
Poradenství v jednotlivých oblastech

Poradenství v obecném řízení

Poradenství v obecném řízení

- základní cíle
 - podnikatelská politika a strategie
 - restrukturalizace podniku
 - plánování, rozhodování
 - strukturování (organizační struktura)
 - řízení organizace
 - podniková kultura
 - inovace

 - generalisté
-

Symptomy

- upadající výkonnost
- rostoucí nespokojenost zaměstnanců
- špatné vyhlídky odvětví

Charakter problémů

- mnohofunkční
 - interdisciplinární
-

Co za postupy využít?

- 7S (model podniku)
 - Hodnotový řetězec (model činností v podniku)
 - BSC (pro implementaci strategie)
 - SWOT analýza
 - SLEPT, STEP analýza
 - koncepce SLO
-

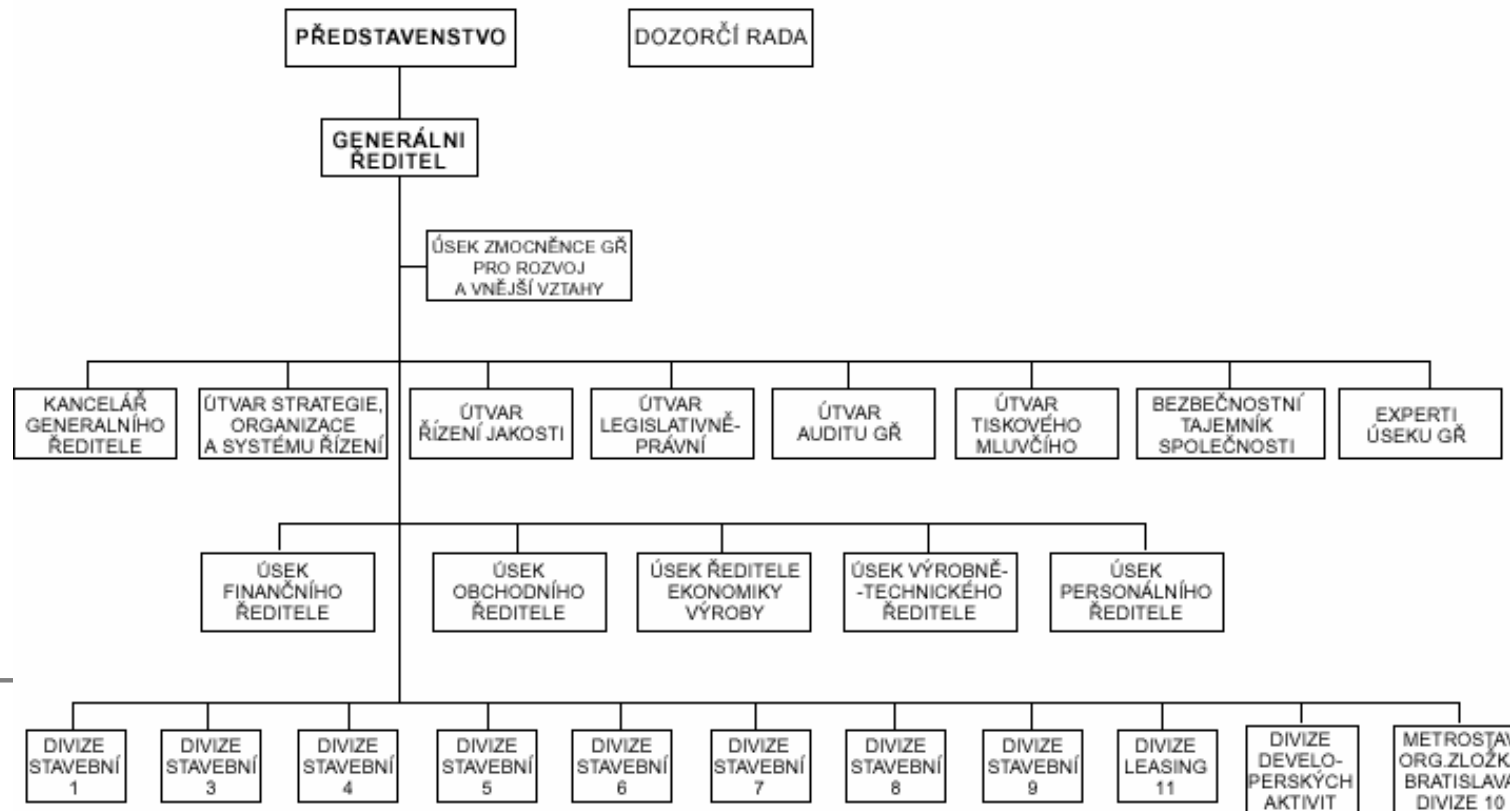
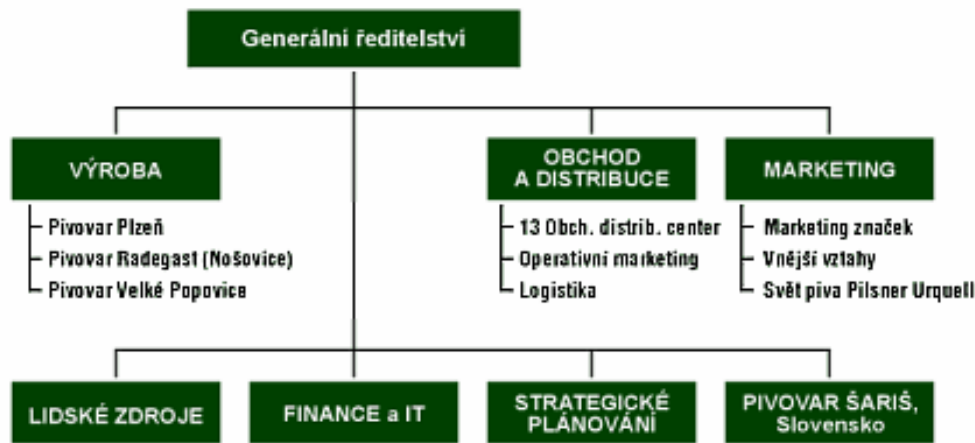
Podniková strategie

- reakce organizace na příležitosti, výzvy a hrozby okolí, která je v souladu s jejími schopnostmi a zdroji (**provedení strategické analýzy**)
 - racionálnost strategické vize
 - zjišťování informací o okolí a jejich analýza
 - poslání-> cíl -> strategie -> strategické cíle ->.....
 - výběr a formulace strategie (využití modelů)
 - implementace a realizace strategie
 - BSC
-

Celková přestavba podniku

- celková restrukturalizace a reorganizace
 - možným řešením je i prodej či likvidace
 - prioritu mají nouzová opatření
 - třeba rozhodnutí vedoucích k okamžitým úsporám
 - inventarizace stávajících zdrojů a finančních a jiných závazků
-

Organizační struktura



Rozhodovací systémy

- potíže s metodami a organizací rozhodování

úkol poradce:

- roztřídění rozhodnutí do skupin podle jejich povahy, naléhavosti, finančních důsledků, stupně komplexnosti, atd.;
 - způsobů, jakými se typická rozhodnutí přijímají
 - jednotlivých rozhodovacích rolí, které hrají štábní specialisté a linioví manažeři;
 - rolí kolektivních orgánů při přípravě a přijímání rozhodnutí;
 - účasti zástupců zaměstnanců na rozhodování;
 - rozhodovací a poradní role jednotlivců v neformálních postaveních, která jim propůjčují vliv;
 - odpovědnosti za rozhodnutí, jejich implementaci a kontrolu implementace;
 - využití rozhodovacích technik, modelů nebo formalizovaných postupů.
-

Podniková kultura

Kdy se zaměřovat na kulturu?

- Když je podnik v nesnázích.
 - Když se podnik velmi rychle rozrostl.
 - Když je naplánována významná technologická a strukturální změna.
 - Když se zdá, že existuje konflikt mezi kulturou podniku a hodnotami, které převažují v okolí – např. jestliže veřejnost stále důrazněji vyžaduje, aby se podnik choval v rozporu se svou kulturou.
 - Když jsou operace podniku internacionalizovány a problém tkví v tom, jak se přizpůsobit cizím kulturám.
-

Soulad mezi kulturou a strategií

Tab. 1.1 Soulad mezi kulturou a strategií (podle Scholz, 1987, s. 85)

organizační strategie	organizační kultura		
	slabá	střední	silná
vágní	naprostý soulad (1) beze směru	naprostý soulad (2) beze směru	naprostý soulad (3) určitý směr
střední	naprostý soulad (4) určitý směr	soulad? (5) směr?	soulad? (6) směr?
silná	naprostý soulad (7) směr	Soulad? (8) směr?	soulad??? (9) směr???

Inovace

- bez ohledu na problém, jaký v podniku existuje, zákazník očekává určitou inovaci
 - analýza inovační schopnosti podniku
 - provázanost s marketingem, výrobou
 - kreativita!!!!
-

Poradenství pro řízení marketingu a odbytu

Poradenství pro řízení marketingu a odbytů

- 3 problémové oblasti
 - marketingová strategie – tvorba, změna, plán
 - marketingové činnosti – reklamní kampaň, vývoj nových produktů, obalová technika....
 - marketingový průzkum
 - Využitelné metody: Analýza silných a slabých stránek, analýza příležitostí a hrozeb, analýza marketingového a komunikačního mixu, Porterův model pěti konkurenčních sil
-

Marketingová strategie

- strategická rozhodnutí v marketingu mají dopad na další funkce jako výroba, vývoj nových výrobků nebo finanční řízení
 - klasifikace klientovy orientace k trhu:
 - orientace na výrobek
 - orientace na výrobu
 - orientace na trh
-

Analýza marketingové strategie

- analýza výrobního sortimentu
- neexistují mezery?
- nevyrábí se něco v příliš malé kapacitě?
- kvalita zboží a spolehlivost doručení
- tvorba ceny
- dojem firmy na veřejnost

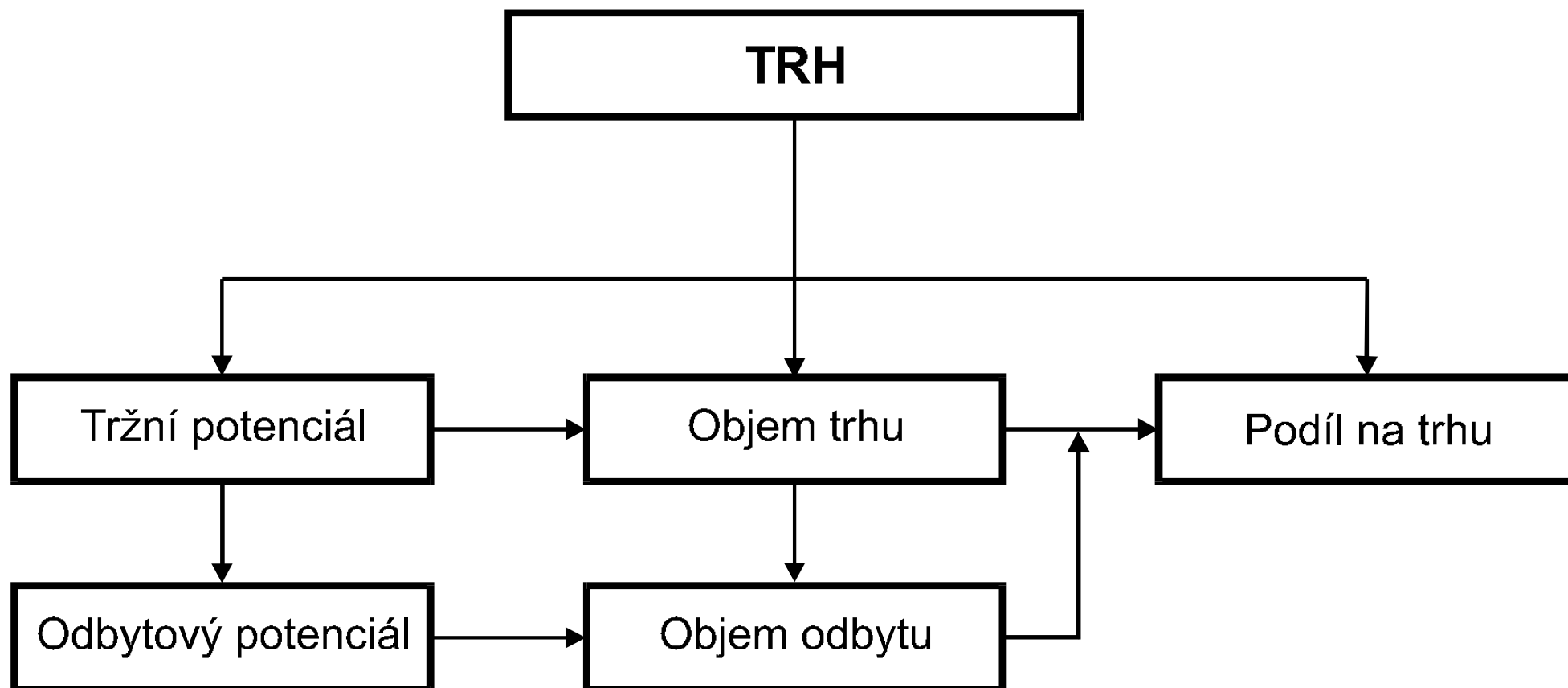


Marketingové operace

- volba vhodných komunikačních nástrojů
 - řízení prodeje
 - reklama a podpora trhu
 - distribuční cesty
 - vývoj nových výrobků
 - obalová technika
-

- **Tržní potenciál** (potenciální poptávka TP) je nejvyšší možná poptávka. Udává, kolik jednotek produktu můžeme na trhu maximálně prodat
 - **Objem trhu** (tržní kapacita TK) udává realizované odbytové množství produktů všech nabízejících za určitou dobu na určitém trhu.
 - **Odbytový potenciál (OP)** udává maximální možný podíl jednoho nabízejícího na tržním potenciálu.
 - **Objem odbytu (OO)** představuje sumu uskutečněných obrátů nebo prodaného množství jednoho nabízejícího za určité období na určitém trhu.
 - **Tržní podíl (PT)** je procentní podíl objemu odbytu jednoho nabízejícího k objemu trhu.
$$PT = (OO/TK) \cdot 100$$
 - **Stupeň nasycenosti trhu** je poměr mezi tržní kapacitou a tržním potenciálem za určitou dobu (TP)
$$NT = (TK/TP) \cdot 100$$
-

Vztahy mezi veličinami



Tržní veličiny ve vztahu trh-podnik

	Trh	Podnik	Trh/podnik
Možný stav Reálný stav	Tržní potenciál Objem trhu	Odbytový potenciál Objem odbytu	- Tržní podíl
Tržní potenciál \geq Objem trhu	= nasycený trh > nenasycený trh	- -	- -

Profit Impact of Market strategy (PIMS)

- identifikace strategických proměnných mající vliv na zisk (např. tržní podíl, kvalita produktu, intenzita investic, a kvalita služeb)
 - Zjištění:
 - ziskovost firmy (měřeno ROI) vzrůstá s relativním podílem na trhu (obecně lze říci, že zvýšení podílu na trhu o 10% odpovídá průměrnému zvýšení ROI o 5% před zdaněním)
 - PIMS a kritiky: Existují úspěšné firmy i s malým tržním podílem
-

Poradenství ve finanční oblasti

Poradenství ve finanční oblasti

- potřeba na počátku vzdělat klienta
 - analýza ukazatelů – likvidita, zadluženost, ukazatele obrátu, rentability
-

Likvidita

- Běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$ 1,5-2,5
 - Rychlá likvidita = $\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$ 1-1,5
 - Hotovostní poměr (Cash likvidita) = $\frac{(\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty})}{\text{okamžitě splatné závazky}}$ 0,5
-

Ukazatelé aktivity

- vychází se z nich při stanovování kapitálové potřeby na oběžný majetek např.
 - obrat zásob = $\text{tržby} / \text{průměrná zásoba}$ nebo $\text{průměrná zásoba} / \text{tržby} / 360$ (doba obratu zásob ve dn)
 - průměrná doba inkasa
 - obrat stálých aktiv = $\text{tržby} / \text{stálá aktiva v zůstatkových cenách}$
 - obrat celkových aktiv = $\text{tržby} / \text{celková aktiva}$
-

Zadluženost

- zadluženost = celkové dluhy/celková aktiva
- překapitalizování podniku x podkapitalizování podniku
- úrokové krytí = $\frac{\text{EBIT}}{\text{placené úroky}}$

•VK / Dlouhodobá aktiva

•VK+Dlouhodobý cizí kapitál/Dlouhodobá aktiva

Rentabilita

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků (efekt na jednotku majetku)
 - ROA (čistý zisk ???/ aktiva)
 - Rentabilita vlastního jmění (zisk na 1 Kč vlastního jmění)
 - ROE (čistý zisk / vlastní kapitál)
 - Rentabilita dlouhodobých zdrojů (výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu)
 - ROCE ((čistý zisk + úroky) / (dlouhodobé závazky + vlastní kapitál))
 - Rentabilita tržeb
 - ROS (čistý zisk / tržby)
 -
-

Důležitá pravidla

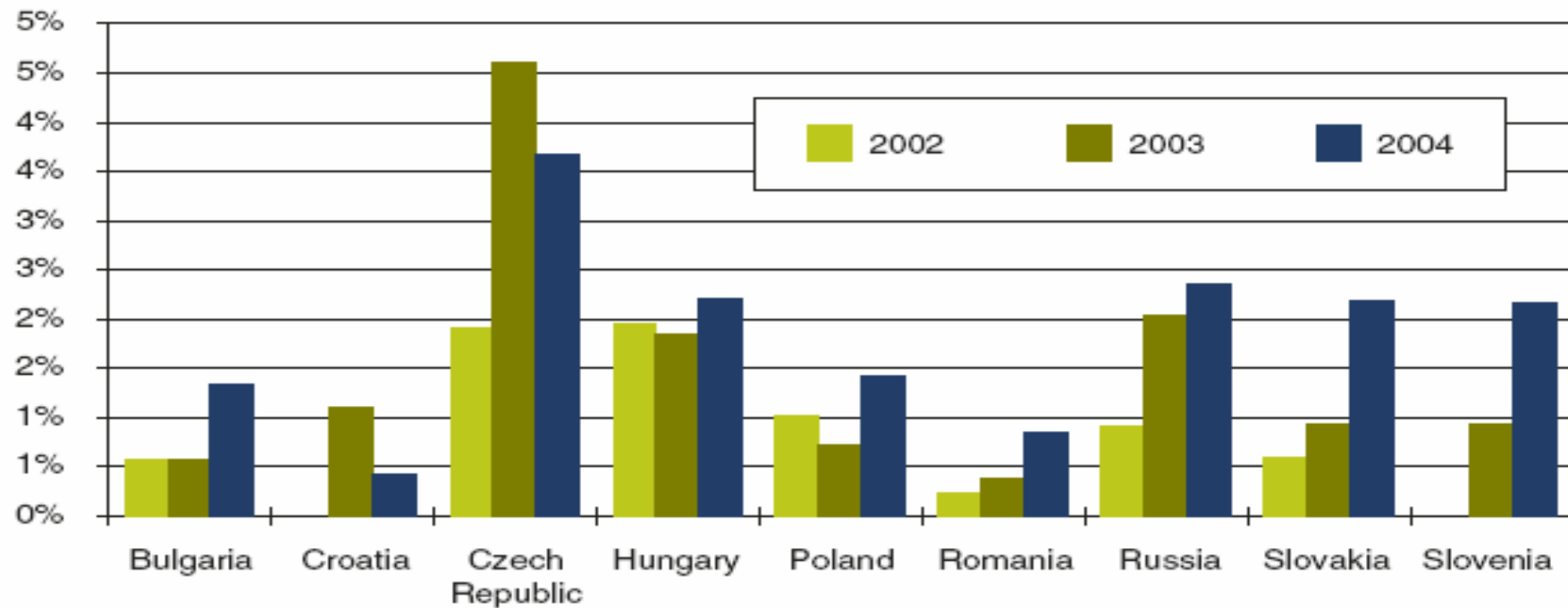
- krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý
- cizí kapitál je většinou levnější než kapitál vlastní
- cizí kapitál snižuje daňové zatížení (daňový efekt)
- optimální kapitálová struktura $k_0(WACC) = k_i * (1 - t) * \frac{B}{V} + k_e * \frac{S}{V}$
- dluh je účelné zvýšit, když vyšší zadluženost zvyšuje majetek vlastníků kapitálu
- Zlaté bilanční pravidlo financování
 - je nezbytné sladovat časový horizont trvání majetkových částí s časovým horizontem zdrojů. Stálá aktiva financujeme z dlouhodobých vlastních a cizích zdrojů.
- Zlaté pravidlo vyrovnání rizika
 - Vlastní zdroje by měly převyšovat cizí zdroje, nebo se mohou rovnat
- Zlaté pari pravidlo
 - Vztah stálých aktiv a vlastních zdrojů. Podnik ve svém financování využívá i cizí zdroje, v krajním případě se mohou rovnat.
- Zlaté poměrové pravidlo
 - tempo růstu investic by v zájmu udržení dlouhodobé finanční rovnováhy nemělo předstihovat tempo růstu tržeb

Oblasti finančního poradenství

- zkracování obrátového cyklu peněz
 - řízení hotovosti
 - stanovení efektivní kapitálové struktury (dluhové financování nebo VK?)
 - oblast fúzí a akvizic
 - zjištění hodnoty podniku
 - analýza kapitálových investic
 - analýza či návrh rozpočtových a účetních systémů
-

Komparace s ostatními zeměmi

Chart 2: M&A market to GDP



- Source: PwC estimates, EIU estimates

Poradenství v oblasti personálního řízení

POSLÁNÍ PERSONÁLNÍHO PORADENSTVÍ (PP):

- přispívat k optimalizaci všech stránek personálního řízení v podniku**

PERSONÁLNÍ AUDIT:

- prověření personálních činností a metod a z toho vyplývající návrh na úpravu či změnu**
-

SPECIFICKÉ OBLASTI PORADENSTVÍ V PERS. ŘÍZENÍ:

- **vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků,**
 - **řízení personálního a sociálního rozvoje a kariérového postupu,**
 - **motivace a stimulace pracovního výkonu,**
 - **vytváření systémů odměňování pracovníků,**
 - **organizační rozvoj,**
 - **změnách stylu a přístupů k vedení lidí,**
 - **teambuilding - sestavení kompletního týmu, diagnostika týmu**
 - **uvolňování pracovníků...**
-