

MUNI
FSS

Analýza vnitřního prostředí se zaměřením na oblast ŘLZ

Analýza firemních faktorů,
analýza hodnotového
řetězce, metoda 7S,
metoda 7P, analýzy v
oblasti LZ



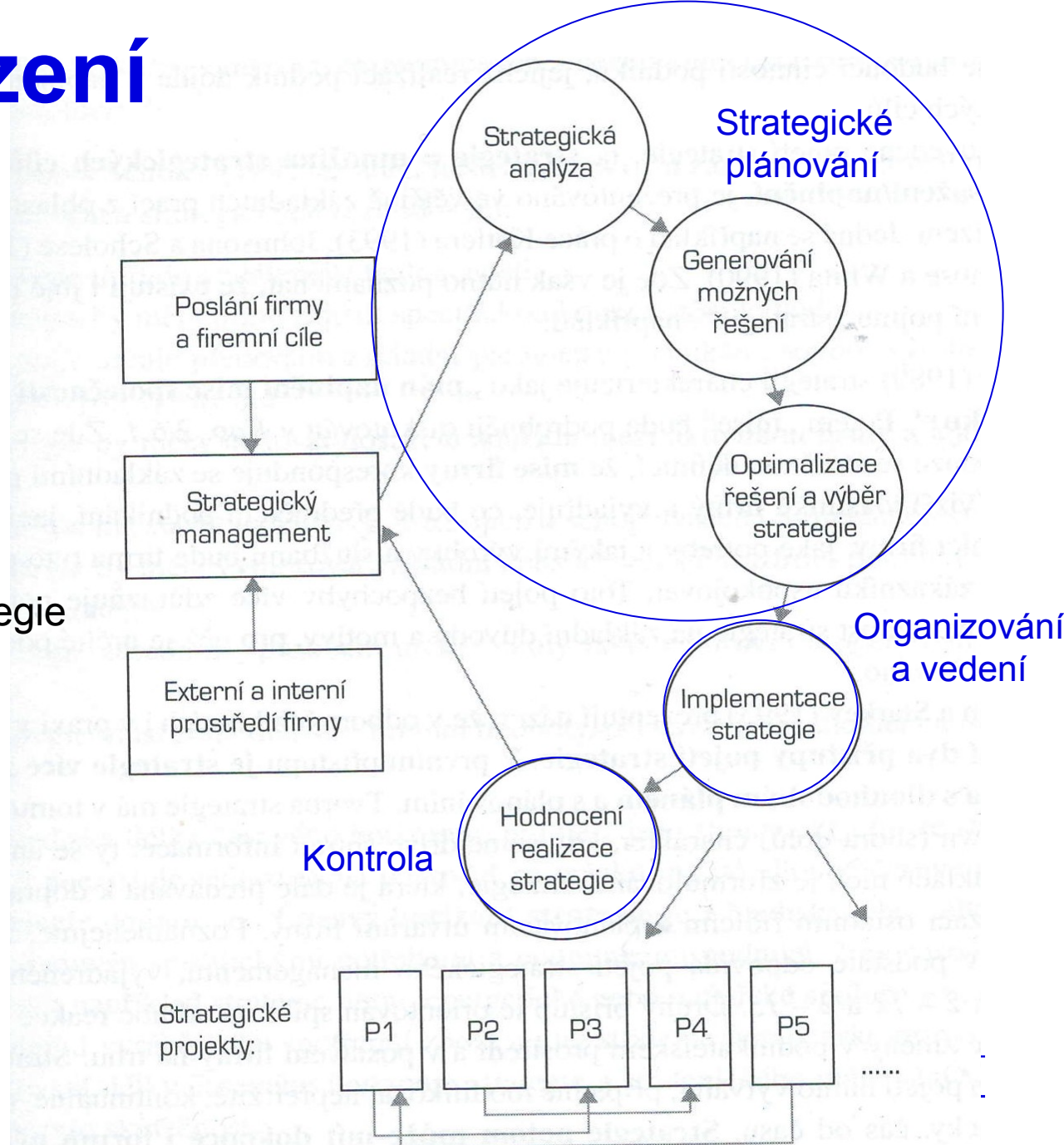
Literatura

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktual. a přepr. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027124992 (Kapitola 1) **(e-prezenčka** – první vydání z roku 2012)
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepr. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 9788074006371. (Kapitola 5) **(e-prezenčka)**
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 9788071795643. (Kapitola 4) **(e-prezenčka)**
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1. (Kapitola 7) **(e-prezenčka)**

Proces strategického řízení

Fáze procesu strategického řízení:

- 1. Stanovení poslání (mise) a vize podniku**
- 2. Stanovení předběžných strategických cílů**
- 3. Realizace procesu strategického plánování**
 - Strategická analýza
 - Vymezení strategických cílů
 - Vypracování konkrétních strategií a výběr strategie
- 4. Implementace strategie**
- 5. Kontrola**



Zdroj: Hanzelková a kol. (2017)

Strategická analýza

Úkolem strategické analýzy je obstarání informací potřebných k řízení.

Založena na **analýze prostředí**:

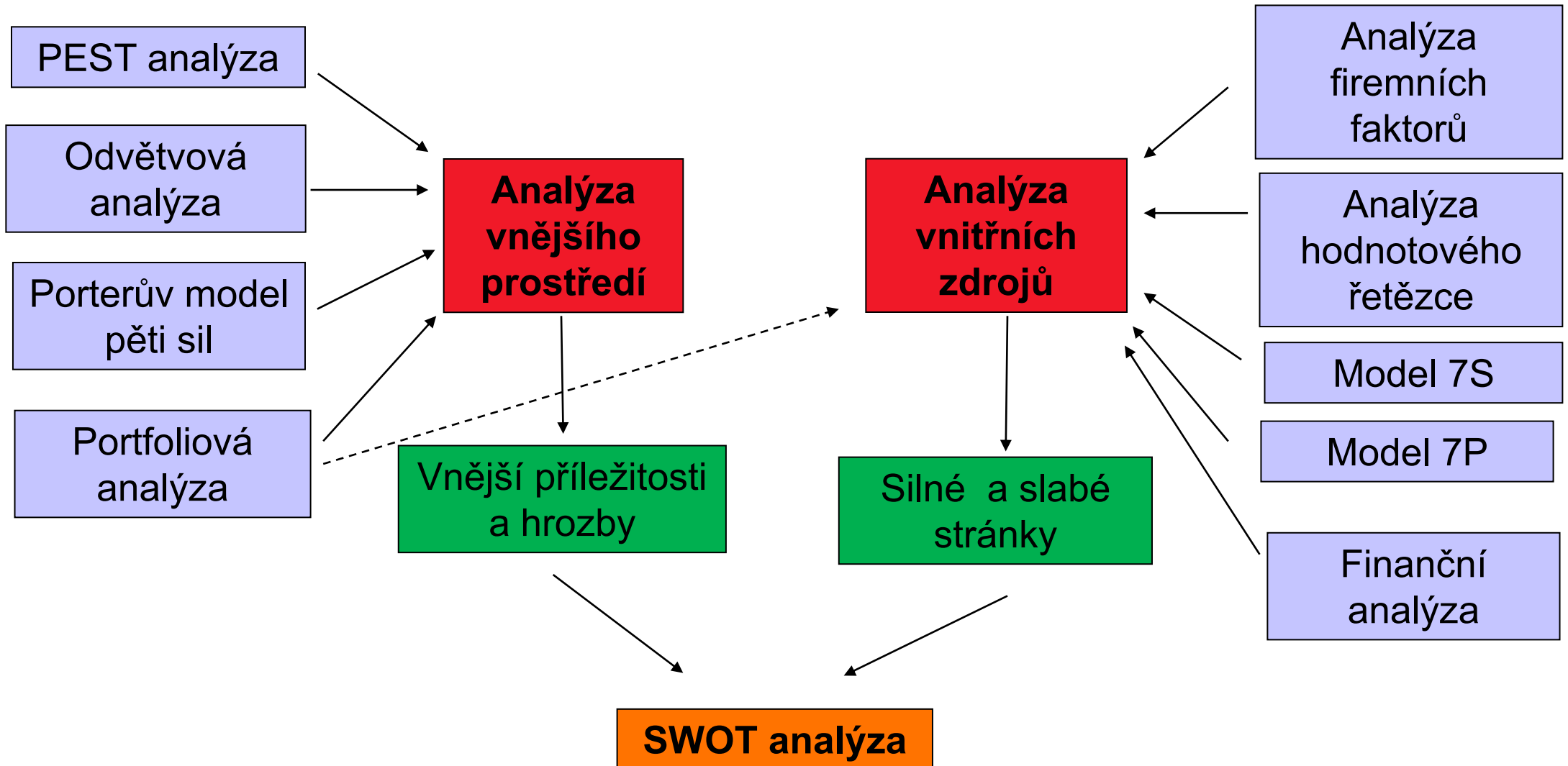
- 1. Analýze vnějšího prostředí (makroprostředí – existuje nezávisle na vůli podniku a mezoprostředí – podnik může částečně ovlivnit)**
- 2. Analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku (mikroprostředí – podnik je přímo ovlivňuje svou činností)**



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analýza je nejznámější metoda analýzy prostředí organizace

Vybrané metody strategické analýzy



Analýza vnitřního prostředí

Jsou zkoumány faktory působící přímo v podniku
(vnitřní zdroje podniku)

Její cílem je:

- **analýza stavu klíčových hodnototvorných faktorů** v podniku, vztahů mezi nimi a způsobu jejich využívání,
- **vyvození** silných a slabých stránek organizace



Vnitřní zdroje organizace – výrobní faktory

Primární funkce – zásobování, produkce výkonů (výroba), odbyt.
Podpůrné funkce – řízení LZ, financování, investiční činnost, vědecko-technická činnost, správa.

Výrobní faktory *Podnikohospodářské pojetí*

- Řídící práce
- Výkonná práce
- Dlouhodobý majetek
- Materiál

Způsob
využití VF
(procesy)

Organizace

Správa

Financování a investiční činnost

Personální činnost (řízení LZ)

Vědecko-technická činnost

Zásobování

Produkce
výkonů
(výroba)

Odbyt

Výstup
(Výrobky a
služby)

Vstupy
(výrobní
faktory)

Výrobní faktory *Mikroekonomické pojetí*

- Práce
- Půda (přírodní zdroje)
- Kapitál (kapitálové statky)



Co tvoří vnitřní prostředí organizace?

➤ Organizační zdroje

- Výrobní faktory (materiál, hmotný majetek, řídicí a výkonná práce)

➤ Organizační struktura

➤ Organizační procesy

- výrobní procesy, zásobovací, odbytové, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů, finance a účetnictví, informační systémy

➤ Management organizace

- Plánování a rozhodování, organizování a koordinace, vedení, komunikace, hodnocení a kontrola

➤ Organizační kultura



Způsob využití zdrojů

Metody analýzy vnitřních zdrojů

Nejčastěji užívané metody:

- **Analýza firemních faktorů**
- **Analýza hodnotového řetězce**
- **Model 4(7)P** (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Planning)
- **Model 7S** (Strategie, Struktura, Styl řízení, Spolupracovníci, Schopnosti, Systémy, Sdílené hodnoty)
- **Finanční analýza**

Analýza firemních faktorů

Zjištění stavu zdrojů (výrobních faktorů a zdrojů financování)

- **majetek podniku** (dlouhodobý a oběžný) - množství, kvalita, finanční náročnost
- **řídící a výkonná práce** – její množství, kvalita, finanční náročnost
- **finanční zdroje** a možnost přístupu k nim.

Zjištění míry využívání zdrojů

- míra využívání majetku, **pracovní síly**, finančních zdrojů
- míra prostředků vázaná v jednotlivých oblastech

➤ předmětem zejména finanční analýzy

Posouzení flexibility zdrojů

- flexibilita pracovní síly, využitelnost strojů, prostředky vázané v majetku

Benchmarking → srovnání s vybraným konkurentem (či odvětvím)

Analýza firemních faktorů

Hanzelková a kol. (2017) pracují s následujícím vymezením firemních faktorů:

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

David a David (2017) doporučují analýzu následujících faktorů:

- Management
- Produkce/Výroba (proces, zásobování, lidské zdroje, množství, kvalita)
- Marketing
- Financování
- Věda a výzkum
- Manažerský informační systém

Analýza hodnotového řetězce

Organizace není jen soubor výrobních faktorů. Firemní zdroje chápány jako veškeré aktivity (činnosti) probíhající v podniku ve vzájemných interakcích, včetně výrobních faktorů a podpůrných činností.

Porterův hodnotový řetězec - popisuje proces tvorby a poskytování hodnoty v podniku

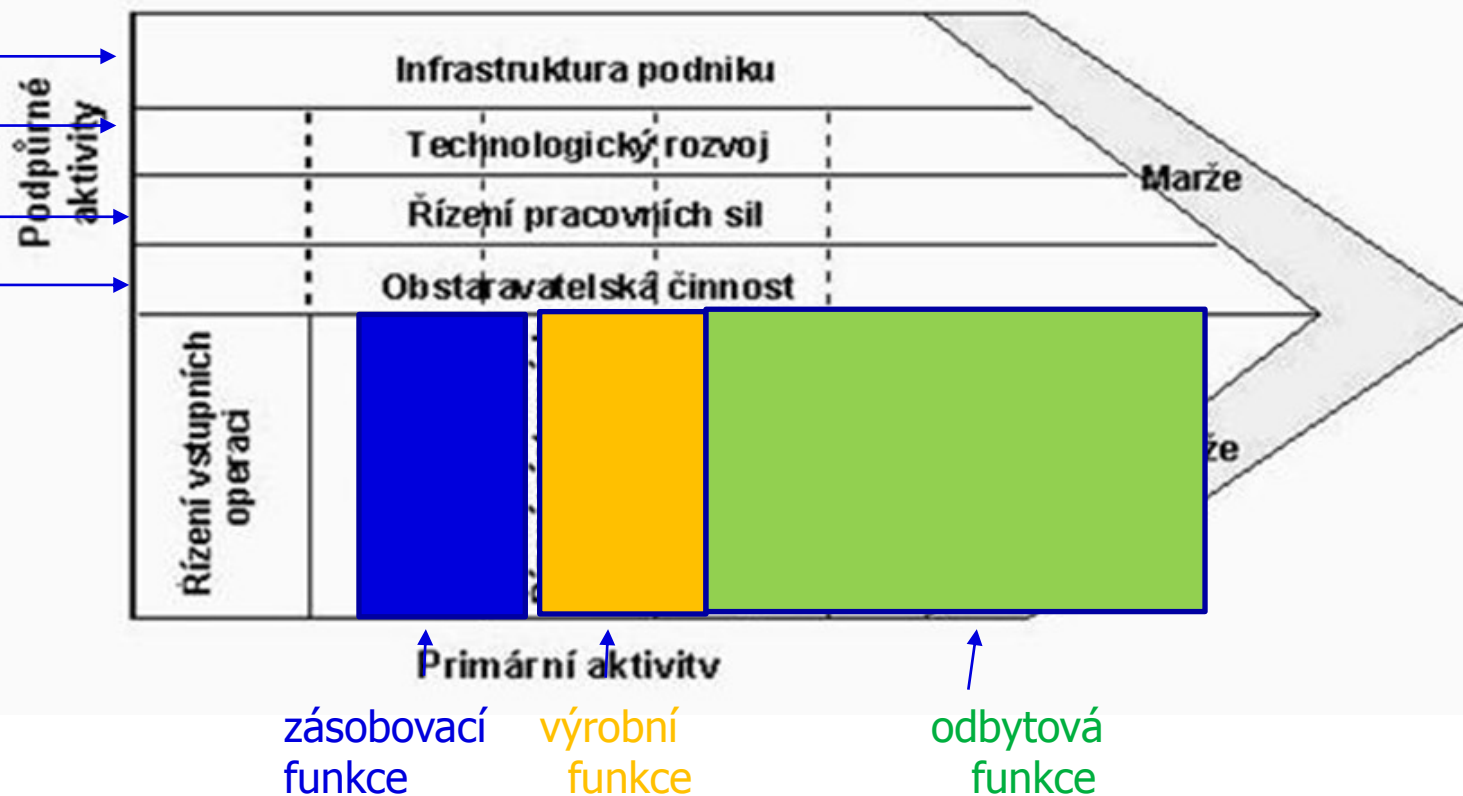
➤ Analýza jednotlivých činností a jejich efektivity

Finanční a správa

Vědecko-technická

Personální

Investiční



- Zaměření na faktory, které **ovlivňují cenu** a na činnosti, které mohou mít vliv na diferenciaci
 - Zaměření na faktory, které **ovlivňují náklady** a na činnosti, vykazují velký či rostoucí procentní podíl nákladů.
- Benchmarking

Model 7P

Je rozšířenou verzí metody 4P užívané zejména v marketingu pro stanovení optimálního marketingového mixu

➤ Vhodná také k analýza vnitřního prostředí

Zkoumány následující oblasti:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (trh, distribuce)
- Promotion (propagace)
- People (lidské zdroje)
- Process (proces)
- Planning (plánování)



Vhodné doplnit o finanční analýzu
(posouzení finanční výkonnosti podniku)

Zahrnutí dalšího aspektu:

- Performance (výkonnost)

Finanční analýza podniku

Cílem je zhodnotit finanční výkonnost podniku

➤ Základní technikou je **poměrová analýza** – analýza založená na poměrových ukazatelích

Hlavní skupiny užívaných poměrových ukazatelů:

- ukazatele rentability
 - ukazatele aktivity
 - ukazatele zadluženosti
 - ukazatele likvidity
- V oblasti ŘLZ ukazatele produktivity lidských zdrojů

Ukazatele rentability

Vyšší hodnota → vyšší zhodnocení vloženého kapitálu
Zhodnocení: v rámci hodnot odvětví či nejúspěšnějších konkurentů

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Kolik korun zisku připadá na korunu vloženého kapitálu

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{EAT (nebo EBIT)}}{\text{tržby}}$$

Kolik korun zisku připadá na korunu tržeb

EAT ... zisk po zdanění (čistý zisk)

*EBIT ... zisk před zdaněním a placením
nákladových úroků*

Ukazatele aktivity

Vypovídá o tom, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy (majetkem). Jak je využívá k vytváření tržeb.

$$\text{Obrat zásob (v počtech obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Obrat stálých aktiv (v počtech obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{Obrat oběžných aktiv (v počtech obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv (v počtech obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vyšší hodnota → lepší využívání majetku (aktiv)

$$\text{Průměrná doba inkasa (ve dnech)} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/365}$$

← Jak rychle zákazníci platí.

Nižší hodnota → rychlejší inkaso pohledávek

Ukazatele zadluženosti

Zhodnocení: v rámci hodnot odvětví
či neúspěšnějších konkurentů

Vypovídá o celkové zadluženosti firmy a její schopnosti splácet dluhy

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Vyšší hodnota → vyšší zadluženost podniku

$$\text{Krytí úroků} = \frac{\text{EBIT (zisk před úroky a zdaněním)}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vyšší hodnota → lepší schopnost firmy splácet úroky z dluhy

Ukazatele likvidity

Zhodnocení: v rámci hodnot odvětví či nejúspěšnějších konkurentů

Vypovídá o schopnosti firmy uspokojit své splatné závazky

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita 3. stupně

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita 2. stupně

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita 1. stupně

Vyšší hodnota → lepší schopnost firmy hradit své krátkodobé závazky
(ale pozor, příliš vysoké hodnoty znamenají nevyužitá prostředky vázané v oběžných aktivech)

Ukazatele v oblasti LZ

PPÚ – přepočtený počet pracovníků na plný úvazek
EBIT – zisk před zdaněním a placenými úroky
EBT – zisk před zdaněním
EAT – čistý zisk

Ukazatele produktivity práce, ziskovosti a nákladovosti

$$\text{Výnosy na pracovníka (produktivita práce)} = \frac{\text{Celkové výnosy}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Náklady na pracovníka} = \frac{\text{Celkové náklady}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Osobní náklady na pracovníka} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Zisk na pracovníka} = \frac{\text{EBIT}}{\text{PPÚ}} \quad \text{nebo} \quad \frac{\text{EBT}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Ekonomická přidaná hodnota na pracovníka} = \frac{\text{EAT-náklady vlastního kapitálu}}{\text{PPÚ}}$$

$$\text{Mzdová produktivita práce} = \frac{\text{Celkové výnosy}}{\text{Osobní náklady}}$$

Celkové výnosy lze nahradit tržbami – lépe odrážejí provozní činnost organizace

Ukazatele v oblasti LZ

Ukazatele produktivity práce, ziskovosti a nákladovosti

$$\text{Podíl osobních nákladů na celkových nákladech} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Celkové náklady}}$$

$$\text{Návratnost investic do lidského kapitálu (HC ROI)} = \frac{\text{Celkové výnosy} - (\text{náklady} - \text{osobní náklady})}{\text{Osobní náklady}}$$

Postup finanční analýzy

- 1. Horizontální analýza** – rozbor absolutních ukazatelů a jejich vývoj v čase (vývoj aktiv, pasiv, nákladů, výnosů)
- 2. Vertikální analýza** – rozbor struktury rozvahy a výkazu zisků a ztrát (procentní podíl jednotlivých položek na celku)
- 3. Analýza poměrových ukazatelů**
 - výpočet poměrových ukazatelů za sledovaný podnik,
 - komparace poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (sektorová a odvětvová analýza), resp. s vybraným konkurentem (benchmarking)
 - hodnocení vývoje poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza),
 - hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (např. Du-Pont analýza, pyramidový rozklad)
 - návrh opatření (**analýza identifikuje slabá a silná místa podniku a slouží jako podklad pro SWOT analýzu a finanční řízení**)

Zdroj dat:

- Finanční výkazy (Rozvaha + Výkaz zisků a ztrát). Dostupné ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin (<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>)

Poměrové ukazatele - přehled

EBIT ... VH před zdaněním a placenými úroky
EAT ... VH po zdanění

Oblast	Poměrový ukazatel	Vzorec	Doporučené hodnoty*
Rentabilita	ROA (rentabilita aktiv)	EBIT/aktiva	
	ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	EAT/vlastní kapitál	
	ROS (rentabilita tržeb)	EBIT/tržby (nebo EAT/tržby)	
likvidita	Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)	oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje	1,5-2,5
	Rychlá likvidita (likvidita 2. stupně)	(oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé cizí zdroje	1-1,5
	Pohotová likvidita (likvidita 1. stupně)	(kr. finanční majetek+peněžní prostředky)/krátkodobé cizí zdroje	0,5
aktivita	Obrat aktiv	tržby/aktiva	1,6-3
	Obrat oběžných aktiv	tržby/oběžná aktiva	
	Obrat stálých aktiv	tržby/dlouhodobý majetek	
	Obrat zásob	tržby/zásoby	
	Průměrná doba inkasa	pohledávky/(tržby/365 nebo 360)	cca 48 dnů
zadluženost	Celková zadluženost	cizí zdroje/aktiva	
	Úrokové krytí	EBIT/nákladové úroky	min 6

Poznámka: *dle Synek a kol. (2011)

- Situaci podniku hodnotíme v kontextu hodnot dosahovaných v daném odvětví či vybraným konkurentem
- Potřebná data: Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza podnikové sféry pro konkrétní rok. Dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

Úkol 1 – Finanční analýza

Podnik působící v oblasti maloobchodu a velkoobchodu vykázal následující údaje (v tis. Kč). Podnik má 5 zaměstnanců (přepočteno na plný úvazek).

A	ROZVAHA (v tis. Kč)		P
1. Dl. majetek	7 460,5	1. Vlastní kapitál	8 151
Dl. nehmotný majetek	260,5	Základní kapitál	2 250
Dl. hmotný majetek	7 200	Kapitálové fondy	
Dl. finanční majetek		Fondy ze zisku	
2. Oběžná aktiva	11 190	VH minulých let	5 050
Zásoby	3 730	VH běžného období	850,5
Pohledávky	5 595	2. Cizí zdroje	10 500
Kr. finanční majetek		Rezervy	500
Peněžní prostředky	1 865	Závazky	
		Dl. závazky	2 000
		Kr. závazky	8 000
3. Časové rozlišení aktiv		3. Časové rozlišení pasiv	
	18650,5		18650,5

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tis.Kč)

Provozní výnosy	45000
Tržby za prodané zboží	45000
Provozní náklady	43300
Náklady na prodané zboží	36000
Spotřeba energie a služeb	3000
Osobní náklady	3500
Úpravy hodnot dl. majetku (odpisy)	800
Provozní výsledek hospodaření	1700
Finanční výnosy	0
Finanční náklady	650
Nákladové úroky	650
Finanční výsledek hospodaření	-650
Výsledek hospodaření před zdaněním	1050
Daň z příjmů	199,5
Výsledek hospodaření po zdanění	850,5

a) Vypočítejte základní poměrové ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Jak byste hodnotili finanční situaci podniku?

b) Vypočítejte ukazatele v oblasti LZ. Předpokládejme, že náklady vlastního kapitálu jsou 10 %.

Úkol 1

EBIT = zisk před zdaněním + nákladové úroky

EAT (zisk po zdanění)

PPÚ = 5

Oblast	Poměrový ukazatel	Vzorec	Doporučené hodnoty*
Rentabilita	ROA (rentabilita aktiv)	EBIT/aktiva	
	ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	EAT/vlastní kapitál	
	ROS (rentabilita tržeb)	EAT/tržby (nebo EBIT/tržby)	
likvidita	Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)	oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje	1,5-2,5
	Rychlá likvidita (likvidita 2. stupně)	(oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé cizí zdroje	1-1,5
	Pohotová likvidita (likvidita 1. stupně)	(kr. finanční majetek+peněžní prostředky)/krátkodobé cizí zdroje	0,5
aktivity	Obrat aktiv	tržby/aktiva	1,6-3
	Obrat oběžných aktiv	tržby/oběžná aktiva	
	Obrat stálých aktiv	tržby/dlouhodobý majetek	
	Obrat zásob	tržby/zásoby	
	Průměrná doba inkasa	pohledávky/(tržby/365 nebo 360)	cca 48 dnů
ženo	Celková zadluženost	cizí zdroje/aktiva	
	Úrokové krytí	EBIT/nákladové úroky	min 6

*dle Synek a kol. (2011)

A	ROZVAHA (v tis. Kč)		P
1. Dl. majetek	7 460,5	1. Vlastní kapitál	8 151
Dl. nehmotný majetek	260,5	Základní kapitál	2 250
Dl. hmotný majetek	7 200	Kapitálové fondy	
Dl. finanční majetek		Fondy ze zisku	
2. Oběžná aktiva	11 190	VH minulých let	5 050
Zásoby	3 730	VH běžného období	850,5
Pohledávky	5 595	2. Cizí zdroje	10 500
Kr. finanční majetek		Rezervy	500
Peněžní prostředky	1 865	Závazky	
		Dl. závazky	2 000
		Kr. závazky	8 000
3. Časové rozlišení aktiv		3. Časové rozlišení pasiv	
	18650,5		18650,5

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tis.Kč)

Provozní výnosy	45000
Tržby za prodané zboží	45000
Provozní náklady	43300
Náklady na prodané zboží	36000
Spotřeba energie a služeb	3000
Osobní náklady	3500
Úpravy hodnot dl. majetku (odpisy)	800
Provozní výsledek hospodaření	1700
Finanční výnosy	0
Finanční náklady	650
Nákladové úroky	650
Finanční výsledek hospodaření	-650
Výsledek hospodaření před zdaněním	1050
Daň z příjmů	199,5
Výsledek hospodaření po zdanění	850,5

Úkol 1 – řešení a)

EBIT = zisk před zdaněním + nákladové úroky = 1050+650 = 1700
 EAT (zisk po zdanění) = 850,5

Oblasť	Poměrový ukazatel	Vzorec	Výpočet
Rentabilita	ROA	EBIT/aktiva	=1700/18650,5= 0,091 (9,1 %)
	ROE	EAT/vlastní kapitál	=850,5/8151= 0,104 (10,4 %)
	ROS	EBIT/tržby (nebo EAT/tržby)	=1700/45000= 0,038 (3,8 %) (=850,5/45000= 0,019) (1,9 %)
likvidita	Běžná likvidita (3. stupně)	oběžná aktiva/kr. cizí zdroje (1,5-2,5*)	=11190/8000= 1,4
	Rychlá likvidita (2. stupně)	(oběžná aktiva-zásoby)/kr. cizí zdroje (1-1,5*)	=(11190-3730)/8000= 0,933
	Pohotovává likvidita (1. stupně)	(kr.fin.majetek+peněžní prostředky)/kr.cizí zdroje (0,5*)	=1865/8000= 0,233
aktivita	Obrat aktiv	tržby/aktiva (1,6-3*)	=45000/18650,5= 2,4
	Obrat oběžných aktiv	tržby/oběžná aktiva	=45000/11190= 4
	Obrat stálých aktiv	tržby/stálá aktiva	=45000/7461= 6
	Obrat zásob	tržby/zásoby	=45000/3730= 12
	Průměrná doba inkasa	pohledávky/(tržby/365 nebo 360) (cca 48 dnů*)	=5595/(45000/365)= 45
zadluženost	Celková zadluženost	cizí zdroje/aktiva	=10500/18650,5= 0,563
	Úrokové krytí	EBIT/nákladové úroky (min 6*)	=1700/650= 3

*dle Synek a kol. (2011)

Zhodnocení: v kontextu doporučených hodnot a srovnání se situací v odvětví či vybraným úspěšným konkurentem

Úkol 1

Oblast	Poměrový ukazatel	Vzorec
Ukazatele v oblasti LZ	Výnosy na pracovníka (produktivita práce)	$\text{Výnosy}/\text{PPÚ}$
	Náklady na pracovníka	$\text{Náklady}/\text{PPÚ}$
	Osobní náklady na pracovníka	$\text{Osobní náklady}/\text{PPÚ}$
	Zisk na pracovníka	$\text{EBIT}/\text{PPÚ}$
	EVA na pracovníka	$(\text{EAT}-\text{náklady vlastního kapitálu})/\text{PPÚ}$
	Mzdová produktivita práce	$\text{Výnosy}/\text{osobní náklady}$
	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	$\text{Osobní náklady}/\text{celkové náklady}$
	Návratnost investic do lidského kapitálu (HC ROI)	$(\text{Výnosy} - (\text{náklady} - \text{osobní náklady}))/\text{osobní náklady}$

Podnik má 5 zaměstnanců (přepočteno na plný úvazek)

A	ROZVAHA (v tis. Kč)		P
1. Dl. majetek	7 460,5	1. Vlastní kapitál	8 151
Dl. nehmotný majetek	260,5	Základní kapitál	2 250
Dl. hmotný majetek	7 200	Kapitálové fondy	
Dl. finanční majetek		Fondy ze zisku	
2. Oběžná aktiva	11 190	VH minulých let	5 050
Zásoby	3 730	VH běžného období	850,5
Pohledávky	5 595	2. Cizí zdroje	10 500
Kr. finanční majetek		Rezervy	500
Peněžní prostředky	1 865	Závazky	
		Dl. závazky	2 000
		Kr. závazky	8 000
3. Časové rozlišení aktiv		3. Časové rozlišení pasiv	
	18650,5		18650,5

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tis.Kč)	
Provozní výnosy	45000
Tržby za prodané zboží	45000
Provozní náklady	43300
Náklady na prodané zboží	36000
Spotřeba energie a služeb	3000
Osobní náklady	3500
Úpravy hodnot dl. majetku (odpisy)	800
Provozní výsledek hospodaření	1700
Finanční výnosy	0
Finanční náklady	650
Nákladové úroky	650
Finanční výsledek hospodaření	-650
Výsledek hospodaření před zdaněním	1050
Daň z příjmů	199,5
Výsledek hospodaření po zdanění	850,5

Úkol 1 – řešení b)

EBIT = zisk před zdaněním + nákladové úroky = 1050+650 = 1700 tis.

EAT (zisk po zdanění) = 850,5 tis.

PPÚ = 5

Poměrový ukazatel	Vzorec	Výpočet
Výnosy na pracovníka	Výnosy/PPÚ	=45 000/5= 9 000 tis.
Náklady na pracovníka	Náklady/PPÚ	=(43 300+650)/5= 8 790 tis.
Osobní náklady na pracovníka	Osobní náklady/PPÚ	= 3 500/5 = 700 tis.
Zisk na pracovníka	EBIT/PPÚ nebo EBT/PPÚ	=1 700/5 = 340 tis. nebo = 1 050/5= 210 tis.
EVA na pracovníka	(EAT-náklady vlastního kapitálu)/PPÚ	= ((850,5 – (0,1x8151))/5= 7,08 tis.
Mzdová produktivita práce	Výnosy/osobní náklady	= 45 000/3 500 = 12,86
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	Osobní náklady/celkové náklady	= 3 500/(43 300+650)= 0,08 (x100= 8 %)
Návratnost investic do lidského kapitálu (HC ROI)	(Výnosy – (náklady – osobní náklady))/osobní náklady	=45000-(43950-3500)/3500=4550/3500= 1,3

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tis.Kč)1050

Provozní výnosy	45000
Tržby za prodané zboží	45000
Provozní náklady	43300
Náklady na prodané zboží	36000
Spotřeba energie a služeb	3000
Osobní náklady	3500
Úpravy hodnot dl. majetku (odpisy)	800
Provozní výsledek hospodaření	1700
Finanční výnosy	0
Finanční náklady	650
Nákladové úroky	650
Finanční výsledek hospodaření	-650
Výsledek hospodaření před zdaněním	1050
Daň z příjmů	199,5

A		ROZVAHA (v tis. Kč)	
Výsledek hospodaření po zdanění		Výsledek hospodaření po zdanění	
			850,5 P
1. DI. majetek	7 460,5	1. Vlastní kapitál	8 151
DI. nehmotný majetek	260,5	Základní kapitál	2 250
DI. hmotný majetek	7 200	Kapitálové fondy	
DI. finanční majetek		Fondy ze zisku	
2. Oběžná aktiva	11 190	VH minulých let	5 050
Zásoby	3 730	VH běžného období	850,5
Pohledávky	5 595	2. Cizí zdroje	10 500
Kr. finanční majetek		Rezervy	500
Peněžní prostředky	1 865	Závazky	
		DI. závazky	2 000
		Kr. závazky	8 000
3. Časové rozlišení aktiv	18650,5	3. Časové rozlišení pasiv	18650,5

Zhodnocení: v kontextu srovnání se situací v odvětví či vybraným úspěšným konkurentem

Úkol 2 – Případová studie

Společnost Maximus Resort, a. s. provozuje Hotel Maximus Resort a Hotel Sen. S využitím účetních výkazů firmy vypočítejte ukazatele finanční analýzy v oblasti LZ v roce 2021. Předpokládejme, že náklady vlastního kapitálu jsou 10 %.



Potřebné údaje najdete ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin (či přes Administrativní registr ekonomických subjektů - ARES).

<https://ares.gov.cz/>

Oblast	Poměrový ukazatel	Vzorec
Ukazatele v oblasti LZ	Výnosy na pracovníka (produktivita práce)	Výnosy/PPÚ
	Náklady na pracovníka	Náklady/PPÚ
	Osobní náklady na pracovníka	Osobní náklady/PPÚ
	Zisk na pracovníka	EBIT/PPÚ
	EVA na pracovníka	(EAT-náklady vlastního kapitálu)/PPÚ
	Mzdová produktivita práce	Výnosy/osobní náklady
	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	Osobní náklady/celkové náklady
	Návratnost investic do lidského kapitálu (HC ROI)	(Výnosy – (náklady – osobní náklady))/osobní náklady

Úkol 2 – řešení

Výnosy – VH před zdaněním

2021

EBIT = VH před zdaněním + nákladové úroky =
= -521 + 10 606 = 10 085 tis.

EBT (VH před zdaněním) = -521

EAT (VH za účetní období) = -813 tis.

PPÚ (s. 15 výroční zprávy) = 98 osob

Výnosy (čistý obrát za úč. období) = 175 209

Náklady = 175 730

Osobní náklady = 51 784

Vlastní kapitál = 77 681

Poměrový ukazatel	Vzorec	Výpočet
Výnosy na pracovníka	Výnosy/PPÚ	
Náklady na pracovníka	Náklady/PPÚ	
Osobní náklady na pracovníka	Osobní náklady/PPÚ	
Zisk na pracovníka	EBIT/PPÚ nebo EBT/PPÚ	
EVA na pracovníka	(EAT - náklady vlastního kapitálu)/PPÚ	
Mzdová produktivita práce	Výnosy/osobní náklady	
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	Osobní náklady/celkové náklady	
Návratnost investic do lidského kapitálu (HC ROI)	(Výnosy - (náklady - osobní náklady))/osobní náklady	

Zhodnocení: v kontextu vývoje ukazatelů v čase (roky 2020, 2019 ...) a srovnání se situací v odvětví či vybraným úspěšným konkurentem (benchmarking)

Úkol 2 – řešení

Výnosy – VH před zdaněním

Poměrový ukazatel	Vzorec	Výpočet
Výnosy na pracovníka	Výnosy/PPÚ	= 175 209/98 = 1 787,847 tis. Kč
Náklady na pracovníka	Náklady/PPÚ	= 175 730/98 = 1 793,163 tis. Kč
Osobní náklady na pracovníka	Osobní náklady/PPÚ	= 51 784/98 = 528,408 tis. Kč
Zisk na pracovníka	EBIT/PPÚ nebo EBT/PPÚ	= 10 085/98 = 102,908 tis. Kč nebo = -521/98 = - 5,316 tis. Kč
EVA na pracovníka	(EAT-náklady vlastního kapitálu)/PPÚ	= ((-813 – (0,1x77 681))/98= - 87,562 tis. Kč
Mzdová produktivita práce	Výnosy/osobní náklady	= 175 209/51 784 = 3,383 Kč
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	Osobní náklady/celkové náklady	= 51 784/175 730=0,295 (x100= 29,5 %)
Návratnost investic do lidského kapitálu (HC ROI)	(Výnosy – (náklady – osobní náklady))/osobní náklady	=175 209-(175 730 -51 784)/51 784=51 263/51 784 = 0,990 (x100 = 99 %)

2021

EBIT = VH před zdaněním+nákladové úroky=
= -521 +10 606 = 10 085 tis.

EBT (VH před zdaněním) = -521

EAT (VH za účetní období) = -813 tis.

PPÚ (s.15 výroční zprávy) = 98 osob

Výnosy (čistý obrát za úč. období) = 175 209

Náklady = 175 730

Osobní náklady = 51 784

Vlastní kapitál = 77 681

Zhodnocení: v kontextu vývoje ukazatelů v čase (roky 2020, 2019 ...) a srovnání se situací v odvětví či vybraným úspěšným konkurentem (benchmarking)

Model 7S

Vyvinut poradenskou společností McKinsey

Založen na identifikaci „**klíčových faktorů úspěchu**“ pro realizaci její strategie

Důležitá je vzájemná podpora jednotlivých faktorů a jejich harmonický soulad

Identifikováno 7 základních faktorů:

- Strategy (Strategie)
 - Structure (Struktura)
 - Systems (Systémy řízení)
 - Style (Styl řízení)
 - Staff (Spolupracovníci)
 - Skills (Schopnosti)
 - Shared Values (Sdílené hodnoty)
-
- The diagram uses two large curly braces on the right side to group the seven factors. The top three factors (Strategy, Structure, Systems) are grouped under the label 'Tvrdé faktory'. The bottom four factors (Style, Staff, Skills, Shared Values) are grouped under the label 'Měkké faktory'.

Model 7S

Postup využití metody:

1. Analýza jednotlivých faktorů
 - sestavení check-listu otázek, které hodnotí stav jednotlivých faktorů a zhodnocení současného stavu
2. Prověření vztahu mezi faktory
 - Jsou jednotlivé faktory ve vzájemném souladu? Doplnují se a podporují?
3. Identifikace silných a slabých stránek
 - Jestliže je identifikován nesoulad mezi faktory, je třeba hledat příčinu nesouladu a implementovat změnu, která povede k odstranění

Model 7S

Faktor	Obsah	Otázky (Check-list)
Strategy (Strategie)	Strategie podniku vedoucí k dosažení cílů	Je stanovena jasná strategie k dosažení stanovených cílů? Je zvolená strategie skutečně tou nejvhodnější k dosažení cílů? Reaguje strategie na externí hrozby? Reaguje strategie na příležitosti? Je strategie dostatečně a vhodně rozpracována do krátkodobějších postupů a činností?
Structure (Struktura)	Organizační uspořádání - organizační struktura (liniově-štabní x divizionální x maticová)	Je počet stupňů vedení odpovídající specifikům organizace? Je nastavená míra centralizace/decentralizace v organizaci efektivní? Jsou v organizaci jasně vymezeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti? Jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků? Je koordinace činností jednotlivých oddělení efektivní? Je rozpětí řízení (počet přímo podřízených pracovníků) jednotlivých vedoucích optimální?
Systems (Systémy řízení)	Systémy a procedury sloužící k řízení (motivační, komunikační, informační...)	Jaké jsou hlavní systémy v organizaci? Jsou implementované systémy efektivní? Umožňují plynulý chod organizace? Jsou jednotlivé organizační jednotky ve vzájemné interakci, nebo jsou izolované?

Model 7S

Faktor	Obsah	Otázky (Check-list)
Style (Styl řízení)	Styl řízení, komunikace (autokratický x demokratický x liberální)	Jaký styl vedení lidí uplatňují vedoucí pracovníci v organizaci? Je daný styl vedení optimální vzhledem ke specifikům pracovního místa a pracovníků samotných? Jakým způsobem vedoucí pracovníci motivují své podřízené? Jak vedoucí s podřízenými komunikují?
Staff (Spolupracovníci)	Pracovníci organizace, jejich složení a motivace	Má organizace optimální počet pracovníků? Je kvalifikace pracovníků optimální pro vykonávání jejich pracovní náplně? Jsou pracovníci motivováni možností kariérního postupu? Realizují vedoucí pracovníci hodnocení svých podřízených vhodným způsobem? Jsou pracovníci spokojení a motivovaní?
Skills (Schopnosti)	Znalosti a schopnosti pracovníků a jejich rozvoj	Co dělá organizace nejlépe? Chybí organizaci některé schopnosti? Jsou schopnosti jednotlivých pracovníků dostatečné pro výkon jejich práce? Jak jsou schopnosti pracovníků monitorovány, hodnoceny a posilovány?
Shared Value (Sdílené hodnoty)	Hodnoty organizace, organizační kultura, povědomí o poslání, cílech	Jaké jsou klíčové hodnoty v organizaci? Znají pracovníci poslání, hodnoty a cíle organizace? Jednají pracovníci v souladu s hodnotami a cíli organizace? Jaká je organizační kultura? Čím je specifická? Je slabá či silná?

Benchmarking

Metoda řízení výkonnosti podniku. Základní myšlenka benchmarkingu je dosahování lepších výsledků pomocí vzájemného porovnávání a učení se od jiných.

Druhy benchmarkingu:

Vhodný pro identifikaci silných a slabých stránek – ve srovnání s konkurencí

Dle místa uskutečnění

Interní – porovnání v rámci organizace

Externí – srovnání s konkurencí

Dle předmětu srovnání (např.)

Výkonový – srovnávání výkonu (rentability, produktivity, nákladů, fluktuace...)

Procesní – srovnání procesů a jejich průběhu (výrobních postupů, výběru zaměstnanců...)

Výrobní (konkurenční) – zaměřuje se na vyráběný produkt (jeho parametry ve srovnání s konkurencí)

Postup benchmarkingu

Etapy:

- 1. Plánování** – stanovení předmětu benchmarkingu, realizačního týmu, nalezení organizace (útvary), která/ý je nejlepší v dané činnosti (se kterou se chci srovnávat);
- 2. Sběr dat a analýza** – sběr potřebných dat a jejich analýza (z finančních výkazů, výročních zpráv, dotazníkové šetření, rozhovory, pozorování...)
- 3. Gap analýza** - analýza rozdílů mezi současným a žadoucím stavem, návrh opatření a tvorba plánu vedoucí ke zlepšení
- 4. Realizace opatření** - implementace plánů; monitorování a vyhodnocování výsledku

Užívají firmy benchmarking ?

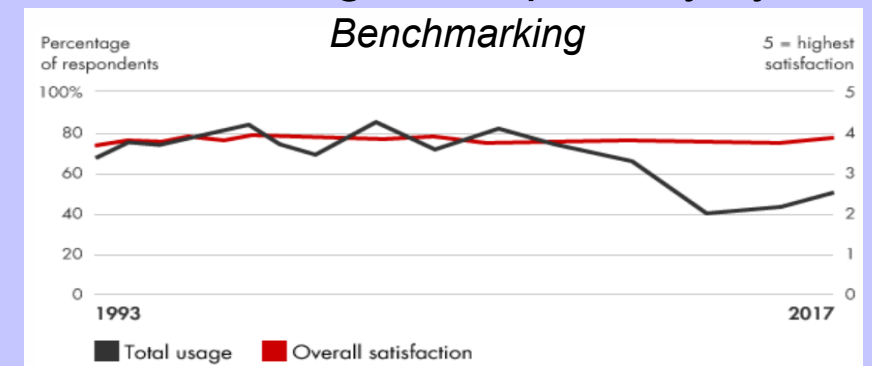
Z průzkumu Global Benchmarking Network (2008), která zkoumala praktiky v oblasti řízení výkonnosti více než 454 organizací ze 44 zemí vyplynulo že:

- K nejpoužívanějším nástrojům řízení výkonnosti patřilo stanovení poslání a vize spolu se zákaznickými (klientskými) průzkumy (77 % organizací), následuje SWOT analýza (72 %) a neformální benchmarking (68 %). Výkonový benchmarking využívá 49 % firem a procesní benchmarking 39 % respondentů.

Dle závěrů Kotkové (2013), která se věnovala problematice využití benchmarkingu v České republice u malých a středních firem byl benchmarking u zkoumaných firem poměrně málo rozšířen. Jen 27 % firem ze zkoumaného vzorku používalo benchmarking.

- Ve srovnání s výsledky mezinárodní konzultační společnosti Bain & Company (2011), která ve své studii hodnotila využívání manažerských nástrojů (*Management Tool and Trends*), byla tato hodnota výrazně nižší. Ze 1230 zkoumaných podniků využívalo 67 % benchmarking. Malé podniky využívaly benchmarking z 56 %.

Ze závěrů novější studie Bain & Company (2018) vyplývá, že benchmarking v roce 2017 využívalo přibližně 50 % zkoumaných organizací.



Zdroj: Bain & Company (2018)

Analýzy vnitřního prostředí v oblasti ŘLZ

Analýza zejména v následujících oblastech:

- **Počet a struktura zaměstnanců** (počet zaměstnanců, kvalifikační struktura, věkové a genderové složení, míra fluktuace, analýza v náboru a výběru)
- **Motivace a odměňování pracovníků** (hodnocení pracovníků, odměňování)
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**
- **Péče o pracovníky a ochrana a bezpečnost zdraví při práci**
- **Produktivita práce a mzdy** (mzdový vývoj, vývoj produktivity práce)
- **Firemní kultura a styl vedení**

SWOT analýza

Silné stránky

Slabé stránky

1. ...

1. ...

2. ...

2. ...

3. ...

3. ...

4. ...

4. ...

n...

n ...

Příležitosti

Hrozby

Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnějšího prostředí

SWOT analýza

Silné stránky

1. → Nejnovější technologie
2. Vysoká kvalita produktů
3. Dobrá poloha firmy z hlediska dostupnosti
4. Dobré jméno firmy
- n...

Slabé stránky

1. → Nízká ziskovost
2. Úzký výrobní program
3. Vysoká fluktuace zaměstnanců
4. Vysoká zadluženost podniku
- n ...

Příležitosti

Hrozby

Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnějšího prostředí

Úkol 1 – Krok 3 seminární práce

Dosud jste popsali konkrétní organizaci, pro kterou budete zpracovávat „Návrh strategie v oblasti řízení lidských zdrojů“ a analyzovali její vnější prostředí se zaměřením na oblast lidských zdrojů (makro a mezoprostředí).

□ Pokračujte v práci na KROKU 3: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace

Začněte pracovat na analýze vnitřního prostředí (vnitřních zdrojů) organizace **se zaměřením na oblast lidských zdrojů.**

Na základě „znalosti organizace“ či rozhovory s pracovníky v oblasti řízení lidských zdrojů (či vedoucími pracovníky) **zkuste stanovit silné a slabé stránky organizace v oblasti řízení lidských zdrojů** (zatím zkuste aplikovat metodu 7S).

Použijte nástroje finanční analýzy a analyzujte vývoj vybraných ukazatelů v oblasti lidských zdrojů. Pokuste se srovnat situaci s vybraným konkurentem či konkurenty (benchmarking) či zhodnoťte kontextu situace v odvětví.

Kontrolní otázky

- Co tvoří vnitřní prostředí organizace?
- Jaké metody lze užít k analýze vnitřního prostředí? Stručně je popište.
- Jaké faktory jsou analyzovány v rámci modelu 7S?
- K čemu slouží finanční analýza?
- Jaké hlavní skupiny poměrových ukazatelů jsou nejčastěji zkoumány v rámci finanční analýzy?
- Které ukazatele je vhodné zkoumat v rámci finanční analýzy v oblasti lidských zdrojů (v rámci hodnocení produktivity, ziskovosti a nákladovosti)?
- Co je benchmarking? Jaké druhy benchmarkingu rozlišujeme?
- Jaký je postup benchmarkingu.

MUNI
FSS

Dotazy?

