

Jak předcházet krizi podniku?#

How to prevent crisis business?

*Anna Stehlíková**

ABSTRAKT

Cílem tohoto článku je popis nejčastějších vnitropodnikových chyb podniku v době krize. Součástí je návrh modelu „Jak předcházet krizi“, který by měl varovat vedení podniku před příchodem krize a pomoci tak firmě překonat počáteční problémy. Zároveň se pokouší o jakýsi nástin finančních zdrojů v jednotlivých částech podniku. S analýzou podniku pomáhají navržené soustavy ukazatelů.

Klíčová slova: Krize podniku; Likvidita; Podnik; Soustava ukazatelů.

ABSTRACT

The aim of this article is the description of the most common mistakes of intercompany business in time of crisis. It includes a proposal for the model “How to prevent a crisis” that should warn management before the crisis and help the company overcome initial problems. It also attempts to outline some of the financial resources in different parts of the enterprise. An analysis of the proposed system helps business indicators.

Key words: Company; Company crises; Liquidity; System of indicators.

JEL classification: G30, G31, G34

Podnik v krizi

Od roku 2008 v naší podnikové sféře rapidně narůstá počet insolvenčních a konkurzních návrhů. S poklesem poptávky se hodně firem dostalo do krize a bylo nuceno řešit situace, které dosud neznaly. Cílem mého článku je poskytnutí přehledu některých základních vnitropodnikových oblastí, kde je možné hledat úspory. Dostane-li se již podnik do krize, měl by okamžitě jednat. Klíčové je urychlené setkání vrcholového managementu a blesková analýza příčin krize včetně označení jejího vývojového stadia. Vhodné se jeví i sestavení jakéhosi krizového štábu (v některých firmách se tato služba již dokonce kupuje od konzultantských firem), který bude krizi průběžně monitorovat a jehož hlavním úkolem bude navrhopvat krátkodobá, střednědobá i dlouhodobá řešení krize tak, aby došlo v co nejkratší době k obnovení výkonnosti a prosperity firmy. V tomto týmu by neměli chybět zástupci oddělení: financí, HR, controllingu, logistiky, marketingu, nákupu a prodeje. Každý manažer by si měl být již v době prosperity vědom rezerv, které bude moci v případě potřeby použít. Ideální je vytvoření

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Vývoj transakčních nákladů českých ekonomických subjektů v insolvenčním řízení, možnosti jejich snižování na úroveň běžnou v EU pomocí zdokonalení legislativy, možnosti zlepšení statistiky insolvenčních řízení a vytvoření modelu finanční křehkosti rodin* registrovaného u Grantové agentury České republiky (TA ČR) pod evidenčním číslem TD010093.

* Ing. Anna Stehlíková – doktorandka, pracoviště: Fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze.

krizového scénáře napříč celou firmou už v období růstu. Ačkoliv v turbulentním prostředí se podnikové zdroje velmi rychle mění, mohou být při identifikaci počátku krize okamžitě použity.

První signály krize podniku

Vnitropodnikový systém vyhodnocování rizik by měl okamžitě vydat varovný signál, objeví-li se některá z následujících podezřelých skutečností:

Pokles prodeje, obratu, zhoršení Cash flow, pokles likvidity podniku, či odchody klíčových pracovníků.

Cíle krizového teamu

Krizový tým by se měl převážně zaměřit na následující body:

1. v první řadě se jedná o hledání úspor ve svých týmech a to z krátkodobého i dlouhodobého horizontu
2. snaha o zvýšení výnosů, tržeb,
3. obnova likvidity podniku,
4. obnova růstu rentability,
5. do hry může vstoupit i urychlené zavedení inovací, které pomůžou firmě nejen dosáhnout úspor, ale i navrátí postavení na trhu. Rozhodně by firma neměla přestat se zaváděním nových výrobků na trh.

Musíme být připraveni na to, že změna plánu podniku může vést až po změnu strategie a poslání firmy.

Nejčastější chyby podniků

Každý podnik je individuální, proto není možné obecně vyjmenovat všechny potenciální příčiny krize. Pro přehlednost uvádím několik, nejčastějších chyb, které ochromují firmy. Zároveň se jedná o určité zdroje úspor, kam může management v případě nutnosti sáhnout:

1.1. Nákup

V oblasti nákupu se jedná hlavně o následující problémy:

Závislost na několika málo klíčových dodavatelích. Pro zajištění plynulých dodávek je rovněž vhodné nebyť vázán pouze na jednoho dodavatele, ale pokud je to alespoň trochu možné, diverzifikovat nákup mezi více dodavateli.

Malá tržní síla pro vyjednání lepších dodacích podmínek. U malých podniků se jeví vhodné spojení do určitých neformálních sdružení (jak uvádí Synek [8]) za účelem vyjednání lepších dodacích podmínek. Pozor však musíme dát na kartelové dohody, které u nás nejsou Obchodním zákoníkem povoleny.

Nedostatečné zkušenosti pracovníků nákupu s vyjednáváním mohou také napáchat velké škody.

Nespolupráce s jinými odděleními nákupu uvnitř firmy, hlavně nedostatečná komunikace s ostatními odděleními (např. kvality, výroby, technologie) může způsobit nákup nevhodných materiálů, či surovin.

Používání zastaralých technologií (například nákup prostřednictvím e-aukce může firmě uspořit značné finanční prostředky).

1.2. Logistika

Největší problémy v oblasti logistiky způsobují: neflexibilní supply chain, nízká obrátkovost zásob, vysoké a špatně organizované skladové zásoby, to vše jednoznačně brzdí oběžný kapitál, jenž může být použit efektivněji jinde, a snižují likviditu podniku

1.3. Výroba

Ve výrobě nejvíce škodí:

Nevhodná volba technologie výroby – převážně zastaralé strojní vybavení je asi nejčastějším nedostatkem původních českých podniků

Chybná velikost výrobní dávky přináší obrovské náklady na přestavbu výrobní linky, nebo naopak může vést ke zpoždění dodávek, prostojům ve výrobě.

Pozdní odhalení vad jednoznačně prodražuje jejich nápravu. Proto je vhodná implementace kontrolních zařízení hned v počátečních fázích výroby.

1.4. Prodej

Nízká konkurenceschopnost výrobků, či služeb (hlavně poměr kvality a ceny) jsou asi největšími problémy podniků obecně. S tím souvisí i špatné servisní podmínky, nebo krátká záruční lhůta.

Chybně uzavřené smlouvy. (Některé smluvní podmínky například ve státní správě běžně obsahují klauzuli o neomezených penále v případě nedodržení smluvních podmínek. V takovém případě pak může firma dospět do likvidace, či konkurzu velmi rychle.)

Prodejní personál s malými vyjednávacími zkušenostmi, nebo uvažující jen v krátkodobém horizontu. Kvalitní obchodník by měl umět myslet strategicky a dobře rozplánovat, co může být potřebné zákazníkovi nejen dnes, nýbrž i zítra, či za půl roku.

Nedostatečná znalost konkurenčního prostředí a konkurence vede mnohdy k strategickým vyjednávacím chybám a může firmu velmi limitovat při snaze o zvýšení tržního podílu.

S tím i úzce souvisí chybná volba obchodní strategie. Nejsme-li jako firma schopni průběžně uzpůsobovat obchodní strategii potřebám zákazníků a vývoji trhu, nemůžeme se stát klíčovým hráčem na trhu. (Obchodní strategie všech podnikatelských jednotek se musí pravidelně revidovat a aktualizovat s využitím marketingových analýz a vstupů od obchodníků „z terénu“. V tomto bodě je nutná přímá spolupráce marketingu a obchodního oddělení.¹

1.5. Kvalita

V oblasti kvality napáchají největší škody: nedostatečná vstupní, výrobní, či výstupní kontrola. Jelikož včasné odhalení vadných vstupů je levnější a všechny firmy chtějí nakupovat jen kvalitní, je vhodné přenést náklady na vstupní kontrolu na dodavatele.

1.6. Controlling

Controlling má být jedním z hlavních oddělení odhalujících finanční potíže firem. V dobře fungující organizaci se bude zabývat především následujícími oblastmi:

¹ Minimální revizi obchodní strategie doporučuji na čtvrtletní bázi.

- Nedostatečná obezřetnost při investování². Je vhodné mít investiční rezervy z vlastních zdrojů, například ze zadrženého zisku, abychom v dobách ekonomické krize nebyli plně odkázáni na banky.
- Podceňování klíčových finančních ukazatelů – hlavně likvidity, rentability a cash-flow.
- Credit check – tvoří významnou podskupinu controllingu a pomáhá předcházet potížím způsobeným neplaticími zákazníky.

Jedná se o prověřování bonity firemních zákazníků. Tento systém kontroly by měl vycházet z přesných údajů o aktuální likviditě klíčových zákazníků. Před uzavřením každé dílčí zakázky je potřeba důsledně prověřit, zda náš obchodní partner má dostatek finančních prostředků na její úhradu. Prověření kredibility firmy dnes nabízí spousta soukromých společností za úplatu. Některé firmy si jej mohou prověřovat sami, nebo v lepším případě použít kombinaci obou možností. Tím zhodnotím aktuální zákaznickou platební kázeň a zároveň беру v úvahu aktuální situaci na trhu. U akciových společností se zohledňuje aktuální stav společnosti na trhu, vychází se ze zveřejněných údajů z účetních závěrek, krizovosti regionu, kde společnost sídlí. Vhodné je použít i údaje o platební kázni např. z Úvěrového registru, protože čím komplexnější přehled získáme před uzavřením obchodu s danou firmou, tím menší bude pravděpodobnost následného vymáhání našich pohledávek.³

1.7. Finance

Chyby v účetnictví mohou způsobit nejen vysoké penále, ale i závažným způsobem poškodit goodwill společnosti.

Nedostatečná péče o pohledávky – někdy směřuje k odpisům nemalých, již nedobytných pohledávek.

Nevhodná sladění použití dlouhodobých a krátkodobých finančních prostředků k dlouhodobým a krátkodobým investicím. Zde platí, že krátkodobé úvěry mají kryt převážně krátkodobé provozní náklady, naopak dlouhodobé úvěry by měly být určeny pro dlouhodobé investice. Přílišné zadlužování společnosti, které pak vede k nadměrnému riziku a zvyšování další úrokové míry.

Nedodržení optimální kapitálové skladby – hlavně nedostatek oběžného kapitálu na financování provozní činnosti.⁴

1.8. Marketing

Oblast marketingu podniku prodražují hlavně následující chyby:

- Příliš nákladné a neefektivně cílené marketingové kampaně. Zaměření na špatnou cílovou skupinu může dokonce poškodit image výrobku na trhu.
- Chybná strategická analýza a špatně nastavené výrobní portfolio – někdy podniky bezdůvodně udržují na trhu již zastaralé výrobky, které měly být dávno staženy, protože jsou ve fázi úpadku a náklady na jejich udržení na trhu převyšují jejich výnosy. Mnohdy pak naopak místo vhodné inovace na

² Jak uvádí Kislingerová [4] banky v době krize omezují investice do investičních úvěrů mezi prvními.

³ Jako příklad bych ráda zmínila společnost Sazka, která svého času působila jako velmi seriózní firma a na první pohled nikoho nenapadlo, že se může dostat do platební neschopnosti.

⁴ Jak uvádí Kislingerová [5], od roku 2009 banky značně zpřísnilí svou úvěrovou politiku i pro oblast úvěrů na provoz podniku.

prodloužení životního cyklu výrobku na trhu výrobek stahnou z prodeje a ochudí se o jisté tržby.

Podkladem pro veškeré marketingové strategické analýzy musí být pravdivá a aktuální vstupní data reflektující situaci na trhu, včetně stavu konkurence. Jedním z odrazových můstků je znalost velikosti trhu a odhad tržního potenciálu.

1.9. Lidské zdroje (Human Resources)

Mezi hlavní potíže firem v oblasti lidských zdrojů patří:

Nadstandardní odměny personálu - v době krize některé firmy přesvědčili zaměstnance k dočasnému dobrovolnému snížení mzdy. Protože pro většinu pracovníků je dnes již největším benefitem jistota zaměstnání.

Předimenzované benefity zaměstnancům - u některých firem v České republice je stále ještě nadstandardní vozový park určený k osobním potřebám pracovníků. Někdy stačí jen kupříkladu zefektivnit výběr vozů a zúžit šířku vozového parku k docílení množstevních slev. Možností je i finanční kompenzace firemních vozidel a jejich náhrada za osobní vozidla zaměstnanců. Podniky mohou také snížit cestovní náhrady svým zaměstnancům. Cesty k jejich limitaci mohou spočívat v létání 2. třídou, či využití levnější letecké společnosti, nebo nahrazení letadla levnějším dopravním prostředkem. Například razantní omezení cest do zahraničí rapidně sníží operativní náklady firmy a zlepší cash flow.

Nevyužití pracovní doby pracovníky, nedostatečná motivovanost pracovníků k efektivnějšímu fungování podniku, protože i jeden zlepšovací návrh může firmě uspořit miliony, je správná stimulace pracovníků klíčová pro každého manažera. Nepostradatelný je kvalifikovaný personál, který jeho průběžné školení nejen v oblasti bezpečnosti práce, ale i v oboru každého pracovníka nám umožní vyhnout se potenciálním drazé zaplaceným chybám. Samozřejmě, že základem je správný výběr pracovníků již ve fázi přijímání a následné orientace na pracovišti.

Správně nastavená vnitropodniková komunikace. Ačkoliv tento pojem může působit jako klišé, v efektivní komunikaci a splupráci mezi zaměstnanci spočívá základ mnohého inovativního postupu a zdroje růstu firem.

1.10. Administrativa

Vysoké režijní náklady, přílišná byrokracie uvnitř podniku je nejen velmi nákladná, ale zároveň brzdí rychlé znovu nastartování růstu. Při sanaci podniku by měla být omezena v jednom z prvních kroků. Jedná se nejen o administrativní pracovníky, ale i o využitelnost administrativních budov v majetku společnosti. Vzhledem k tomu, že mnoho firem není schopno efektivně využívat svůj nemovitý majetek, doporučuje se zvážit jeho pronájem. Pro snížení kapitálové vázanosti se dnes již velká část firem snaží umístit sídlo svého podnikání do pronajaté budovy, nebo sloučit více poboček pod jednu střechu. Tím se zjednoduší komunikace a sníží logistické náklady.

Z administrativního pohledu je vhodný i procesní audit a optimalizace interních procesů. Mnohdy totiž při růstu firem dochází k nesourodému a nepropojenému nárůstu vnitrofiremních procesů, které působí kontraproduktivně.⁵ Z každého auditu by měly být vyvozeny závěry s cílem zefektivnění procesů a napravení nedostatků v něm zjištěných.

1.11. Právní formy podnikání

⁵ Z tohoto důvodu je vhodný preventivní procesní audit opakovat cca každé dva roky.

Nevhodná právní forma podnikání brzdí nejen rozvoj podniku, ale i zdroje kapitálu.⁶

1.12. Informační Technologie (ICT)

Ne vždy jsou nejnovější ICT technologie zároveň těmi nejefektivnějšími a nejprínosnějšími. Samozřejmě důležitá je jejich optimální skladba a správné využití všech dostupných IT technologií uvnitř firmy. Vhodný informační systém umožní nejen uspořít lidské zdroje, ale co je možná ještě důležitější, má pozitivní vliv na flexibilitu podniku. Pracovníci IT by však měli sledovat optimální využití nejen HW, ale i SW vybavení. Z druhé strany poslední trend podniků podnikajících na území ČR je mnohdy nákup nákladných ERP produktů, které nejsou šity firmě na míru, a tudíž mohou zatížit administrativu firmy ještě více než původní ICT systém. Jelikož se jejich pořizovací cena pohybuje v desítkách milionů korun, je pak skutečně vhodnější poradit se s nestrannou konzultační firmou, zda je daná ERP databáze pro podnik vhodná.

K rozhodování o implementaci IT technologií může pomoci i IT a procesní audit společnosti.

1.13. Management

Ačkoliv tento bod je uveden jako jeden z posledních, jeho důležitost je neméně významná. Chybné manažerské rozhodování má samozřejmě nedožrnné následky i na výborně prosperující podnik. Kladení důrazu na kvalitní a kvalifikované manažery podniku je více než zřejmé.

1.14. Sídlo podniku

Nevhodné umístění podniku, jeho špatná dostupnost může odradit mnoho obchodních partnerů. Nutná je obezřetnost při výběru sídla podniku, či jeho provozoven vzhledem k charakteru podnikání a lokalitě cílové skupiny našich zákazníků.

Shrnutí

Pro navržení sanační strategie podniku je možná ještě nutnější než identifikace příčin, určení v jakém vývojovém stádiu krize se firma právě nachází. Může se jednat jak o počínající krizi ve formě ohrožení podniku, nebo může být podnik již ve fázi bankrotu a mít před svým zánikem.

Je-li firma pouze v počínající krizi, tzn. objevují se u ní poklesy prodeje, výkonnosti, ztráta likvidity, či začínají-li odcházet klíčoví zaměstnanci. Jistě je vhodné vynaložit veškeré úsilí na její záchranu a odvrátit negativní vývoj.

Zcela jiný postup bude následovat, pokud již podnik překročil pomyslnou hranici bankrotu, to znamená, že již bylo zahájeno konkurzní řízení, nebo likvidace. Došlo-li k předlužení podniku, nebo dostal-li se podnik do stádia, kdy nemá co prodat, je na místě zvážit jaké další investice do firmy je ještě vhodné učinit. Nejsnazší pak je minimalizovat další náklady do firmy v úpadku a snažit se ukončit konkurzní řízení, či likvidaci s minimálními ztrátami. Důraz kladu na rychlost a serióznost jednání managementu rušené firmy. Je zřejmé, že dopad bude nejen na zaměstnance, společníky, zákazníky a dodavatele, ale i na širší mikroekonomické okolí podniku. Velikost dopadu se mj. odvozuje od velikosti firmy. Čím větší firma tím je možný dopad i na makroekonomické prostředí státu větší. (Jedním z jednoznačných ukazatelů je samozřejmě růst nezaměstnanosti a s ním spojené budoucí náklady municipalit.) Ovšem ani při likvidaci podniku není ještě vše ztraceno. Firma může být sloučena s jinou, lépe si stojící společností. V dnešní globální době to nejčastěji bývá slučující se konkurenční firma. Zde pak

⁶ Například u akciové společnosti nová emise akcií.

může sloučení ohrozit i legislativa, ale pouze v případě jedná-li se o podnik s majoritním podílem na trhu.

Poslední variantou zániku společnosti a asi i nejvíce obávanou je konkurz.

Ovšem i při zániku společnosti konkurzem se stává, že je část, nebo celý podnik koupen jinou firmou, a pak pokračuje v podnikatelské činnosti dál.

Jak předcházet krizi?

Vlastní model hodnocení podniku

V návaznosti na kapitulu „Nejčastější chyby podniků“ jsem sestavila vlastní model hodnocení podniku. Jeho cílem je vyhledání a analýza potenciálních problémových oblastí podniku. Přičemž ne všechny z nich jsou exaktně měřitelné. Věřím, že sledování vývoje těchto ukazatelů v čase, přehodnocování jejich výkyvů a hledání řešení jejich negativního vývoje pomůže podniku předcházet krizi.

Důvodů, proč nepovažuji použití pouze finančních ukazatelů za dostatečné je několik. Převážně se jedná o zastaralost vstupních dat (používají se vstupní data z účetní závěrky), nejsou dostatečně flexibilní, ne vždy jsou vstupní data spolehlivá (viz Hansen [1]), opomíjí se jejich provázanost se strategií podniku a hlavně ukazují pouze důsledky jednání, nikoliv příčiny problémů.

Model vychází z několika oblastí odvozených od základních podnikových činností. Jedná se o následující oblasti:

1. Nákup

Cílem každého oddělení nákupu má být získávání spolehlivých dodavatelů, kteří dodávají kvalitní zboží ve správný čas za co nejnižší ceny na správné místo. Protože jen se spolehlivými dodavateli můžeme optimalizovat stav zásob. Vhodnou pomůckou hodnocení spolehlivosti dodavatelů jsou dodavatelské balanced scorecard a zákaznické audity.

Efektivní měření kvality nákupu se uskutečňuje jeho interními zákazníky, tzn. oddělením příjmu, výrobou, kvalitou, logistikou, technologií, controllingem a spočívá v bodovém ohodnocení spokojenosti s včasnými, kvalitními a levnými dodávkami.

Další možnost hodnocení kvality oddělení nákupu je v rámci hodnocení interních procesů, prostřednictvím tzv. procesního auditu.

2. Logistika

Pro měření kvality supply chain použijeme následující ukazatele:

$$\text{Obratovost zásob} = \frac{\text{tržby}}{\frac{\text{zásoby}}{360}}$$

- Ukazatel říká, jaké prostředky jsou vázány v zásobách
- Klesající rychlost obratu zásob v čase může být způsobena růstem zásob na sklad a odbytovými potížemi
- Rostoucí rychlost obratu zásob může vyjadřovat dobrou odbytovou situaci, nebo jen efektivnější využívání zásob a flexibilnější supply chain

Při hlubší analýze můžu ještě sledovat rychlost obratu u jednotlivých položek zásob (suroviny, pomocný materiál, polotovary, výrobky, výkony)

Obrat zásob vyjadřuje, jak tržby přispívají k financování zásob podniku.

Protože vysoké zásoby brzdí oběžný kapitál a snižují likviditu podniku, musím hledat jejich optimální výši. Klesající rychlost obratu v důsledku růstu zásob může být způsobena odbytovými potížemi. U podniků dodávající větší dokončené celky je fakturováno až po dodání celé zakázky. Zde je obrat zjišťován až při dodání celé zakázky.

Cílem je samozřejmě co nejvyšší obratovost zásob, protože svědčí o dobré odbytové situaci, nebo efektivnějším využívání zásob.

3. Výroba

Pro sledování výkonnosti výroby se používá analýza využívání výrobních faktorů podniku. Měření výkonnosti podniku pomáhá výpočet produktivity:

$$\text{Souhrnná produktivita} = \frac{\text{výstupy}}{\text{práce} + \text{kapitál} + \text{energie} + \text{materiál}}$$

Kde výstupy jsou: výrobky v naturálních jednotkách, podíl normohodin, výkony, tržby, přidaná hodnota

Analýzu výroby je možné doplnit sledováním optimální velikosti výrobní dávky.

Cílem hodnocení výroby je zajištění její plynulosti a efektivnosti s maximálním využitím výrobních zdrojů a dodržení bezpečnosti práce.

4. Prodej

Těžko budeme měřit kvalitu uzavřených smluv. Můžu se však zaměřit na počet reklamací a hlavně vývoj tržeb doplněný vývojem marže.

Cílem každého podniku by měl být růst tržeb minimálně při zachování stávající marže. Proč uvádím oba ukazatele zároveň, je jistě zřejmé. Snadno bychom mohli po nějakou dobu uměle zvyšovat tržby při současném snižování marže, ale zpětné navýšení marže by bylo velice obtížné.

Ideální je pro podnik, když růst tržeb doprovází růst marže. Tohoto trendu však docilují firmy obvykle jen krátkodobě a mnohem hůře jej dosáhnou následovači než u leadři na trhu.

Cílem je růst tržeb a pokud možno i růst marže.

5. Kvalita

Sledování počtu vadných kusů ve výrobě a reklamací na naše výrobky

Pomocným faktorem je ukazatel jakosti, který se počítá jako

$$\text{Ukazatel jakosti} = \frac{\text{hodnota celkové produkce} - \text{hodnota nejakostní produkce}}{\text{celková hodnota produkce}}$$

Může se měřit v naturálních, či finančních jednotkách, pak však bývá náročnější ocenění nejakostní produkce. Samozřejmě naší snahou je minimalizace vadných kusů.

Cílem minimální počet vadných kusů a minimum reklamací ze strany našich zákazníků.

6. Controlling

V části controllingu doporučuji sledovat hlavně tři základní ukazatele: Likviditu, rentabilitu a Cash Flow

$$1. \text{ Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vyjadřuje jaká část krátkodobých závazků je krytá pohledávkami a finančním majetkem.

Cílem je dosažení hodnot 1,5 až 2,5

Pro výrobní podniky je vhodné doplnit tento ukazatel rychlou likviditou.

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

Tento ukazatel lépe vystihuje okamžitou platební schopnost podniku používajícího zásoby. Je zřejmé, že u podniku zaměřeného na služby bude bezpředmětný. Cílem je hodnota 1 až 1,5.

2. Rentabilita (výnosnost, ziskovost)

Rentabilita celkového kapitálu slouží ke zhodnocení úspěchu podnikání. Počítá se následujícím způsobem:

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}}$$

Kde EBIT = zisk před úroky a zdaněním

Vzhledem k tomu, že tento ukazatel vychází z údajů v roční uzávěrce, tedy ex-post. Sleduje-li podnik podnik tržby a marži, je ukazatel ziskovosti jakousi duplicitou.

Cílem je dosahování co nejvyšší ziskovosti, resp. výnosnosti.

3. Cash Flow

Zjišťuji-li Cash Flow přímou metodou, jedná se o součet všech finančních příjmů mínus součet všech finančních výdajů.

Je velmi důležité sledovat vývoj Cash Flow v čase a tzv. udržovat likviditu podniku. Finanční útvar je zodpovědný za řízení likvidity, neboli permanentně udržovat rovnováhu mezi potřebami a zdroji. Zároveň je nutné si uvědomit, že vysoké zůstatky finančního majetku zabezpečují vysokou likviditu, ale snižují rentabilitu organizace. Proto i při řízení cash flow hledáme jeho optimální skladbu. Podnik by měl být trvale schopen hradit své splatné závazky za nízkých nákladů. Za tímto účelem se sestavují plány likvidity (cash flow), kde se sledují jednotlivé příjmy a výdaje v časovém horizontu. Tyto plány mě informují o disponibilní hotovosti v současnosti i budoucnosti.

Cílem zmíněných finančních ukazatelů je rychlé a souhrnné zhodnocení finanční situace podniku.

7. Finance

V části financí by se měly sledovat hlavně následující ukazatele:

1. Doba obratu pohledávek

Platí, že růst rychlosti obratu pohledávek, neboli pokles doby inkasa vede k poklesu prostředků vázaných v oběžném majetku a snižuje nároky na cizí financování.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{roční tržby}}{360}}$$

Důležitá je důkladná evidence vymahatelných a nevymahatelných pohledávek. Pak také zaměření se na maximalizaci vymahatelnosti pohledávek.

Cílem je maximalizace obratu pohledávek a minimum nevymahatelných pohledávek.

2. Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz = době obratu zásob + doba inkasa – doba odkladu plateb

Kde:

Doba obratu zásob je průměrná doba od nákupu materiálu do prodeje výrobků

Doba inkasa (doba obratu pohledávek) je definována dobou, která uplyne od fakturace výrobků do dne inkasa

Doba odkladu plateb je doba mezi nákupem materiálu, práce a platbou za ně.

Cílem je maximalizace rychlosti obratu peněz.

3. Doba splatnosti závazků – využití obchodního úvěru je hojně používaná záležitost.

V zásadě platí, že čím silnější obchodní partner, tím delší doba odkladu plateb.

Vhodné je však mít na paměti, že existuje také určitá hranice slušnosti, která není vhodná překračovat (např. splatnosti 90 dnů apod.)

Snahou podniku je maximální doba splatnosti závazků.

4. Optimální kapitálová skladba, neboli využitelnost vlastního i cizího kapitálu

Využití vlastního kapitálu lze vyjádřit podílem $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$. Obecně platí, že čím vyšší tento podíl, tím lepší možnosti financování podnik má. Je-li poměr $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$ vyšší, banky jsou vstřícnější v poskytování úvěru nežu předluženého podniku a zároveň firma minimalizuje riziko svého předlužení.⁷

Při sledování tohoto ukazatele však musím dávat pozor, zda jeho nárůst není způsoben pouze: odprodejem nepotřebného hmotného investičního majetku, či nárůstem rezervních fondů, nebo externím financováním.

Využití cizího kapitálu, resp. poměr $\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$ se liší už s ohledem na odvětví, ve kterém firma působí. Výrobní podniky samozřejmě musí mít větší poměr vlastního kapitálu než cizího (zhruba v poměru 70:30, obchodní podniky mohou mít cizí kapitál: vlastním kapitálu dokonce v poměru 50:50, jak uvádí Synek[5])

Brealey a Myers tvrdí, že v případě vysokého podílu cizích zdrojů roste riziko finanční tísně.

⁷ Samozřejmě je nutné porovnat cenu vlastního kapitálu oproti ceně cizího kapitálu, protože úroky z cizího kapitálu jsou daňově uznatelným nákladem.

Cílem finančního hodnocení je maximalizace zisku, co nejvyšší rychlost obratu pohledávek i peněz s maximálně možným odkladem plateb. Co se týče využití vlastního a cizího kapitálu. Jedná se vždy o optimální skladbu obou složek. V minulosti se kladl důraz na vyšší použitelnost cizího kapitálu, protože zvedá rentabilitu vlastního kapitálu, ale nárůsty insolvenčních návrhů ukazují, že konzervativnější podniky, které minimalizují úvěry, jsou odolnější tlaku věřitelů a mohou-li navíc v době krize sáhnout do vlastních zdrojů, mají podstatně lepší šanci na přežití.

8. Marketing

Tržní podíl by měl být jeden z klíčových faktorů sledovanosti každé firmy.

Výrobky mají odpovídat požadavkům trhu v oblasti ceny, kvality, služeb i vztahu k životnímu prostředí. Proto se dělá analýza výrobkového portfolia, během níž se přehodnocuje adekvátnost zařazení jednotlivých výrobků. Podnik musí najít optimální skladbu výrobkového portfolia vzhledem k životním cyklům výrobků.

Cílem je maximalizace tržního podílu s použitím optimální výrobkové skladby.

9. Lidské zdroje

Personál firmy by měl být kvalifikovaný, motivovaný v optimální skladbě. Bohužel z těchto faktorů můžeme exaktně vyjádřit jen následující ukazatele:

Produktivitu práce, která je obecně vyjádřena vzorcem $\frac{\text{výstupy}}{\text{vstupy}}$

V části lidských zdrojů se zaměříme na produktivitu živé práce, která se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$\text{Produktivita živé práce} = \frac{\text{výstup}}{\text{živá práce}}$$

Kde:

výstup činí výrobky v naturálních jednotkách, podíl normohodin, výkony, tržby, přidaná hodnota

živá práce je pak definována počtem odpracovaných hodin, dnů, směn, nebo i měsíční, či roční produktivitou práce

Hodnocení lidských zdrojů může být doplněno ukazatelem využívání pracovní doby zaměstnanců.

Cílem podniku je dosažení maximální produktivity práce a maximálního využití pracovní doby zaměstnanců.

10. Administrativa

Náklady na administrativu je vhodné zjišťovat nejen kvůli kalkulacím ceny ve vnitropodnikovém účetnictví. Při hledání optimální skladby administrativy by vedení podniku mělo přihlédnout i k nákladům na ni a porovnat, kolik procent z celkových nákladů činí.

Součástí nákladů na administrativu jsou režijní náklady. Proto mj. sledujeme jejich vývoj v čase a snažíme se o jejich optimalizaci.

Náklady na administrativní personál – do těchto nákladů se zahrnují náklady firmy na zaměstnance, cestovní náhrady, školení, ostatní náklady. Opět se sleduje jejich dynamičnost.

Vhodným ukazatelem k zamyšlení by pro management měla být i kapitálová vázanost při vlastnění IM, hlavně budov, či dlouhodobých investičních celků (zde se jeví možnost využití leasingu).

$$\text{Intenzita využívání hmotného dlouhodobého majetku} = \frac{\text{čistá účetní hodnota dlouhodobého majetku}}{\text{celkový majetek}}$$

Kde:

čistá účetní hodnota hmotného dlouhodobého majetku je podle rozvahy podíl zůstatkové hodnoty

celkový majetek tvoří celková aktiva.

Při mezipodnikovém srovnání růst tohoto ukazatele (při nízkých odpisech) vyjadřuje existenci nového zařízení. Naopak starší zařízení, které je již z větší části odepsáno, může ukazovat na potřebu vyšších prostředků pro realizaci racionalizačních nebo obnovovacích investic.

Klesající hodnota zmíněného ukazatele v čase vyjadřuje desinvestiční politiku, alespoň v některých oblastech podniku, současně se však může jednat o lepší využívání zařízení a cenově výhodné obnovovací investice apod. (jak uvádí Synek [7])

Cílem je nejen mít administrativní náklady pod kontrolou, ale hlavně se snažit o jejich minimalizaci. Čím větší pokles administrativních nákladů, tím je lepší hodnocení podniku.

11. Management

V oblasti managementu bychom se měly zaměřit na následující témata:

Porovnání adekvátnosti ohodnocení managementu - zda manažeři nedostávají přílišné odměny i v době krize, nebo propadu tržeb. Vedení podniku by mělo být minimálně v nastavení odměn, ale i částí mzdy vázáno na růst tržeb, či zisku firmy.

Využitelnost mananagerů – kolik řadových pracovníků připadá na jednoho manažera.

Cílem je optimální ohodnocení managementu s jeho adekvátním využitím vzhledem k potřebám podniku a organizační struktuře.

12. Sídlo podniku

Podnik by si měl vybírat místo svého sídla s dobrou dopravní obslužností. Pokud možno blízko svým zákazníkům, případně i dodavatelům.

Čím je podnik blíže svým obchodním partnerům tím lepší hodnocení obdrží.

13. Inovace

Ideální je může-li podnik přímo investovat do výzkumu a vývoje. Následně pak přebírá pozici leadra na trhu.

Ačkoliv můžeme měřit počet inovací, patentů apod. na určité období, měřitelnost úspěšného vývoje je poněkud složitější záležitost.

Cílem je maximální, leč užitečná a využitelná a efektivní inovativnost pracovníků podniku. Souhrnně můžeme říci, že čím více inovací, zlepšení, zefektivnění a patentů, tím lepší hodnocení si podnik zaslouží.

14. Flexibilní organizační struktura

Možné převádění zaměstnanců v rámci firmy a jejich zastupitelnost v jednotlivých odděleních usnadňuje fungování podniku. Jak jsem již naznačila v části zaměřené na lidské zdroje, učící se zaměstnanci jsou velkou devizou firmy. Ačkoliv to může znít nereálně je při prvních příznacích krize vhodná možnost rychlého převedení zaměstnanců v rámci firmy velkým přínosem. Převod může být například do jiné (rostoucí) divize. Z tohoto kroku pak vyplývají pozitiva v podobě udržení si kvalitních a loajálních zaměstnanců.

V rámci organizačních úspor je také vhodné v době krize sáhnout k zeštíhlení, či zploštění organizační struktury. I když by taková změna struktury byla jen dočasná, pomůže k znovunastolení rovnováhy organizace.

Poučení ze současných krizí

Jak ukázal vývoj českých podniků, mnoho z nich dlouho krizi podceňovalo, podniky neměli dostatečný systém vyhodnocování rizik⁸

Také přílišná závislost na cizích zdrojích lámala českým firmám vaz. Banky totiž v době recese plošně omezují poskytování úvěrů.

Nedostatečná kapitálová síla, malé finanční rezervy a nízká hodnota vlastních zdrojů jsou během krize rozhodující faktory. Firmy s větším podílem vlastních zdrojů překonávají krizi snáze.

Závěr

Cílem mnou navrženého hodnocení podniku je sledování několika klíčových ukazatelů, jenž umožní podniku odhalit protní počátky krize podniku. Díky nim pak management může zavést okamžitá nápravná opatření, aby minimalizoval náklady spojené se sanací podniku. Smyslem hodnocení podniku je totiž zdravá organizace, která je schopná dostát svých závazků a je důvěryhodným tržním partnerem. Čím dříve identifikujeme první stádia počínající krize a zahájíme sanační postup, tím nižší náklady sanace firma ponese. Proto doporučuji nepodceňovat a správně interpretovat ukazatele finanční analýzy a okamžitě zavádět nápravná opatření při jejich výraznější změně. Samozřejmostí by měly být i okamžité kroky vedoucí ke změně trendu při poklesu prodeje, či cash-flow.

Při aplikaci mého modelu se jasně ukázalo, že je vždy nutné hodnotit firmu v kontextu a ne pouze na základě fixních číselných ukazatelů a jejich číselné interpretace. Každý podnik je specifický a musíme zohlednit jeho předmět podnikání.

V dnešní době může přežít jen silná firma se zdravě nastavenými procesy, která se vyznačuje svou flexibilitou a je schopná pružně reagovat na změny na trhu. Jelikož ochota vlastníků sanovat svůj podnik v čase klesá, je rychlá reakce managementu na prvotní příznaky krize více než žádoucí. Neméně důležitá je správně nastavená organizační struktura, jenž pomůže firmě rychle reagovat na jakékoliv vnější požadavky trhu i změny okolí, jenž firmu přímo, či nepřímo ovlivňují. Finanční vedení prosperující organizace si klade za cíl zdravé

⁸ Jak uvádí Kislingerová [7], teprve až při poklesu produkce dvacet až třicet procent vede teprve k propouštění a hledání úspor v mzdových nákladech

financování. Kdy dbá na optimální kapitálovou strukturu a podporuje jen rozumné investice. Jedním z důležitých pomocníků mu v tom je oddělení controllingu, interní audit a průběžné analyzování postavení firmy. Podnik, který chce přežít v turbulentním prostředí, musí efektivně a rychle komunikovat a být schopen průběžně uzpůsobovat svou strategii měnícímu se trhu. Jedním z klíčových opěrných bodů zajišťující přežití firmy je kvalita výrobků, služeb a goodwill.

Literatura

- [1] Brealey, R. A., Myers, S. C. (1992): *Teorie a praxe firemních financí*, Viktoria Publishing, Praha 1992
- [2] Hansen, Fay. *Transparent Beauty*. Business Finance in <http://www.bfmag.com>
- [3] Hindls, R., Hronová, S., Novák (1999): *Analýza dat v manažerském rozhodování*, Grada Publishing, Praha, 1999
- [4] Kislingerová, E., (2007): *Manažerské finance*, C.H. Beck, Praha, 2007
- [5] Kislingerová, E., (2010): *Podnik v časech krize*, Grada Publishing, Praha, 2010 ISBN 978-80-247-3136-0
- [6] Kislingerová, E., (2012): *Podnikový dluh a podnikový úpadek v roce 2012*, Ekonomika a řízení podniku ve 21. Století, Ostrava, 2012, ISBN 978 80 248 2768 1
- [7] Nečadová, M., Breňová, L., (2010): *Změna ve výkonnosti firem v podmínkách krize a jejich adaptace na změněné tržní podmínky*, Ekonomika a management, 2010
- [8] Synek, M., a kol. (2000): *Manažerská ekonomika*, Grada Publishing, Praha, 2000
- [9] Synek, M., Kopkáně, H., Kubálková (2009): *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*, Praha, C.H. Beck, 2009
- [10] Synek, M., (2007): *Analýza hodnocení podniků a podle ukazatelů Schmalenbachovy společnosti upravené pro české podniky*, www.vse.cz, 2007
- [11] Synek, M., (2009): *Nová ekonomika – nové ukazatele*, www.vse.cz, 2009
- [12] Zákon č. 513/1991 Sb., *Obchodní zákoník*, ve znění p. p.