

**Téma:** Analýza vnitřních zdrojů pro neziskové organizace

**Předmět:** Strategická analýza/Neziskové organizace

**Zaslal(a):** Jakub Stingl [[web](#)]

Třetí částí strategické analýzy je analýza vnitřních zdrojů. Cílem je identifikovat významné zdroje a schopnosti podniku a tyto přednosti později využít jako zdroje konkurenční výhody. Schopnost reakce závodu na jeho okolí totiž nezávisí pouze na poznání a odhadech změn okolí, ale i na jeho vnitřní situaci. K výzkum této části se strategické analýzy se používá celá řada obecných nástrojů, jedná se o (Sedláčková & Buchta, 2006):

- Analýzu zdrojů a schopností podniku
- Finanční analýzu
- Hodnotvorný řetězec podniku
- Analýzu portfolia

K přihlédnutí na specifický typ vyšetřované korporace v praktické části, se bude práce zabývat přímo nástroji, které byly vytvořeny ke zkoumání neziskových organizací. Jedná se analýzu spolehlivosti ASNO14 a finanční analýzu upravenou do modelů BAMF a KAMF. Zkoumaná Pestrá společnost, o.p.s. je malá nevýrobní organizace poskytující pouze služby, proto by některé další často používané nástroje v dané situaci nebylo možné použít nebo by nebyly relevantní. Důraz v této části je kladen na objektivní nástroje, především finanční ukazatele.

### **Analýza zdrojů a schopností podniku**

Jak už bylo zmíněno, zdroje a schopnosti mohou být v dobře odhadnutých souvislostech vnějšího okolí přeměněny na konkurenční výhodu. Je tedy zřejmé, že k získání konkurenční výhody je důležitý správný výběr a zajištění zdrojů a patří tak společně s atraktivitou odvětví k základnu pro dosažení vyššího zisku. Samotné zdroje sami o sobě nevytváří konkurenční výhodu, musí pracovat společně k vytvoření organizační schopnosti. Lze je rozdělit na tři základní typy: hmotné, nehmotné a lidské (Grant, 2010).

## **Hmotné zdroje**

Typickými hmotnými zdroji jsou finanční aktiva, pozemky, vybavení nebo materiál. Jsou obvykle nejjednodušeji identifikovatelné a také ohodnocené. Nicméně hodnota aktiv je spíše nic neříkající z pohledu konkurenční výhody, záleží totiž na konkrétním složení a jejich vlastnostech. Liší se ve stáří, výrobní efektivitě a dalších charakteristikách (Grant, 2010). Rozdělení zdrojů se může lišit, například Sedláčková (2006) finanční zdroje vyčleňuje jako samostatný typ.

## **Nehmotné zdroje**

Pro mnoho závodů jsou nehmotné zdroje mnohem hodnotnější než hmotné zdroje, přestože z velké části nejsou na první pohled zřejmé. To je také jeden z důvodů, proč mají některé organizace tak velké rozdíly mezi hodnotou na akciovém trhu a jejich rozvahami. Díky tomu může být jejich hodnota často podceňována. Lze mluvit i o aktivech reputace zastoupené hodnotou samotné značky. Dále se jedná například o know-how, ochranné známky, licence nebo obchodní tajemství (Grant, 2010).

## **Lidské zdroje**

Stejně jako v předchozím odstavci, lidské zdroje se v rozvaze neobjeví a ani nemůžou. Lidské zdroje totiž nejsou ve vlastnictví korporací, organizace mají pouze smlouvy na jejich služby. Nevýhodou tedy je, že lidé mohou odejít i s výsledky úsilí, které do nich bylo investováno. Přesto jsou však důležitou součástí a mohou být zdrojem konkurenční výhody. Existují proto plány rozvoje zaměstnanců, systémy odměňování, výzkumy HR nebo vzdělávací a profesní

školení. V současné době je také věnována pozornost emoční inteligenci a organizační kultuře. To vše zvyšuje potencionální hodnotu a zaujímá strategický význam (Grant, 2010).

## **Vyhodnocení finančního zdraví**

V této části se jedná se o finanční analýzu za použití konkrétních modelů přizpůsobených neziskovým organizacím. V praktické části jsou vypočítány výsledky za poslední tři roky zveřejněných dat účetní závěrky, důvodem je snaha o zachycení meziročních trendů ukazatelů

### **Model BAMF**

První metodou k ověření finančního zdraví je v této model BAMF, jedná se o jednoduchý a flexibilní model.

**Vzorec se skládá ze 7 následujících komponent a výsledek je tvořen jako jejich prostý aritmetický průměr** (Kraftová, 2002):

- L = likvidita (pohotová)
- A = aktivita
- F = financování
- R = rentabilita
- A<sup>e</sup> = autarkie
- P = produktivita práce
- I = míra rozvoje či útlumu

**Vzorec je tedy následující:**  $BAMF = (L+A+F+R+Ae+P+I)/7$

V ideálním případě by se měli dílčí ukazatelé pohybovat kolem hodnoty 1. Výsledky větší nebo rovny jedné se hodnotí spíše pozitivně, menší než jedna spíše negativně (Kraftová, 2002).

## **Metodika hodnocení dle modelu probíhá následovně (Kraftová, 2002):**

- Výpočet dílčích ukazatelů
- Zjištění celkové bonity
- Interpretace výsledků

### **Likvidita (L)**

Likvidita je schopnost přeměnit majetek organizace ve finanční prostředky k vypořádání svých platebních závazků. Pohotová likvidita se vypočítá jako součet finančního majetku a pohledávek, které se vydělí krátkodobým cizím kapitálem. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem 1, u klasických firem fungujících za účelem zisku je často uváděna ideální hodnota 1-1,5 (Businessvize.cz, 2010).

### **Aktivita (A)**

Ukazatel aktivity lze zjistit jako podíl dvou zlomků. V čitateli se dělí průměrná doba splatnosti pohledávek[1] výnosy, ve jmenovateli se poté vydělí průměrná doba splatnosti krátkodobého cizího kapitálu náklady. Při výpočtech je důležité nezapomínat, že se jedná o obecně prospěšnou společnost. U průměrné doby splatnosti je tak nutné v následujících výpočtech k tržbám přičíst příspěvky a dotace. V knize Finanční analýza municipálních firem je využíváno průměrné hodnoty pohledávek a krátkodobých závazků (Kraftová, 2002), výsledky obou způsobů však vycházejí totožně.

### **Financování (F)**

Financování patří na výpočet mezi nejsnadnější. Pouze se vydělí vlastní kapitál cizím kapitálem.

### **Rentabilita (R)**

Ukazatel rentability se zjišťuje pouze u firem, jenž realizují doplňkovou činnost. Podstatou doplňkové činnosti je u neziskových organizací tvorba zisku. Smyslem hlavní činnosti u totiž

převážně bývá vyrovnanost nákladů a výnosů (Wunderlichová, 2013). Výsledek ukazatele se zjistí vydělením zisku z doplňkové činnosti ztrátou z hlavní činnosti. Cílem je tedy maximalizace, což je projevem vyššího zisku, který pokrývá případnou ztrátu hlavní činnosti.

### **Autarkie (Ae)**

Autarkie lze vypočítat na bázi výnosově nákladové či příjmově výdajové. V této práci je využita první možnost, tedy výnosově nákladová báze. Tento vzorec se vypočítá vydělením výnosů hlavní činnosti náklady hlavní činnosti (Kraftová, 2002).

### **Produktivita práce (P)**

Ukazatel produktivity práce udává, kolik připadá na jednoho pracovníka peněžních jednotek vytvořené přidané hodnoty. Přesnější hodnoty lze získat vyjádřením průměrného přepočteného pracovníka. Výsledek tohoto ukazatele se vypočítá tak, že se přidaná hodnota vydělí průměrným počtem pracovníků a tento mezivýsledek se následně vydělí 250[2] (Kraftová, 2002). Jako první je tedy nutné z přílohy k účetní závěrce zjistit průměrný počet pracovníků, nejlépe v přepočteném počtu. Přepočtená hodnota by měla být nižší, protože vzniká sčítáním (částečných) evidenčních úvazků. Dále počítaná přidaná hodnota představuje součet obchodní marže a výrobní marže.

Ve výsledovce (konkrétně výkaz zisku a ztráty) je určena následujícím vztahem: přidaná hodnota = obchodní marže + výkony - výkonová spotřeba (Vančurová, 2013). Ivana Kraftová (2002) ve své knize k tomuto výsledku navíc připočítává provozní dotace.

### **Míra rozvoje či útlumu (I)**

Při zjišťování ukazatele investičního rozvoje oprávkou vydělí investicemi brutto[3]. Tento ukazatel říká, jak je organizace schopna během roku obnovit nebo rozšířit svůj investiční majetek. V tomto modelu (BAMF) je však využíváno míry rozvoje či útlumu, která má tyto hodnoty v uvedeném zlomku převrácené (Wunderlichová, 2013). Výše brutto investic je zachycena v plánu investic (Kraftová, 2002).

## **Model KAMF**

Jedná se o experimentální model, který je obdobně jako model BAMF zaměřen na bonitu organizace. Byl vytvořen ve dvou variantách, konkrétně KAMF a KAMF\*. První varianta je určena pro firmy, které jsou účelně ziskové a bez doplňkové činnosti. Druhá varianta je naopak určena společnostem, které doplňkovou činnost realizují. Skládá se ze čtyř částí (Kraftová, 2002):

- autarkie na bázi výnosů a nákladů
- ukazatel okamžité likvidity
- ukazatel obratu kapitálu
- ukazatel produktivity práce

Ukazatelé produktivity práce, obratu kapitálu a autarkie na bázi výnosů a nákladů představují lepší výsledky organizace při své maximalizaci, u ukazatele okamžité likvidity je tomu naopak. Znamku každého dílčího ukazatele modelu lze zjistit na základě jeho vypočtené hodnoty a následného srovnání výsledku s tabulkou 1 na konci této podkapitoly. Celkové hodnocení se provádí opět jako průměr jednotlivých známek (Wunderlichová, 2013).

### **Autarkie na bázi výnosů a nákladů (A´)**

Autarkie se opět jako u předchozího modelu zjistí jako podíl výnosů (dělenec) a nákladů (dělitel) v hlavních činnostech společnosti. V tomto případě se však pracuje s hodnotami v procentních jednotkách, výsledky je tedy nutné vynásobit 100.

### **Ukazatel okamžité likvidity**

Ukazatel okamžité likvidity má také značnou podobnost se vzorcem modelu BAMF, konkrétně se jedná o ukazatel pohotové likvidity. V tomto případě však nejsou přičteny k finančnímu majetku pohledávky. Po vydělení krátkodobým cizím kapitálem je opět třeba násobit 100 k

převedení hodnoty na procenta.

## Ukazatel obratu kapitálu

U obratu kapitálu se jedná o pouhé vydělení výnosů průměrným kapitálem. Průměrný kapitál (často označovaný jako průměrná aktiva) se zjistí jako průměr hodnot na začátku a na konci sledovaného období (Mendelova univerzita v Brně). Po vypočtení zlomku se samozřejmě nesmí zapomenout opět na vynásobení stem k převedení na procenta. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, je také třeba zahrnout do výnosů dotace a příspěvky.

## Ukazatel produktivity práce

Ukazatel produktivity práce je v tomto případě modifikován na podíl přidané hodnoty (zahrnující provozní dotaci) a osobních nákladů (Kraftová, 2002).

## Tabulka pro hodnocení finančního zdraví modelem KAMF

Známky dílčích ukazatelů modelu je možné zjistit dosazením výsledků do následující tabulky 1. Obecně platí, že snahou ukazatelů je jejich maximalizace, výjimku tvoří pouze likvidita. Příliš vysoká likvidita představuje nevhodné využívání prostředků organizace.

Tabulka 1: Stupnice pro hodnocení modelu KAMF

	<b>1 velmi dobrý</b>	<b>2 dobrý</b>	<b>3 střední</b>	<b>4 špatný</b>	<b>5 alarmující</b>
	škály				
<b>(V/N)*100</b>	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
<b>(FM/KCK)*100</b>	> 40 % et < 60 %	> 20 % et < 40 %	> 60 %	< 20 %	< 15 %

<b>(V/ØK)*100</b>	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
<b>(PH/ON)*100</b>	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %

Zdroj: Kraftová, 2002

## **ASNO14 - Analýza spolehlivosti neziskové organizace**

Analýza spolehlivosti neziskové organizace patří do vnitřní analýzy organizace. Existují různé způsoby ověření spolehlivosti a důvěryhodnosti, například využít audit Asociace veřejně prospěšných organizací, jehož výsledkem je udělení Značky spolehlivosti. Další moností je využití metodiky ASNO14. Hodnocení se skládá z deseti následujících bodů:

- Cíle NNO
- Organizační struktura
- Způsob prezentace sama sebe
- Struktura zdrojů financování
- Výnosově nákladová autarkie v HČ
- Účelnost vynaložení zdrojů
- Vnitřní veřejnost
- Účetnictví a audit
- Transparentnost
- Webové stránky organizace

Každý bod je ohodnocen dle slovně popsanych parametrů v tabulce. Hodnocení může nabývat známky od 1 do 5, přičemž 1 je nejlepší výsledek, 5 naopak nejhorší výsledek.

[1] Průměrná doba splatnosti pohledávek (doba obratu pohledávek) říká, za kolik dní v průměru zákazník zaplatí.

[2] Násobitel 1/250 je hodnota vypočtená z průměrné produktivity práce ve zkoumaných společnostech v letech 1993 až 1997 (Kraftová, 2002, str. 183)

[3] Investice brutto – souhrn investic netto (rozšiřovací) a investic obnovovacích (Kraftová, 2002, str. 135)