



Analýza podnikateľskej situácie firmy

PROFIL A.S.

ING. JÁN PRECÍZNY

Dokument obsahuje jednoduchú analýzu súčasnej situácie firmy, ktorá je urobená na základe voľne dostupných dát a informácií. Rozbor vznikol v consultingovej spoločnosti CENTIRE na objednávku obchodného oddelenia firmy. Analýza môže byť zaujímavá a inšpiratívna aj pre manažérov analyzovanej firmy a preto, sme sa ju rozhodli bez nároku na odmenu manažmentu poskytnúť.

Vypracovali: Juraj Bágel, Juraj Kučera
Kontakt: +421 911 790 152, consulting@centire.com





Sumarizácia výsledkov analýzy

Firma Profil a.s. je **perspektívna firma**, ktorá dosahuje obdivuhodné tempo rastu. Firma má zaujímavý a perspektívny výrobný program, a ak si poradí s produktivitou, má veľkú budúcnosť. Po investíciách do výroby sa zdá, že firma potrebuje absolvovať určité konsolidačné obdobie a počas neho štandardizovať systém riadenia a organizovania, najmä s cieľom zvyšovať produktivitu práce.

V ďalšom texte analýzy sú spomenuté niektoré vybrané témy, ktoré sme v analyzovaných oblastiach identifikovali ako zaujímavé na riešenie. Najdôležitejšie témy, ktorým sa odporúčame prioritne venovať, **je zvrátenie vývoja v bežnej likvidite a v rovnakej miere v produktivite práce.**

Kontakt

Juraj Bágel

konzultant

M +421 911 790 152

juraj.bagel@centire.com



Analýza vybraných oblastí riadenia firmy

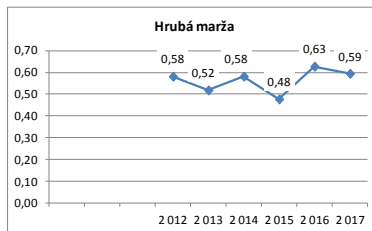
Stratégia firmy

Vývoj tržieb v spoločnosti za sledované obdobie vzbudzuje oprávnený obdiv. Firme mimoriadne prospela reštrukturalizácia v roku 2011, od roku 2012 nepretržite rastie.

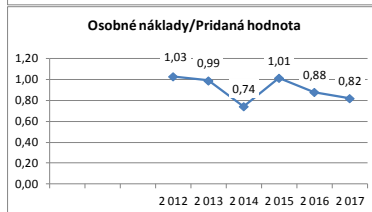
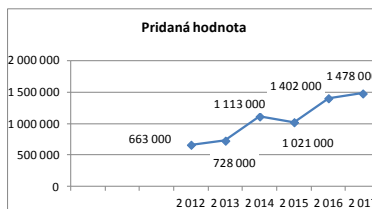


Z podkladov, ktoré máme k dispozícii, sa zdá, že **prevládajúcou firemnou stratégiou je snaha rásť**. Vysokým tempom rastu sa firma správne snaží postupne zlepšovať svoju finančnú situáciu, darí sa jej to, hoci vývoj niektorých dôležitých ukazovateľov zatiaľ nie je pozitívny (najmä produktivita práce, bežná likvidita, ale aj celková zadlženosť).

S výnimkou roku 2015 kontinuálne rastie pridaná hodnota, pokles v roku 2015 bol pravdepodobne spôsobený vyššou spotrebou materiálu a energií (možno súčasť stratégie), keď zároveň došlo k výraznému zníženiu hrubej marže. Už o rok sa vývoj hrubej marže znovu „normalizoval“. Spoločnosť Profil a.s. patrí z pohľadu hrubej marže k lídrom medzi podobnými slovenskými firmami z odvetvia „Výroba dutých profilov a súvisiaceho príslušenstva“.



Firma pracuje s veľkou pridanou hodnotou. Peniaze, ktoré takto získa, musí zatiaľ z veľkej časti použiť na osobné náklady.

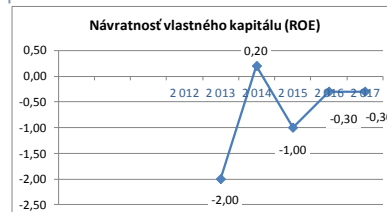


Podiel osobných nákladov na pridanej hodnote je mimoriadne dôležitý ukazovateľ. Hovorí o tom, akú časť financií, ktoré zarobíme nad priame náklady „pohlta“ ľudia. Historicky najlepší výsledok v tomto ukazovateli dosiahla firma v roku 2014, keď osobné náklady tvorili „len“ 74%

pridanej hodnoty. V roku 2017 sa po troch rokoch úsilia opäť podarilo dostať podiel osobných nákladov na pridanej hodnote na úroveň priemeru podobných slovenských firiem z odvetvia „Výroba dutých profilov a súvisiaceho príslušenstva“. Bude mimoriadne zaujímavé sledovať, či sa firme podarilo udržať podiel na úrovni medzi 70-80% aj v roku 2018.

Napriek nesporným úspechom, ktoré spoločnosť dosiahla, potrebuje stále zlepšovať svoju produktivitu práce. A to aj napriek tomu, že produktivita z pridanej hodnoty sa pohybuje blízko priemeru podobných slovenských firiem z odvetvia „Výroba dutých profilov a súvisiaceho príslušenstva“.

Celkovú situáciu sa snaží firma riešiť aj investíciou do HIM v roku 2016. Vzhľadom nato, že návratnosť vlastného kapitálu je už viacero rokov pod nulou, indikuje vieru majiteľov v pozitívny vývoj v dlhodobom pohľade.



Zhodnotenie oblasti

Stratégia firmy

Strategické riadenie

Obchodná a finančná stratégia

Biznis model a jeho inovácie

Organizačná stratégia

Prevzatia a akvizície

Vysokým tempom rastu a investíciami do výroby sa firma správne snaží postupne zlepšovať svoju finančnú situáciu. Darí sa jej to, hoci vývoj niektorých dôležitých ukazovateľov zatiaľ nie je pozitívny (najmä produktivita práce, bežná likvidita, ale aj celková zadlženosť).

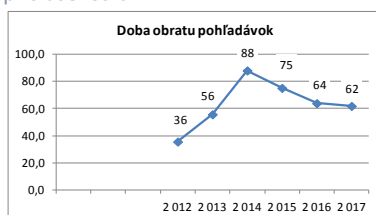
Všeobecne platí, že efektívnejšie využitie existujúcich technologických a ľudských kapacít je možné dosiahnuť aj zmenou, resp. inovovaním uplatňovaného biznis modelu. Firma nepotrebuje meniť biznis model, ten je tak či tak mimoriadne úspešný. Skôr si myslíme, že potrebuje nájsť nové príležitosti a výzvy – čiže ďalšie spôsoby zarabania peňazí, čo je voľná interpretácia pojmu „biznis model“.

Operatívne riadenie

Pod operatívnym riadením rozumieme zvládanie každodenných problémov súvisiacich so zabezpečením fungovania všetkých oblastí firmy, od obchodu, cez logistiku, výrobu, operatívne financovanie a účtovanie. Riadenie ľudí, zásob až po energetiku, dopravu, či údržbu. Analyzovali sme tie, v ktorých máme najviac skúseností (obchod, nákup a logistiku), doplnili sme ich o prierezové operatívne aktivity, procesné riadenie a projektové riadenie.

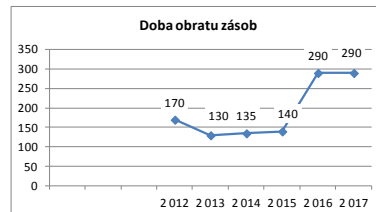
Spôsob operatívneho riadenia a organizovania firmy je roky pod silným tlakom vyplývajúcim z rastu firmy, viac zákaziek, viac klientov, viac realizácie ... Zvládnutie vysokého tempa rastu je vždy veľkou výzvou pre manažment, je reálne v tejto súvislosti očakávať problémy a „tlaky“ na zmenu organizačnej štruktúry, volania po väčšej decentralizácii riadenia, zmenu rozdelenia kompetencií a podobne (typické problémy organizačného rozvoja).

Spoločnosť vysoký rast celkovo vzaté zvláda, nadštandardne sa jej darí v najmä obchodných procesoch. Obchod v súčasnosti dokáže bez diskusie zabezpečiť dostatočný prísun zákaziek a tým aj práce. O úrovni zvládnutia obchodných procesov nepriamo vypovedá aj ukazovateľ doby obrátky pohľadávok, ktorý posledné tri roky klesal i keď stále prevyšuje o cca 20dní podobné slovenské firmy z odvetvia „Výroba dutých profilov a súvisiaceho príslušenstva“.



O nákupe veľa nevieme, veľavravný je v tejto súvislosti ukazovateľ doby obrátky zásob, ktorý v roku 2016 dvojnásobne narástol a momentálne je najvyšší medzi podobnými slovenskými firmami z odvetvia

„Výroba dutých profilov a súvisiaceho príslušenstva“. Predpokladáme však jeho prirodzený vplyv na bežnú likviditu.



Na základe týchto skutočností môžeme vysloviť domnienku, že popri mimoriadne úspešnom raste organizácie by stálo za to zamyslieť sa nad vybranými časťami procesného riadenia, ktorých dôsledná implementácia by mohla napomôcť zefektívneniu celkovému systému riadenia a organizovania (a zvýšeniu produktivity). Firmy podobnej veľkosti, ako aj charakter biznisu si vyžaduje implementáciu niektorých prvkov procesného riadenia, prípadne projektového riadenia.

Zhodnotenie oblasti

Operatívny riadenie

Sales

Nákup

Logistika

Procesné riadenie

Projektové riadenie

Rýchlo sa rozvíjajúca spoločnosť potrebuje v krátkom čase zvládnuť veľké množstvo zmien vo výkone kľúčových procesov, čo sa jej zdá sa zväčša darí. A potrebuje aj pokračovať v získavaní obchodných zákaziek v rovnakom tempe, ako doteraz.

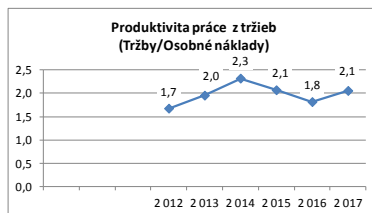
Pre firmu by mohlo byť zaujímavé zamyslieť sa nad opatreniami, ktoré pomôžu zlepšiť vnútorné fungovanie, zodpovedajúce rastovému alebo krízovému štádiu v organizačnom rozvoji spoločnosti. Najmä z oblasti procesného a projektového manažmentu.

Riadenie ľudských zdrojov

Z voľne dostupných zdrojov máme k dispozícii len nepriame informácie, ktoré indikujú pravdepodobný stav v systéme riadenia ľudských zdrojov. K úrovni miezd vo firme v porovnaní s trhom práce sa nevieme v tejto chvíli bez ďalších informácií vyjadriť. Rovnako nepoznáme údaje o firemnej fluktuácii a relevantné informácie nemáme ani o vzdelávaní a rozvoji zamestnancov.

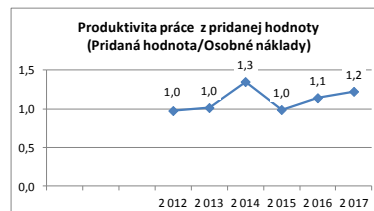
Riadenie ľudských zdrojov vo všeobecnosti funguje dobre vtedy, keď produktivita práce je porovnateľná so spoločnosťami v danom odvetví, ak miera neželanej fluktuácie neohrozuje dlhodobú výkonnosť firmy a ak výška mzdových nákladov zodpovedá trhu práce, t.j. mzdy nie sú vinné za fluktuáciu a prípadne zníženie produktivity práce. Asi sa personalisti budú ohradzovať voči nášmu názoru, systém riadenia ľudí je dobrý vtedy,

ak produktivita práce vo firme dlhodobo rastie alebo aspoň neklesá. V tejto analýze sme si všimli dva ukazovatele produktivity práce.



Produktivita práce počítaná z tržieb niekoľko rokov klesala, vlni opäť začala rásť, inými slovami vlni po dlhom čase osobné náklady nerástli rýchlejšie, ako obrat. Pre ďalší rozvoj spoločnosti je dôležité, či sa tento trend potvrdí v roku 2018. Zároveň bude dôležité, ako sa bude firme dariť zlepšovať produktivitu z tržieb v porovnaní s podobnými slovenskými firmami z odvetvia „Výroba dutých

profilov a súvisiaceho príslušenstva“. V roku 2017 patrila produktivita PROFIL a.s. v porovnaní s nimi k najnižším.



Produktivita počítaná z pridanej hodnoty dosiahla svoje dlhodobé minimum v roku 2015, keď celú pridanú hodnotu „spotrebovali“ osobné náklady. Odvtedy sa situácia zlepšuje. V porovnaní s podobnými firmami, patrí tento ukazovateľ produktivity k priemeru.

Zhodnotenie oblasti

RIĽZ

Organizačný rozvoj

Odmeňovanie a motivácia

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Produktivita práce/ Výkonnosť

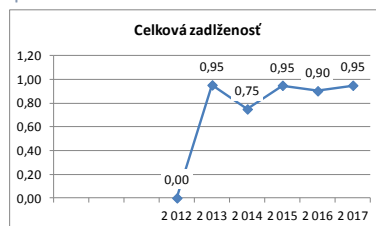
Fluktuácia

Zvyšovanie produktivity a výkonnosti zamestnancov je jednou z kľúčových tém najbližšieho vývoja firmy. Nezastupiteľnú rolu v tomto procese zohráva odmeňovanie a spôsob motivácie ľudí.

Finančné riadenie

Celková zadlženosť organizácie sa blíži k dvojnásobku učebnicami odporúčanej úrovne. Je to o tretinu viac ako dlžia podobné firmy zo sektora. Z krátkodobého pohľadu je tento stav udržateľný, spoločnosť takto evidentne funguje viac rokov. Zároveň je vidieť, že firma na finančnom zdraví pracuje. Za posledné roky významne pohla dobou splácania záväzkov. Z dlhodobého pohľadu, je však takáto miera zadlženosti veľkou výzvou. Predpokladáme, že ochota tolerovať takúto zadlženosť súvisí do veľkej miery s cieľom manažmentu rásť. V časti „Stratégia“ bola spomenutá investícia do HIM, pri ktorej mi nedá nespomenúť, že

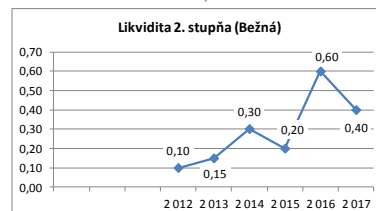
investícia bola spolufinancovaná z EU fondov, ktoré pomáhala vybaviť spoločnosť Centire.



Z pohľadu bežnej likvidity v novodobej histórii najhorší výsledok zažila firma hneď na začiatku, v roku 2012. Dobrou správou je, že od vtedy sa to neustále zlepšuje. Keď je bežná likvidita v organizácii vyššia ako 1, firme sa s veľkou pravdepodobnosťou darí

zvládať nástrahy spojené s cash-flow a tým súvisiacich problémov.

Ukazovateľ bežnej likvidity signalizuje podobné problémy, aké sme opísali v predchádzajúcom bode. Tu však treba zároveň dodať, že podobné firmy v odvetví sú na tom podobne.



Zhodnotenie oblasti

Finančné riadenie

Financovanie

Investície a rozvoj

Controlling

Risk management

Poisťovacie služby

Finančný manažment je v súčasnosti výrazne závislý od podpory financovania firmy zo strany majiteľov.

Zároveň sa pravdepodobne očakáva pokračovanie pozitívneho vplyvu rastu obchodu a že sa ešte výraznejšie prejaví výsledky investícií do HIM.