

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA
OLOMOUC

Ústav manažmentu a marketingu

Nina Kučeráková

**Strategická analýza firmy
WERCHEM, spol. s r.o. ako
východisko pre strategické
plánovanie**

The strategic analysis of company
WERCHEM, spol. s r.o. as a basis for
strategic planning

Bakalárska práca

Mgr. Daniela Navrátilová, PhD.

Olomouc 2015

Prehlasujem, že som bakalársku prácu vypracovala samostatne pod vedením Mgr. Daniely Navrátilovej, PhD a v zozname literatúry som uviedla všetky použité knižné aj internetové zdroje.

V Olomouci dňa 25.3. 2015

Nina Kučeráková

Na tomto mieste by som rada poďakovala všetkým, ktorí mi boli nápomocní pri spracovávaní mojej bakalárskej práce, predovšetkým Mgr. Daniele Navrátilovej, PhD za vedenie mojej práce, za ochotu, trpezlivosť, návrhy a cenné pripomienky, a tiež pánovi Jozefovi Kučerákovi za poskytnutie potrebných informácií a dokumentov týkajúcich sa firmy WERCHEM, spol. s r.o..

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nina KUČERÁKOVÁ**
Osobní číslo: **M12024**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Strategická analýza jako východisko pro strategické plánování**
Téma anglicky: **Strategic analysis as a basis for strategic planning**
Zadávající katedra: **Ústav managementu a marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce bude vyhotovena v souladu s požadavky platnými na Moravské vysoké škole Olomouc pro akademický rok 2014/15, které jsou zformulovány mj. v: - Příkaz prorektora pro studijní a pedagogické záležitosti k bakalářským pracím - JURÍČKOVÁ, L', VANĚČKOVÁ, M. Bakalářské práce na Moravské vysoké škole Olomouc. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2009. 63 s. ISBN 978-8087240-11-3.

Osnova: Úvod, stanovení cílů práce. Teoretická část - přehled poznatků z literatury. Metodika - metody a techniky zpracování. Praktická část - aplikace, dosažené výsledky a jejich zhodnocení. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

TYLL, L. Podniková strategie. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7. FOTR, J., a kol. Tvorba strategie a strategické plánování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4. MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252s. ISBN 978-80-247-1911-5. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8. CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Daniela NAVRÁTILOVÁ
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2015**

Podpis studenta: *[Signature]* Datum: *9.6.2014*

Podpis vedoucího práce: *[Signature]* Datum: *29.4.2014*

[Signature]
Mgr. et Mgr. Michaela VANĚČKOVÁ, Ph.D.
prorektorka



[Signature]
PhDr. Jan ZÁVODNÝ POSPÍŠIL, Ph.D.
manažer ústavu

V Olomouci dne 14. dubna 2014

Obsah

Úvod.....	11
1 Stratégia a strategický manažment.....	12
1.1 Strategické východiská.....	12
1.1.1 Poslanie.....	12
1.1.2 Vízia.....	13
1.1.3 Strategický cieľ.....	14
1.2 Hierarchia firemných stratégií.....	14
1.3 Proces strategického riadenia.....	16
2 Strategická analýza.....	18
2.1 Analýza vonkajšieho prostredia.....	19
2.1.1 PEST analýza.....	19
2.1.2 Porterov model piatich síl.....	22
2.2 Analýza vnútorného prostredia.....	24
2.2.1 Marketingové stratégie.....	24
2.2.3 Finančná analýza.....	27
2.2.4 Model „7S“.....	29
2.3 SWOT analýza.....	32
3 Metodika práce.....	36
4 WERCHEM, spol. s r.o.....	37
4.1 História firmy.....	37
4.2 Analýza vonkajšieho prostredia firmy WERCHEM, spol. s r.o.....	38
4.2.1 PEST analýza firmy WERCHEM, spol. s r.o.....	38
4.2.2 Porterov model piatich síl aplikovaný na firmu WERCHEM, spol. s r.o.....	40
4.3 Analýza vnútorného prostredia firmy WERCHEM, spol. s r.o.....	42
4.3.1 Marketingové stratégie firmy WERCHEM, spol. s r.o.....	42
4.3.2 Finančná analýza firmy WERCHEM, spol. s r.o.....	44
4.3.3 WERCHEM, spol. s r.o. a model „7S“.....	46
4.4 SWOT analýza firmy WERCHEM, spol. s r.o.....	48
5 Konečné zhodnotenie a návrhy na zlepšenie.....	50
Záver.....	52
ANOTÁCIA.....	53
Použitá literatúra.....	55
Elektronicke zdroje:.....	57

Zoznam obrázkov:	59
Zoznam tabuliek.....	60
Zoznam príloh	61
PRÍLOHY.....	62

Úvod

V 21. storočí sa trendy v spoločnosti a v ekonomike neustále menia. Firmy vo všetkých odvetviach sa im musia prispôbovať. Avšak nie každej firme sa to podarí a je nakoniec nútená odísť z trhu. Občas len zmení región či krajinu, inokedy je nútená zmeniť zameranie alebo ukončiť svoju podnikateľskú činnosť.

WERCHEM, spol. s r.o. je na trhu od roku 1997 a snaží sa flexibilne prispôbovať trendom strojárskemu priemyslu. Jej primárnym cieľom je distribúcia spojovacieho materiálu priamo k odberateľovi.

Cieľom mojej bakalárskej práce je previesť jednotlivé strategické analýzy a finančnú analýzu za rok 2013 na firme WERCHEM, spol. s r.o. ako východisko pre ďalšie strategické plánovanie firmy. Zároveň je mojím cieľom na základe získaných výsledkov firmu zhodnotiť a navrhnúť možnosti riešenia a ďalšieho smerovania firmy. Bakalársku prácu môžeme neoficiálne rozčleniť na dve časti, ktorými sú teoretická a praktická časť.

Teoretická časť sa zaoberá pojmami – stratégia, strategický manažment a strategická analýza. Ukazuje problematiku systému tvorby jednotlivých analýz vonkajšieho a vnútorného okolia firmy.

V praktickej časti popíšem firmu WERCHEM, spol. s r.o. a jej históriu. Okrem tejto časti bude celá praktická časť zameraná na vypracovanie všetkých strategických analýz. Pri analýze vonkajšieho prostredia využijem PEST analýzu a Porterov model piatich síl a pri analýze vnútorného prostredia firmy budem využívať marketingové stratégie, finančnú analýzu a model „7S“. Nakoniec zhotovím SWOT analýzu na zhrnutie všetkých informácií zistených z predošlých analýz. Všetky tieto pojmy sú pre lepšie uvedenie do problematiky vysvetlené v teoretickej časti. Po vypracovaní analýz ešte firmu celkovo zhodnotím a podám návrhy na zlepšenie.

Počas písania bakalárskej práce budem vychádzať najmä z dostupnej literatúry, webových zdrojov, vnútro podnikovej dokumentácie firmy a z vedomostí a poznatkov získaných počas môjho štúdia na Moravskej vysokej škole Olomouc o.p.s.

Vzhľadom k momentálnej situácii a k plánovaným zmenám firmy WERCHEM, spol. s r.o. je nutné podotknúť, že finančná analýza vychádza z dokumentácie za rok 2013 pretože bakalárska práca je spracovaná k dátumu 31.3.2015

1 Stratégia a strategický manažment

Charvát definuje stratégiu ako kroky potrebné k dosiahnutiu cieľa.¹ Podľa Mallya je stratégia definovaná ako trajektória či dráha smerujúca k vopred stanoveným cieľom, ktorá je tvorená funkcionálnymi, podnikateľskými a konkurenčnými oblasťami prístupu. Manažment ich uplatňuje pri riadení celkovej skladby alebo činnosti a samozrejme pri vymedzovaní pozícií. Collins a Montgomeryová ju popisujú ako spôsob, akým vedenie vytvára hodnotu pre svoju organizáciu.² Štvrtý pohľad na stratégiu nám poskytuje Fotr, podľa ktorého je stratégia súčasť manažérskych a riadiacich procesov, kde na začiatku je formulované poslanie firmy, a na konci sú požadované výstupy v podobe naplnenia stanovených cieľov.³

Každý autor popisuje stratégiu inými slovami, ale zhodujú sa v definícii, že stratégia je plán dlhodobjšieho charakteru s určenými krokmi vedúci k dosiahnutiu strategických cieľov.

Strategický manažment je oblasť manažmentu, ktorá formuluje, implementuje a hodnotí rozhodnutia podnikateľského subjektu tak, aby bolo zaručené dosiahnutie stanovených cieľov.⁴

1.1 Strategické východiská

Otázkou strategických východísk sa zaoberal už v sedemdesiatych rokoch Drucker.⁵ Tromi základnými východiskami pre správnu stratégiu a strategický manažment v každej firme je poslanie, vízia a strategický cieľ.⁶

1.1.1 Poslanie

Poslaním alebo misiou firma vyjadruje základný strategický zámer ako pre svoje vnútorné, tak aj pre vonkajšie okolie. Táto misia slúži top manažmentu firmy, ktorá ho konkretizuje v jednotlivých oblastiach. Smerom do vnútra firmy predstavuje základnú normu chovania sa manažmentu, ale aj radových zamestnancov. U nás to vo väčšine firiem nefunguje aj napriek tomu, že majú poslanie dobre formulované.⁷

¹ Bližšie pozri: CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*, s. 17.

² Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 17.

³ Bližšie pozri: FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, s. 26.

⁴ Bližšie pozri: rovnaký zdroj, s. 26.

⁵ Bližšie pozri: DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. Století*, s. 47.

⁶ Bližšie pozri: CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*, s. 26.

⁷ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 22.

Podľa Součka poslanie pregnantne popisuje zmysel podnikania firmy.⁸ Misia má veľký vplyv aj na vonkajšie okolie firmy, pretože informuje a deklaruje verejnosť o poslaní a tým ju vystavuje verejnej kontrole. Takýmto spôsobom sa k dôležitým činiteľom ako budúcim akcionárom, dodávateľom, zamestnancom a zákazníkom dostávajú informácie pre utvorenie názoru o firme. Misia musí byť, ako všetky strategické dokumenty, občas aktualizovaná na základe zmien vo firme ale aj mimo nej.⁹

1.1.2 Vízia

Poslanie môžeme stanoviť na základe vízie, ktorá poskytuje smer rozvoja firmy na desať až dvadsať rokov. Pritom je menej konkrétna ako poslanie.¹⁰ Definuje produkty, zákazníkov, záujmové regióny firmy, jej špecifické prednosti a pozíciu na trhu.¹¹

Dobrá vízia inšpiruje zamestnancov, reprezentuje funkčný krok a skok dopredu, aby organizácia vedela čím chce byť, a samozrejme nekonečnosť. Dôležitým krokom pri stanovení dobrej vízie je zistenie a odstránenie bariér. Bariéry bývajú v rôznych odvetviach podnikania rôzne.¹²

Podľa Fotra sa všeobecne vo vízii odráža týchto deväť faktorov:¹³

1. zákazníci strategického zámeru,
2. produkt a jeho výnimočnosť,
3. popis trhu a jeho segmentov,
4. technologické, technické a úžitkové prednosti produktu,
5. strategická dimenzia zámeru – profilové zameranie firmy v plánovanom období (ziskovosť, rast),
6. filozofia zámeru (viera, priority, hodnoty, aspirácia, súlad s poslaním),
7. vplyv na postavenie a koncepciu podniku (konkurenčná pozícia),
8. verejný image,
9. sociálna koncepcia (zamestnanci a pod.).

⁸ Bližšie pozri: SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*, s. 193.

⁹ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 22.

¹⁰ Bližšie pozri: CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*, s. 28.

¹¹ Bližšie pozri: SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*, s. 193.

¹² Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 30.

¹³ Bližšie pozri: FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování*, s. 31

1.1.3 Strategický cieľ

Stanovenie strategického cieľa je vždy stanovenie cieľa dlhodobého. Strategické ciele sú stavy ukazovateľov, ktoré chce firma počas strategického obdobia dosiahnuť. Obvykle bývajú „tvrdé“, t.j. definované predpismi (zisk) alebo „mäkké“ (spokojnosť zamestnancov).¹⁴ Aj tento cieľ by mal podľa Mallyau¹⁵ a Charváta¹⁶ podliehať známemu pravidlu SMART. Nie vždy je to však dostačujúce a preto Fotr upozorňuje na pridanie ešte dvoch ďalších hlások, ktoré pomáhajú presnejšie určiť strategický cieľ. SMARTER je pravidlo založené na vymedzení cieľa podľa kritérií významu prvých hlások v tomto slove.

Správne stanovený cieľ podľa Fotra by mal byť:¹⁷

Specific (špecifický)

Measurable (merateľný)

Achievable (dosiahnuteľný)

Realistic (reálny)

Time framed (časovo obmedzený)

Ethical (v súlade s etickým prístupom podnikaniu)

Resourced (zameraný na zdroje).

Tieto požiadavky platia aj na tvrdé – hard aj mäkké – soft ciele. Tvrdé ciele sú vymedzené kvantifikovateľnými veličinami (čas, financie) a mäkké ciele reprezentujú kvalitatívnu zmenu.¹⁸

1.2 Hierarchia firemných stratégií

Na základe úrovne riadenia sa rozlišujú štyri druhy stratégií (viz Obr. 1):

1. Podnikateľská stratégia (na spoločenskej úrovni)
2. Podniková alebo korporáčna stratégia (stratégia celkového podniku)
3. Obchodná alebo business stratégia (na úrovni SBU)

¹⁴ Bližšie pozri: SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*, s. 194.

¹⁵ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 32.

¹⁶ Bližšie pozri: CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*, s. 149.

¹⁷ Bližšie pozri: FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování*, s 37.

¹⁸ Bližšie pozri: FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování*, s 37.

4. Operatívna alebo funkčná stratégia.



Obrázok 1 – Hierarchia firemných stratégií¹⁹

Tieto stratégie sú si navzájom nadradené alebo podradené a vytvárajú hierarchiu zobrazenú na obrázku.

Keřkovský a Vykypěl zaraďujú do hierarchie firemných cieľov aj horizontálnu stratégiu. Horizontálna stratégia je formulovaná za účelom potlačenia partikulárnych záujmov jednotlivých strategických obchodných jednotiek (SBUs). Tie by mohli narušovať naplnenie nadradených firemných cieľov. Ďalší účel je využitie prípadných efektov vyplývajúcich z jednotného postupu SBUs. Stratégie by mali byť sformulované na základe špecifických strategických analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy.²⁰

¹⁹ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 36.

²⁰ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 26.

1.3 Proces strategického riadenia

Strategické riadenie je proces tvorby a implementácie rozvojových zámerov, ktoré majú zásadný význam pre rozvoj firmy. Smeruje k vytváraniu špecifických predností firmy, jej budúceho potenciálu a k dosiahnutiu jej konkurencieschopnosti.²¹



Obrázok 2 – Proces strategického riadenia²²

Z obrázku 2 je zrejmé, že strategické riadenie ovplyvňuje vnútorné a vonkajšie prostredie. Ale aj misia a ciele, ktoré boli rozoberané v oddieloch 1.1.1 a 1.1.3. Proces strategického riadenia zahŕňa aj strategickú analýzu, ktorá je podrobne rozpísaná v kapitole 2.

Proces strategického riadenia má osem špecifických rysov:²³

1. Skutočnosť, že presne nepoznáme budúci vývoj faktorov, ktoré ovplyvňujú vývoj firmy.
2. Skutočnosť, že v priebehu strategického obdobia dochádza k výrazným kvantitatívnym zmenám a kvalitatívnym zvratom.
3. Skutočnosť, že na strategické procesy výrazne pôsobí široké celosvetové okolie.

²¹ Bližšie pozri: SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*, s. 194.

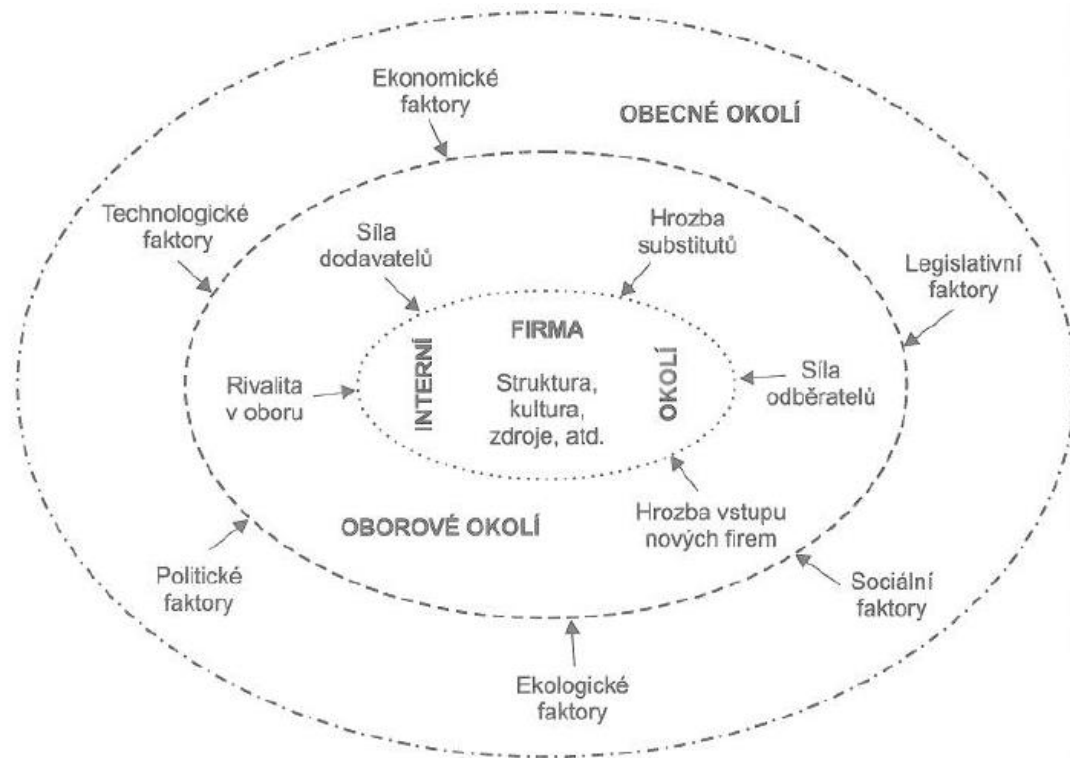
²² Bližšie pozri: Jirikoukal.cz: Teoretické koncepty. *Vše je jen otázkou úhlu pohledu...* [online].

²³ Bližšie pozri: SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*, s. 195-198.

4. Skutočnosť, že procesy vyvolané strategickými rozhodnutiami sú často vzájomne protikladné.
5. Skutočnosť, že sa prejavujú rozdiely medzi efektívnosťou jednotlivých riešení posudzovaných z krátkodobého a dlhodobého hľadiska.
6. Skutočnosť, že strategické procesy sú relatívne necitlivé k čiastkovým izolovane prevedeným zmenám.
7. Skutočnosť, že procesy sú výrazne ovplyvnené pôsobením množstvom spätných väzieb.
8. Skutočnosť, že proces posilnenia, kedy výstupy firmy sú z hľadiska určitého časového intervalu väčšie ako vstupy. Alebo proces oslabenia, kedy výstupy sú z určitého časového intervalu menšie ako vstupy.

2 Strategická analýza

Pri strategickej analýze sa zaoberáme okolím firmy. Okolie delíme na vonkajšie a vnútorné. Tieto okolia analyzujeme z dôvodu určenia príležitostí a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť budúci vývoj organizácie. Stratégia musí byť upravovaná, ak sa predpoklady aktuálnej stratégie menia.



Obrázok 3 – Podnikateľské okolie spoločnosti²⁴

Na obrázku 3 je zobrazené mikrookolie a makrookolie firmy spolu s faktormi, ktoré ich ovplyvňujú.

Hodnotiť makrookolie je podľa Tylla možné globálne a nezávisle, ako to robia niektoré svetové organizácie zaoberajúce sa zostavovaním rebríčkov svetových ekonomík. Prostredie na podnikanie je možné hodnotiť kvantitatívnymi aj kvalitatívnymi metódami na úrovni komplexných indexov alebo dobre merateľných ukazovateľov s jasným významom. Ďalšou možnosťou je podrobná analýza častí makrookolia nazývaná PEST analýza.²⁵

²⁴ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40.

²⁵ Bližšie pozri: TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s 12.

Analýza mikrookolía sa týka hlavne stavu odvetvia, v ktorom sa podnik nachádza. Analýza citlivosti určí, či sa odvetvie uberá rovnakým smerom ako vývoj ekonomiky. Na základe toho rozdeľujeme odvetvie na cyklické, neutrálne a anticyklické. Cyklické odvetvie je závislé na hospodárskom cykle (automobilový priemysel). Neutrálne odvetvie je nezávislé na hospodárskom cykle a patia sem statky základnej potreby s nízkou cenovou elasticitou (potraviny, lieky). Anticyklické odvetvie zažíva najväčšiu expanziu v dobách útlmu ekonomiky (zábavný priemysel). Vhodná metóda na analýzu mikroprostredia je Porterov model piatich síl.²⁶

2.1 Analýza vonkajšieho prostredia

Vonkajšie prostredie nazývame aj všeobecným alebo širokým prostredím. Pri vonkajšom prostredí sa analyzuje medzinárodné a národné prostredie, ktoré ovplyvňujú ekonomické, technologické, politické, ekologické, sociálne a legislatívne faktory.²⁷

Tieto faktory teda ovplyvňujú aj konkurenciu, odberateľov, dodávateľov a stav súperenia firiem.

2.1.1 PEST analýza

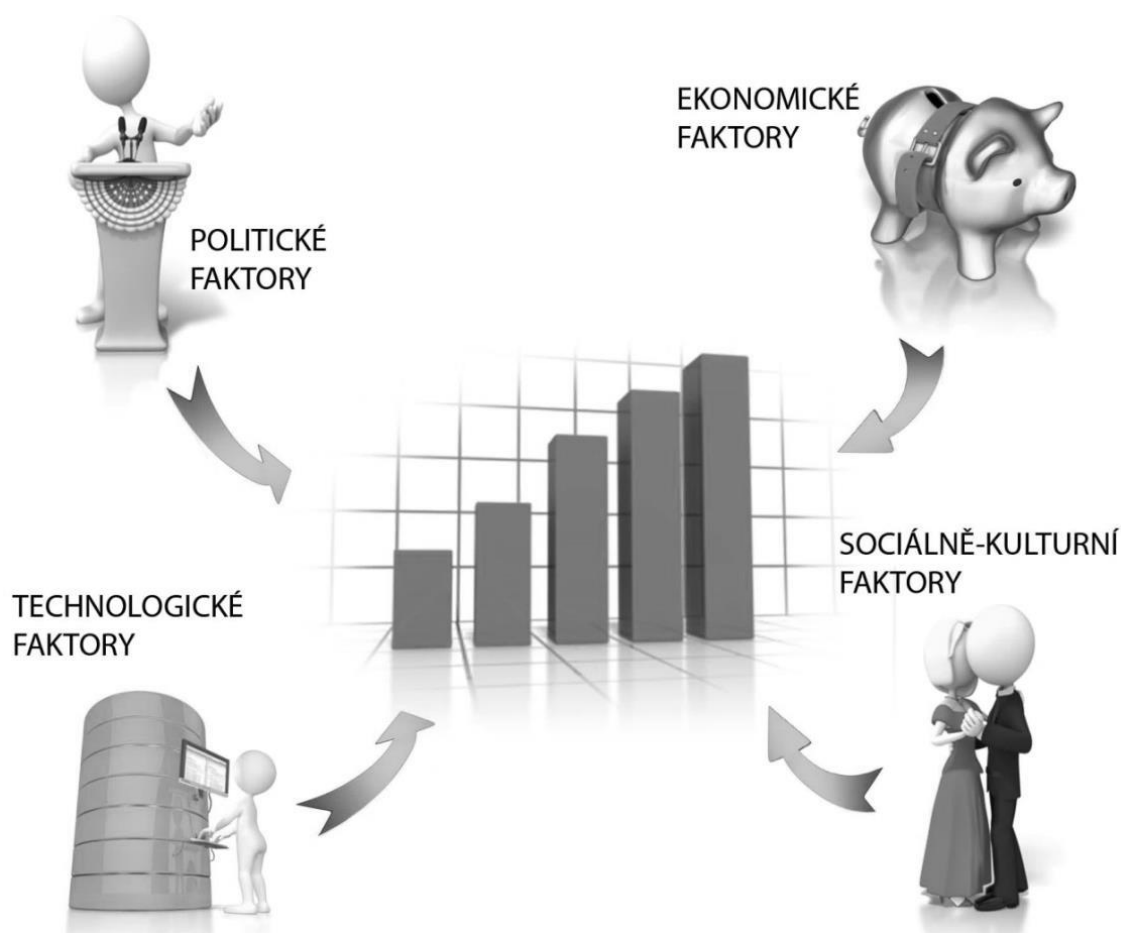
PEST analýza je skratka pre Political, Economic, Social and Technological analysis. Všeobecne je to strategický audit vplyvu makrookolía. PEST analýza je dôležitá pretože odpovedá na otázky typu:²⁸

- Kde je moje miesto na trhu?
- Aké konkrétne podmienky mám pre svoje podnikanie?
- Ako môžem maximálne využiť potenciál daného trhu a zeme pre svoje podnikanie?

²⁶ Bližšie pozri: TYLL, Ladislav. *Podniková stratégia*, s 19.

²⁷ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s 41.

²⁸ Bližšie pozri: Edolo s.r.o. *PEST analýza* [online].



Obrázok 4 – PEST analýza²⁹

Obrázok 4 definuje faktory ovplyvňujúce firmy pri PEST analýze.

Politické prostredie

Do tejto analyzovanej oblasti patrí to, čo súvisí s politickou situáciou v zemi či oblasti, v ktorej podnikáte. Podľa Váchala sa tu premietajú jednotlivé legislatívne predpisy pre podnikanie. Je potrebné si uvedomiť na akom trhu a v akej zemi podnikáme – ak budeme robiť PEST analýzu na predaj televízorov v Nemecku, ktoré boli vyrobené v ČR / SR, tak v tejto oblasti budú legislatívne predpisy Nemecka. Príklady faktorov – regulácia vlády, daňová politika, obchodné a colné zákony apod.³⁰

Ekonomické prostredie

Tu sa objavujú ekonomické podmienky na danom trhu. Prejavujú sa aj konkrétne výšky daní, ciel, stabilita meny a menové kurzy. Typicky sú tu uvedené

²⁹ Bližšie pozri: Edolo s.r.o. *PEST analýza* [online].

³⁰ Bližšie pozri: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*, s. 98.

nasledujúce ukazovatele – HDP, cykly a fázy ekonomiky, podpora zamestnanosti, mzdové náklady na danom trhu a napr. vplyv globalizácie a podpora exportu.³¹

Sociálne prostredie

Pri skúmaní tohto faktoru je nutné si odpovedať na otázky súvisiace s demografickým vývojom, vekovým profilom, vzdelaním a tiež s úrovňou zdravia a poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Jednak tým zistíme aké sú pracovné návyky obyvateľstva na cieľovom trhu, čo od nich môžeme očakávať, a aký vplyv na výkon podniku budú mať – napr. príliš chorých zamestnancov na trhu s nevhodnou zdravotnou starostlivosťou prinesie nízku produktivitu podniku.³²

Technologické prostredie

V tomto faktore sa obvykle skúmajú technologické podmienky pre fungovanie na trhu či v danej zemi. Typickým príkladom je odpoveď na otázku dostupnosti internetu alebo mobilného pripojenia pre komunikáciu. Potom je dobré sa podľa Váchala zaoberať nákladmi na výskum a vývoj, implementáciu nových technológií a vybavenosťou konkurencie. Tu zistíte zásadné dopady na potrebné investície pre bezproblémový chod podniku alebo pre technologickú konkurenčnú výhodu.³³

Ako spraviť PEST analýzu:³⁴

1. Vychádzame z aktuálnych potrieb a plánov rozvoja podniku.
2. Nájďme odpoveď na základné otázky PEST analýzy (občas sa nejedná o určitú predpoveď ale len odhad zmien).
3. Zistené informácie zapracujeme do plánov rozvoja a následne ich zaktualizujeme (rozsah zmeny ovplyvní stratégiu firmy a schopnosť firmy prispôbiť sa zmenám).

³¹ Bližšie pozri: Edolo: PEST analýza. *Edolo* [online].

³² Bližšie pozri: SRPOVÁ, Jitka a Václav REHOŘ. *Základy podnikání*, s. 131.

³³ Bližšie pozri: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*, s. 98.

³⁴ Bližšie pozri: SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*, s. 20-21.

4. Vytvoríme jednotlivé praktické kroky k tomu, aby boli zaistené informácie maximálne využité.

2.1.2 Porterov model piatich síl

Konkurencia

Prvá otázka pri analyzovaní konkurencie by sa mala týkať súčasnej pozície našej firmy voči konkurentom a meradlom by mali byť hlavne ekonomické ukazovatele, image firmy a vzťahy so stakeholdrami.³⁵

Porter charakterizoval bariéry vstupu či výstupu do/z odvetvia. Medzi bariéry vstupu podľa neho patrí diferenciácia výrobkov, rozsah produkcie, distribučné kanály a výhoda v celkových nákladoch. Naopak bariérami výstupu sú podľa Portera zvyky a stereotypy riadiacich pracovníkov, utopenie peňazí vo výrobných prostriedkoch a vysoké priame náklady na výstup.³⁶

Vplyv odberateľa

Odberateľ má záujem pri stanovovaní obchodných podmienok, aby ich mohol ovplyvňovať alebo určovať dodávateľovi. Odberateľ môže mať veľký vplyv na chod firmy, ak existujú substitúty dodávok a dodávateľov v okolí, menej zákazníkov nakupuje po veľkých množstvách, alebo ak je nakupovaný predmet dostatočne štandardizovaný a zákazníci môžu jednoducho prejsť k inému dodávateľovi za nulové náklady.³⁷

Vplyv dodávateľa

Veľmi významným článkom okrem odberateľa je aj dodávateľ. Jeho sila zvyšujúca cenu a znižujúca zisk nakupujúceho závisí na rôznych faktoroch. Sú to napríklad vzdialenosť dodávateľa od možnej konkurencie, dôležitosť vstupu pre kupujúceho, možnosť uskutočnenia spätnej vertikálnej integrácie odberateľským podnikom.³⁸

³⁵ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 51,52.

³⁶ Bližšie pozri: DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. Století*, s. 65.

³⁷ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 50.

³⁸ Bližšie pozri: TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s 20.

Stav súperenia

Konkurenčné okolie je charakterizované veľkosťou podielu jednotlivých podnikov na trhu. Rôzne štruktúry tohto okolia majú odlišný dôsledok pre rivalov. Z tohto dôvodu je dôležité preskúmať zložky okolia ako klesajúci či stúpajúci počet konkurentov v obore, chovanie pracovníkov organizácie, veľkosť, finančná sila a systém vedenia. Ale aj náklady odchodov z oboru, využiteľnosť výrobných kapacít konkurentov a lukratívnosť oboru.³⁹

Hrozba náhražiek (substitútov)

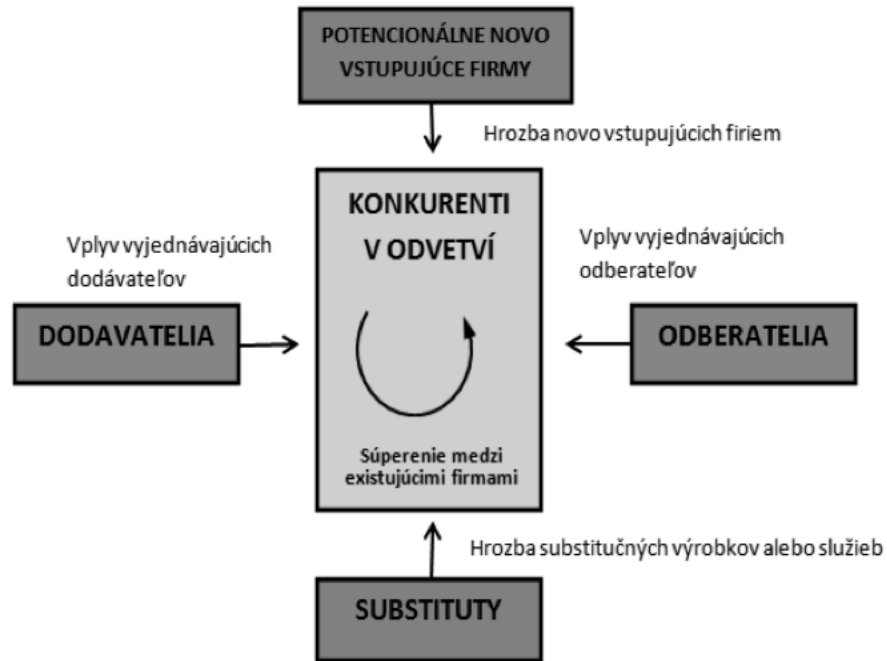
Náhražkou je produkt s vlastnosťami výrobku z oboru, ktorý uspokojuje potrebu zákazníka. V prípade, že sa cena alebo výkon náhražky stane pre zákazníkov atraktívnejšia, je možné, že začnú kupovať výrobky od konkurenčnej dodávateľskej firmy. Kľúčová je zvyčajne jednoduchosť prechodu odberateľa zo súčasného produktu na náhražku za vidinou výhod.⁴⁰

Tlak spôsobuje hlavne vysoká kvalita, nízka cena a úžitková hodnota. Preto je dôležité preskúmať zložky oboru ako existencia akceptovateľného substitútu, cena atraktívnych substitútov, zameniteľnosť výrobkov na trhu a kvalitu ponúkaných výrobkov a služieb.⁴¹

³⁹ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 50.

⁴⁰ Bližšie pozri: TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 23.

⁴¹ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 51, 52.



Obrázok 5 – Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia⁴²

Obrázok 5 zobrazuje ako firmu ovplyvňujú dodávatelia, odberatelia, substitúty a konkurenčné firmy.

2.2 Analýza vnútorného prostredia

Vnútorné prostredie ovplyvňujú faktory technického rozvoja, výroby a jej riadenia, faktory podnikových a pracovných zdrojov a hlavne marketingové a distribučné faktory či finančné a rozpočtové faktory.⁴³

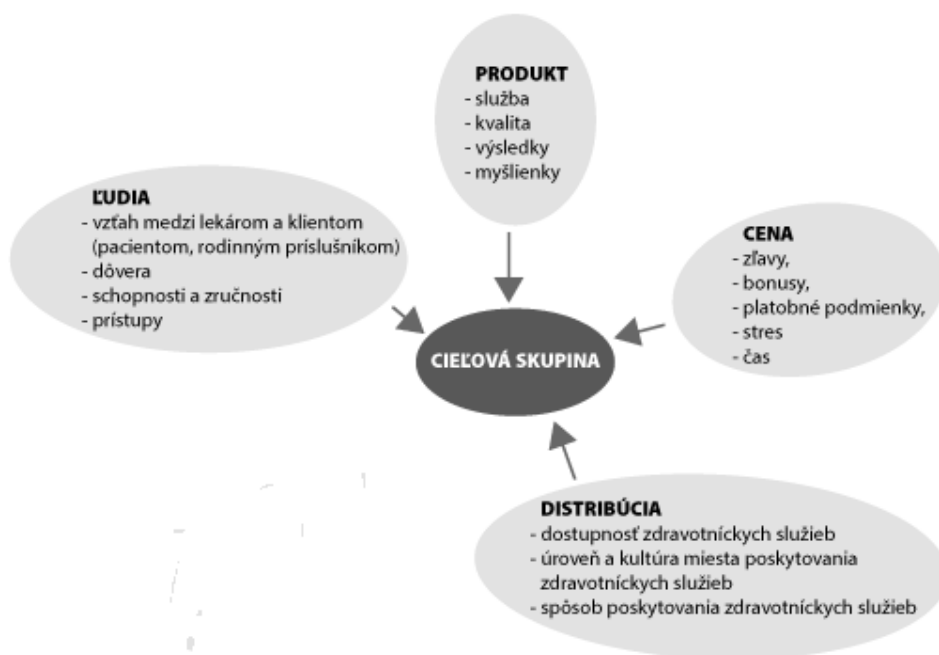
2.2.1 Marketingové stratégie

Marketing je vedenie podniku vedome orientované na trh. O úspechu a neúspechu rozhoduje zvyčajne zákazník, pretože už neexistujú žiadne výrobky alebo služby, ktoré by sa predávali sami. Pre marketing sú dôležité 4 faktory, ktoré by mala skúmať každá firma. Týmito faktormi sú cena produktu, podpora predaja, distribúcia a ľudia a predajný tím.⁴⁴

⁴² Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.*, s. 49.

⁴³ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi,* s. 97.

⁴⁴ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* s. 57.



Obrázok 6 – Marketingové stratégie (zákazník)⁴⁵

Obrázok 6 zobrazuje ako na cieľovú skupinu zákazníkov vplyvajú jednotlivé časti marketingového mixu.

Produkt

Marketingové produkty môžu byť hmotné alebo nehmotné. Každý produkt je Mallayom definovaný tromi úrovňami:⁴⁶

1. jadro produktu alebo služby – primárna hodnota, ktorá je poskytovaná,
2. skutočný produkt alebo služba – vzhľad, balenie, štýl, značka, kvalita,
3. pridaná hodnota – výhody poskytované po zakúpení (servis po predaji, inštalácia, úver, dodanie, garancia).

Každý produkt má svoj životný cyklus so sekvenčnými etapami: inkubácie, zavedenie, rast, zrelosť a pokles. Ak sa produkt približuje bodu zrelosti musia byť marketingoví pracovníci pripravení zmeniť marketingový mix produktu a zistiť jeho silné a slabé stránky či uspokojujú vzhľadovú stránku a konkurencieschopnosť.⁴⁷

⁴⁵ Bližšie pozri: HPI: Marketing v zdravotníctve. *Marketing v zdravotníctve* [online].

⁴⁶ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 58.

⁴⁷ Bližšie pozri: KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 70.

Cena

Cenová politika firmy úzko súvisí s politikou podmienok. Spoločnosť určuje za akých podmienok produkt zákazníkom ponúkne, a jej cenová politika by mala byť dlhodobá. Najdôležitejším kritériom nie je minimalizácia cien, ale voľba nákupných podmienok pre zaistenie maximálneho prínosu pri plnení strategických cieľov spoločnosti.⁴⁸

Cena produktu či služby býva stanovená na základe rôznych kritérií ako vzťah medzi cenou a dopytom v danom prostredí alebo podľa pružnosti dopytu. Prístupy k určeniu ceny sú napríklad nákladovo orientovaná tvorba ceny, nulový bod, ceny orientované na zákazníka alebo ceny založené na konkurencii.⁴⁹

Podpora predaja

Podpora je vlastne marketing produktu či služby a obraz, ktorý im je vytvorený pre vonkajšie okolie. Pre zákazníka plní informačnú funkciu o výrobku. Podpora predaja býva prevádzaná pomocou médií, stykom s verejnosťou, osobným predajom alebo inými presvedčivými komunikačnými stratégiami.⁵⁰

Kotler tvrdí, že každý zákazník, ktorý chce niečo nakúpiť prechádza šiestimi fázami (stavy pripravenosti kupujúceho). Týmto stavmi sú podvedomie, znalosť, záľuba, preferencie, presvedčenie a nákup. Marketingoví pracovníci musia vedieť správne určiť v ktorej fáze sa cieľová skupina zákazníkov nachádza, a na ktorú úroveň ju vedia posunúť. Každá časť podpory predaja má iný vplyv na rozhodovacie úrovne zákazníka.⁵¹

Miesto (distribúcie)

Týmto pojmom sa myslí distribučný kanál alebo miesto. Miestom môže byť myslená aj forma distribúcie prínosná pre firmu. Taktiež zahŕňa určenie najlepšieho miesta pre ukážku, predaj výrobku, ponuku služieb a načasovanie kde a kedy sa produkt začne distribuovať.⁵²

⁴⁸ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 58.

⁴⁹ Bližšie pozri: KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 749.

⁵⁰ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 58.

⁵¹ Bližšie pozri: KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 880.

⁵² Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 59, 60.

Firma rozhoduje aj o tom, koľko bude medzičlánkov medzi firmou a konečným spotrebiteľom alebo či bude produkt ponúkaný ako nevyhnutný tovar dostupný všade alebo bude niečím výnimočným a dostupným len v špeciálnych lokalitách.⁵³

2.2.3 Finančná analýza

Pomocou finančnej analýzy zisťuje manažment podniku aká je finančná pozícia a kvalita finančného riadenia firmy. Finančná pozícia je najdôležitejším ukazovateľom jej konkurenčnej pozície. Zaoberá sa analýzou celkových finančných zdrojov a výsledkov činnosti podniku.

Tieto hodnoty sú dôležité pre stakeholdrov, veriteľov a manažment organizácie. Akcionárov zaujímajú súčasné a budúce úrovne riziká a návratnosti ovplyvňujúce cenu akcie a veriteľov zaujíma krátkodobá likvidita podniku.

Pomerové ukazovatele

Rozlišujeme viacero pomerových ukazovateľov ako ukazovatele rentability (ziskovosti), likvidity, efektívnosti využitia zdrojov a zadlženosti.

Ukazovatele ziskovosti:

Kapitálová návratnosť (Return on equity – ROE) – zisťuje návratnosť, ktorú spoločníci získavajú z podnikovej činnosti. Hodnota by mala byť minimálne 10%.

Kapitálová návratnosť = zisk po zdanení / vlastný kapitál⁵⁴

Návratnosť aktív (Return on assets - ROA) – ukazuje využitie podnikového majetku pri tvorbe zisku. Hodnota by mala byť minimálne 8%.

Návratnosť investícií = zisk po zdanení / celkové čisté aktíva (vložený kapitál)

Celkové čisté aktíva = celkové aktíva – krátkodobé záväzky

ROA = (čistý zisk / tržby) x (tržby / celkové aktíva)

Návratnosť tržieb (Return on sales) – určuje podiel marže na celkových tržbách. Požadovaná hodnota by mala byť nad 10%.

ROS = zisk pred zdanením / tržby

⁵³ Bližšie pozri: KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 71.

⁵⁴ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 64.

$$\text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}^{55}$$

Ukazovatele likvidity:

Kvantifikujú schopnosť spoločnosti vyrovnat' záväzky.

Bežná likvidita – hodnotí celkovú likviditu podniku uvažovanú z celého objemu obežných aktív. (hodnota 1,5 – 2.5)

$$\text{Bežná likvidita} = \text{obežné aktíva} / \text{krátkodobé záväzky}$$

Pohotovostná likvidita – ukazuje schopnosť spoločnosti okamžite splatiť krátkodobé záväzky. Vylučuje však sporné položky (zásoby z výpočtu).(hodnota 1 – 1,5)

$$\text{Pohotovostná likvidita} = (\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé záväzky}$$

Okamžitá likvidita – schopnosť okamžite splatiť krátkodobé záväzky.(hodnota 0,5 – 1)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{pohotovostné peňažné prostriedky} / \text{krátkodobé záväzky}$$

Ukazovatele efektívnosti využitia zdrojov:

$$\text{Priemerná doba inkasa} = (\text{pohľadávky} / \text{tržby}) \times 360^{56}$$

Obrat aktív – vyjadruje efektívnosť využitia celkových fondov a hodnotu predajov na jednotku celkových fondov. (minimálna požadovaná hodnota 1)

$$\text{Obrat aktív} = \text{tržby} / \text{celkové aktíva}$$

Doba obratu pohľadávok – udáva priemerný počet dní od vydania faktúry za predaný tovar až po jeho uhradenie. Snaha o čo najnižší počet dní.

$$\text{Obrat pohľadávok} = \text{pohľadávky z obchodných vzťahov} / (\text{tržby} / 360)$$

Doba obratu zásob – udáva priemerný počet dní od objednania po dodanie tovaru (zásob) odberateľovi. Snaha o čo najnižší počet dní.

$$\text{Doba obratu zásob} = 360 / \text{počet obrátok}^{57}$$

⁵⁵ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 106.

⁵⁶ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 66.

⁵⁷ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 105.

Ukazovatele zadlženosti:

Kvóta vlastného kapitálu – prevrátená hodnota finančnej páky a pre veriteľa predstavuje vyššia miera vlastného kapitálu pozitívny signál (väčšia ochota požičať). Doporučená hodnota je 50% cudzích zdrojov.

Kvóta vlastného kapitálu = vlastný kapitál/celkové aktíva

Ukazovateľ dlhodobej zadlženosti – ukazuje pomer dlhodobých záväzkov a úverov k vlastnému kapitálu (splatnosť > 1 rok). Doporučená hodnota je 50% vlastných zdrojov.

Dlhodobá zadlženosť = dlhodobé záväzky / vlastný kapitál

Bežná zadlženosť – vyjadruje aká časť firmy je financovaná krátkodobými dlhmi (splatnosť < 1 rok). Doporučená hodnota 1 – 1,2.

Bežná zadlženosť = (krátkodobé záväzky + krátkodobé úvery + dohadné účty pasívne)/celkové pasíva

Úrokové krytie – ukazuje schopnosť organizácie pokryť fixné poplatky. Optimálna hodnota je okolo 8.

Úrokové krytie = zisk pred zdanením / náklady na úroky (finančné náklady)⁵⁸

2.2.4 Model „7S“

Analýza vnútorného prostredia modelom 7S je metodika strategickej analýzy poradenskej firmy McKinsey. Podľa nej je potrebné ponímať strategické riadenie, firemnú kultúru, organizáciu v celistvosti, vo vzájomných vzťahoch a pôsobení, systémovo. Podľa tohto modelu je treba každú firmu sledovať ako množinu siedmich aspektov (faktorov), ktoré sa navzájom ovplyvňujú a podmieňujú a rozhodujú o naplnení firemnej stratégie. Harmónia aspektov nám určí kľúčové faktory úspechu firmy.⁵⁹

⁵⁸ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 67.

⁵⁹ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 114.

Model je nazvaný 7S pretože je v ňom zahrnutých sedem faktorov, ktorých názvy začínajú v angličtine písmenom S:⁶⁰

Strategy (stratégia),

Structure (štruktúra),

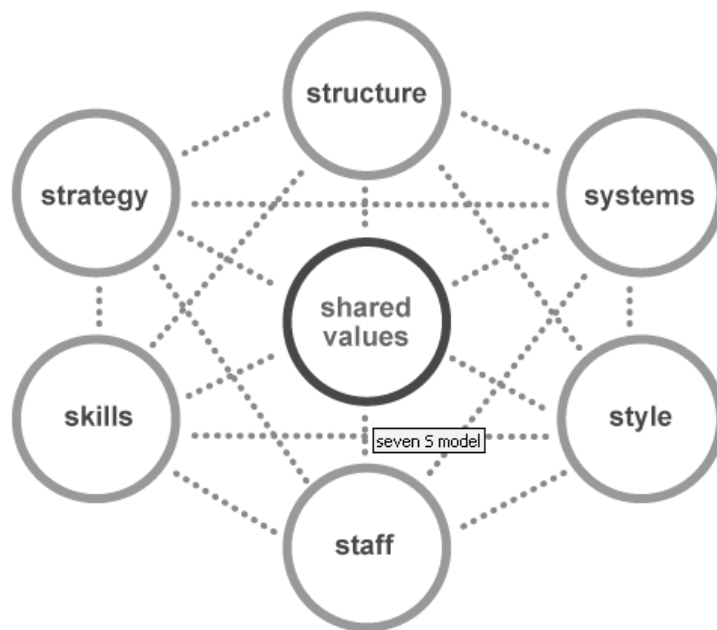
Systems (systémy riadenia),

Style (štýl manažérskej práce),

Staff (spolupracovníci),

Skills (schopnosti),

Shared values (zdieľané hodnoty).



Obrázok 7 – Model „7S“ firmy Mc Kinsey⁶¹

Na obrázku 7 môžeme vidieť prepojenosť jednotlivých faktorov modelu „7S“.

Štruktúrou sa v modeli „7S“ rozumie obsahová a funkčná náplň organizačného usporiadania v zmysle nadriadenosti, spolupráce, podriadenosti, kontrolných mechanizmov a zdieľania informácií.⁶²

⁶⁰ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 114.

⁶¹ Bližšie pozri: 100+ Business Critical Models and Frameworks. *MCKINSEY 7S MODEL* [online].

Systémy riadenia sú v tomto prípade prostriedky, systémy a procedúry slúžiace napríklad na komunikačné, kontrolné, dopravné a informačné riadenie.⁶³

Štýl manažérskej práce vyjadruje ako manažment pristupuje k riadeniu a riešeniu problémov. Prevažná väčšina organizácií robí rozdiely medzi formálnou a neformálnou stránkou riadenia ako aj v tom, čo je napísané v organizačných smerniciach a predpisoch v porovnaní s tým, čo manažment skutočne robí.⁶⁴

Spolupracovníci sú ľudia (riaditelia aj radoví zamestnanci) a ich vzťahy, aspirácia, funkcia, motivácia a chovanie sa voči firme. Je nutné rozlišovať kvantifikovateľné aspekty (formálny systém motivácie a odmeňovania, systém zvyšovania kvalifikácie atď.) a nekvantifikovateľné aspekty (postoje a lojalita voči firme, morálne hľadiská)⁶⁵

Schopnosti sú myslené ako profesionálna zdatnosť pracovného kolektívu firmy ako celku. Nejedná sa však o súčet kvalifikácie jednotlivých pracovníkov a je potrebné brať do úvahy synergické efekty (kladné aj záporné) stanovené napríklad úrovňou organizácie práce a riadením.⁶⁶

Zdielané hodnoty nám odrážajú princípy, idey a základné skutočnosti od pracovníkov firmy, niektorých stakeholdrov firmy bezprostredne zainteresovaných do úspechu firmy.⁶⁷

Analýza „7S“ sa v praxi aplikuje buď samostatne alebo ako doplnok analýzy firemných faktorov.⁶⁸

⁶² Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 115.

⁶³ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 74.

⁶⁴ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 115.

⁶⁵ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 74.

⁶⁶ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 115.

⁶⁷ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. s. 75.

⁶⁸ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 115.

2.3 SWOT analýza

Pri diagnóze vzťahov a súvislostí medzi vnútorným a vonkajším prostredím sa najčastejšie používa SWOT analýza. Identifikujú sa pri nej faktory a skutočnosti, ktoré predstavujú pre objekt analýzy silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby okolia. Kľúčové faktory sú potom rozdelené do štyroch kvadrantov tabuľky SWOT.⁶⁹

Jej názov je odvodený od prvých písmen anglických slov v kvadrantoch: S-trengths (silné stránky), W-eaknesses (slabé stránky), O-pportunities (príležitosti), T-hreats (hrozby). Táto analýza sa využíva ako na strategickej, tak aj na taktickej a operatívnej úrovni riadenia.⁷⁰

Fakty pre SWOT analýzu môžu byť získané rôzne. Napríklad prevzatím už uskutočnených analýz, benchmarkingom (porovnaním s konkurentmi), brainstormingom (riadenou diskusiou) alebo metódou interview. Ak sú SWOT analýzy pre rovnaký subjekt periodicky spracované v dlhšom časovom horizonte, je možné vyhodnocovať, či slabiny a hrozby pribúdajú alebo sa ich počet znižuje.⁷¹

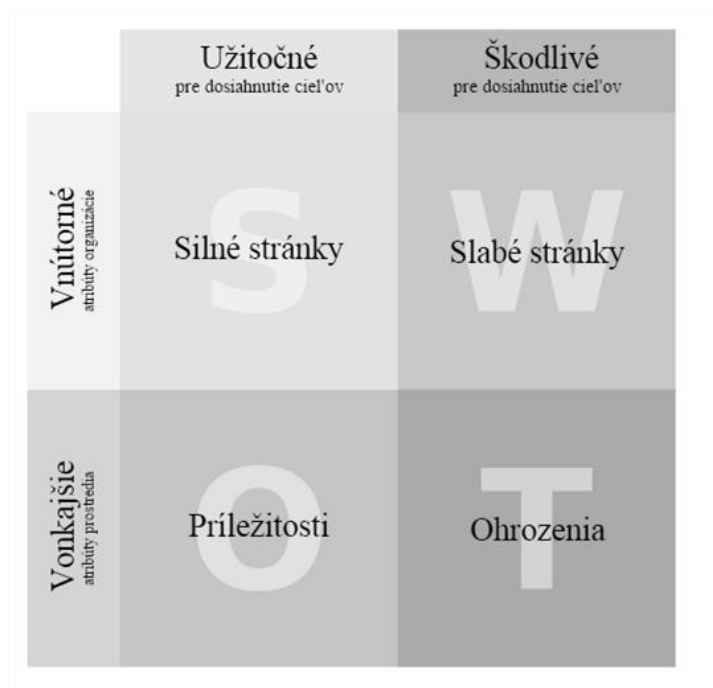
SWOT analýza je podľa Tylla výborný informačný zdroj pri formulovaní stratégie. Od jej podstaty sa odvíja základná logika strategického návrhu, ktorý by mal byť zameraný na eliminovanie slabých stránok a hrozieb s využitím silných stránok a strategických príležitostí. Každá hrozba a slabá stránka by mala mať opatrenie, ktoré ju eliminuje.⁷²

⁶⁹ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 120.

⁷⁰ Bližšie pozri: TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s 39.

⁷¹ Bližšie pozri: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 120.

⁷² Bližšie pozri: TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s 39.



Obrázok 8 – SWOT analýza⁷³

Z obrázku 8 je jasne vidieť, že silné a slabé stránky sú vnútornými atribútmi firmy a príležitosti a ohrozenia vonkajšími atribútmi firmy. Taktiež je nutné si uvedomiť, že silné stránky a príležitosti sú veľmi užitočné pre dosiahnutie vytýčených cieľov a slabé stránky a ohrozenia sú škodlivé pre dosiahnutie cieľov, preto ich treba eliminovať.

Silnými stránkami sú zvyčajne zdroje, skúsenosť alebo iná výhoda oproti konkurentom.⁷⁴ Dajú sa určiť aj na základe nasledujúcich otázok:⁷⁵

- Je lídrom v krivke skúseností?
- Je na tom firma finančne dobre?
- Má spoločnosť zmapovaný trh v obore svojho podnikania?
- Má podnik konkurenčné výhody a snaží sa ich udržať?
- Sú zákazníci lojálni a je náročné ich nalákať konkurenciou?
- Dokáže manažment úspešne riadiť podnik?
- Je firma lídrom inovácii alebo len následníkom?

⁷³ Vlastné spracovanie

⁷⁴ Bližšie pozri: SOUČEK et.al. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*, s. 65.

⁷⁵ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 85.

Slabé stránky sú napríklad obmedzené zdroje, nedostatok skúseností a schopností, vybavenie alebo finančné zdroje.⁷⁶ Pri analýze sa zisťujú aj pomocou odpovedí na nasledujúce otázky:⁷⁷

- Má podnik vysoké celkové náklady na kus v porovnaní s konkurenciou?
- Má firma konkurenčné nevýhody?
- Chýbajú podniku kľúčové znalosti a kompetencie?
- Je spoločnosť schopná financovať zmeny stratégie?
- Má podnik úzky výrobný sortiment?
- Má spoločnosť zastaralé zariadenie?
- Klesá ziskovosť podniku?
- Má manažment zlú reputáciu pri zavádzaní stratégie?
- Stretáva sa firma s vnútornými problémami?

Príležitosť je dôležitá priaznivá situácia vonkajšieho okolia firmy. Zdrojmi jej zistenia bývajú rôzne trendy.⁷⁸ Na potenciálne vonkajšie **príležitosti** a pýtame otázkami typu:⁷⁹

- Rýchly rast trhu? (podnik ho môže využiť ako príležitosť vlastného rastu)
- Pridať komplementárne produkty? (pre väčšiu spokojnosť zákazníka)
- Diverzifikovať do podporných produktov?
- Obsluhovať dodatočnú skupinu zákazníkov?
- Vstup na nové trhy alebo segmenty?
- Vertikálna integrácia?
- Zvýšil sa sortiment výrobkov na uspokojenie širšej škály potrieb zákazníka?

Hrozba je dôležitá nepriaznivá situácia vonkajšieho okolia firmy.⁸⁰ Pri zisťovaní potenciálnych vonkajších **hrozieb (ohrození)** si kladieme nasledujúce otázky:⁸¹

- Rastie predaj substitučných produktov? (produkty z ázijských zemí)
- Nastáva zmena potrieb a vkusu zákazníka?
- Narastá konkurenčný tlak?
- Je vládna politika nevýhodná?

⁷⁶ Bližšie pozri: SOUČEK et.al. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*, s. 65.

⁷⁷ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 85.

⁷⁸ Bližšie pozri: SOUČEK et.al. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*, s. 65.

⁷⁹ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 87

⁸⁰ Bližšie pozri: SOUČEK et.al. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*, s. 65.

⁸¹ Bližšie pozri: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 87

- Rastie pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov?
- Je rast trhu pomalý?
- Rastie vyjednávacía sila zákazníkov alebo dodávateľov?
- Majú demografické zmeny zlý vplyv?

3 Metodika práce

Praktickú časť mojej bakalárskej práce spracujem pomocou analýz popísaných v teoretickej časti. Informácie o firme a jej histórii získam z vnútropodnikovej dokumentácie a internetových stránok firmy WERCHEM spol. s r.o.

Analýzy vonkajšieho prostredia prevediem na základe informácii z odborných článkov a aktuálnej politickej a ekonomickej situácie na Slovensku.

Analýzy vnútorného prostredia, konkrétne finančnú analýzu, prevediem pomocou vnútropodnikovej dokumentácie (súvaha a výsledovka za rok 2013) a programu pre výpočet finančnej analýzy (FinAnalysis 2.1). Model „7S“ a marketingové stratégie zistím pomocou pološtruktúrovaného rozhovoru s konateľom a zamestnancami firmy WERCHEM, spol. s r.o. Pre pološtruktúrovaný rozhovor si vopred nachystám otázky, ktoré konateľ a zamestnanci zodpovedia a spracujem ich do potrebnej formy.

SWOT analýzu použijem ako súhrn informácii získaných z analýz, a na základe nej zhodnotím celkové hospodárenie firmy a zostavím strategický plán firmy do budúcnosti.

4 WERCHEM, spol. s r.o.

Firma WERCHEM spol. s r.o. je slovenská rodinná spoločnosť, ktorá sa špecializuje v dodávkach spojovacieho materiálu a získala tak významnú rolu v Slovenskom priemyselnom odvetví. Okrem dodávok na území Slovenska pokrýva aj potreby zahraničných odberateľov. Dodávky materiálu pozostávajú zo štandardných produktov podľa DIN/ISO/STN noriem ale taktiež z produktov, zákazníckej výkresovej dokumentácie.

Medzi zákazníkov firmy WERCHEM, spol. s r.o. patria významné medzinárodné koncerny, vďaka flexibilita a vysokej úrovni poskytovaných nadštandardných služieb. Sú nimi napríklad i KAN-BAN systém (pre jednoduchšie riadenie a zásobovanie výroby) a mnoho ďalších. KAN-BAN slúži ako objednávacía karta (podnet na zhotovenie súčiastok) avšak pri novo vyrábaných výrobkoch sa používa ako identifikačná karta. Spoločnosť WERCHEM, spol. s r.o. sa zameriava na komplexné dodávky tovaru. Pretože sa snaží o čo najvyššiu spokojnosť zákazníka.

Cieľom spoločnosti je rozrastať sa v nových možnostiach sortimentu a službách pre zákazníkov.⁸²

4.1 História firmy

Firma WERCHEM, spol. s r.o. začala v roku 1997 realizovať obchodnú činnosť na ulici Jánošíkova 4 v Novom Meste nad Váhom. V oblasti spojovacieho materiálu, náradia a priemyselnej chémie sa zameriavala hlavne na trh v Slovenskej a Českej republike. V roku 2000 sa presunulo pôsobisko firmy na ulicu Piešťanská 1202/44 v Novom Meste nad Váhom. Nové priestory poskytli možnosti na otvorenie veľkoobchodnej predajne a rozšírenie skladových zásob.

V roku 2006 sa firma stala exkluzívnym distribútorom talianskeho výrobcu nitovacieho materiálu a techniky spoločnosti RIVIT pre slovenský trh.⁸³

V rovnakom roku firma získala exkluzivitu anglického výrobcu priemyselných sprejov Action Can, pre slovenský i pre český trh.

Sortiment firmy WERCHEM, spol. s r.o. sa každý rok rozširuje o nové komodity, čo z nej robí všestranného dodávateľa.

⁸² Bližšie pozri : *Werchem* [online].

⁸³ Bližšie pozri: Rovnaký zdroj [online].

Rozšírené skladové priestory firma využíva od roku 2010, čo jej umožňuje väčšiu flexibilitu v dodávkach i možnosť vybudovať objemnejšie skladové zásoby.⁸⁴

4.2 Analýza vonkajšieho prostredia firmy WERCHEM, spol. s r.o.

Pri analýze vonkajšieho prostredia som využila PEST analýzu a Porterov model piatich síl.

4.2.1 PEST analýza firmy WERCHEM, spol. s r.o.

Politické prostredie

Kvalita podnikateľského prostredia na Slovensku sa v poslednom štvrtroku 2014 opäť zhoršila. Aktuálna hodnota Indexu podnikateľského prostredia, ktorý na základe vlastného prieskumu pripravuje Podnikateľská aliancia Slovenska je 61,2 bodu, čo predstavuje oproti predchádzajúcemu kvartálu pokles o 1,71 percenta. Prekážkami pre podnikateľov sú najmä zmeny v legislatíve a zvyšovanie daňového zaťaženia. Tie priniesla novela zákona o dani z príjmov. Situácia sa zhoršila aj v oblastiach uplatňovania princípu rovnosti pred zákonom, funkčnosti súdnictva a vymáhateľnosti práva. Rástli najmä položky z kategórie vlastného vplyvu podnikov na kvalitu podnikateľského prostredia. Rast ďalej zaznamenala za posledný štvrtrok roku 2014 aj cenová stabilita, ktorá súvisí s dlhodobou veľmi nízkou mierou inflácie. Zlepšil sa prístup k finančným zdrojom (výhodnejšie úvery) a úroveň infraštruktúry. Mierne rástla aj položka regulácia cezhraničného obchodu.⁸⁵

Zákony ovplyvňujúce firmu WERCHEM, spol. s r.o. na základe obchodného zákonníku 2014:

§8 obchodné meno : WERCHEM spol. s r.o..

§35a §36: firma vedie účtovníctvo v sústave podvojného účtovníctva.

§58: základné imanie je zapísané v obchodnom registri.

§105: spoločnosť mala pri vzniku 2 spoločníkov.

§133:Štatutárny orgán - jeden konateľ firmy (Jozef Kučerák).

§665: Výhradný dodávateľ chémie Action Can pre Slovenskú republiku.

⁸⁴ Bližšie pozri: *Werchem* [online].

⁸⁵ Bližšie pozri: Podnikateľská aliancia Slovenska: Výsledky IPP za 4. štvrtrok 2014. *PAS* [online].

Ekonomické prostredie

Slovensko je jednou z krajín s rozvojovou ekonomikou, preto sa snaží budovať trhové hospodárstvo podľa modelu západných ekonomík (ekonomiku so zameraním na trvalo udržateľný rozvoj). Negatívny vplyv na firmu mala ekonomická kríza. Dôvodom bolo znižovanie počtu nových zákaziek a vyplatenie a odchod jedného zo spoločníkov firmy. Na druhú stranu mala do určitej miery pozitívny vplyv zvyšujúca sa nezamestnanosť. V tomto prípade mohla firma ovplyvniť výšku mzdy zamestnancov a mala možnosť výberu kvalifikovanejších ľudí. V uplynulých rokoch však vznikali nové podnikateľské subjekty a zvýšila sa konkurencia na trhu. Po prijatí eura v roku 2004 sa niektoré zákazky stali pre firmu výhodnejšie ale pri obchodovaní s firmami v krajinách, ktoré euro neprijali, boli ceny občas pohyblivé a nevýhodné vzhľadom k platnému a stále sa meniacemu kurzu. Kvôli financovaniu väčších zákaziek musela firma pristúpiť aj na úver z banky a obchodovať formou factoringu.

V roku 2014 zaznamenala menová únia nízky rast cien. Šanca pre slovenský exportérov tak výrazne klesla. Slovenská ekonomika si v prvých troch kvartáloch roku 2014 pripísala rast vo výške 2,4 %. Na raste hrubého domáceho produktu (HDP) sa podieľal iba domáci dopyt. K reálnemu rastu slovenskej ekonomiky v roku 2014 prispelo oživenie rastu investícií, ktoré v treťom štvrtroku dosiahli medziročný reálny rast o 7,7 %. Slováci v obchodoch v roku 2014 utrácali viac. S tým samozrejme súvisí lepšia situácia na slovenskom trhu práce..⁸⁶

Sociálne prostredie

Miera nezamestnanosti v roku 2014 klesla, ale stále nie na prognózovanú úroveň. Kľúčovou udalosťou slovenskej ekonomiky bolo oživenie pracovného trhu. V slovenskej ekonomike vzrástol počet zamestnaných medziročne o 42-tisíc ľudí, tj. o 1,8 %. Miera nezamestnanosti prvýkrát po 5 rokoch klesla pod 13 %.⁸⁷

Absolventov vysokých škôl je v roku 2014 o 67-tisíc viac ako pracovných miest, pri ktorých zamestnávateľia žiadajú vysokoškolský diplom. Preto si zamestnávateľia môžu lepšie vybrať vhodného zamestnanca.⁸⁸

⁸⁶ Bližšie pozri: BERACKA, Ján. *NEXT FUTURE* [online].

⁸⁷ Bližšie pozri: BERACKA, Ján. *NEXT FUTURE* [online].

⁸⁸ Bližšie pozri: *Webnoviny.sk* [online].

Technologické prostredie

Väčšina firiem na Slovensku, ktoré sa zaoberajú spojovacím materiálom má vlastný firemný systém (jednoduchšia komunikácia medzi zamestnancami, dodávateľmi ale aj odberateľmi). Samozrejme pracujú aj na neustálom inovovaní internetových stránok a zavedení internetového obchodu prístupného každému človeku s dopravou až domov.

4.2.2 Porterov model piatich síl aplikovaný na firmu WERCHEM, spol. s r.o.

Stav súperenia

Nové Mesto nad Váhom je sídlom niekoľkých ďalších firiem orientovaných na distribúciu spojovacieho materiálu. Väčšina z nich však vznikla až po vzniku firmy WERCHEM, spol. s r.o. a jedna je pobočkou menšieho reťazca. Trenčiansky kraj má však mnoho miest, kde môžeme nájsť podobný sortiment. Kvalita sortimentu je ale horšia, čo sa prejavuje aj na cene. Tvoria ju zahraničné obchody ako Baumax alebo Hornbach. Súpermi sú samozrejme aj ďalšie firmy na území Slovenska, ale aj Česka a Poľska.

Konkurencia

V súčasnej dobe je v Novom Meste nad Váhom 7 ďalších podobných firiem: Metalvis Slovakia, spol. s r.o., Visimpex, s.r.o., FDS spol. s r.o., Tofas, s.r.o., Fer-Kad, s.r.o., Rados - Ivan Hrnčár. Firma Metalvis Slovakia, spol. s r.o. sa zaoberá predajom skrutiek, závitových tyčí, matic a hmoždín. Skrutky, kolíky, závitové tyče, nity, matice a podložky predáva firma Visimpex, s.r.o.. FDS spol. s r.o. zase predáva iba kotviacu techniku od rôznych dodávateľov. Ďalším konkurentom je firma Tofas, s.r.o., ktorá predáva rovnaký sortiment ako Visimpex, s.r.o. a navyše elektrické náradie (vŕtačky) a brúsne kotúče. Firma Fer-Kad, s.r.o. distribuuje primárne skrutky, brúsne kotúče a silikóny. Rovnakým sortimentom sa zaoberá aj firma Rados – Ivan Hrnčár a navyše predáva priemyselnú chémiu.⁸⁹

Väčšina z týchto firiem je však užšie orientovaná na priemyselnú chémiu, kotviacu techniku alebo mechanické náradie. Firma WERCHEM, spol. s r.o. ponúka rovnaký sortiment a popri tom ešte veľa druhov iného sortimentu (kosačky, výhradná

⁸⁹ Bližšie pozri: Zoznam.sk [online].

distribúcia niektorých značiek chémie pre slovenský a český trh). Vďaka získaniu nových dodávateľov zo zahraničia firma dokáže poskytovať nízke ceny a byť konkurencieschopná aj popri snahe väčších firiem ako Hornbach a Baumax (komplexne zamerané nielen na spojovací materiál) a to s neporovnateľne lepšou kvalitou spojovacieho materiálu.

Vplyv odberateľa

Firma rozdeľuje svojich odberateľov na tuzemských a zahraničných. Zahraniční odberatelia sú hlavne z Českej republiky a Poľska. Najväčšiu časť odberateľov však tvoria firmy so sídlom na Slovensku, či už pre ďalší predaj alebo na stavbu cestných komunikácií alebo budov. Firma má aj veľkoobchodnú predajňu pre bežných zákazníkov, ktorá ale tvorí minimálnu časť z celkových predajov. Vyjednávacía sila pri rozhodovaní o cene je zvyčajne na strane firmy vzhľadom k možnostiam množstevných zliav a dodania tovaru priamo k odberateľovi.

Jedným zo stálych a najväčších odberateľov je firma EMERSON, ktorá sídli hneď vedľa firmy WERCHEM, spol. s r.o.. EMERSON vyhlásil v roku 2013 konkurz pre firmy na dodávanie spojovacieho materiálu, ktorý firma WERCHEM, spol. s r.o. bezkonkurenčne vyhrala s najnižšími cenami. Firmy podpísali zmluvu na päť rokov výhradnej distribúcie spojovacieho materiálu firmou WERCHEM, spol. s r.o.. Podpísaním zmluvy sa firma EMERSON zaviazala pravidelnému mesačnému odberu vybraného sortimentu. Firma sa v posledných mesiacoch zapojila do ďalšieho konkurzu pre výhradnú distribúciu pre firmu HP spol. s r.o. so sídlom v obci Považany. O výsledku by mala byť informovaná do 31.5.2015.

WERCHEM, spol. s r.o. má samozrejme mnoho menších odberateľov, ktorí odoberajú tovar podľa potreby. „Vonkajší obchodník“ si popri kontrolovaní stálych odberateľov dohaduje aj stretnutia s novými firmami a predstavuje im sortiment, ktorý by mohli odoberať.

Vplyv dodávateľa

Dodávatelia sú zvyčajne veľké firmy so zameraním na jednotlivé druhy sortimentu ponúkaného firmou. Po dlhoročnom pôsobení na trhu sa firma dopracovala v niektorých prípadoch až k samotným výrobcom. Preto získala aj nižšie ceny a pri odbere väčšieho množstva sú ceny na minime. Tento faktor ovplyvňuje celú firmu

a vyvíja tlak ako na vedenie firmy, tak na zamestnancov zaoberajúcich sa predajom ale aj hľadáním nových veľkých a spoľahlivých odberateľov.

Ako už bolo spomínané v histórii firmy, v roku 2006 sa stala exkluzívnym distribútorom talianskeho výrobcu techniky a nitovacieho materiálu firmy RIVIT pre slovenský trh a v rovnakom roku firma získala exkluzivitu priemyselných sprejov anglického výrobcu Action Can, pre slovenský i pre český trh. Vyjednávacía sila je v tomto prípade viac na strane dodávateľa (možnosť distribúcie aj prostredníctvom iných firiem), ale firma ju ovplyvňuje množstvom odoberaných kusov sortimentu.

Hrozba náhražiek (substitutov)

V odvetví strojárstva a spojovacieho materiálu je hrozba náhražiek celkom vysoká. Mnohé firmy kupujú a predávajú spojovací materiál nakúpený v Číne, ktorý nie vždy reálne spĺňa kritériá. Problém nastáva zvyčajne vtedy, keď zákazník alebo odberateľská firma tovar použije a neskôr ho nahradí iným, lebo napríklad nevydrží nápor, ktorý je kladený na jednotlivé súčiastky. Samozrejme existuje mnoho firiem predávajúcich kvalitný spojovací materiál, čo sa zvyčajne odrazí aj na jeho vyššej cene.

4.3 Analýza vnútorného prostredia firmy WERCHEM, spol. s r.o.

4.3.1 Marketingové stratégie firmy WERCHEM, spol. s r.o.

Produkt

- jadro produktu alebo služby: predaj spojovacieho materiálu priamo odberateľovi, pomocou veľkoobchodnej predajne alebo internetového obchodu.
- skutočný produkt alebo služba: spojovací materiál zabalený v 100- 1000 kusových krabiciach, v rôznych materiálových prevedeniach, od rôznych dodávateľov.
- pridaná hodnota: záruka 2 roky, dodanie až do budovy odberateľa.

Cena

Cenová politika firmy je nastavená odlišne vo veľkoobchodnej predajni, kde je cena sortimentu vyššia vzhľadom k menšiemu množstvu odberov ale využívajú sa aj komparačné ceny. Komparačné ceny poskytnú spotrebiteľovi náhľad na pôvodnú

cenu a aktuálnu cenu. Takáto cenová politika veľmi vplyva na vnímanie spotrebiteľa. Vo veľkoobchodnej predajni sa dá platiť aj kreditnou kartou, čo je obrovská výhoda oproti ostatným konkurentom. Pri predaji formou distribúcie je cena spojovacieho materiálu nastavená ako základná a odberateľ s ňou môže hýbať na základe množstva odobraného tovaru. Takéto pohyblivé ceny sú výhodné ako pre odberateľa (zníženie ceny pri väčšom množstve), tak aj pre firmu (lepšie meno, zvýšené povedomie o firme u potenciálnych odberateľov).

Flexibilita ceny však nie je možná u všetkých produktov. Sortiment odoberaný v dlhších časových intervaloch alebo v menšom množstve býva zvyčajne drahší práve z dôvodu menej častého obchodovania s dodávateľskými firmami.

Podpora predaja

WERCHEM, spol. s r.o. je menšia firma, preto sa len menej zaoberá podporou predaja formou platenej reklamy. Pred predajňou je umiestená veľkoplošná reklama informujúca o umiestnení a zameraní firmy, ako aj o druhu predávaného sortimentu. V priebehu roka si firma zaplatí krátky spot v regionálnom rádiu alebo reklamu v miestnych novinách.

Strojárske veľtrhy sú taktiež jednou z možností, kde sa firma stretáva s potenciálnymi odberateľmi a dodávateľmi. Každoročne sa účastní veľtrhu v Nitre a Bratislave a občas aj v Brne. Tu môže odberateľ získať mnoho cenných informácií o firme a jej produktoch. Na veľtrhy sa firma pripravuje vopred či už formou zaškolenia zamestnancov alebo tlačením reklamných letákov a katalógov.

Firma sa pri podpore predaja spolieha aj na svoje dobré meno u zákazníkov a ich následné odporúčania ďalším spotrebiteľom.

Miesto (distribúcie)

Firma už od svojho založenia využíva dva distribučné kanály.

Prvým je veľkoobchodná predajňa v Novom Meste nad Váhom s veľkým množstvom sortimentu rôznych druhov (chémiá, skrutky, brúsne kotúče, vrtáčky až po kosačky). Predajňa je situovaná blízko k centru Nového mesta nad Váhom, ale jednoducho sa k nej dá dostať aj z diaľnice alebo rýchlostnej komunikácie. Veľmi

dobrý je aj prístup k firme z pohľadu logistiky, nakladania tovaru do nákladných áut na ďalšiu distribúciu.

Druhým distribučným kanálom je dovoz tovaru priamo odberateľovi firemným automobilom. Pri menších odberoch firma využíva na distribúciu služby Slovenskej pošty ako aj súkromné prepravné spoločnosti.

Firma si sama koriguje koľko medzičlánkov bude medzi ňou a konečným spotrebiteľom. Počet medzičlánkov sa zvyčajne odzrkadlí na konečnej cene.

4.3.2 Finančná analýza firmy WERCHEM, spol. s r.o.

Výsledky výpočtov jednotlivých ukazovateľov som pre väčšiu prehľadnosť spísala do tabuľky.

Tabuľka č. 1 – Výsledky finančnej analýzy firmy WERCHEM, spol. s r.o.⁹⁰

č.		2013
1.	Ukazovatele rentability	
1.1.	Rentabilita aktív (ROA)	3,03%
1.2.	Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	12,26%
1.3.	Rentabilita tržieb (ROS)	1,99%
2.	Ukazovatele likvidity	
2.1.	Bežná (likvidita III. stupňa)	1,38
2.2.	Pohotová (likvidita II. stupňa)	0,46
2.3.	Okamžitá (likvidita I. stupňa)	0,25
3.	Ukazovatele aktivity	
3.1.	Obrat aktív	1,52
3.10.	Doba obratu zásob (v dňoch)	144
3.11.	Doba obratu pohľadávok (v dňoch)	34
4.	Ukazovatele zadlženosti	
4.1.	Zadlženosť (kvóta vlastného kapitálu)	0,33
4.2.	Zadlženosť (dlhodobá)	0,08
4.3.	Zadlženosť (bežná)	0,73
4.8.	Úrokové krytie	1,92

⁹⁰ Vnútro podniková dokumentácia – vlastné spracovanie.

Na výpočet ukazovateľov som použila hodnoty zo Súvahy (viz Príloha č.1) a Výkazu ziskov a strát (viz Príloha č.2) firmy WERCHEM, spol. s r.o. za rok 2013, ktoré som získala z vnútropodnikovej dokumentácie.

Zhodnotenie finančnej analýzy:

ROA: $3,03\% < 8\%$ => firma nedostatočne využíva majetok pri tvorbe zisku.

ROE: $12,26\% > 10\%$ => návratnosť z podnikovej činnosti je vyššia ako minimálna požadovaná hodnota.

ROS: $1,99\% < 10\%$ => podiel marže na tržbách je nízky, firma by sa mala pokúsiť o nápravu.

Bežná likvidita: 1,38 => firma nie je úplne schopná splatiť svoje záväzky podľa požadovaných hodnôt.

Pohotovostná likvidita 0,46 => firma nie je schopná splatiť krátkodobé záväzky ani ak neberieme do úvahy zásoby.

Okamžitá likvidita 0,25 => firma nie je schopná okamžite splatiť svoje záväzky.

Obrat aktív 1,52 => firma vhodne využíva celkové fondy a predaje na jednotku celkových fondov.

Doba obratu zásob 144 => firma by sa mala snažiť o kratší počet dní na obrat zásob ako skoro pol roka.

Doba obratu pohľadávok 34 => odberatelia sú schopní splatiť pohľadávky firme priemerne do mesiaca.

Kvóta vlastného kapitálu 0,33 => aktíva sú financované vlastným kapitálom z 33%.

Dlhodobá zadlženosť 0,08 => firma by sa mala pokúsiť dostať na hranicu 50% financovania z vlastných zdrojov.

Bežná zadlženosť 0,73 => firma by sa mala snažiť menej využívať krátkodobé úvery.

Úrokové krytie 1,92 => celkový zisk firmy pokryje úroky skoro dvojnásobne.

4.3.3 WERCHEM, spol. s r.o. a model „7S“

Štruktúra firmy

Vzhľadom k veľkosti firmy a pohyblivému počtu zamestnancov sa štruktúra môže v čase trochu meniť. Najvyšším orgánom je konateľ, ktorý je nadriadený nad všetkými ostatnými oddeleniami firmy. Samotná firma má tri oddelenia. V oddelení administratívy pracujú štyria zamestnanci, v oddelení skladu a predajne pracujú dvaja až traja zamestnanci a v oddelení styku z verejnosťou („vonkajší obchodníci“) pracuje aktuálne jeden zamestnanec. Firma si platí aj externú firmu, ktorá sa stará o účtovníctvo a rieši právne problémy. Všetky oddelenia sú na sebe navzájom závislé, preto nie je možné aby fungovali bez ohľadu na ostatné oddelenia. Konateľ má vo firme ako jediný rozhodovaciu právomoc.

Systémy riadenia

Firma v roku 2013 zaviedla nový počítačový systém na lepšie riadenie a chod firmy. Systém je založený na kalendári s upozoreniami a pripomienkami na plánované udalosti ako obchodné stretnutia, hraničné termíny dodania tovaru, odosielanie mzdy, ako aj na vkladanie podkladov týkajúcich sa pravidelných porád a mnoho ďalšieho. Slúži aj na zlepšenie komunikácie so zamestnancom, ktorý sa nenachádza v budove firmy. Taktiež slúži na lepšiu kontrolu splnenia či nesplnenia plánov a cieľov. Po uskutočnení udalosti zamestnanec okomentuje udalosť aj s jej výsledkom.

Štýl manažérskej práce

WERCHEM, spol. s r.o. je firma viac menej založená na neformálnej stránke riadenia, keďže aktuálne je prezentovaná ako rodinná firma. Traja členovia rodiny pracujú na rôznych pracovných pozíciách. Vzhľadom k tomu vznikajú počas komunikácie výmeny názorov. Vplýva to aj na ostatných zamestnancov, ktorí môžu mať pocit, že nadriadení sú všetci členovia rodiny zamestnaní vo firme

Spolupracovníci

Konateľ firmy Jozef Kučerák riadi firmu od jej založenia až doteraz. Na začiatku fungovania firmy pracoval takmer na všetkých pracovných

pozíciách a na základe získaných skúseností vedie firmu, motivuje zamestnancov a ukazuje im správny smer pri plnení pracovných úloh. Firma sa počas celej svojej existencie snaží udržať kvalitný a kvalifikovaný personál, ale aj získať personál, ktorý si sama zaškolí. Pre lepšie fungovanie firmy musia mať zamestnanci pocit spoluzodpovednosti pri fungovaní firmy, lojality a hrdosti k firme, čo sa u niektorých šikovnejších zamestnancov môže zohľadniť aj na osobnom ohodnotení zamestnanca finančnou čiastkou („vonkajší obchodník“).

V administratívnom oddelení pracuje Mária Kučeráková, ktorá sa stará o úhrady faktúr, pokladňu a vyplácanie mzdy. Ďalšou zamestnankyňou je Ľubica Sedláčková, ktorá spracováva faktúry (od dodávateľov alebo pre odberateľov) a aktualizuje informácie pre jednotlivých odberateľov a dodávateľov vo firemnom systéme. Ostatní dvaja zamestnanci Kamila Filipová a Matej Kučerák zostávajú samotné objednávky, cenové ponuky a hľadajú nové firmy, s ktorými by WERCHEM, spol. s r.o. mohla obchodovať. Ako jediní komunikujú aj zo zahraničnými dodávateľmi a odberateľmi. Popri tejto práci ešte spravujú a aktualizujú internetové stránky firmy.

„Vonkajší obchodník“ Miroslav Lahučký sa stará o rozvoz tovaru jednotlivým odberateľom a popri tom ponúka nové produkty a chodí na obchodné stretnutia s potenciálnymi odberateľmi. Ako jediný so zamestnancov má pohyblivú mzdu na základe jeho zručnosti a následného obratu firmy jeho pričinením.

V samotnej predajni pracujú dvaja až traja zaškolení zamestnanci (Miroslav Grúlik a Daniel Ragač), ktorí sa starajú o chod predajne. Popritom preberajú tovar od dodávateľov a vychystávajú ho pre ďalšiu distribúciu.

Schopnosti

Jednotlivé oddelenia firmy sú v neustálom kontakte, keďže bez seba nedokážu fungovať. Po rokoch sa jednotlivé oddelenia zosynchronizovali a tvoria fungujúci celok. Veľkú zásluhu na tom má aj spomínaný firemný systém s kalendárom a firemným „chatom“, na rýchlejšiu komunikáciu medzi jednotlivými zamestnancami.

Zdielané hodnoty

Smernice firmy sú zostavené na základe skúseností konateľa ako aj bývalých či súčasných zamestnancov. Princípy obchodovania a komunikácie sú založené na dobrých medziľudských vzťahoch. Firma sa v posledných rokoch snaží orientovať aj na nové techniky zdieľania hodnôt a pokúša sa inšpirovať konkurentmi zo zahraničia. Posiela niektorých zamestnancov na kurzy a školenia, vďaka ktorým môžu priniesť firme nové názory a pohľady na doterajšie zdieľanie informácií ale samozrejme aj v mnohých iných oblastiach fungovania firmy.

4.4 SWOT analýza firmy WERCHEM, spol. s r.o.

Silné stránky:

- Bohaté skúsenosti získané sedemnášťročným fungovaním
- Dobrá návratnosť z podnikovej činnosti (ROE= 12.26%)
- Dobrá orientácia na trhu v strojárskom a priemyselnom obore, v ktorom podniká
- Dlhodobo udržané konkurenčné výhody (cena produktov)
- Lojálni zamestnanci
- Široká škála predávaných produktov
- Krátka doba obratu pohľadávok (34 dní)
- Možnosť platby platobnou kartou pri nákupe nad 10 eur
- KAN-BAN systém

Slabé stránky:

- Neschopnosť splácať záväzky z vlastných zdrojov
- Nedokončený internetový obchod
- Nevhodne rozdelené kompetencie u niektorých zamestnancov
- Momentálna neschopnosť financovania zmien stratégie
- Predajňa so zastaralým zariadením
- Nezrozumiteľná a meniac sa stratégia zo strany konateľa
- Časté striedanie personálu v predajni (neodbornosť zamestnancov)

Príležitosti:

- Nárast regulácie cezhraničného obchodu - vstup na český trh (otvorenie pobočky noví odberatelia, krátka vzdialenosť zo SR)

- Zlepšenie prístupu k finančným zdrojom – výhodnejšie úvery u bánk v prípade potreby
- Veľký počet kvalifikovaných a nezamestnaných absolventov vysokých škôl za rok 2014
- Dlhodobo nízka miera inflácie, vďaka ktorej by firma mohla nakúpiť viac tovaru a výhodnejšie ako predtým
- Možnosť získania dlhodobého kontraktu s firmou HP spol. s r.o. - na konkurze s návrhom cien sortimentu

Hrozby:

- Rast predaja substitučných produktov (lacnejšie produkty z ázijských zemí)
- Nárast konkurenčného tlaku niektorých produktov
- Rastúca vyjednávací sila zákazníkov
- Vyjednávací sila dodávateľských firiem Action Can a RIVIT spôsobí pri odbere nižšieho množstva sortimentu zvýšenie ceny
- Opakované zvyšovanie daňového zaťaženia na základe novely zákona o dani z príjmov
- Nezískanie kontraktu s firmou HP spol. s r.o. z dôvodu vysokých cien

5 Konečné zhodnotenie a návrhy na zlepšenie

Z prevedených strategických analýz sa dá vydedukovať, že firma WERCHEM, spol. s r.o. má na regionálnom trhu relatívne silné postavenie.

Na základe PEST analýzy som zistila, že firmu WERCHEM, spol. s r.o. veľmi ovplyvnila finančná kríza a musela sa obrátiť na banku, riešenia platieb formou factoringu a úverom keďže sa zjednodušil prístup k finančným zdrojom. Zavedenie eura firme zjednodušilo obchodovanie so zahraničnými dodávateľmi a odberateľmi. V krajinách, ktoré majú túto menu sa nemusela ohliadať na kurzové rozdiely a cena sortimentu pri rovnakom odobranom množstve zostávala na rovnakej úrovni. Preto by sa mala firma pokúšať udržať a vyhľadávať nových dodávateľov a odberateľov v krajinách s touto menou. Zamestnanosť na Slovensku síce vzrástla, ale spolu s ňou aj počet absolventov vysokých škôl, ktorí si zamestnanie zatiaľ nenašli. Preto by sa firma mala zamerať na túto skupinu ľudí a dať im príležitosť uplatniť sa. Mohli by firme priniesť mnoho nových nápadov a uhlov pohľadov na riešenie situácii inými spôsobmi (naučenými na vysokých školách) ako bola firma zvyknutá doteraz. Navyše si ich firma môže doškoliť a vyformovať podľa vlastných potrieb.

Podľa Porterovho modelu piatich síl som zistila, že firma WERCHEM, spol. s r.o. má v Novom Meste nad Váhom 7 potenciálnych konkurentov. Tieto firmy sú však väčšinou zamerané na jeden až štyri druhy sortimentu spojovacieho materiálu. Firma WERCHEM, spol. s r.o. primárne ponúka 16 druhov sortimentu rozdelených do 4 kategórií (priemyselná chémia, spojovací materiál, brúsny a rezný materiál a náradie a nástroje), ale je schopná dodať akýkoľvek sortiment z oblasti strojárstva. Toto vidím ako obrovskú konkurenčnú výhodu, na ktorej by mala firma stavať aj v ďalších rokoch. Po osemnástich rokoch fungovania má firma vybudované dobré vzťahy s dodávateľmi aj odberateľmi, preto by sa mala snažiť o ich udržanie. Sú nimi spomínaná anglická dodávateľská firma Action Can a RIVIT. Jedným z najväčších odberateľov je firma EMERSON s pobočkou v Novom Meste nad Váhom. Samozrejme by firma nemala prestávať hľadať nových dodávateľov a odberateľov, či už na území Slovenska alebo v zahraničí.

Marketingové stratégie má firma WERCHEM, spol. s r.o. zvolené veľmi dobre. Spojovací materiál je distribuovaný až priamo k odberateľovi. Vo veľkoobchodnej predajni sú nastavené komparačné ceny, ale firma by mohla vyskúšať aj stratégiu

napríklad Baťových cien (číslo 9 na konci ceny vplýva na psychiku človeka s cieľom spraviť ceny nižšími). Pri distribúcii sú pohyblivé ceny nastavené veľmi vhodné. Záleží teda na množstve odobraného sortimentu a pravidelnosti odberov. Túto stratégiu by si mala firma zachovať. Čo sa týka podpory predaja formou platených reklám v miestnych novinách a rádiu, je tento spôsob zvolený správne. Strojárske veľtrhy firme taktiež pomáhajú, ale bolo by vhodné navštevovať ich aj v zahraničných krajinách. Aj napriek tomu, že firma využíva na distribúciu veľkoobchodnú predajňu a distribúciu formou pošty a firemným autom, bolo by vhodné vybudovať pobočku v inom meste alebo krajine.

Z finančnej analýzy firmy vyplýva, že nedostatočne využíva majetok pri tvorbe zisku (ROE). Na základe tohto zistenia má firma neuspokojivé výsledky aj pri výpočte likvidity. Doby obratu aktív, zásob a pohľadávok sú v norme, ale ak by sa firme podarilo tieto doby skrátiť mohla by sa skôr dostať k finančným prostriedkom a vyriešiť problém zadlženosti. Samozrejme by nepotrebovala finančnú pomoc banky vo forme úveru. Na druhú stranu platenie formou factoringu jej pomáha získať finančné prostriedky rýchlejšie ako od samotných odberateľov.

Na základe modelu „7S“ som zistila, že firma WERCHEM, spol. s r.o. má vhodné zvolenú štruktúru a systém riadenia. Firma flexibilne reaguje na potrebný počet zamestnancov a vnútropodnikový počítačový systém im napomáha pri lepšej komunikácii a orientácii sa v termínoch. Neformálna stránka riadenia firmy je výhodná, pre členov rodiny, ktorí vo firme pracujú. Bolo by vhodné zapojiť do nej aj niekoho z radových zamestnancov, aby firma získala aj pohľad z vonku a mohla zlepšiť manažment na základe potrieb ostatných zamestnancov. Samozrejme by konateľ mohol porozmýšľať aj nad zamestnaním absolventa vysokej školy, keďže je ich momentálne viac ako voľných pracovných miest.

SWOT analýza je spracovaná ako prehľadné zhrnutie predošlých analýz vonkajšieho aj vnútorného okolia firmy. Pre firmu WERCHEM, spol. s r.o. by mala byť najvhodnejším ukazovateľom a zároveň smernicou do budúcnosti.

Záver

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo previesť jednotlivé strategické analýzy a finančnú analýzu za rok 2013 na firme WERCHEM, spol. s r.o. ako východisko pre ďalšie strategické plánovanie firmy a zároveň na základe výsledkov firmu zhodnotiť a navrhnúť možnosti riešenia a jej ďalšieho smerovania.

Za týmto účelom som si vybrala a spracovala šesť často používaných analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy - PEST analýzu, Porterov model piatich síl marketingové stratégie, finančnú analýzu, model „7S“ a na záver SWOT analýzu na zhrnutie všetkých informácií zistených z predošlých analýz. Výsledky z týchto analýz so zhodnotila a navrhla zmeny, aby mohla firma jednoduchšie plniť svoje strategické ciele. Prípadne by ich mohla aj zmeniť.

Všetky informácie zistené na základe analýz firma WERCHEM, spol. s r.o. využije pri svojom ďalšom strategickom plánovaní na rok 2015 a 2016. Moja bakalárska práca im pomohla odhaliť a objasniť niektoré slabé stránky a hroziace nebezpečenstvo, ale hlavne silné stránky firmy, na ktorých by si mali budovať svoje ďalšie strategické ciele.

Všetky výkazy z vnútropodnikovej dokumentácie mi firma poskytovala, aby aj sama zistila v ktorých oblastiach je najdôležitejšie zapracovať. Chce zlepšiť svoje vnútorné aj vonkajšie okolie tak, aby sa mohla flexibilne prispôbovať zmenám v strojárskom priemysle ako na Slovensku, tak aj na zahraničných trhoch.

Na záver musím konštatovať, že v práci som dosiahla všetkých svojich vytýčených cieľov, ktoré som si stanovila na začiatku bakalárskej práce.

Bakalársku prácu ukončím výrokom Paula Freeta, veľkopodnikateľa a odborníka v oblasti komercializácie: „Podnikanie je len opakovateľný proces, ktorý zarába peniaze. Všetko ostatné je len koníček.“

ANOTÁCIA

Priezvisko a meno autora:	Kučeráková Nina
Inštitúcia:	Moravská vysoká škola Olomouc o.p.s.
Názov práce v slovenskom jazyku:	Strategická analýza firmy WERCHEM, spol. s r.o. ako východisko pre strategické plánovanie
Názov práce v anglickom jazyku:	The strategic analysis of company WERCHEM, spol. s r.o. as a basis for strategic planning
Vedúci práce:	Mgr. Daniela Navrátilová, PhD
Počet strán:	71
Počet príloh:	2
Rok obhajoby:	2015

Kľúčové slová v slovenskom jazyku: strategická analýza, strategický manažment, PEST analýza, Porterov model piatich síl, analýza marketingových stratégií, finančná analýza, model „7S“ a SWOT analýza

Kľúčové slová v anglickom jazyku: strategic analysis, strategic management, PEST analysis, Porter five forces analysis, analysis of marketing strategy , financial analysis , model " 7S ", SWOT analysis,

Bakalárska práca sa zaoberá strategickým manažmentom a tvorbou podnikovej stratégie pomocou analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, ktoré sú následne aplikované na WERCHEM spol. s r.o.. Ďalej je tu popísaná podstata strategického riadenia a história firmy WERCHEM spol. s r.o.. Na základe prevedených analýz – PEST analýzy, Porterovho modelu piatich síl, analýzy marketingových stratégií, finančnej analýzy, modelu „7S“ a SWOT analýzy - sú v práci navrhnuté opatrenia a návrhy na zlepšenie.

The thesis deals with strategic management and its formation using the analysis of the inner and outer setting of the company. They are further applied on WERCHEM, spol. s r.o. Furthermore, the essence of the strategic control, and the history of the company WERCHEM, spol. s r.o. is described here. On the basis of the completed analysis – PEST analysis, Porter five forces analysis, marketing strategy analysis, financial analysis, „7S“ model and SWOT analysis – arrangements and suggestions are proposed for improvement.

Použitá literatura

- [1]DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-726-1021-X.
- [2]FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4
- [3]CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [4]JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5]KERŔKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [6]KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7]MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8]SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [9]SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihneme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 258 s. ISBN 978-807-4310-072.
- [10]SOUČEK, Zdeněk, Kateřina ČAPKOVÁ a Daniela NAVRÁTILOVÁ. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola, 2011, 155 s. ISBN 978-80-87240-97-7.
- [11]SRPOVÁ, Jitka a Václav REHOŘ. *Základy podnikán*. 1.vydání. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

[12]TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

[13]VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronicke zdroje:

[1]100+ Business Critical Models and Frameworks. *MCKINSEY 7S MODEL* [online]. 2013 [cit. 2014-08-27]. Dostupné z: <<http://www.sqaki.com/16/MCKINSEY-7S-MODEL/>>

[2]ANGELOVOVÁ, Darijana. Is.bivs. *Podnikateľský plán vo vybranom podniku* [online]. 2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <https://is.bivs.cz/th/22490/bisk_m/Plna_verzia_DP_Angelovova.txt>

[3]BERACKA, Ján. NEXT FUTURE: SLOVENSKÁ EKONOMIKA SA V ROKU 2014 MUSELA SPOĽAHNÚŤ SAMA NA SEBA. *NEXT FUTURE* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <<http://www.nextfuture.sk/ekonomika/novinky/Slovenska-ekonomika-sa-v-roku-2014-musela-spolahnut-sama-na-seba/>>

[4]Edolo s.r.o. *PEST analýza* [online]. 2014 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: <<http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>>

[5]HPI: Marketing v zdravotníctve. *Marketing v zdravotníctve* [online]. 2013 [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: <<http://www.hpi.sk/hpi/sk/view/10670/marketing-v-zdravotnictve.html>>

[6]Jirikoukal.cz: Teoreticke koncepty. *Vše je jen otázka úhlu pohledu...* [online]. 2012 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>

[7]Podnikateľská aliancia Slovenska: Výsledky IPP za 4. štvrt'rok 2014. *PAS* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <<http://alianciapas.sk/tag/podnikatelske-prostredie/>>

[8]Posterus: Strategic analysis of the company and its Connection with products innovation. *Strategic analysis of the company and its Connection with products innovation* [online]. 2013 [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: <<http://www.posterus.sk/?p=14568>>

[9]Webnoviny.sk: Absolventov vysokých škôl je viac ako miest, kde chcú titul. SITA. *Webnoviny.sk* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <<http://www.webnoviny.sk/slovensko/clanok/922381-absolventov-vysokych-skol-je-viac-ako-miest-kde-chcu-titul/>>

[10]Werchem [online]. 2013 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <<http://werchem.sk/>>

[11]Zoznam.sk: Predaj pojovacieho materiálu v Novom Meste nad Váhom. *Zoznam.sk* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <<http://www.zoznam.sk/katalog/Stavba-dom-dielna/Stavebniny/Spojovaci-material/Nove-Mesto-nad-Vahom.html>>

Zoznam obrázkov:

Obrázok 1 – Hierarchia firemných stratégií.....	12
Obrázok 2 – Proces strategického riadenia.....	13
Obrázok 3 – Podnikateľské okolie spoločnosti.....	15
Obrázok 4 – PEST analýza.....	17
Obrázok 5 – Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia.....	21
Obrázok 6 – Marketingové stratégie (zákazník).....	22
Obrázok 7 – Model „7S“ firmy Mc Kinsey.....	27
Obrázok 8 – SWOT analýza.....	30

Zoznam tabuliek


Tabuľka č. 1 – Výsledky finančnej analýzy firmy WERCHEM, spol. s r.o.....	41
---	----

Zoznam príloh


Príloha č. 1 – SÚVAHA firmy WERCHEM, spol. s r.o.za rok 2013.....	60
Príloha č. 2–VÝKAZ ZISKOV A STRÁT firmy WERCHEM, spol. s r.o. (2013).....	68

PRÍLOHY


Príloha č. 1 – SÚVAHA firmy WERCHEM spol. s r.o.za rok 2013

WPODVIH_1		SÚVAHA			
Súvaha Úč POD 1 - 01		k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 3 (v celých eurách)			
<p>Číselné údaje sa zarovnávajú vpravo, ostatné údaje sa píše zľava. Nevyplnené riadky sa ponachávajú prázdne. Údaje sa vyplňajú palčkovým písmom (podľa tohto vzoru), písacím strojom alebo tlačiarňou, a to čiernou alebo tmavomodrou farbou.</p> <p>Á Ā B Ć D Ę F G H Í J K L M N O P Q R Ŕ Š T Ú V X Ý Ž 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>					
Daňové identifikačné číslo	Účtovná zvierka	Účtovná zvierka	Mesiac Rok		
2 0 2 0 1 8 1 9 1 1	X riadna	X zostavená	Za obdobia	od 0 1	2 0 1 3
iČO	mimoriadna	schválená		do 1 2	2 0 1 3
3 6 2 9 9 5 0 2		(vzraň sa x)	Bezprostredne predchádzajúce obdobia	od 0 1	2 0 1 2
SK NACE				do 1 2	2 0 1 2
4 6 . 7 4 . 0					
Obchodné meno (názov) účtovnej jednotky					
WERCHEM, spol. s r. o.					
Sídlo účtovnej jednotky					
Ulica			Číslo		
P I E Š Ť A N S K Á			1 2 0 2 / 4 4		
PSČ		Obec			
9 1 5 0 1		N O V É M E S T O N . V .			
Číslo telefónu		Číslo faxu			
0 3 2 / 7 7 1 0 8 3 1		0 3 2 / 7 7 1 0 5 8 8			
E-mailová adresa					
Zostavená dňa:	Podpisový záznam osoby zodpovednej za vedenie účtovníctva:	Podpisový záznam osoby zodpovednej za zostavenie účtovnej zvierky:	Podpisový záznam člena štatutárneho orgánu účtovnej jednotky alebo fyzickej osoby, ktorá je účtovnou jednotkou		
2 7 . 0 3 . 2 0 1 4					
Schválená dňa:					
. . 2 0					
Záznamy daňového úradu					
Miesto pre evidenčné číslo					
Odtlačok prezentačnej pečiatky daňového úradu					


Príloha č. 1 – pokračovanie

LVPOD1v11_2		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2 0 2 0 1 8 1 9 1 1			
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			1	2	3	4	
			Brutto - časť 1	Netto 2	Netto 3		
			Korekcia - časť 2				
	SPOLU MAJETOK r. 002 + r. 030 + r. 061	001	4 8 7 9 8 3	3 5 1 5 4 7			
			1 3 6 4 3 6		5 4 9 6 9 5		
A.	Neobežný majetok r. 003 + r. 011 + r. 021	002	1 6 9 1 2 5	3 4 6 7 1			
			1 3 4 4 5 4		3 8 5 6 7		
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 004 až r. 010)	003					
A.I.1.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	004					
2.	Softvér (013) - /073, 091A/	005					
3.	Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	006					
4.	Goodwill (015) - /075, 091A/	007					
5.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	008					
6.	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093	009					
7.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A	010					
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 012 až r. 020)	011	1 6 9 1 2 5	3 4 6 7 1			
			1 3 4 4 5 4		3 8 5 6 7		
A.II.1.	Pozemky (031) - 092A	012					
2.	Stavby (021) - /081, 092A/	013					
3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí (022) - /082, 092A/	014	1 6 9 1 2 5	3 4 6 7 1			
			1 3 4 4 5 4		3 8 5 6 7		


Príloha č. 1 – pokračovanie

UVPOD1v11_3		Súvaha Úč POD 1 - 01		DČ 2 0 2 0 1 8 1 9 1 1			
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo stavky c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			1	2	3		
			Brutto - časť 1	Netto	Netto		
			Korekcia - časť 2				
4.	Pestovateľské celky trvalých porastov (025) - /085, 092A/	015					
5.	Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086, 092A/	016					
6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	017					
7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094	018					
8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A	019					
9.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) +/- 098	020					
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 022 až r. 029)	021					
A.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v doárskej účtovnej jednotke (061) - 096A	022					
2.	Podielové cenné papiere a podiely v spoločnosti s podstatným vplyvom (062) - 096A	023					
3.	Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely (063, 065) - 096A	024					
4.	Pôžičky účtovnej jednotke v konsolidovanom celku (066A) - 096A	025					
5.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (067A, 069, 06XA) - 096A	026					
6.	Pôžičky s dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 06XA) - 096A	027					
7.	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - 096A	028					


Príloha č. 1 – pokračovanie

UVPOD1v11_4		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2020181911			
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			1	2	3		
			Brutto - časť 1	Netto	Netto		
			Korekcia - časť 2				
8.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A	029					
B.	Obežný majetok r. 031 + r. 038 + r. 046 + r. 055	030	3 1 8 8 1 4	3 1 6 8 3 2			
			1 9 8 2		5 1 0 3 8 0		
B.I.	Zásoby súčet (r. 032 až r. 037)	031	2 1 0 6 9 4	2 1 0 6 9 4			
					4 5 2 8 8 0		
B.I.1.	Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	032					
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	033					
3.	Výrobky (123) - 194	034					
4.	Zvieratá (124) - 195	035					
5.	Tovar (132, 133, 13X, 139) - /196, 19X/	036	2 1 0 6 9 4	2 1 0 6 9 4			
					4 5 2 8 8 0		
6.	Poskytnuté preddávky na zásoby (314A) - 391A	037					
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 039 až r. 045)	038					
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	039					
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	040					
3.	Pohľadávky voči doárskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	041					
4.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	042					

Príloha č. 1 – pokračovanie


UVPOD1v11_5		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2020181911			
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo radku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			1	2	3	4	
			Brutto - časť 1	Netto 2			
			Korekcia - časť 2		Netto 3		
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) - 391A	043					
6.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	044					
7.	Odložená daňová pohľadávka (481A)	045					
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 047 až r. 054)	046	5 1 7 6 8	4 9 7 8 6			
			1 9 8 2		4 2 7 0 8		
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	047	1 9 0 6 5	1 7 0 8 3			
			1 9 8 2		2 4 1 1 0		
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	048					
3.	Pohľadávky voči doárskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	049					
4.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	050					
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA, 398A) - 391A	051	3 2 5 7 2	3 2 5 7 2			
6.	Sociálne poistenie (336) - 391A	052					
7.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - 391A	053	1 0	1 0			
					9 5		
8.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	054	1 2 1	1 2 1			
					1 8 5 0 3		
B.IV.	Finančné účty súčet (r. 056 až r. 060)	055	5 6 3 5 2	5 6 3 5 2			
					1 4 7 9 2		
B.IV.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	056	5 5 9 2 9	5 5 9 2 9			
					2 1 2 8 0		

Príloha č. 1 – pokračovanie


LVPOD1v11_6		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2020181911			
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			1	2	3		
			Brutto - časť 1	Netto	Netto		
			Korekcia - časť 2				
2.	Účty v bankách (221A, 22X +/- 261)	057	2 4 6	2 4 6			
					- 6 5 7 6		
3.	Účty v bankách s dobou viazanosťou dlhšou ako jeden rok 22XA	058					
4.	Krátkodobý finančný majetok (251, 253, 256, 257, 25X) - /291, 29X/	059					
5.	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A) - 291	060	1 7 7	1 7 7			
					8 8		
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 062 až r. 065)	061	4 4	4 4			
					7 4 8		
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	062					
2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	063	4 4	4 4			
					7 4 8		
3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	064					
4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	065					

Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 4	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 067 + r. 088 + r. 121	066	3 5 1 5 4 7	5 4 9 6 9 5
A.	Vlastné imanie r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 087	067	8 6 8 3 2	7 9 8 6 5
A.I.	Základné imanie súčet (r. 069 až 072)	068	6 6 3 9	6 6 3 9
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	069	6 6 3 9	6 6 3 9


Príloha č. 1 – pokračovanie

UVPOD1v11_7		DĽ 2 0 2 0 1 8 1 9 1 1			
Súvaha Úč POD 1 - 01					
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo radku c	Bežné účtovné obdobie 4	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5	
2.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (-/-252)	070			
3.	Zmena základného imania +/- 419	071			
4.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (-/-353)	072			
A.II.	Kapitálové fondy súčet (r. 074 až 079)	073			
A.II.1.	Emisné ážio (412)	074			
2.	Ostatné kapitálové fondy (413)	075			
3.	Zákonný rezervný fond (Nedeliteľný fond) z kapitálových vkladov (417, 418)	076			
4.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	077			
5.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+/- 415)	078			
6.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splnutí a rozdelení (+/- 416)	079			
A.III.	Fondy zo zisku súčet (r. 081 až r. 083)	080	6 6 4	6 6 4	
A.III.1.	Zákonný rezervný fond (421)	081	6 6 4	6 6 4	
2.	Nedeliteľný fond (422)	082			
3.	Štatutárne fondy a ostatné fondy (423, 427, 42X)	083			
A.IV.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 085 + r. 086	084	7 2 5 6 2	6 1 4 5 8	
A.IV.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	085	1 1 3 5 6 1	1 0 2 4 5 7	
2.	Neuhradená strata minulých rokov (-/-429)	086	- 4 0 9 9 9	- 4 0 9 9 9	
A.V.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení +/- r. 001 - (r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 088 + r. 121)	087	6 9 6 7	1 1 1 0 4	
B.	Záväzky r. 89 + r. 94 + r. 106 + r. 117 + r. 118	088	2 6 4 7 1 5	4 6 9 8 3 0	
B.I.	Rezervy súčet (r. 090 až r. 093)	089	7 1 2 6	6 6 5 7	
B.I.1.	Rezervy zákonné dlhodobé (451A)	090			
2.	Rezervy zákonné krátkodobé (323A, 451A)	091			
3.	Ostatné dlhodobé rezervy (459A, 45XA)	092			
4.	Ostatné krátkodobé rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)	093	7 1 2 6	6 6 5 7	
B.II.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 095 až r. 105)	094	2 8 4 0 3	3 0 8 9 3	
B.II.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku (321A, 479A)	095			
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	096			
3.	Dlhodobé nevyfakturované dodávky (476A)	097			


Príloha č. 1 – pokračovanie

UVPOD1v11_8		DČ 2020181911			
Súvaha Úč POD 1 - 01					
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo radku c	Bežné účtovné obdobie 4	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5	
4.	Dlhodobé záväzky voči doárskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (471A)	098			
5.	Ostatné dlhodobé záväzky v rámci konsolidovaného celku (471A)	099			
6.	Dlhodobé prijaté preddavky (475A)	100			
7.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	101			
8.	Vydané dlhopisy (473A/-/255A)	102			
9.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	103	2 9 0 1	2 8 7 3	
10.	Ostatné dlhodobé záväzky (474A, 479A, 47XA, 372A, 373A, 377A)	104	2 5 5 0 2	2 8 0 2 0	
11.	Odlložený daňový záväzok (481A)	105			
B.III.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 107 až r. 116)	106	1 2 0 3 8 2	3 5 9 2 9 8	
B.III.1.	Záväzky z obchodného styku (321, 322, 324, 325, 32X, 475A, 478A, 479A, 47XA)	107	9 2 8 1 8	3 3 1 4 9 1	
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	108			
3.	Nevyfakturované dodávky (326, 476A)	109	4 7 5	5 4 2	
4.	Záväzky voči doárskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (361A, 471A)	110			
5.	Ostatné záväzky v rámci konsolidovaného celku (361A, 36XA, 471A, 47XA)	111			
6.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 398A, 478A, 479A)	112			
7.	Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	113	3 8 5 3	3 9 9 1	
8.	Záväzky zo sociálneho poistenia (336, 479A)	114	3 8 6 9	6 0 2 5	
9.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	115	1 8 3 6 7	1 6 4 3 9	
10.	Ostatné záväzky (372A, 373A, 377A, 379A, 474A, 479A, 47X)	116	1 0 0 0	8 1 0	
B.IV.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-/255A)	117			
B.V.	Bankové úvery r. 119 + r. 120	118	1 0 8 8 0 4	7 2 9 8 2	
B.V.1.	Bankové úvery dlhodobé (461A, 46XA)	119			
2.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	120	1 0 8 8 0 4	7 2 9 8 2	
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 122 až r. 125)	121			
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	122			
2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	123			
3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	124			
4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	125			


Príloha č. 2 – VÝKAZ ZISKOV A STRÁT firmy WERCHEM spol. s r.o. za rok 2013

UVPOD2V09_1		VÝKAZ ZISKOV A STRÁT			
Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01		k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 3 (v celých eurách)			
<p>Číselné údaje sa zarovnávajú vpravo, ostatné údaje sa píšú zľava. Nevyplnené riadky sa ponechávajú prázdne. Údaje sa vyplňajú paličkovým písmom (podľa tohto vzoru), písacím strojom alebo tlačiarňou, a to čiernou alebo tmavomodrou farbou.</p> <p>Á Ā B Ć Đ É F G H Í J K L M N O P Q R Š T Ů V X Ý Ž 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>					
Daňové identifikačné číslo 2 0 2 0 1 8 1 9 1 1	Účtovná zvierka X riadna	Účtovná zvierka X zostavená	Mesiac Rok	Za obdobie	
IČO 3 6 2 9 9 5 0 2	mimoriadna	schválená	od 0 1	2 0 1 3	
SKNACE 4 6 . 7 4 . 0	(vyznačí sa x)		do 1 2	2 0 1 3	
			Bezprostredne predchádzajúce obdobie	od 0 1	2 0 1 2
			do 1 2	2 0 1 2	
Obchodné meno (názov) účtovnej jednotky WERCHEM , s p o l . s r . o .					
Sídlo účtovnej jednotky					
Ulica P I E Š Ť A N S K Á			Číslo 1 2 0 2 / 4 4		
PSČ Obec 9 1 5 0 1 N O V É M E S T O N . V .					
Číslo telefónu 0 3 2 / 7 7 1 0 8 3 1		Číslo faxu 0 3 2 / 7 7 1 0 5 8 8			
E-mailová adresa					
Zostavený dňa: 2 7 . 0 3 . 2 0 1 4	Podpisový záznam osoby zodpovednej za vedenie účtovníctva:	Podpisový záznam osoby zodpovednej za zostavenie účtovnej zvierky:	Podpisový záznam člena štatutárneho orgánu účtovnej jednotky alebo fyzickej osoby, ktorá je účtovnou jednotkou:		
Schválený dňa: . . 2 0					
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Záznamy daňového úradu</p> <p style="text-align: center;">Miesto pre evidenčné číslo Odtlačok prezentačnej pečiatky daňového úradu</p> </div>					
MFSR č. 24219/3/2008/1		Generované v programe V-SOFT, s.r.o.		Strana 1	

Príloha č. 2 – pokračovanie

UVPOD2v09_2		Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01		DIČ 2020181911			
Označenie a	Text b	Číslo radku c	Skutočnosť				
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2			
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	01	5 3 4 8 9 0	6 5 1 5 6 6			
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 505A, 507)	02	3 3 5 8 7 1	3 9 4 6 0 0			
+	Obchodná marža r. 01 - r. 02	03	1 9 9 0 1 9	2 5 6 9 6 6			
II.	Výroba r. 05 + r. 06 + r. 07	04	1 3	1 8 9			
II.1.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602, 606)	05	1 3	1 8 9			
2.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/- účtová skupina 61)	06					
3.	Aktivácia (účtová skupina 62)	07					
B.	Výrobná spotreba r. 09 + r. 10	08	7 7 4 9 9	1 1 9 7 9 0			
B.1.	Spotreba materiálu, energie a ostatných nekladovateľných dodávok (501, 502, 503, 505A)	09	2 7 6 0 0	5 1 8 0 2			
2.	Služby (účtová skupina 51)	10	4 9 8 9 9	6 7 9 8 8			
+	Pridaná hodnota r. 03 + r. 04 - r. 08	11	1 2 1 5 3 3	1 3 7 3 6 5			
C.	Osobné náklady súčet (r. 13 až 16)	12	6 9 7 9 9	7 5 5 2 5			
C.1.	Mzdové náklady (521, 522)	13	4 9 4 1 7	5 3 3 2 2			
2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	14					
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	15	1 7 4 3 6	1 8 2 3 3			
4.	Sociálne náklady (527, 528)	16	2 9 4 6	3 9 7 0			
D.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	17	1 0 4 5	1 3 1 7			
E.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, 553)	18	1 8 2 8 0	1 6 9 3 9			
III.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu (641, 642)	19	7 2 3 3	1 0 0 0			
F.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	20					
G.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohľadávkam (+/-547)	21	1 9 8 3	8 7 5 6			
IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	22	4 0 8	1 5 9 5			
H.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	23	5 6 9 7	4 7 3 9			
V.	Prevod výnosov z hospodárskej činnosti (-)(697)	24					
I.	Prevod nákladov na hospodársku činnosť (-)(597)	25					
*	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti r.11 - r. 12 - r. 17 - r. 18 + r. 19 - r. 20 - r. 21 + r. 22 - r. 23 + (-r. 24) - (-r.25)	26	3 2 3 7 0	3 2 6 8 4			
VI.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	27					

Príloha č. 2 – pokračovanie

UVPOD2v09_3			Dič 2 0 2 0 1 8 1 9 1 1			
Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01						
Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť			
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2		
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28				
VII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku r. 30 + r. 31 + r. 32	29				
VII.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov v dočasnej účtovnej jednotke a v spoločnosti s podstatným vplyvom (665A)	30				
2.	Výnosy z ostatných dlhodobých cenných papierov a podielov (665A)	31				
3.	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku (665A)	32				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	33				
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	34				
IX.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	35				
L.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	36				
M.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku +/- 565	37				
X.	Výnosové úroky (662)	38		1		
N.	Nákladové úroky (562)	39	1 1 5 2 6	9 2 0 9		
XI.	Kurzové zisky (663)	40	- 6 3	- 5 1 3		
O.	Kurzové straty (563)	41	1 6			
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	42				
P.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	43	1 0 1 1 8	7 7 9 5		
XIII.	Prevod finančných výnosov (-) (698)	44				
R.	Prevod finančných nákladov (-) (598)	45				
*	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti r. 27 - r. 28 + r. 29 + r. 33 - r. 34 + r. 35 - r. 36 - r. 37 + r. 38 - r. 39 + r. 40 - r. 41 + r. 42 - r. 43 + (-r. 44) - (-r. 45)	46	- 2 1 7 2 3	- 1 7 5 1 6		
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením r. 26 + r. 46	47	1 0 6 4 7	1 5 1 6 8		
S.	Daň z príjmov z bežnej činnosti r. 49 + r. 50	48	3 6 8 0	4 0 6 4		
S.1.	- splatná (591, 595)	49	3 6 8 0	4 0 6 4		
2.	- odložená (+/- 592)	50				
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení r. 47 - r. 48	51	6 9 6 7	1 1 1 0 4		
XIV.	Mimoriadne výnosy (účtová skupina 68)	52				
T.	Mimoriadne náklady (účtová skupina 58)	53				
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti pred zdanením r. 52 - r. 53	54				

Príloha č. 2 – pokračovanie

UVPOD2v09_4			DIČ 2020181911	
Výkaz ziskov a strát Úč POD 2 - 01				
Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
U.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 56 + r. 57	55		
U.1.	- splatná (593)	56		
2.	- odložená (+/- 594)	57		
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení r. 54 - r. 55	58		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) [r. 47 + r. 54]	59	1 0 6 4 7	1 5 1 6 8
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) [r. 51 + r. 58 - r. 60]	61	6 9 6 7	1 1 1 0 4