

Strategická analýza podniku B. K. Dom, s. r. o. a návrh jeho d'alšieho rozvoja

Bakalárska práca

Vedúci práce:

Ing. Martin Homolka

Kristína Lebočová

Brno 2015

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela pod'akovať vedúcemu bakalárskej práce pánovi Ing. Martinovi Homolkovi za odbornú pomoc, cenné rady a vecné pripomienky, ktoré mi poskytol pri písaní tejto práce.

Ďalej moje pod'akovanie patrí vedeniu a pracovníkom spoločnosti B. K. Dom, s. r. o. za ich ochotu, venovaný čas a poskytnuté informácie potrebné k spracovaniu tejto práce.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som prácu: **Strategická analýza podniku B. K. Dom, s. r. o. a návrh jeho ďalšieho rozvoja**

vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Zb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Smernicou o zverejňovaní vysokoškolských záverečných prác*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a užitia tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 21. mája 2015

Abstract

LEBOCZOVÁ, K. *Strategic analysis of the company B. K. Dom, s. r. o. and the proposal of its further development*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

This bachelor thesis deals with the assessment of the current situation and provides a proposal of an appropriate strategy for the evolution of a company dealing with sales of building materials.

This thesis consists of both a theoretical and practical part. The theoretical part is based on relevant literature, the findings of which are used as the basis for the practical part. The practical part deals with the internal and external environment of the company which is analyzed by PESTE analysis, Porter model of 5 forces and McKensey's model „7S“. A part of the analysis is also financial. The information from the internal and external environment is based on the EFE and IFE matrix, which results in the IE matrix, SPACE matrix and finally the SWOT matrix, from which some suggestions of possible strategies are made. The most appropriate strategy is chosen taking the evolutionary needs of the company into consideration.

Keywords

Strategy, proposal, external environment, internal environment, SWOT analysis.

Abstrakt

LEBOCZOVÁ, K. *Strategická analýza podniku B. K. Dom, s. r. o. a návrh jeho ďalšieho rozvoja*. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalárska práca sa zaoberá hodnotením súčasnej situácie a návrhom vhodnej stratégie pre rozvoj podniku zaoberajúceho sa predajom stavebného materiálu.

Práca sa skladá z časti teoretickej a časti praktickej. Teoretická časť je vypracovaná na základe odbornej literatúry, z ktorej poznatky sú následne použité pri spracovaní časti praktickej. Praktická časť sa zaoberá vonkajším a vnútorným prostredím podniku, ktoré sú analyzované PESTE analýzou, Porterovým modelom 5 hybných síl, modelom McKenseyho „7S“ a súčasťou analýzy vnútorného prostredia je i finančná analýza. Na základe informácií z vonkajšieho a vnútorného prostredia sú zostavené matice EFE a IFE, ktorých výsledkom je matica IE, ďalej SPACE matica a nakoniec matica SWOT, z ktorej sú vytvorené návrhy možných stratégií. Z návrhov je vybraná najvhodnejšia stratégia, ktorá má slúžiť k rozvoju podniku a k posilneniu jeho konkurencieschopnosti.

Kľúčové slová

Stratégia, návrh, analýza, vnútorné prostredie, vonkajšie prostredie, SWOT analýza.

Obsah

1	Úvod a cieľ práce	13
1.1	Úvod.....	13
1.2	Cieľ práce.....	13
2	Prehľad literatúry	15
2.1	Obecná charakteristika podniku	15
2.2	Podnik podľa veľkosti	15
2.2.1	Malé a stredné podniky.....	15
2.3	Podnik podľa právnej formy.....	16
2.4	Charakteristika managementu.....	16
2.5	Strategický management.....	17
2.5.1	Proces strategické riadenia.....	17
2.5.2	Stratégia, vízia, poslanie a ciele podniku	18
2.6	Analýza okolia podniku.....	19
2.6.1	Analýza vonkajšieho prostredia podniku	20
2.6.2	Analýza vnútorného prostredia podniku.....	22
2.7	Finančná analýza podniku	24
2.7.1	Analýza pomerovými ukazovateľmi.....	24
2.7.2	Trendová analýza a Du Pont analýza.....	26
2.8	Analýza SWOT	27
2.9	Hodnotenie faktorov internej a externej analýzy	28
2.10	Matica SPACE	29
3	Metodika práce	31
4	Vlastná práca	33
4.1	Spoločnosť B. K. Dom.....	33
4.1.1	Stručná história podniku.....	33
4.1.2	Charakteristika podniku.....	34
4.2	Vonkajšie prostredie podniku	35

4.2.1	Analýza PESTE.....	35
4.2.2	Porterova analýza	41
4.3	Vnútorne prostredie podniku.....	45
4.3.1	Model McKinseyho „7S“	45
4.4	Finančná analýza	48
4.4.1	Analýza pomerových ukazovateľov.....	49
4.5	SWOT analýza	53
4.6	Matica hodnotenia faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia.....	55
4.6.1	Matica hodnotenia faktorov vonkajšieho prostredia (EFE)	55
4.6.2	Matica hodnotenia faktorov vnútorného prostredia (IFE)	56
4.7	Vnútorne - vonkajšia matica IE.....	56
4.8	Matica SPACE	57
4.9	Návrhy stratégií pre rozvoj podniku.....	59
4.9.1	WO stratégia.....	60
4.9.2	WT stratégia	60
4.9.3	ST stratégia	61
4.9.4	SO stratégia.....	62
4.10	Výsledná stratégia odporúčaná podniku.....	63
5	Diskusia	67
6	Záver	69
7	Literatúra	71
A	Podklady pre finančnú analýzu	75

Zoznam obrázkov

Obr. 1	Podnikateľské okolie spoločnosti Zdroj: Mallya, 2007.	19
Obr. 2	Porterov model 5 hybných síl Zdroj: Porter, 1995 citovaný Pošvářem a Chládkovou, 2009.	21
Obr. 3	„7S“ firmy McKinsey Zdroj: www.competetowin.co.uk , 2013.	23
Obr. 4	Využitie výsledkov komplexnej analýzy pre SWOT analýzu Zdroj: Blažková, 2007.	27
Obr. 5	SWOT analýza Zdroj: Tyll, 2014.	28
Obr. 6	Matica hodnotenia faktorov Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009.	29
Obr. 7	Logo spoločnosti B. K. Dom Zdroj: www.bkdom.sk , 2015.	33
Obr. 8	Sídlo spoločnosti B. K. Dom Zdroj: vlastné spracovanie.	33
Obr. 9	Graf podielu stavebníctva na tvorbe HDP Zdroj: www.statistics.sk , 2014.	36
Obr. 10	Graf vývoja stavebnej produkcie od roku 2008 Zdroj: www.statistics.sk , 2015.	36
Obr. 11	Graf vývoja miery nezamestnanosti od roku 2008 do roku 2014 Zdroj: www.statistics.sk , 2014.	37
Obr. 12	Vývoj inflácie od roku 2013 do roku 2015 Zdroj: www.statistics.sk , 2015.	38
Obr. 13	Graf predpokladaného priemerného veku života do roku 2025 Zdroj: www.statistics.sk , 2013.	39
Obr. 14	Organizačná štruktúra spoločnosti Zdroj: vlastné spracovanie.	45
Obr. 15	Vývoj čistého zisku v sledovaných rokoch v € Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných dokumentov podniku.	48
Obr. 16	Matica IE sledovaného podniku Zdroj: vlastné spracovanie.	57
Obr. 17	Výsledná SPACE matica Zdroj: vlastné spracovanie.	59

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Zhrnutie Porterovej analýzy	44
Tab. 2	Sledované ukazovatele likvidity	49
Tab. 3	Sledované ukazovatele zadlženosti v percentuálnom vyjadrení	50
Tab. 4	Sledované ukazovatele rentability v percentuálnom vyjadrení	51
Tab. 5	Sledované ukazovatele aktivity	51
Tab. 6	SWOT matica	53
Tab. 7	Matica EFE	55
Tab. 8	Matica IFE	56
Tab. 9	Tabuľka hodnotenia charakteristík SO (sila oboru) a KV (konkurenčná sila) pre strategickú pozíciu podniku B. K. Dom	58
Tab. 10	Tabuľka hodnotenia charakteristík FS (finančná sila) a SP (stabilita prostredia) pre strategickú pozíciu podniku B. K. Dom	58

1 Úvod a cieľ práce

1.1 Úvod

Stavebníctvo sa zaraďuje medzi najvýznamnejšie národohospodárske odvetvia v Slovenskej republike. Vypovedá o hospodárskej a spoločenskej situácii v krajine. S vývojom ekonomiky v štáte sa súčasne vyvíja aj stavebný priemysel. Pokiaľ sa stavebníctvo vyvíja pozitívne, má to pozitívny dopad i na celkovú hospodársku situáciu v štáte. V posledných rokoch sa však stavebný priemysel na Slovensku nevyvíjal podľa predstáv, práve naopak, nachádzal sa vo výraznej recesii, čo mnoho podnikov priviedlo k ukončeniu svojej činnosti.

Ak sa podnik chce vyhnúť takýmto razantným krokom, mal by si dať záležať na správnom riadení a vhodne navrhnutej stratégii, aby sa dokázal na trhu udržať i v prípadoch krízy a vzdorovať vysokej konkurencii. Vysoká konkurencia sa nachádza i v odvetví stavebného priemyslu. Podniky musia svoje stratégie stavať aj na tomto faktore, ak chcú v konkurenčnom boji obstáť. Mali by pravidelne sledovať trendy v danom odvetví, aby boli schopné udržať krok s konkurenciou a predovšetkým, musia dbať na vzťahy so zákazníkmi a usilovať o ich udržiavanie. Podstatné je, aby boli ku zákazníkovi čo najbližšie a vedeli splniť všetky jeho prania a potreby.

Malé podniky si obzvlášť neuvedomujú nutnosť strategického riadenia a túto oblasť výrazne podceňujú. Mnohokrát sú stratégie založené iba na subjektívnom názore manažéra a jeho intuícii, čo môže viesť k ohrozeniu fungovania podniku. Správne stanovená stratégia, s jasne definovanou víziou a dlhodobými cieľmi, by mala byť základom riadenia každého podniku. V dnešnom svete nepredvídateľných zmien okolia je dôležité, aby stratégia bola flexibilná v závislosti na zmene prostredia a rovnako dôležitou záležitosťou je i výber stratégie, pretože ten môže ovplyvniť celú budúcnosť podniku.

Táto bakalárska práca je zameraná na podnikateľský subjekt patriaci medzi tie podniky, ktoré strategické riadenie podceňujú. Jedná sa o malý regionálny podnik, sídliaci na Slovensku v meste Levice, zaoberajúci sa predajom stavebného materiálu. Obchodné meno podniku je B. K. Dom a na trhu pôsobí už vyše 17 rokov. Aj napriek tomu, že počas svojej existencie musel čeliť rôznym problémom a ťažkým situáciám, vždy si našiel cestu ako dané problémy vyriešiť. Momentálne sa však podnik nachádza vo fáze stagnácie, ktorá môže byť výsledkom práve absentujúcej stratégie. Napriek tomu však disponuje schopnosťami, ktoré správne navrhnutou kvalitnou stratégiou podnik opäť oživia, zaručia mu rozvoj a upevnia jeho pozíciu na trhu.

1.2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je formulovať návrh stratégie zameraný na rozvoj spoločnosti B. K. Dom, s. r. o., ktorý umožní podniku posilniť jeho pozíciu na trhu a pomôže mu stať sa viac konkurencieschopným. Čiastkovým cieľom je zhod-

notenie súčasnej situácie podniku na základe analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia. Všetky uskutočnené analýzy dopomôžu k realizácii hlavného cieľa.

2 Prehľad literatúry

2.1 Obecná charakteristika podniku

Podľa Európskej komisie (2006) je každý subjekt, ktorý vykonáva hospodársku činnosť, bez ohľadu na svoju právnu formu, možné označiť za podnik. Medzi takéto subjekty patria hlavne osoby samostatne zárobkovo činné a rodinné podniky, ktoré vykonávajú remeselné či iné činnosti a obchodné spoločnosti alebo združenia pravidelne vykonávajúce hospodársku činnosť.

Živělová (2013) popisuje podnik ako zložitý, relatívne uzavretý systém. Uzavretosť sa prejavuje v tom, že podnik svoje rozhodnutia uskutočňuje samostatne, sám nesie riziká vyplývajúce z týchto rozhodnutí, svoje činnosti uskutočňuje na svoj účet, tzn. financuje rozhodnutia zo svojich zdrojov a vytvorené zdroje používa predovšetkým na svoj ďalší rozvoj a k výplate odmien vlastníkom podniku a pracovníkom.

Hlavné poslanie podnikov je podľa Martinovičovej, Konečného a Vavřinu (2014) vyrábať a distribuovať výrobky a tovar, poskytovať služby zákazníkom a tiež uspokojovať potreby všetkých ostatných, ktorí sú s vývojom podniku spätí. Podniky boli niekým založené, a teda i niekomu patria. Boli vytvorené za účelom tzv. vyrábania peňazí. Podniky, tak ako aj jednotlivci, vo svojom chovaní sledujú určitý cieľ. Cieľom podniku je maximalizácia hodnoty podniku – maximalizácia hodnoty majetku vlastníkov.

2.2 Podnik podľa veľkosti

Podniky sa podľa doporučení Európskej komisie (2003) z 6. mája 2003 a účinkom od 1. januára 2005 môžu členiť na:

- **mikropodniky (drobní podnikatelia)** – zamestnávajú do 10 zamestnancov, ročný obrat je do 2 mil. EUR a aktíva nepresahujú 10 mil. EUR;
- **malé podniky** – zamestnávajú do 50 zamestnancov, ročný obrat je do 50 mil. EUR a aktíva sú do 43 mil. EUR;
- **stredné podniky** – zamestnávajú do 250 zamestnancov, ročný obrat nepresahuje 50 mil. EUR a aktíva sú do 43 mil. EUR;
- **veľké podniky** – zamestnávajú viac ako 250 zamestnancov, ročný obrat preyšuje sumu 50 mil. EUR, prípadne sú aktíva vyššie než 43 mil. EUR.

Štatistický úrad Európskeho spoločenstva, Eurostat, používa pre štatistické účely iné hranice. Väčšinou podniky člení na malé a stredné podniky a veľké podniky.

2.2.1 Malé a stredné podniky

Mulačová a Mulač (2013) uvádzajú, že významnú časť ekonomiky tvoria malé a stredné podniky. Okrem ekonomických prínosov plnia taktiež spoločenskú funkciu. Často nastáva situácia, keď sú malé a stredné podniky vytlačované z trhu sil-

nými nadnárodnými obchodníkmi alebo výrobcami. Práve preto sa tieto podniky snažia, o čo najvýhodnejšie uplatnenie na miestnych trhoch, kde majú veľkú výhodu v znalosti lokálnych podmienok. Snažia sa napríklad uspokojovať individuálne prania zákazníkov. Mnohokrát sa vyskytujú prípady, v ktorých malé a stredné podniky spolupracujú s veľkými firmami ako ich subdodávatelia. Avšak na druhej strane nie sú dostatočne kapitálovo silné a obmedzené ľudské a finančné zdroje im neumožňujú výraznejší technologický a kariérny rast, čo spôsobuje ich slabšiu pozíciu v konkurenčnom boji s veľkými organizáciami.

2.3 Podnik podľa právnej formy

Ako píše Martinovičová (2006), podľa právnej formy má klasifikácia podnikov význam napríklad pre určovanie kapitálového rizika (neobmedzené alebo obmedzené ručenie), možnosti financovania, daňového zaťaženia, povinnosti prechádzať auditom a publikovania niektorých skutočností.

Pri voľbe právnej formy podnikania je podľa Martinovičovej, Konečného a Vavřinu (2014) dôležité v každej konkrétnej situácii zvážiť prednosti a nedostatky právnych foriem, ktoré prichádzajú v úvahu pre efektívne fungovanie podniku v meniacich sa podmienkach. Väčšinou je voľba právnej formy kompromisom.

Martinovičová (2006) člení podniky z hľadiska právnej formy nasledovne:

- **podniky jednotlivca** – obyčajne sa jedná o živnosti alebo podniky jednotlivcov podnikajúcich na základe zvláštnych právnych predpisov¹;
- **obchodné spoločnosti**
 - osobné spoločnosti – verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť;
 - kapitálové spoločnosti – spoločnosti s ručením obmedzeným, akciové spoločnosti;
- **družstvá**;
- **štátne verejné podniky** – zriadené orgánom štátnej správy.

2.4 Charakteristika managementu

Blažek (2011) zmiňuje, že pojem management býva považovaný za ekvivalent slova riadenie. Zatiaľ čo riadenie prebieha v rôznych systémoch – technických, biologických či spoločenských, management je riadením v organizáciách. Management je teda mimoriadnym prípadom riadenia. Jedná sa o riadenie skupín a jednotlivcov v účelovo vytvorenom ekonomicko-sociálnom prostredí.

Definíciu managementu rieši aj Veber (2009), ktorý vidí management ako súhrn činností, ktoré je nutné vykonať, aby bol zabezpečený správny chod organizácie. Ďalej management definuje ako súbor poznatkov odporovaných

¹ Jedná sa napríklad o lekárov, maklérov, daňových poradcov, tlmočníkov, ktorých činnosť je upravená zvláštnymi právnymi predpismi.

z praxe, ktoré sú spracované formou návodov pre jednanie alebo tiež ako princípy. Oporou sú mu teórie a metódy z oblasti ekonómie, matematiky, štatistiky, psychológie, sociológie atď. Tieto znalosti potom aplikuje a rozvíja v konkrétnych podmienkach.

Na druhej strane charakterizujú autori Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) management ako určitý proces, pretože sa jedná o sústavu aktivít a úloh, ktoré sú navzájom poprepájané. Ide o proces orientovaný na dosiahnutie cieľov – úlohy a aktivity sa odvodzujú z cieľov, ktoré stanovujú členovia organizácie.

2.5 Strategický management

Súčasťou managementu podniku je aj strategický management (strategické riadenie). Ireland (2009) uvádza, že strategický management by mal byť orientovaný na výkon, mal by byť skôr dynamický než statický, mal by sa orientovať na prítomnosť aj budúcnosť, mal by pracovať s vonkajším aj vnútorným prostredím spoločnosti a byť orientovaný na tvorbu hodnoty a uspokojovanie investorov.

Keřkovský a Vykypěl (2006) vo svojej publikácii konštatujú, že ideálny model strategického riadenia podniku pravdepodobne neexistuje. Odborníci sa ale zhodujú, že strategické riadenie by malo byť uskutočňované v určitých logicky nadväzujúcich krokoch.

Blažek (2011) dodáva, že s ohľadom na dlhodobý časový horizont určuje strategické riadenie určité pravidlá, vízie a ciele. Dôležitou súčasťou strategického riadenia je i proaktívne jednanie managementu. Znamená to, že management si najskôr stanoví cieľ a potom rieši problémy a prekážky jeho dosiahnutia.

2.5.1 Proces strategického riadenia

Srpová a Rehoř (2010) delia proces strategického riadenia do piatich fáz:

1. **fáza:** zahŕňa identifikáciu súčasnej misie, vízie a cieľov spoločnosti. Jej úlohou je zistiť skutočný stav strategického riadenia v danej spoločnosti a presne stanoviť, čoho chce podnik dosiahnuť.
2. **fáza:** zaoberá sa strategickou analýzou vonkajšieho, odvetvového a vnútorného prostredia firmy.
3. **fáza:** pojednáva o formulácii stratégie pomocou súboru odôvodnených opatrení. Prostredníctvom formulácie sa podnik snaží modifikovať súčasné ciele a stratégie, aby bol úspešnejší.
4. **fáza:** obsahuje implementáciu stratégie, ktorá sa zaoberá súladom organizačnej štruktúry a procesov so zvolenou stratégiou.
5. **fáza:** zahŕňa hodnotenie a kontrolu stratégie, ktorá má za úlohu monitorovať vývoj implementácie zvolenej stratégie a urobiť nápravné kroky, pokiaľ sú nevyhnutné.

Keřkovský a Vykypěl (2006) zmieňujú, že dobre fungujúci proces strategického riadenia je dôležitejší ako samotné dokumenty (strategické plány). Z toho plynie, že strategické riadenie je svojim spôsobom dôležitejšie než stratégia.

2.5.2 Stratégia, vízia, poslanie a ciele podniku

Srpová a Rehoř (2010) popisujú, že pojem stratégia sa odvodzuje od slova gréckeho pôvodu „*strategos*“, ktoré znamená vodca. Do ekonómie bol tento pojem prebraný z vojenstva, kde znamená umenie a veda veliteľa, náuka o vojne a jej vedenie.

„**Stratégia** je zameranie na rozsah činností podniku v dlhodobom horizonte, ktoré v ideálnom prípade vytvárajú súlad medzi podnikovými zdrojmi a meniacim sa vonkajším prostredím – obzvlášť trhom a zákazníkmi -, a to tak, že napĺňajú očakávania tých, ktorí sú s podnikom spätí“ (Johnson, 2000 citovaný Pošvářem, Tomšík a Žufanem, 2004, s. 78).

Úspešná stratégia má podľa Mallya (2009) nasledujúce charakteristické rysy: má podporu vrcholového managementu, stratégia je pre užívateľov priateľská, je participatívna a neslúži len pre plánovačov, je flexibilná, vedie k rozhodnutiu o zdrojoch, zapája a stimuluje zamestnancov, je dynamická, nepretržitá a inovatívna, je proaktívna, nie je iba rýchlym riešením súčasného problému, je súčasťou riadenia kvality a časom sa návratnosť zvyšuje.

Vízia podľa Janišovej a Křivánka (2013) vyjadruje obraz budúcnosti, ktorú si podnik predstavuje. Je to stav podniku, ktorý chce vidieť a predovšetkým zažiť v určitom časovom okamžiku v budúcnosti, napríklad v horizonte piatich rokov. Čím viac bude budúci obraz spoločnosti popísaný, tým viac ho podnik bude chcieť zažiť.

Jakubíková (2013) ďalej dodáva, že vízia musí byť realistická, jasne formulovaná a dobre komunikovateľná. To, či je vízia realistická, dokáže podnik zistiť na základe porovnania vízie s výsledkami situačnej analýzy a predikcie vývoja prostredia.

Jakubíková následne uvádza tri základné ciele vízie:

1. vyjasniť obecný smer podniku;
2. motivovať ľudí k vykročeniu správnym smerom;
3. rýchlo a účinne koordinovať úsilie mnohých ľudí.

Ďalším pojmom je **poslanie** podniku (misia). Keřkovský a Vykypěl (2006) sú toho názoru, že každý podnik bol založený a existuje preto, aby naplňal určité poslanie. Toto poslanie podniku by malo zodpovedať základnej vízii podniku o tom, čo bude predmetom podnikania, akých zákazníkov podnik bude mať a aké budú mať potreby, akými výrobkami a službami ich bude uspokojovať.

Srpová a Rehoř (2010) súhlasia s týmito autormi a ďalej dodávajú, že poslanie podniku slúži nielen pre zamestnancov, ale predovšetkým k informovaniu verejnosti. Niektoré spoločnosti formulujú svoje misie do písomnej formy. Tento dokument sa často označuje ako deklarácia o poslaní firmy.

Kotler (2007) dáva do pozornosti, že na základe poslanca podniku je potrebné určiť **strategické ciele**, ktoré sa stanú smerom pre management firmy. Každý dobrý manažér musí mať svoje ciele a byť zodpovedný za ich dosiahnutie. Myšlienku tohto autora dopĺňa Blažková (2007), ktorá vo svojej publikácii uvádza, že vzhľadom k súčasnej situácii podniku a požiadavkám budúceho rozvoja sa stanovenie

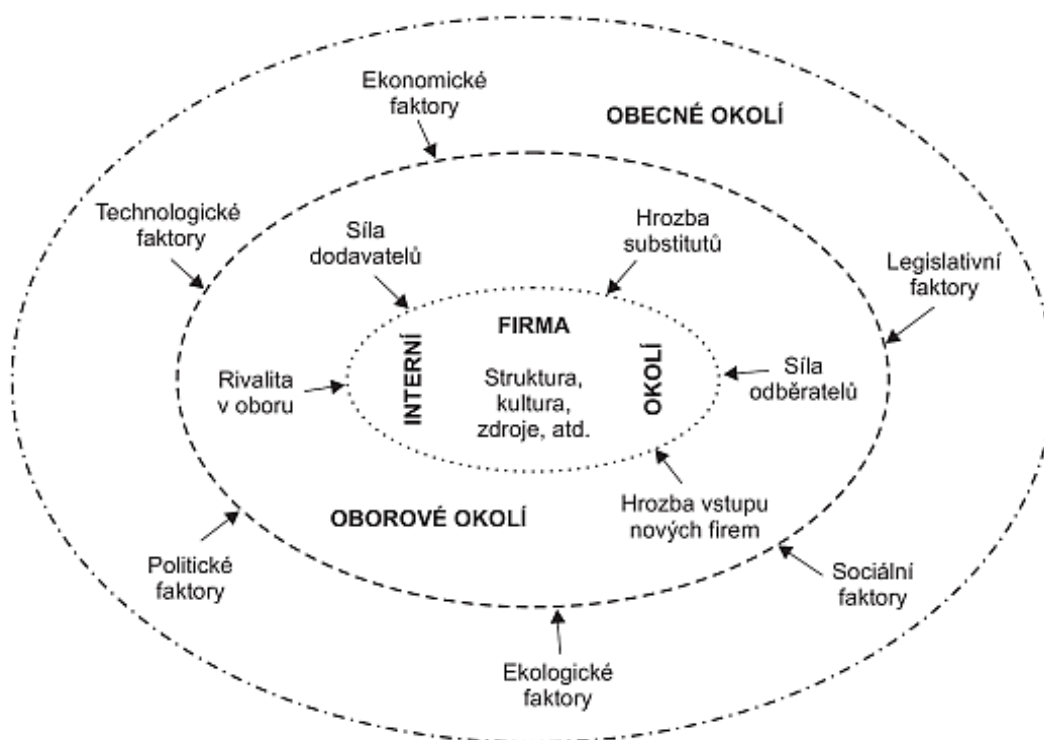
cieľov deje podľa konkrétnych podmienok podniku. Podnikový cieľ zahŕňa informácie o stave, ktorý má byť docielený v určitom časovom úseku. Podniky obvykle sledujú niekoľko cieľov, avšak jeden je vždy hlavný.

Podľa Srpovej a Rehoľa (2010) musia byť ciele stanovené tak, aby boli v súlade s metodikou SMART, to znamená, že cieľ musí byť:

- **špecifický** – každý v podniku musí rozumieť cieľu a musí stimulovať k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov;
- **merateľný** – dosiahnuté ciele musia byť merateľné;
- **akceptovateľný** – cieľ musí byť akceptovateľný zo strany tých, ktorí ho budú plniť;
- **realistický** – cieľ musí byť dosiahnuteľný;
- **termínovaný** – musí byť stanovený termín dokončenia cieľa.

2.6 Analýza okolia podniku

Ako uvádza Mallya (2007), analýza okolia podniku sa zaoberá vonkajším prostredím organizácie – mnohokrát je to mimo rámec jej možnosti ovplyvniť toto prostredie. Jedná sa o medzinárodné a národné prostredie, podnikateľské odvetvie, v ktorom podnik podniká a nakoniec vnútorné prostredie.



Obr. 1 Podnikateľské okolie spoločnosti
Zdroj: Mallya, 2007.

2.6.1 Analýza vonkajšieho prostredia podniku

Analýza vonkajšieho prostredia, niekedy tiež označovaná ako analýza okolia podniku, je podľa Sedláčkovej a Buchty (2006) zameraná na faktory, ktoré pôsobia v okolí podniku a v súčasnosti ovplyvňujú, pravdepodobne i v budúcnosti budú ovplyvňovať, jeho strategické pôsobenie. Analýza sa orientuje na vplyvy trendov jednotlivých častí vonkajšieho prostredia (makrookolie) a vnútorného prostredia (mikrookolie), na ich vzájomné väzby a súvislosti. Okolie podniku vymedzuje hranice jeho strategického priestoru a zároveň otvára priestor pre nové strategické príležitosti.

Analýza makroprostredia

Sedláčková a Buchta (2006) sú toho názoru, že analýza makroprostredia skúma na prvom stupni faktory a tendencie vzdialeného okolia, ktoré obvykle ležia mimo oblasť aktívneho vplyvu organizácie. Makroprostredie obsahuje vplyvy a podmienky, ktoré vznikajú mimo podnik a spravidla bez zreteľu na jeho konkrétne chovanie. Podnik tu prakticky nemôže aktívne ovplyvňovať stav okolia (okrem veľkých podnikov), môže však svojím rozhodovaním na neho aktívne reagovať, pripraviť sa na alternatívy, a tým zmeniť alebo ovplyvniť smer svojho vývoja.

Pre zhodnotenie vývoja vonkajšieho prostredia podľa Jakubíkovej (2013) je vhodné použiť PEST analýzu. Pomocou tejto analýzy sa skúmajú politicko-právne, ekonomické, sociokultúrne a technologické faktory, ktoré ovplyvňujú alebo môžu ovplyvniť chod podniku; rozšírená PESTE analýza zahŕňa i ekologické vplyvy.

- Medzi **politicko-právne faktory** zaradujeme politickú stabilitu, stabilitu vlády, vplyv politických strán, činnosť záujmových združení a zväzov, členstvo zeme v rôznych politicko-hospodárskych zoskupeniach, fiškálna politika, sociálna politika, vízová politika, zákony, dohody o zamedzenie dvojitého zdanenia, ktoré napomáhajú zníženiu nákladov podnikateľov a iné. Politicko-právne prostredie vytvára rámec pre všetky podnikateľské a podnikové činnosti.
- K **ekonomickým faktorom** patrí vývoj HDP, fáza ekonomického cyklu (depresie, recesie, oživenie, konjunktúra), stav platobnej bilancie, úrokové sadzby, menové kurzy, miera nezamestnanosti, miera inflácie, prípadne deflácia, priemerná výška dôchodku obyvateľstva, životné minimum, dávky štátnej sociálnej podpory, kúpna sila a kúpyschopnosť a iné. Ekonomické faktory ovplyvňujú kúpnu silu a nákupné zvyky spotrebiteľa.
- **Sociokultúrne faktory** môžu byť spotrebné zvyky, kultúrne hodnoty, vnímanie (seba samého, ostatných, firiem a organizácií), jazyk, reč tela, osobná image, chovanie žien a mužov, taktiež sa sem môžu radiť sociálne stratifikácie spoločnosti a jej usporiadania (triedy), sociálne-ekonomické zázemie spotrebiteľov, príjmy, majetok, vývoj životnej úrovne, životný štýl, úroveň vzdelania, mobilita obyvateľov a iné.
- **Technologické faktory** predstavujú trendy vo výskume a vývoji. Jedná sa o rýchlosť technologických zmien, výrobná, dopravná, skladovacia, komunikač-

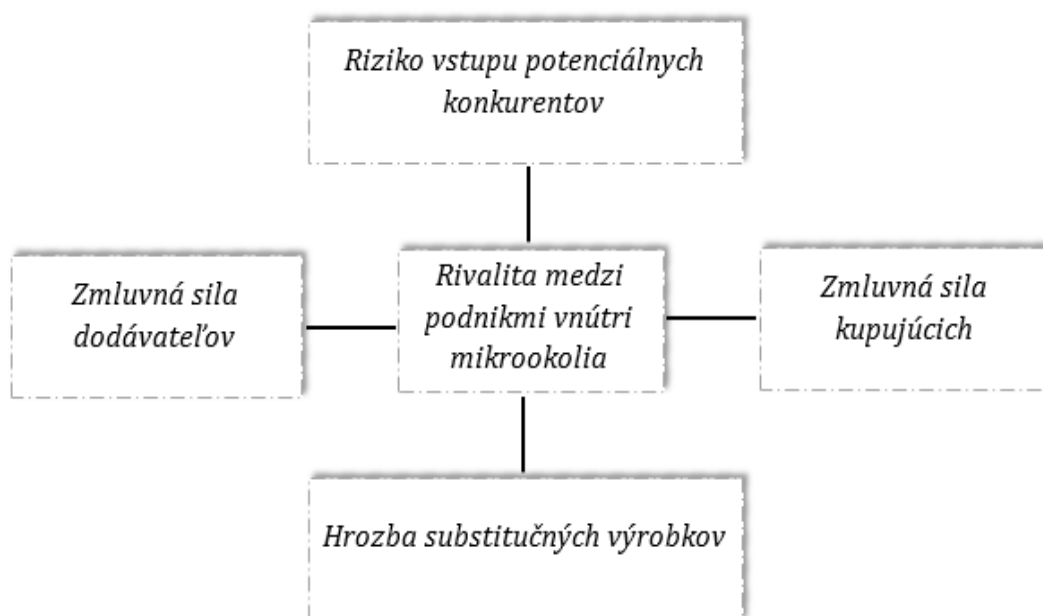
ná, informačná, sociálna technológia a iné. Technologické prostredie a jeho zmeny sú pre organizácie zdrojom technologického pokroku. Tento pokrok im pomáha dosahovať vyššie zisky, zvyšovať konkurenčnú schopnosť a humanizovať prácu.

- Pošvář a Chládková (2009) ešte dodávajú, že je nutné brať do úvahy i **ekologické faktory**, pretože súvisia s tvorbou a ochranou trvale udržateľného rozvoja životného prostredia. Náklady na ochranu prírody, ovzdušia, vody, pôdy i kultúrnych pamiatok sa ustavične zvyšujú. Čoraz častejšie je starostlivosť o životné prostredie pod dozorom štátnych orgánov, rôznych aktivistických hnutí (napríklad Greenpeace) a verejného mienenia.

Analýza mikroprostredia

Ako píše Sedláčková (2006), analýza mikrookolia zahŕňa analýzu odvetvia s dôrazom na konkurenčné prostredie. Cieľom tejto analýzy je identifikovať sily a faktory, ktoré činia odvetvie viac či menej atraktívnym. Analýza vychádza zo základných charakteristík odvetvia. Vývoj a trendy v odvetví majú často na rôzne podniky či skupiny podnikov v danom odvetví odlišný dopad.

Formy a intenzitu konkurencie v odvetví, tj. súperenia jednotlivých podnikov o zákazníkov, určuje podľa Portera (1995 citovaný Pošvářem a Chládkovou, 2009) päť konkurenčných síl, ktoré sú zároveň najdôležitejšie faktory zmien a vývoja odvetví.



Obr. 2 Porterov model 5 hybných síl

Zdroj: Porter, 1995 citovaný Pošvářem a Chládkovou, 2009.

Uvedený model určuje stav konkurencie v odvetví. Porter (1995 citovaný Strelcem, 2012) ďalej uvádza, že táto konkurencia je závislá na pôsobení piatich základných síl:

1. **Riziko vstupu potenciálnych konkurentov** – *Ako jednoduché alebo náročné je pre nového konkurenta vstúpiť na trh? Aké existujú bariéry vstupu?*
2. **Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi** – *Je medzi existujúcimi konkurentmi silný konkurenčný boj? Je na trhu jeden dominantný konkurent?*
3. **Zmluvná sila odberateľov** – *Ako silná je pozícia odberateľov? Môžu spolupracovať a objednávať väčšie objemy?*
4. **Zmluvná sila dodávateľov** – *Ako silná je pozícia dodávateľov? Jedná sa o monopolných dodávateľov, je ich málo alebo naopak veľa?*
5. **Hrozba substitučných výrobkov** – *Ako ľahko môžu byť naše produkty a služby nahradené inými?*

Výsledkom spoločného pôsobenia týchto piatich síl je ziskový alebo stratový potenciál odvetvia.

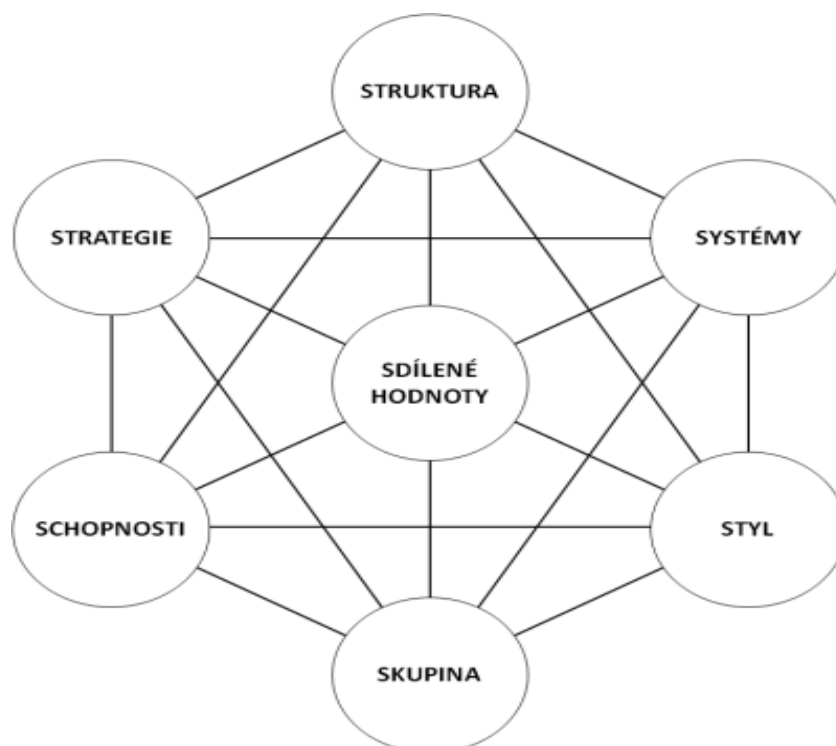
2.6.2 Analýza vnútorného prostredia podniku

Všetky kontrolované zložky vnútri podniku, ktoré ovplyvňujú kvalitu jeho činnosti označujeme ako vnútorné prostredie.

Zamazalová (2010) zmieňuje, že analýza vnútorného prostredia zahŕňa analýzu zdrojov firmy, a teda finančných, ľudských, materiálnych a nemateriálnych (značka, logo a pod.), analýzu štruktúry v nadväznosti na vplyvy zmien v prostredí, analýzu systému, analýzu firemnej kultúry, analýzu schopností a iné. Výsledkom analýzy vnútorného prostredia je stanovenie silných a slabých stránok podniku.

Model „7S“ firmy McKinsey

Model bol vytvorený pracovníkmi konzultačnej firmy McKinsey. Ako uvádza Mallya (2007), model mal pomôcť manažérom podniku porozumieť zložitostiam, ktoré sú späté s organizačnými zmenami. Tento model ukazuje, že imunitný systém organizácie a ostatné súvisiace premenné spôsobili, že bolo komplikované zmeny implementovať. Požaduje, aby pri snahe naplniť efektívne zmeny boli vzaté do úvahy všetky faktory naraz. Model bol nazvaný „7S“, pretože zahŕňa sedem faktorov, ktorých názvy začínajú v anglickom jazyku písmenom „S“.



Obr. 3 „7S“ firmy McKinsey
Zdroj: www.competetowin.co.uk, 2013.

Mallya (2007) ďalej zmieňuje, že bez ohľadu na to, či sa jedná o malú alebo veľkú firmu, musí vedenie podniku brať na vedomie všetkých sedem faktorov, aby bolo zaručené, že implementovaná stratégia bude úspešná. Týchto sedem faktorov je vzájomne poprepájaných. Ak by sa však stalo, že vedenie firmy nebude dávať pozor u jedného z nich, mohlo by to spôsobiť zrútenie aj ostatných faktorov. Pochopiteľne, význam alebo dôležitosť každého z nich bude časom rozdielna a obvykle nie je možné predpovedať ako sa zmení. Preto v modeli „7S“ ide o to, aby vedenie mohlo rozoberať a skúmať všetky pôsobiace faktory.

Prvé z troch faktorov – stratégia, štruktúra a systémy (*strategy, structure and systems*) – sa považujú za „hardware“ úspechu. Zostávajúce štyri – štýl, schopnosti, skupina a zdieľané hodnoty (*style, skills, staff and shared values*) – vytvárajú „software“.

Podľa Kotlera a Kellera (2007) **štýl**, ako prvý „mäkký“ prvok, znamená, že zamestnanci zdieľajú spoločné spôsoby premýšľania a jednania. **Schopnosti**, druhý „mäkký“ prvok, vyjadruje, že zamestnanci disponujú potrebnými schopnosťami k realizácii stratégie spoločnosti. Tretí „mäkký“ prvok, **skupina**, resp. zamestnanci, odkazuje na potrebu spoločnosti prijímať tých správnych ľudí, dobre ich vyškoliť a zaradiť ich na správne miesta. **Zdieľané hodnoty**, štvrtý „mäkký“ prvok, znamená, že zamestnanci zdieľajú rovnaké hodnoty, ktorými sa i riadia.

Ďalšia štúdia praktík managementu vypozerovala, že z dlhodobejšieho hľadiska lepšie výkony závisia na bezchybnom **systéme**, kultúre spoločnosti, ktorá

mieri vysoko, flexibilnej a vnímavej **štruktúre** a **stratégii**, ktorá je jasná a zameraná.

2.7 Finančná analýza podniku

Ako popisuje Růčková (2011), finančná analýza predstavuje systematický rozbor získaných dát, ktoré sú obsiahnuté predovšetkým v účtovných výkazoch. Jednou z úloh finančnej analýzy je hodnotenie firemnej minulosti, súčasnosti a predpovedanie budúcich finančných podmienok. Jej hlavným zmyslom je pri-chytenie podkladov pre kvalitné rozhodovanie o fungovaní podniku.

Autorka ďalej píše, že finančná analýza nepatrí iba do finančného riadenia, ale tiež ovplyvňuje firmu ako celok. Má vplyv na množstvo rozhodovacích procesov vo firemnom riadení a je i súčasťou SWOT analýzy. Objektívne pri spracovávaní finančnej analýzy ide o identifikáciu slabín vo firemnom finančnom zdraví, ktoré by mohli v budúcnosti smerovať k problémom a silných stránok súvisiacich s možným budúcim zhodnotením majetku firmy.

Zdrojom vstupov do finančnej analýzy sú finančné výkazy (rozvaha, výkaz ziskov a strát, výkaz cash-flow), výročné správy, rôzne štatistické zisťovania, údaje z manažérskeho účtovníctva a externé údaje o iných podnikoch.

Finančná analýza sa podľa Mrkvičky (2013) obvykle začína rozborom absolútnych ukazovateľov (tržieb, nákladov, zisku, aktív atď.) a ich zmien (medziročných, časových radov atď.). Ďalej nasleduje rozbor štruktúry (percentný rozbor) a medzi podnikové zrovnanie. Základom analýzy je rozbor pomerových ukazovateľov.

Finančná analýza pomocou pomerových ukazovateľov prebieha obvykle v týchto krokoch:

1. výpočet pomerových ukazovateľov za sledovaný podnik;
2. zrovnanie pomerových ukazovateľov s odvetvovými priemerami;
3. hodnotenie pomerových ukazovateľov v čase (trendová analýza);
4. hodnotenie vzájomných vzťahov medzi pomerovými ukazovateľmi (Du Pont analýza);
5. návrhy na opatrenie (SWOT analýza).

2.7.1 Analýza pomerovými ukazovateľmi

Analýza pomerovými ukazovateľmi sa podľa Živělovej (2008) pokladá za najpoužívanejšiu metódu finančnej analýzy. Zakladá sa na využívaní pomerových ukazovateľov, pomocou ktorých sú postupne skúmané jednotlivé oblasti finančného hospodárenia podniku.

Pomerové ukazovatele sa môžu členiť na ukazovatele likvidity, ukazovatele rentability, ukazovatele zadlženosti, ukazovatele aktivity, ukazovatele tržnej hodnoty a ukazovatele cash-flow.

Ukazovatele likvidity

Růčková (2011) označuje likviditu podniku ako schopnosť podniku uhradiť včas svoje platobné záväzky. Nedostatok likvidity spôsobuje, že podnik nie je schopný využiť ziskových príležitostí, ktoré sa pri podnikaní objavujú alebo nedokáže hrať svoje bežné záväzky, čo môže viesť až v platobnú neschopnosť a vyústiť k bankrotu.

Medzi základné ukazovatele patria:

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{Obežné aktíva}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$$

$$\text{Pohotovú likviditu} = \frac{\text{Pohľadávky} + \text{Finančný majetok}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finančný majetok}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$$

Ukazovatele zadlženosti

Pojmom zadlženosť sa podľa Růčkovej (2011) rozumie skutočnosť, že podnik používa k financovaniu aktív vo svojej činnosti cudzie zdroje, teda dlh.

Ukazovatele zadlženosti merajú rozsah, v ktorom podnik používa dlhové financovanie. Medzi základne ukazovatele patria:

$$\text{Veriteľské riziko} = \frac{\text{Celkový dlh (cudzie zdroje)}}{\text{Aktíva celkom}}$$

$$\text{Koeficient samofinancovania} = \frac{\text{Vlastný kapitál}}{\text{Aktíva celkom}}$$

$$\text{Finančná páka} = \frac{\text{Aktíva celkom}}{\text{Vlastný kapitál}}$$

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity sú meradlom efektívnosti hospodárenia podniku so svojimi aktívami. Živělová (2008) zdôrazňuje, že pokiaľ má podnik viac aktív ako je účelné, vznikajú zbytočné náklady a tým i nízky zisk. Ak má aktív málo, prichádza o tržby, ktoré by mohol získať.

Ukazovatele aktivity sa počítajú pre jednotlivé skupiny aktív - zásoby, pohľadávky, fixné aktíva, obežné aktíva, aktíva celkom. Základnými ukazovateľmi sú:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby (v počte obratov za rok)}}$$

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{Pohľadávky}}{\text{Ročné tržby}} / 360 \text{ (v dňoch)}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Ročné tržby}} / 360 \text{ (v dňoch)}$$

$$\text{Obrat stálych aktív} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stále aktíva (v počte obratov za rok)}}$$

$$\text{Obrat obežných aktív} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Obežné aktíva (v počte obratov za rok)}}$$

$$\text{Obrat celkových aktív} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktíva celkom (v počte obratov za rok)}}$$

Ukazovatele rentability

Rentabilita podľa Růčkovej (2011) meria schopnosť podniku vytvárať nové zdroje a dosahovať zisk použitím investovaného kapitálu. U týchto pomerových ukazovateľov sa vychádza najčastejšie z dvoch základných účtovných výkazov, a to z výkazu ziskov a strát a súvahy.

Merajú výsledok podnikového snaženia a ukazujú kombinovaný vplyv likvidity, aktivity a zadlženosti na zisk podniku. Medzi základné ukazovatele patria:

$$\text{Rentabilita tržieb (ROS)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} * 100 \text{ (v \%)}$$

$$\text{Rentabilita celkových aktív (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktíva celkom}} * 100 \text{ (v \%)}$$

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastný kapitál}} * 100 \text{ (v \%)}$$

2.7.2 Trendová analýza a Du Pont analýza

Živělová (2008) konštatuje, že **trendová analýza** vychádza z porovnania hodnôt ukazovateľov v čase. Je najčastejším spôsobom hodnotenia ukazovateľov. Základnou výhodou časového porovnania je možnosť zachytenia kladných a záporných vývojových tendencií vnútri podniku. Na základe ich poznania utvárať, prípadne korigovať už prijaté riadiace opatrenia.

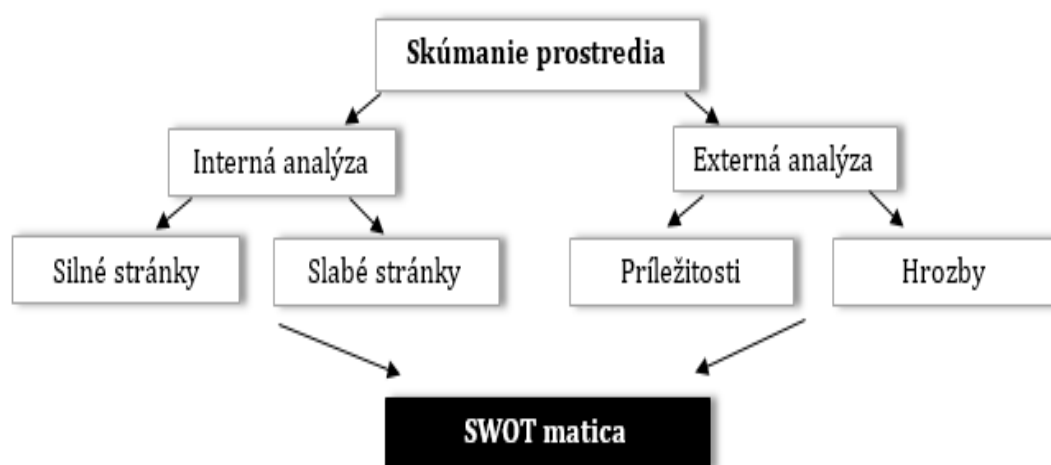
Obvykle sa používa grafické znázornenie – spojnicové alebo stĺpcové grafy.

Živělová ďalej uvádza, že **Du Pont analýza a pyramídové sústavy ukazovateľov** je možné využiť pri hľadaní príčin vývoja finančnej situácie spoločností hospodáriacich vo vysoko konkurenčnom prostredí, vedúceho podnikový management k hľadaniu a využívaniu moderných analytických metód, ktoré síce vychádzajú z retrospektívneho pohľadu, ale vybavujú riadiacich pracovníkov informáciami,

ktoré umožňujú perspektívny pohľad a môžu sa tak stať overovacím prostriedkom úspešnosti podniku.

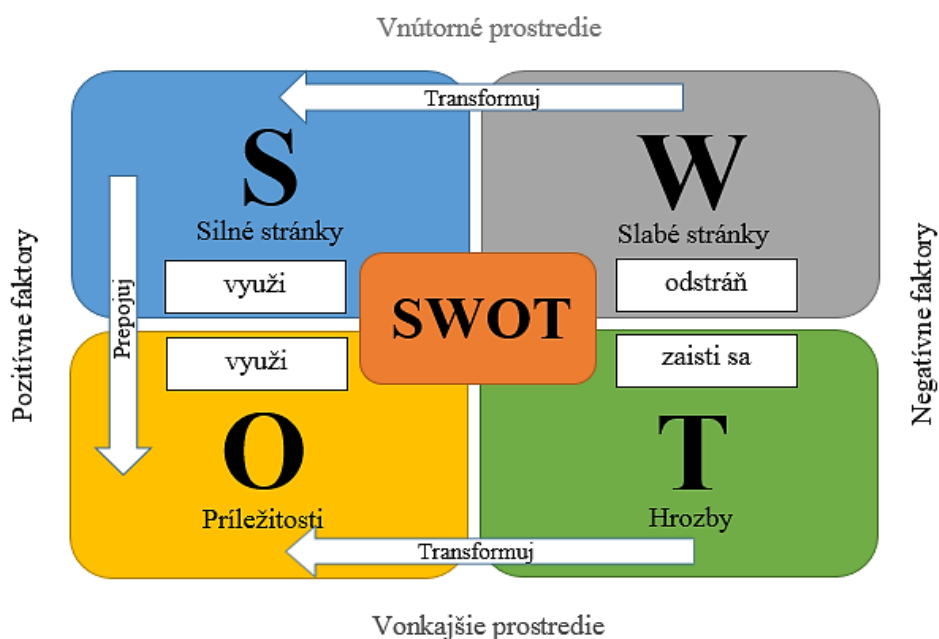
2.8 Analýza SWOT

Blažková (2007) vo svojej publikácii popisuje, že SWOT analýza môže byť realizovaná ako súčasť komplexnej analýzy. V tomto prípade sa podklady získavajú z uskutočnenej komplexnej analýzy alebo ako samostatný krok. Zisťujú sa silné a slabé stránky podniku vzťahujúce sa na vnútorné prostredie firmy a príležitosti a hrozby pochádzajúce z vonkajšieho prostredia. Nasledujúci obrázok znázorňuje využitie výsledkov komplexnej analýzy pre SWOT analýzu.



Obr. 4 Využitie výsledkov komplexnej analýzy pre SWOT analýzu
Zdroj: Blažková, 2007.

Tyll (2014) ďalej dopĺňa, že výstupom analýzy je tvorba stratégie firmy využívajúca silné stránky a príležitosti a snaha odstrániť slabé stránky a minimalizovať dopad ohrozenia, resp. transformovať ich v príležitosti. SWOT analýza dokáže komplexne vyhodnotiť fungovanie podniku, nové možnosti rastu alebo prípadné problémy. Mala by byť súčasťou strategického (dlhodobého) plánovania organizácie a jej vyhodnotenie by bolo súčasťou strategickej kontroly.



Obr. 5 SWOT analýza
Zdroj: Tyll, 2014.

Podľa Blažkovej (2007) sa pri SWOT analýze postupuje nasledovne:

1. vytipujú sa faktory v rámci jednotlivých kategórií, tj. faktory, ktoré predstavujú silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby pre podnik;
2. vytvorí sa matica SWOT, kde sa do jednotlivých polí umiestnia faktory;
3. posúdia sa jednotlivé faktory z hľadiska významnosti a závažnosti pre podnik;
4. návrh príslušných strategických opatrení.

Veber (2009) uvádza štyri možné prístupy vychádzajúce zo SWOT analýzy:

- *prístup SO* – využívať silných stránok a veľkých príležitostí plynúcich z okolia;
- *prístup WO* – snažiť sa eliminovať slabé stránky za pomoci príležitostí z okolia;
- *prístup ST* – využívať silné stránky k eliminácii hrozieb;
- *prístup WT* – snažiť sa vyriešiť znepokojujúci stav i za cenu likvidácie časti organizácie.

2.9 Hodnotenie faktorov internej a externej analýzy

Hlavným zmyslom **matice hodnotenia faktorov externej analýzy** – EFE matice – je podľa Fotra (2012) vybrať z poznaných príležitostí a hrozieb také faktory externej analýzy, ktoré majú zásadný vplyv na strategický zámer daného podniku a ktorých pôsobenie je zhodné s časovým horizontom strategického plánu.

Autor ďalej uvádza postup tvorby matice EFE zahŕňajúci nasledujúcich päť krokov:

1. Spracovanie tabuľky významných príležitostí a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť strategický zámer podniku.
2. Výber rovnakého počtu príležitostí a hrozieb – odporúča sa, aby matica bola symetrická.
3. Priradenie váh každému rizikovému faktoru v rozsahu 0,00 – 1,00 podľa dôležitosti príležitosti alebo hrozby pre úspešnosť v obore obecné. Suma váh O, T je rovná 1,00.
4. Ohodnotenie jednotlivých faktorov rizika stupňom vplyvu na strategické východiská bez ohľadu, či sa jedná o príležitosť alebo hrozbu. Stupnica vplyvu na strategické východiská má štyri stupne, kde 4 predstavuje najvyšší stupeň, 3 nadpriemerný, 2 stredný a 1 nízky stupeň vplyvu. Pri každom faktore sa vynásobí jeho váha stupeň vplyvu, a tak dostaneme vážené ohodnotenie.
5. Stanovenie celkového váženého ohodnotenia (súčet vážených ohodnotení jednotlivých faktorov).

Dosiahnuté ohodnotenie informuje podnik, či je vhodné venovať úsilie práci so scenármi alebo sa spoliehať viac na trendy overené v minulom období podnikateľskej aktivity firmy bez významných odchýlok od jej základnej verzie.

Hodnotenie faktorov internej analýzy je strategický nástroj používaný pri sumarizácii silných a slabých stránok funkčnej oblasti podniku. Ako uvádza americký profesor Katsioloudes (2009), matica IFE poskytuje základ pre identifikáciu a vyhodnotenie vzťahov medzi týmito funkčnými oblasťami. Matica je založená na rovnakých metodických princípoch ako matica hodnotenia faktorov externej analýzy.

Faktor	Váhy	Skóre 1 - 4	Vážené skóre
Celkom	1,0	=	

Obr. 6 Matica hodnotenia faktorov
Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009.

2.10 Matica SPACE

Strategická pozícia (Strategic Position) a hodnotenie činností (Action Evaluation) – matica SPACE – je ďalším dôležitým strategickým nástrojom. Matica ukazuje, ktorá z nasledujúcich stratégií je pre organizáciu najvhodnejšia:

- agresívna stratégia;
- konzervatívna stratégia;
- defenzívna stratégia;

- konkurenčná stratégia.

Zahraniční autori Appa Rao, Parvathiswara a Sivaramakrishna (2008) sú toho názoru, že najčastejšie používané vnútorné ukazovatele a informácie pre konštrukciu vektoru matice SPACE sú finančná sila a konkurenčné vlastnosti a vonkajšie ukazovatele a informácie sú stabilita prostredia a sila oboru.

3 Metodika práce

Táto bakalárska práca sa člení na dve základné časti, časť teoretickú a časť praktickú.

Prvá časť bakalárskej práce bola zameraná na literárny prehľad. Jednalo sa o súhrn najvýznamnejších pojmov a poznatkov z oblasti strategického riadenia, managementu, finančnej analýzy a metód používaných pri analýze podniku. Teoretická časť bola spracovaná na základe odbornej literatúry, ktorá je uvedená v prehľade literatúry. Zo získaných teoretických znalostí bude ďalej vypracovaná druhá časť práce, časť praktická.

V prvej časti vlastnej práce bude opísaná obecná charakteristika podniku B. K. Dom. Ďalej bude uskutočnená analýza vonkajšieho prostredia pomocou analýzy PESTE, kde sa jednotlivo bude popisovať politické, ekonomické, sociokultúrne, technologické a ekologické prostredie. Použité dáta budú získané pomocou kvantitatívneho výskumu, ktorý bude čerpať údaje predovšetkým zo Slovenského štatistického úradu. Odvetvové prostredie bude hodnotené Porterovým modelom 5 hybných síl. Model definuje 5 síl, ktoré výraznejšie ovplyvňujú podnikanie spoločností v danom odvetví – riziko vstupu potenciálnych konkurentov, rivalita medzi existujúcimi konkurentmi, zmluvná sila odberateľov, zmluvná sila dodávateľov a hrozba substitučných výrobkov.

Ďalšou analýzou bude analýza vnútorného prostredia prostredníctvom McKinseyho modelu „7S“, ktorý sa zameriava na následné komponenty – stratégia, štruktúra, systémy riadenia, štýl, schopnosti, skupina a zdieľané hodnoty. Model slúži k odhaleniu silných a slabých stránok podniku. Informácie k zostaveniu modelu „7S“ boli získané z rozhovoru s manažérom podniku a jeho zamestnancami. Analýza vnútorného prostredia bude pokračovať finančnou analýzou, ktorá využitím pomerových ukazovateľov zhodnotí finančnú situáciu, v ktorej sa daný podnik nachádza. Vzorce využívané k výpočtom jednotlivých ukazovateľov sú uvedené v teoretickej časti práce. Údaje potrebné pre výpočty jednotlivých ukazovateľov budú získané z účtovnej závierky podnikateľskej jednotky za posledných päť rokov. Použité účtovné výkazy budú k nahliadnutiu v sekcii „Prílohy“.

Na základe uskutočnených analýz externého prostredia budú identifikované príležitosti a hrozby, ktoré poslúžia k hodnoteniu vonkajšej sily podniku pomocou EFE matice a na základe analýz interného prostredia budú identifikované silné a slabé stránky podniku, ktoré budú slúžiť k hodnoteniu vnútornej sily podniku pomocou IFE matice. Na základe EFE a IFE matice bude vytvorená IE matica, ktorá stanoví stratégiu, ktorú má podnik uplatniť. Nasledujúcou metódou, ktorá pomôže určiť stratégiu je matica SPACE. Táto metóda umožní stanovenie stratégie na základe hodnotenia finančnej sily podniku, stability prostredia, konkurenčnej výhody a sily odvetvia. Výsledkom môže byť stratégia agresívna, konzervatívna, obranná alebo súťaživá.

Záverom praktickej časti práce bude zostavenie matice SWOT. Prostredníctvom tejto matice budú kombináciou príležitosti, hrozieb, silných a slabých stránok navrhnuté jednotlivé stratégie. Nakoniec bude stanovená najvhodnejšia stratégia,

ktorú by sledovaný podnik mohol implementovať za cieľom zvýšenia svojej konkurencieschopnosti a zvýšenia svojho tržného podielu.

4 Vlastná práca

4.1 Spoločnosť B. K. Dom



Obr. 7 Logo spoločnosti B. K. Dom
Zdroj: www.bkdom.sk, 2015.



Obr. 8 Sídlo spoločnosti B. K. Dom
Zdroj: vlastné spracovanie.

4.1.1 Stručná história podniku

Zakladatelia spoločnosti B. K. Dom pracovali pred založením vlastnej firmy vo veľmi podobnom podniku. Bol zameraný na predaj stavebného materiálu a stavebnú činnosť. Avšak podnik sa nevedel vyrovnat' s finančnými problémami, a preto bol nútený svoje pôsobenie ukončiť. Atila Koczián a Ladislav Bilčík, bývalí zamestnanci spomínanej firmy, sa rozhodli pre založenie svojho vlastného podniku v obore stavebníctva, nakoľko mali dlhoročné skúsenosti v tomto obore a mnoho kontaktov s dodávateľmi i s odberateľmi.

Spoločnosť B. K. Dom založili v roku 1998 v meste Levice. Podnik bol najprv založený na živnosť, ale v marci 2014 bola právna forma zmenená na spoločnosť s ručením obmedzeným. Predmet činnosti bol pôvodne spojený s predajom stavebného materiálu, konkrétne sadrokartónu. Na začiatku mal podnik, nerátajúc zakladateľov, jedného pracovníka vykonávajúceho funkciu skladníka.

Skladovacie priestory sa nachádzali v areáli predchádzajúceho zaniknutého podniku, v starej garáži na okraji mesta. V roku 2012 sa firma z dôvodu potreby väčších priestorov presťahovala na nové miesto.

4.1.2 Charakteristika podniku

<i>Obchodné meno:</i>	BK DOM s. r. o.		
<i>Sídlo:</i>	Mestský majer 2 Levice 934 01		
<i>IČO:</i>	47 673 087		
<i>Právna forma:</i>	Spoločnosť s ručením obmedzeným		
<i>Deň zápisu:</i>	04. 03. 2014		
<i>Výška vkladu:</i>	Ladislav Bilčík	Vklad: 3 324 €	Splatené: 3 324 €
	Atila Koczián	Vklad: 3 324 €	Splatené: 3 324 €
<i>Štatutárny orgán:</i>	konatelia – Ladislav Bilčík a Atila Koczián		
<i>Základné imanie:</i>	6 648 €		

Od roku 2012 pôsobí podnik na Mestskom majeri 2 v Leviciach. V areáli sa nachádza dvojposchodová zrekonštruovaná budova a dva sklady. Prvé poschodie budovy slúži ako predajňa a kancelária majiteľov firmy a druhé poschodie funguje ako miestnosť pre porady a prípadné školenia.

Postupom času bol a stále je rozširovaný sortiment predajne. V súčasnosti sa nepredáva už len sadrokartón ako pred 17 rokmi, ale rôzne stavebné materiály, zatepľovacie systémy, strešné a fasádne systémy, stierky, zámková dlažba a mnohé iné.

Zväčšovanie podnikových priestorov a sortimentu viedlo majiteľov k naberaniu nových zamestnancov. Momentálne sú vo firme zamestnaní šiesti vyškolení pracovníci, čím sa spoločnosť radí medzi malé podniky. Dvaja zamestnanci pracujú ako asistenti predaja, dvaja ako šoféri a ďalší dvaja ako skladníci.

V minulosti sa spoločnosť okrem predaja stavebného materiálu venovala aj samotným stavebným prácam. Od toho však upustila a momentálne sú hlavnými činnosťami predaj stavebného materiálu a jeho preprava.

V Obchodnom registri je predmet činnosti podniku uvedený nasledovne:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živností (veľkoobchod);
- uskutočňovanie stavieb a ich zmien;
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu;
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov;
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom;
- čistiace a upratovacie služby;
- dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov;
- nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5 t;
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb;
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby;
- výroba jednoduchých výrobkov z kovu;
- opracovanie kovu jednoduchým spôsobom.

4.2 Vonkajšie prostredie podniku

4.2.1 Analýza PESTE

Politicko-právne faktory

Politické prostredie ovplyvňuje predovšetkým stabilita politickej scény. Už od vzniku Slovenskej republiky, v roku 1993, sa striedali pravicové a ľavicové vlády. V roku 2002 sa k vláde dostala pravicovo orientovaná strana. Práve pravicové vlády sa snažia zlepšovať podnikateľské prostredie, a to sa premietlo i do politiky Slovenskej republiky, keď v roku 2004 došlo k zjednodušeniu daňovej sústavy – k zavedeniu rovnej 19 % dane a vstupu Slovenska do Európskej únie, čím sa stalo súčasťou spoločného trhu bez vnútorných daňových a colných hraníc medzi členskými štátmi Európskej únie.

V roku 2011 nariadila vláda zmenu dani z pridanej hodnoty. DPH sa zvýšila z pôvodných 19 % na 20 %. Daň mala byť zvýšená, až kým deficit verejných financií neklesne pod úroveň 3 % HDP, avšak v roku 2014 poslanci rozhodli, že ani v prípade zníženia deficitu pod 3 % HDP daň z pridanej hodnoty neklesne. Dôvodom je významný podiel z výnosu DPH na celkových príjmoch štátu. V blízkej dobe nie sú očakávané žiadne zmeny súvisiace so zvyšovaním daňového zaťaženia, čo je pre podnik B. K. Dom pozitívne.

V súčasnosti je pri vláde ľavicovo orientovaná strana Smer, ktorej predseda, Robert Fico, vykonáva aj funkciu premiéra Slovenskej republiky. Ciele vlády, ovplyvňujúce podnikateľské prostredie v oblasti stavebníctva, sú hlavne zníženie miery nezamestnanosti a podpora hospodárskeho rozvoja včasnou a kvalitnou prípravou stavieb.

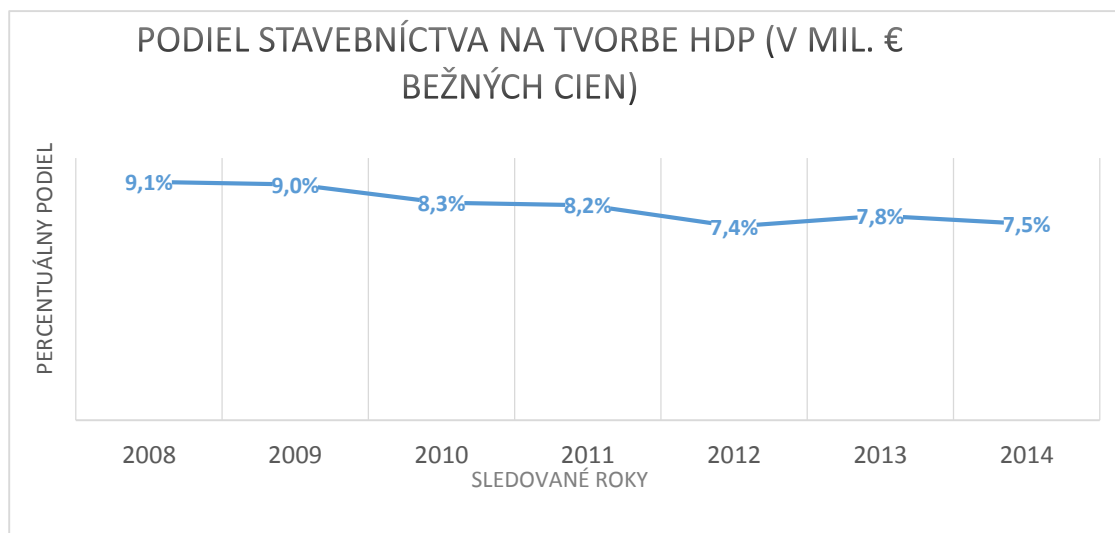
Vláda sa snaží i o politiku štátnej podpory malého a stredného podnikania. Najdôležitejším inštitucionálnym aktérom je Ministerstvo hospodárstva SR. Neziskovou organizáciou, ktorá patrí do MH SR a zaoberá sa stavebným priemyslom je Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR. Ministerstvo sa snaží o podporu stavebníctva niekoľkými programami. Podniky sa usilujú získať pomoc zo štrukturálnych fondov Európskej únie, štátneho rozpočtu, získať štátne dotácie alebo rôzne úľavy na daniach.

Napriek sľubom súčasnej vlády o snahe dosiahnuť legislatívnu stabilitu a znížiť byrokráciu, podnikateľské subjekty nie sú so súčasnou situáciou spokojné. Časté zmeny v právnom prostredí podnikom spôsobujú komplikácie s porozumením a prehľadnosťou zákonov a tým im môžu privodiť problémy v dlhodobom strategickom plánovaní.

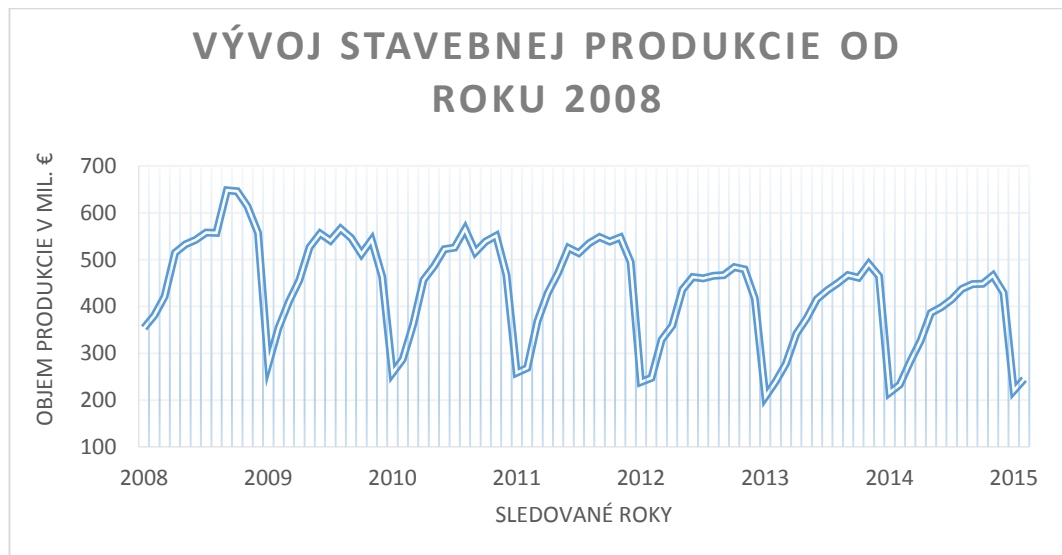
Ekonomické faktory

Stavebný priemysel patrí k rozhodujúcim národohospodárskym odvetviam v Slovenskej republike. Podiel stavebníctva na tvorbe hrubého domáceho produktu sa od roku 2009 pomaly znižuje. V roku 2008 tvoril podiel stavebníctva na HDP 9,1 % a v roku 2014 už iba 7,5 % (ŠÚSR, 2014). Podľa analýz, ktoré sa zaoberajú vývojom stavebníctva v SR by sa stavebníctvo malo stabilizovať a veľmi mierne rásť. Nemalo by dochádzať k ďalším poklesom a sektor by sa mal začať dvíhať. V tomto

roku sa predpokladá zvýšenie obratu o 2,8 % a v roku 2016 analytici predpokladajú rast stavebníctva v priemere o 3,2 %, v čo, samozrejme, dúfa i firma B. K. Dom (ŠÚSR, 2015). Tú najviac oslabil hospodárska kríza v roku 2009, kedy podnik musel bojovať s poklesom tržieb, nižším výsledkom hospodárenia a stratou niekoľkých stálych odberateľov.



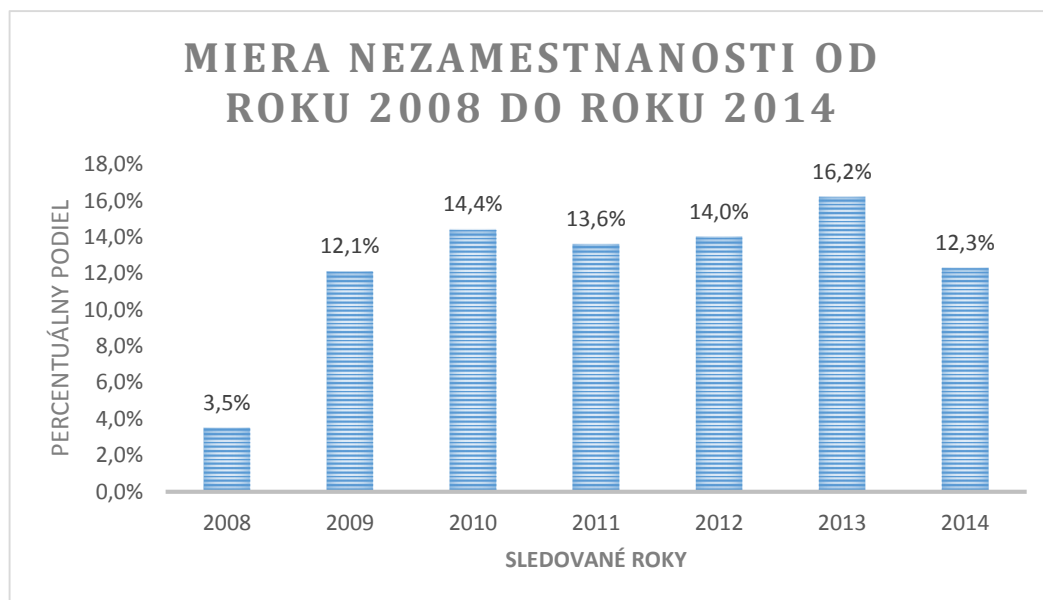
Obr. 9 Graf podielu stavebníctva na tvorbe HDP
Zdroj: www.statistics.sk, 2014.



Obr. 10 Graf vývoja stavebnej produkcie od roku 2008
Zdroj: www.statistics.sk, 2015.

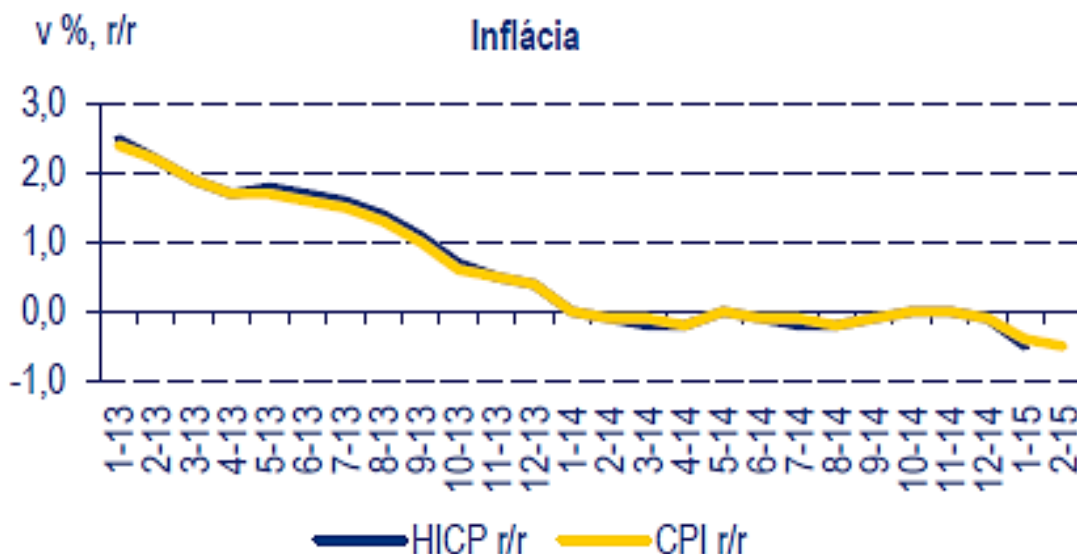
Ďalším ekonomickým faktorom ovplyvňujúci podnik B. K. Dom je miera nezamestnanosti. Podľa štatistík Eurostatu (2014) je Slovensko siedmym najhorším štátom s mierou nezamestnanosti. Momentálne sa pohybuje okolo hodnoty 12,3 %. Glo-

bálne predstavuje vysoká miera nezamestnanosti ekonomický a sociálny problém. Pre podnik B. K. Dom to môže mať negatívny vplyv v podobe poklesu dopytu po stavebnom materiáli, čo je dôsledok zhoršenej kúpyschopnosti obyvateľov. V istom slova zmysle sa vysoká nezamestnanosť môže pokladať i za pozitívny faktor, pretože sa znižuje tlak na rast miezd, čo podniku môže znižovať mzdové náklady.



Obr. 11 Graf vývoja miery nezamestnanosti od roku 2008 do roku 2014
Zdroj: www.statistics.sk, 2014.

Dôležitým sledovaným ekonomickým ukazovateľom sú úrokové miery. Nižšie úrokové sadzby umožňujú podniku požičať si financie za nižšiu cenu, čo pozitívne ovplyvňuje jeho investičnú činnosť. Taktiež je to výhodné i z pohľadu potenciálnych zákazníkov, ktorí majú možnosť získať úver či už hypotekárny, alebo stavebný za výhodných podmienok a požičané finančné prostriedky následne investovať do stavby alebo kúpy nového domu. Úrokové sadzby sú v súčasnosti rekordne nízke. Pohybujú sa okolo 2,25 % - 3,7 % (s fixáciou na 5 rokov). Dôvodom je Európska centrálna banka, ktorá chce znížením úrokových sadzieb stimulovať ekonomiku v eurozóne. Konkrétnym motívom je snaha o zmiernenie klesajúcich cien. Nízke úrokové sadzby majú prinútiť domácnosti a podniky, aby si požičovali peniaze od komerčných bánk a začali viac utrácať, čo bude mať vplyv na vyšší dopyt a ten spôsobí zdražovanie. Avšak mnoho európskych ekonómov považuje dané opatrenia za nedostatočné z dôvodu veľkej rozdielnosti eurozóny. V Slovenskej republike bola v roku 2014 priemerná ročná inflácia -0,1 %, čím sa stala ôsmou krajinou s najnižšou mierou inflácie v Európskej únii (ŠÚSR, 2014).



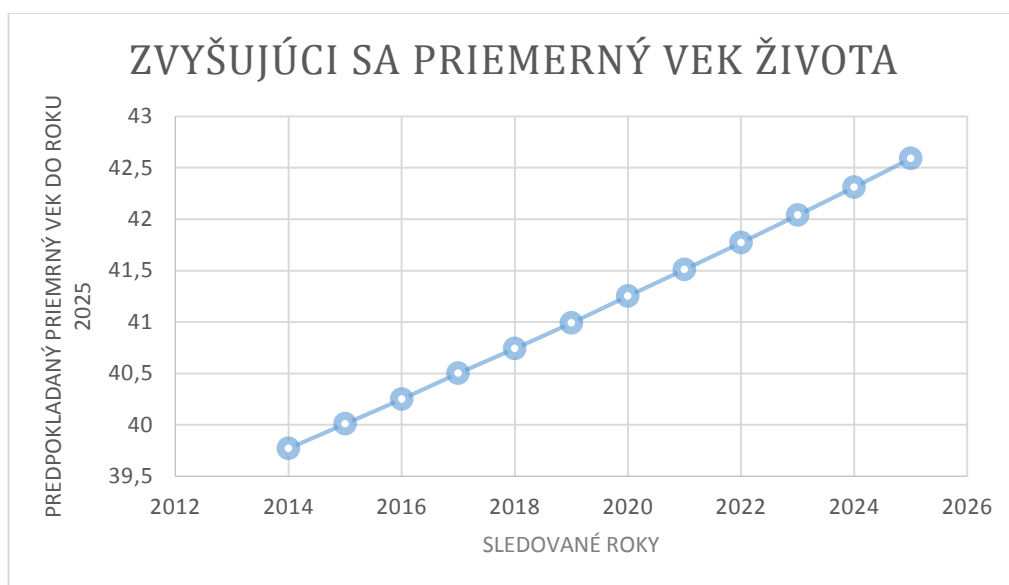
Obr. 12 Vývoj inflácie od roku 2013 do roku 2015²
Zdroj: www.statistics.sk, 2015.

Sociokultúrne faktory

Slovenská republika patrí rozlohou, ale i počtom obyvateľov medzi menšie štáty. Populácia je približne 5 416 000 a počet obyvateľov v Nitrianskom kraji, do ktorého patrí i mesto Levice, je 689 867. K roku 2014 malo samotné mesto Levice 33 726 obyvateľov (ŠÚSR, 2015).

Podľa publikácie Slovenského štatistického úradu sa do roku 2025 predpokladá mierny nárast celkového počtu obyvateľstva. Avšak významným demografickým problémom je starnutie obyvateľstva. Je to spôsobené zmenami životného štýlu, zníženou pôrodnosťou a pochopiteľne, má svoj podiel na starnutí populácie zlepšovanie zdravotnej starostlivosti a predlžovanie života jednotlivcov. Priemerný vek obyvateľstva presiahne už v roku 2015 hodnotu 40 rokov a v horizonte prognózy sa priblíži k hodnote 43 rokov (ŠÚSR, 2014). Na stavebný priemysel to bude mať pravdepodobne negatívny vplyv a to v tom zmysle, že starší obyvatelia sú už obvykle ekonomicky neaktívni, a teda nemajú záujem a ani prostriedky na stavbu nových domov a bytov. Na druhej strane to však môže mať i pozitívny dopad v podobe rastu dopytu po stavbách domovoch dôchodcov a penziónoch pre seniorov.

² Skratka HICP, uvedená v grafe, predstavuje "Harmonizovaný index spotrebiteľských cien" a skratka CPI "Index spotrebiteľských cien".



Obr. 13 Graf predpokladaného priemerného veku života do roku 2025

Zdroj: www.statistics.sk, 2013.

Rast podielu vysokoškolsky vzdelaných ľudí má tiež určitý vplyv na stavebný priemysel. Vysokoškolsky vzdelaní ľudia majú obvykle vyššie príjmy, a teda sú ochotní do bývania investovať viac finančných prostriedkov. Taktiež majú vyššie nároky na kvalitu bývania. Zvyšuje sa dopyt po nových technológiách k dosiahnutiu väčšieho pohodlia, po zlepšení izolačných vlastností budov a ich celkového vzhľadu. Životný štýl a postoje obyvateľstva sa stále menia, hlavne voči životnému prostrediu. V súčasnosti sa stáva napríklad veľkým trendom výstavba nízkoenergetických domov.

Technologické faktory

Žijeme v dobe neustálych technologických zmien, ktoré sa premietajú i do stavebného sveta. Každý podnik sa snaží poskytovať čo najkvalitnejšie výrobky a služby, aby sa diferencoval od iných podnikov. Technológie sa vyvíjajú čoraz rýchlejšie a podnikatelia musia sledovať trendy a zaobstarávať najnovšie technológie, aby boli schopní konkurovať iným subjektom. Tento fakt môže byť pre spoločnosť relatívne nákladnou položkou, ale pokiaľ ho bude schopná plniť, bude mať značnú konkurenčnú výhodu.

Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sa slovenský stavebný priemysel zaviazal plniť určité úlohy. Patrí do nich postupné zavádzanie európskych noriem systémov riadenia kvality, rôzne certifikácie, využívanie moderných stavebných strojov a mechanizmov k zníženiu prácnosti, skrátenie doby výstavby a prihliadanie k európskym trendom vo všetkých oboroch výstavby. Čo sa týka európskych noriem systémov riadenia kvality, ide o certifikáciu, ktorá predstavuje významný prostriedok prezentácie sa na trhoch či už domácich, alebo zahraničných. Certifikácia je určitým symbolom kvality. Najznámejšími certifikátmi sú ISO 9000, ISO 9001, ISO 14000 alebo tiež ISO 14001. Tieto certifikáty napomáhajú

podnikom zvýšiť efektivitu riadenia organizácie, skvalitniť výrobu a uspokojiť potreby zákazníkov. Sú však finančne náročné, a preto si ich nemôže dovoliť každý podnik.

V dnešnom technologicky vyspelom svete by mal každý podnik poskytujúci kvalitné výrobky a služby disponovať vlastnou webovou stránkou. Práve internetová stránka je vizitkou firmy. Internet patrí medzi najvyužívanejšie nástroje pre získavanie nových informácií a taktiež pre vyhľadávanie služieb a výrobkov. Z tohto dôvodu je webová stránka najlepšou reklamou k získaniu nových zákazníkov, vytvára a zlepšuje image podniku a buduje povest'. Webová stránka by mala mať originálny dizajn, pútavý obsah, kvalitnú grafiku a hlavne byť prehľadná a dobre štruktúrovaná. Je dôležité, aby si podnik dal záležať i na SEO (Search Engine Optimization). Jedná sa o úpravu web stránky podľa kritérií Google tak, aby sa zobrazovala na čo najvyšších pozíciách vo výsledkoch vyhľadávania. SEO patrí medzi najviac podceňovaný marketingový nástroj, ale je jedným z najefektívnejších.

Mnohé podniky využívajú rôzne informačné systémy, ktoré manažérom podnikov podstatne zefektívňujú pracovnú činnosť a šetria čas. Tieto systémy sú prevažne zamerané na riadenie financií, riadenie dodávateľských reťazcov, e-Business (elektronický obchod cez internet), riadenie vzťahov so zákazníkmi, mzdy a personalistika alebo činnosti spojené s účtovníctvom. Pred kúpou informačného systému musia podniky dobre zvážiť, aké konkrétne požiadavky na systém majú, pretože obstaranie takéhoto systému je väčšinou finančne náročná záležitosť.

Ekologické faktory

Stavebný priemysel spotrebuje oveľa väčšie množstvo prírodných zdrojov než akékoľvek iné odvetvie. Ťažba neobnoviteľných i obnoviteľných zdrojov energie a stavebných surovín zhoršuje stav životného prostredia. Zvyšujúce sa povedomie verejnosti o potrebách a požiadavkách trvalo udržateľného rozvoja a ochrany životného prostredia zvyšuje vývoj a inovácie stavebných materiálov, aby ich dopad na prostredie nebol v súčasnosti, ale ani v budúcnosti tak vysoko škodlivý. Jedná sa o stavebné materiály založené na „zelenom“ princípe, kde materiál, ale i jeho výroba musia byť v súlade s ekonormami s minimálnym vplyvom na životné prostredie. Veľkým trendom sa stáva používanie stavebných materiálov vyrobených z recyklovaného odpadu. Recyklácia a znovupoužitie stavebného odpadu sa stáva súčasťou mnohých zahraničných podnikov a pomaly sa začína udomáňovať aj v niektorých slovenských stavebných podnikoch.

V roku 2010 bola vydaná Európskym parlamentom a Radou nová Smernica 2010/31/EÚ o energetickej hospodárnosti budov. Bola vydaná na základe cieľov „20/20/20“³, kde sa jedná o zníženie celkovej spotreby energie. Od 31. decembra 2020 bude musieť byť spotreba energie všetkých nových budov takmer nulová. V tomto kontexte sa stretávame s pojmami pasívny dom a nízko-

³ Európska únia v novej smernici (známej ako smernica 20-20-20) prijala tri hlavné záväzky na splnenie kritérií do roku 2020. Prvým z nich je zníženie celkovej emisie skleníkových plynov aspoň o 20 % oproti roku 1990. Druhým je redukcia spotreby energie v krajinách EÚ taktiež o 20 % a tretím záväzkom je dosiahnutie 20 % podielu energie z obnoviteľných zdrojov na celkovej spotrebe energie.

nergetický dom. Obidva typy budov stavajú na rovnakej koncepcii, a to snahe o čo najviac možné znižovanie spotreby energie a nižšie zaťažovanie životného prostredia. Najväčším rozdielom medzi týmito dvoma druhmi budov je, že spotreba nízkoenergetického domu je okolo 50 kWh/m² za rok a pasívneho domu okolo 15 kWh/m² za rok. Pasívny dom nepotrebuje aktívny vykurovací systém a na pokrytie tepelnej spotreby stačia pasívne energetické zdroje. Teplo sa čerpá zo slnečného žiarenia, vyžarovania tepla spotrebičmi a obyvateľmi domu. Energetická náročnosť pasívneho domu môže byť až o 90 % nižšia ako konvenčná stavba rodinného domu. Hoci sú náklady na obstaranie takejto stavby vyššie, zákazníkovi sa to v priebehu niekoľkých rokov mnohonásobne vráti pri úspore financií za spotrebu energie.

4.2.2 Porterova analýza

Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Vstup do tohto odvetvia je pre nové podniky veľmi náročný. Potenciálni konkurenti musia počítať s vyššími nákladmi na nákup stavebného materiálu, na skladovacie priestory a na samotnú predajňu. Zamestnanci musia byť vyškolení a podrobne poznať celý sortiment predajne. Aj keby vstupné náklady neboli veľkou prekážkou pre potenciálnych konkurentov, najväčším problémom vstupu do odvetvia by mohla byť práve sila existujúcich konkurentov. Tí už na trhu majú kontakty a odberatelia budú pravdepodobne preferovať už osvedčené spoločnosti s kvalitnými referenciami.

V analýze PESTE sa rozoberalo, že celý trh stavebníctva v Slovenskej republike je v dlhodobom útlme a iba prednedávnom sa začala jeho situácia pomaly otáčať k lepšiemu. V dôsledku poklesu dopytu je v odvetví taktiež veľká konkurencia a presýtenosť trhu. Práve tieto aspekty znižujú atraktivnosť celého odvetvia pre potenciálnych konkurentov a nepredpokladá sa ani ich vstup do odvetvia v Levickom okrese v blízkej budúcnosti.

Pravdepodobne by pre podnik B. K. Dom, vzhľadom k jeho dlhodobému pôsobeniu na trhu a verným zákazníkom, vstup menších podnikateľských subjektov do odvetvia nepredstavoval významnú konkurenciu.

Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi

V Slovenskej republike je v odvetví stavebníctva vysoká miera konkurencie a rivalita medzi podnikateľskými subjektmi.

Podnik B. K. Dom bojuje predovšetkým s cenovou konkurenciou. To znamená, že podniky využívajú cenu ako hlavné lákadlo pre zákazníkov. Snažia sa získať zákazníkov i za cenu dočasnej straty. B. K. Domu sa často stáva situácia, že vernému zákazníkovi nasadí najnižšiu cenu akú môže i so zľavou, ale konkurent zákazníkovi dá cenu ešte nižšiu. Klient aj napriek dobrými vzťahmi s B. K. Domom uprednostní konkurenčný podnik, pretože mu dal nižšiu cenu.

Hlavnými konkurentmi B. K. Domu sú podniky, ktoré pôsobia na území mesta Levice. Hoci podnikov predávajúcich stavebný materiál je v Leviciach niekoľko, majiteľ B. K. Domu vníma relevantných konkurentov v dvoch podnikoch.

Najväčšou konkurenciou je spoločnosť STAVIVÁ - Garaj s. r. o., ktorá je vzdialená necelý kilometer od B. K. Domu. STAVIVÁ – Garaj s. r. o. funguje na slovenskom trhu už od roku 1993. Sídlo má v Banskej Bystrici a ďalších 15 pobočiek po celom Slovensku. Jej hlavnou činnosťou je obchod so stavebným materiálom. Zameriava sa i na poskytovanie komplexných služieb, ako napríklad dovoz tovaru. Vydáva i vlastný katalóg stavebných materiálov, ktorý je bezplatne dostupný v obchodných jednotkách. Obchodná stratégia je postavená na štyroch základných pilieroch: výhodné ceny – kvalitné služby – autodoprava – dlhoročné skúsenosti.

Ďalším podnikom, ktorý predstavuje pre B. K. Dom silného konkurenta je spoločnosť Plastmont – SK s. r. o. Firma sa zaoberá predajom stavebných materiálov a poskytovaním služieb. Na trhu pôsobí od roku 1996. V ďalších rokoch postupne rozširovala sortiment aj služby.

V roku 2012 bolo v Leviciach vybudované známe poľské obchodné centrum Merkury Market. Predajňa stavebných a remeselných výrobkov a materiálov nepredstavuje pre B. K. Dom významne veľkú konkurenciu. Aj keď Merkury Market predáva stavebný materiál, je to materiál zameraný skôr na kúpeľňové štúdiá. Väčšiu pozornosť možno treba venovať hobbymarketu, ktorý sa nachádza v krajskom meste Nitra. Jedná sa o nákupné centrum BauMax, ktoré ponúka v oblasti stavby, okrem stavebného materiálu, aj solárne systémy, dvere, okná a rôzne typy podláh.

Spoločnosť B. K. Dom sa snaží konkurovať spomínaným podnikom hlavne individuálnym prístupom ku klientom a udržiavaním dobrých vzťahov. Politiku stavia na „word of mouth“, a teda ústnom odporúčaní odberateľov.

Zmluvná sila odberateľov

Ako už bolo spomínané v odvetví stavebníctva panuje medzi podnikmi určitá rivalita a konkurencia, preto je dôležité starať sa o stálych klientov a snažiť sa prilákať nových. Podnik síce môže klienta získať, ale rovnako rýchlo ho môže aj stratiť. To záleží nielen na kvalite predávaného materiálu, ale mnohokrát aj na kvalite poskytovaných služieb. Väčšina zákazníkov ocení, keď sa o nich personál podniku stará a individuálne rieši ich požiadavky a problémy. Práve o to sa snaží aj podnik B. K. Dom a to sa citelne odráža aj na vernosti klientov.

Odberateľov podniku B. K. Dom je možné rozdeliť do troch kategórií:

- bežní klienti – FO;
- drobní živnostníci;
- malé a stredné podniky.

Tržby za predaný materiál individuálnym, bežným klientom sú pre podnik B. K. Dom pravdepodobne najnižšou položkou. Za bežných klientov sa môžu označiť fyzické osoby, ktoré stavajú dom vlastnými silami alebo určitú časť domu, resp. bytu prerábajú. Fyzické osoby väčšinou uprednostňujú nákup stavebného materiálu vo veľkých hobbymarketoch, pretože tam často bývajú akcie a nižšie ceny.

Drobní živnostníci tvoria asi najväčšiu časť odberateľov. Podnik sa snaží práve s nimi udržiavať čo najlepšie vzťahy. Zo spolupráce so živnostníkmi plynú firme nielen tržby, ale i ďalšie výhody. B. K. Dom pomocou malých živnostníkov, ktorí chodia na stavby vykonávať stavebné práce, propaguje svoju firmu. Živnostníkom

dáva tričká a montérky s firemným logom, aby si koneční spotrebitelia prostredníctvom týchto remeselníkov nakúpili materiál od daných stavebnín. Táto politika je pre analyzovaný podnik osvedčená a skúsenosti hovoria, že podniku prináša i najvyššie tržby.

Malé a stredné podniky patria obvykle k stálym odberateľom. Sú s nimi zjednané dlhodobé dodávateľské zmluvy. Sú to prevažne stavebné firmy, ktoré odobierajú veľké množstvo materiálu, a preto im podnik často poskytuje množstevné zľavy.

Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že zmluvná sila odberateľov je dosť vysoká. Ak si chce podnik udržať zákazníkov, mnohokrát sa musí prispôbiť ich požiadavkám, ktoré sú aj často nevýhodné (napr. zníženie ceny), avšak za zachovania si dobrých vzťahov a povesti ich prijme.

Zmluvná sila dodávateľov

Podnik B. K. Dom má v databáze vyše 40 dodávateľov. S väčšinou z nich má podnik zjednané dlhobehjšie odberateľské zmluvy.

Keďže má podnik niekoľko stálych dodávateľov, vzťahy medzi nimi sú na veľmi dobrej úrovni. Dobré vzťahy sa odrážajú i v poskytovaní zliav, či už vernostných alebo množstevných. Samozrejme, i dodávateľom záleží na udržaní si dobrých vzťahov s odberateľom, pretože sa na trhu nachádza niekoľko podnikov, ktoré sa zaoberajú výrobou toho istého stavebného materiálu.

Väčšiu časť stavebného materiálu, ktorý podnik B. K. Dom nakupuje je v podobnej kvalite, ale i cene schopný dodávať niekoľko dodávateľov. Avšak niektoré druhy stavebného materiálu sú viazané na jedného, maximálne dvoch výrobcov. Celkovo sa teda zmluvná sila dodávateľov mení v závislosti na druhu dodávaného materiálu.

Podniku sa často stávalo, že sa nechal zlákať zaujímavou cenou od nového dodávateľa. Nový dodávateľ však nebol schopný plniť včasné termíny alebo dodaný materiál nebol v takej kvalite, na akej sa strany dohodli. Práve kvôli takýmto situáciám sa podnik snaží stabilizovať počet dodávateľov a udržiavať spoluprácu len so stálymi a osvedčenými, s ktorými už má dlhoročné skúsenosti.

V súčasnosti je B. K. Dom so svojimi dodávateľmi spokojný a neplánuje žiadne výrazné zmeny. Najväčším dodávateľom je pre podnik výrobca vysoko kvalitných a bezpečných stavebných materiálov spoločnosť BauMit. Väčšiu časť vyrábaného sortimentu, zároveň B. K. Dom predáva, preto veľa materiálu z tejto firmy odoberá. Ďalšími významnými dodávateľmi sú Tondach, Bramac, Porfix alebo Ytong.

Hrozba substitučných výrobkov

Neustále inovácie a zmeny technológií vo sfére stavebného priemyslu prinášajú so sebou istú substitučnú hrozbu. Jedná sa predovšetkým o nové technológie spojené so stavebným materiálom. Tieto materiály môžu byť viazané iba na jedného výrobcu, ktorý má v každej zemi kam dodáva výhradného distribútora. Tým pádom sa ako výrobca, tak i distribútor, stávajú monopolmi pre daný materiál.

Ludia často čerpajú inšpiráciu zo zahraničných stavieb, kde sa stretávajú s tzv. alternatívnym stavebným materiálom. Na trhu sa vyskytuje mnoho alternatívnych postupov, ktoré sú v súčasnosti vo fáze testovania, ale v prípade úspechu by mohli vytlačiť klasické stavebné materiály. Alternatívny stavebný materiál sa čoraz častejšie začína používať i v strednej Európe, pretože moderným trendom je stavať ekologicky a byť ohľaduplný k životnému prostrediu a k prírode. Práve tieto materiály, ako sú nepálená hlina, slama, geopolymery alebo dokonca i odpad, spĺňajú súčasný trend ekologizácie.

Zhrnutie Porterovej analýzy 5 konkurenčných síl

Záverom tejto analýzy je zhrnutie jednotlivých konkurenčných síl do nasledujúcej tabuľky. Veľkosť vyjednávacej sily jednotlivých konkurenčných síl bola hodnotená na stupnici od 1 do 5, kde 1 predstavuje minimálny vplyv a 5 maximálnym vplyv. Bodové ohodnotenie bolo uskutočnené na základe získaných informácií o mikroprostredí a samotnom vyjadrení majiteľa firmy.

Tab. 1 Zhrnutie Porterovej analýzy

Faktory	Miera vplyvu
<i>Riziko vstupu potenciálnych konkurentov</i>	2
<i>Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi</i>	5
<i>Zmluvná sila odberateľov</i>	4,5
<i>Zmluvná sila dodávateľov</i>	3,5
<i>Hrozba substitučných výrobkov</i>	2

Zdroj: vlastné spracovanie.

4.3 Vnútorne prostredie podniku

4.3.1 Model McKinseyho „7S“

Stratégia

Spoločnosť B. K. Dom nemá momentálne vymedzenú žiadnu jednoznačnú stratégiu. Vzhľadom k svojej veľkosti ani nepokladá za dôležité mať definovanú konkrétnu stratégiu ako majú väčšie podniky. Celková stratégia podniku sa odvíja od rozhodnutí majiteľa podniku, ktoré závisia na konkrétnych situáciách.

Základné poslanie je budovanie dobrého mena a povesti podniku na základe poskytovania kvalitných výrobkov a služieb zákazníkom a vytváranie dlhodobých partnerských vzťahov.

Majitelia podniku sa vyjadrili, že ich dlhodobými cieľmi sú dosahovanie zisku a udržanie svojho postavenia na trhu. Taktiež uviedli, že by naďalej chceli poskytovať kvalitné služby za prijateľné ceny a snažiť sa byť lepšími než konkurencia.

Štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti je plochá, líniová. Hlavné manažérske a rozhodovacie právomoci má majiteľ podniku. Navyše je jeho úlohou zastupovanie firmy navonok a na starosti má i vnútorný chod organizácie. Jemu sú podriadení ostatní zamestnanci. Druhý majiteľ podniku zastupuje manažéra a pomáha mu s rozhodovaním a analyzovaním rôznych situácií. Ďalej sa stará o objednávky, dodávky a vyjednávanie s obchodnými partnermi. Ostatní zamestnanci pracujú ako výkonní pracovníci.



Obr. 14 Organizačná štruktúra spoločnosti
Zdroj: vlastné spracovanie.

Systémy riadenia

Podnik využíva vnútropodnikový informačný systém, ktorý zjednodušuje manažérovi prácu. Program zabezpečuje evidenciu partnerov, objednávok, dodávok, nesplatených záväzkov, neuhradených pohľadávok a sleduje stav zásob. Ukazuje manažérovi všetky ceny materiálov a ako veľkú zľavu môže zákazníkovi poskytnúť, aby nebol stratový. Účtovnícky program spoločnosť nepotrebuje, keďže pre vedenie účtovníctva podnik využíva externú firmu sídliacu v meste Levice.

Komunikácia medzi zamestnancami prebieha predovšetkým ústne. Pokiaľ však nie sú všetci zamestnanci na predajni, komunikujú spolu telefonicky. S dodávateľmi a odberateľmi podnik komunikuje najčastejšie osobne, pri stálych obchodných partneroch aj prostredníctvom e-mailu alebo telefonicky.

Systém riadenia odbytu spočíva buď na individuálnej preprave odberateľov alebo dopravu stavebného materiálu zabezpečuje za príplatok B. K. Dom. Podnik vlastní dve nákladné vozidlá, ktoré sú vybavené GPS navigáciou. Pre jednoduchšiu manipuláciu s materiálom zakúpila firma hydraulickú ruku, ktorá naloží a vyloží náklad, čím výrazne uľahčí prácu vodičom. Práca so stavebným materiálom je uľahčená i skladníkom, ktorým sú k dispozícii dva vysokozdvížne vozíky.

Vzhľadom k tomu, že sa v podniku manipuluje s ťažkým materiálom, je dôležitý i systém riadenia bezpečnosti pri práci. Manažér podniku zaisťuje všetkým zamestnancom účasť na predpísaných školeniach a spolupracuje s bezpečnostným technikom pri auditoch. Zabezpečuje kontrolu dodržiavania pracovných postupov a predpisov. Školenie prebieha raz za 24 mesiacov. Manažéra školí bezpečnostný technik.

Štýl

Vo firme je veľmi dobrý kolektív, kde si zamestnanci navzájom dôverujú a zároveň rešpektujú názory a rozhodnutia svojho nadriadeného.

Manažér B. K. Domu rozhoduje o dôležitých úlohách a zákazkách sám alebo s druhým majiteľom podniku. Menej dôležité úlohy diskutuje so svojimi zamestnancami, ale konečné rozhodnutie je vždy na ňom. Povzbudzuje ich iniciatívu a zaujatosť pri plnení úloh. Vždy si rád vypočuje nové nápady a zamestnanci majú pocit spolupatričnosti. Snaží sa svojim podriadeným pomáhať či už v pracovných, alebo i v osobných problémoch. Raz do mesiaca sa uskutočňujú menšie porady, kde zamestnanci môžu vyjadriť svoje pripomienky alebo prípadne riešiť vážnejšie problémy. Tento štýl sa podľa teórie vedenia ľudí označuje za demokratický štýl.

Schopnosti

Spoločnosť B. K. Dom má už niekoľko rokov stály zamestnanecký tím. To znamená, že každý zamestnanec veľmi dobre pozná svoju pracovnú náplň a kompetencie.

Podnik zatiaľ nerozmýšľa o prijatí nového zamestnanca. Prijatie nového zamestnanca považuje manažér podniku za značnú nákladovú položku, pretože s prijatím nového zamestnanca sa spája jeho zaškolenie. Zamestnanec predajne stavebného materiálu musí dôkladne poznať celý sortiment. Musí vedieť podať

zákazníkovi kvalitný výklad o vlastnostiach a charaktere každého jedného predávaného materiálu alebo výrobku. Keby zamestnanec nevedel klientovi poskytnúť požadované informácie alebo by z nevedomosti poskytol dezinformácie, zákazníci by podniku prestali dôverovať a podnik by strácal klientelu.

Majitelia firmy majú dlhoročné skúsenosti v stavebnom priemysle. Hoci nemajú vysokoškolské vzdelanie, skúsenosti a nadobudnuté vedomosti z praxe im pomohli vybudovať jednu z najlepších predajní stavebného materiálu v okrese Levice.

Zamestnanci pracujúci na poste asistentov predaja poznajú detailne sortiment predajne. Majú výborné komunikačné znalosti a zákazníkom poskytujú všetky potrebné informácie k predávaným materiálom.

Ďalší dvaja zamestnanci pracujú v sklade. Skladníci sú vyškolení, preskúšaní a oprávnení riadiť vysokozdvížne vozíky. Okrem práce na vysokozdvížnom vozíku musia zabezpečovať obstarávanie, skladovanie, výdaj tovaru zo skladu a samotnú evidenciu materiálu.

Poslední dvaja zamestnanci zaobstarávajú dopravu. Dopravu podnik zabezpečuje prostredníctvom nákladných áut, preto musia byť pracovníci oprávnení riadiť nákladný automobil.

Skupina

Na základe rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi a z pozorovania podniku vyplýva, že vzťahy medzi zamestnancami sú na veľmi dobrej úrovni. Majitelia podniku zamestnancom dôverujú a spoliehajú na nich. Manažér je voči svojim podriadeným spravodlivý a rešpektuje ich. Pracovníci si navzájom pomáhajú a v prípade neočakávaných situácií sa vedú aj zastúpiť. Cez prestávky sa chodia spoločne stravovať a vychádzajú spolu i mimo pracoviska.

V podniku pracujú všetci zamestnanci na plný pracovný úväzok. V letných mesiacoch zvykne podnik prijať brigádnikov na výpomoc do skladov.

Odmeňovanie zamestnancov nie je dostatočne motivujúce, avšak firma ho považuje za osvedčené a vyhovujúce. Zamestnanci nedostávajú žiadne odmeny ani prémie. V iných podobných podnikoch sú zamestnanci odmeňovaní na základe sezónnosti. V období, kedy je zvýšený dopyt po stavebnom materiáli a zamestnanci musia viac pracovať, majú vyššie mzdy. A naopak, vo fáze útlmu, teda zníženom dopyte, sú mzdy nižšie. Podnik B. K. Dom to rieši rovnakou mzdou počas celého roka.

Zdieľané hodnoty

Jedným z poslání podniku je budovanie dobrého mena a to môže spoločnosť dosiahnuť tým, že sa hodnoty podniku budú zhodovať s hodnotami zamestnancov. Vzhľadom k dobrým vzťahom medzi majiteľmi podniku a jednotlivými pracovníkmi, sa dá tvrdiť, že tieto hodnoty sa zhodujú. Zamestnanci majú záujem na úspechu podniku a chcú sa na ňom podieľať. Snažia sa poskytovať kvalitné služby za cenu spokojnosti zákazníkov a plniť ich prania.

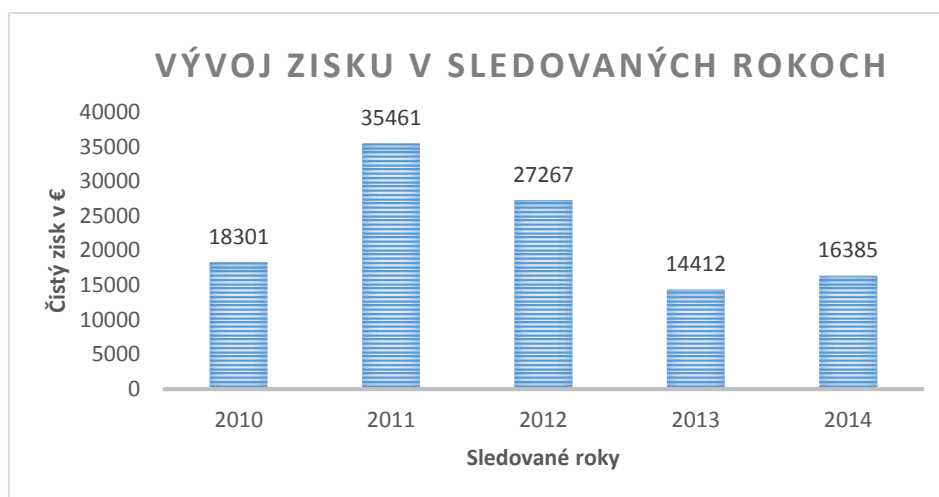
Dôležitou hodnotou, ktorá podniku môže zaručiť dobrú povesť je aj udržiavanie pevných vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi, včasné plnenie záväzkov a dodávanie materiálu načas.

4.4 Finančná analýza

Úspešné riadenie si vyžaduje dokonalé poznanie situácie v podniku. Finančnou analýzou podniku sa dokážu identifikovať mnohé silné a slabé stránky, ich príčiny a dôvody. Prostredníctvom nich potom podnik prijíma návrhy vhodných opatrení. Potrebu finančnej analýzy si uvedomujú nielen veľké podniky, ale čoraz častejšie aj malé podniky, pretože výsledky finančných analýz im prezrádzajú, v ktorej oblasti je nutné spraviť zmenu a ktorá oblasť je naopak prosperujúca.

Keďže podnik B. K. Dom zmenil právnu formu zo živnosti na spoločnosť s ručením obmedzeným až v roku 2014, vo firme bolo uplatňované jednoduché účtovníctvo. Na základe podkladov získaných od účtovnej kancelárie podniku bola spracovaná finančná analýza podniku za posledných päť rokov pôsobenia. Podklady použité pri spracovaní analýzy boli Daňové priznanie k dani z príjmov fyzickej osoby a Účtovná závierka, ktorú tvorí „Výkaz o majetku a záväzkoch“ a „Výkaz o príjmoch a výdajoch“. Ešte je potrebné podotknúť, že sám podnik finančnú analýzu nevykonáva, pretože túto činnosť pokladá za časovo náročnú.

Pred analýzou pomerových ukazovateľov je dôležité sa zoznámiť so samotným výsledkom hospodárenia. Ten bol za posledných 5 rokov v kladných hodnotách. Vývoj zisku je mierne kolísavý. Je to prevažne z dôvodov vyšších alebo nižších tržieb, znižovaniu alebo zvyšovaniu mzdy a v roku 2012 si podnik zobral úver, ktorý potreboval pre sťahovanie podniku do nových priestorov, čo sa podpísalo i na zisku, ktorý mierne poklesol.



Obr. 15 Vývoj čistého zisku v sledovaných rokoch v €
Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných dokumentov podniku.

4.4.1 Analýza pomerových ukazovateľov

Pri analýze pomerových ukazovateľov sa predovšetkým budú rozoberať ukazovatele likvidity, zadlženosti, rentability a aktivity.

Ukazovatele likvidity:

Tab. 2 Sledované ukazovatele likvidity

Sledované ukazovatele	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Bežná likvidita</i>	15,43	12,71	26,89	11,22	3,65
<i>Pohotová likvidita</i>	12,55	8,73	18,18	8,43	3,36
<i>Okamžitá likvidita</i>	2,86	-0,71	0,56	0,57	0,03

Zdroj: vlastné výpočty na základe účtovnej závierky spoločnosti.

Ukazovatele likvidity ukazujú schopnosť podniku splácať svoje splatné záväzky.

Bežnú likviditu tvorí podiel krátkodobých záväzkov na obežných aktívach. Tento ukazovateľ vyjadruje, koľkokrát je podnik schopný uspokojiť pohľadávky veriteľov v prípade, že premení všetky svoje obežné aktíva v peňažné prostriedky. Odporúča sa, aby hodnota bola v rozmedzí od 1,6 do 2,5. Pohotová likvidita zase vyjadruje schopnosť podniku vyrovnávať svoje záväzky bez predaja zásob, ktoré sú považované za najmenej likvidný zdroj. Pri pohotovej likvidite je odporúčané udržiavať hodnotu ukazovateľa od 1 do 1,5.

Hodnoty bežnej a pohotovej likvidity sú až nadmieru vysoké a úplne mimo odporúčaných hodnôt. Znamená to, že podnik by síce nemal problém splácať svoje záväzky, ale na druhej strane sú takto vysoké hodnoty pre podnik neefektívne. Dôvodom je, že podnik má nízky stav krátkodobých záväzkov oproti obežným aktívam. Objem obežných aktív výrazne zvyšuje stav krátkodobých pohľadávok, ktorý je zo všetkých položiek najvyšší a práve táto položka aktív výrazne skresľuje celkový výsledok bežnej a pohotovej likvidity. Spoločnosti pôsobiace v stavebníctve majú na Slovensku najväčšie problémy so schopnosťou platiť svoje záväzky a tento fakt sa odráža i v sledovanom podniku, kde je celková čiastka pohľadávok každoročne vysoká.

V tomto prípade je vhodné porovnávať skôr vývoj ako samotnú hodnotu týchto dvoch ukazovateľov. Vo vývoji je vidieť, že sa bežná aj pohotová likvidita znižujú (okrem roka 2012, kde hodnotu výrazne ovplyvnil vysoký stav pohľadávok) a v roku 2014 dosahujú už oveľa nižších hodnôt, ktoré sa približujú i odporúčaným hodnotám.

Posledný sledovaný ukazovateľ likvidity je okamžitá likvidita. Tá vyjadruje okamžitú schopnosť podniku uhradiť svoje krátkodobé záväzky. Optimálne hodnoty sú 0,2 – 0,5. Hodnoty sú počas sledovaných rokov veľmi kolísavé. V roku 2011 sa okamžitá likvidita dostala až do záporného stavu, pretože podnik čerpal z kontokorentného úveru. V roku 2012 a 2013 sa hodnoty najviac priblížili odpo-

ručeným hodnotám, avšak v roku 2014 je hodnota hlboko pod optimom. Je to spôsobené tým, že podnik v tomto roku neudržiaval veľkú hotovosť ani v pokladnici, ani na bankovom účte.

V roku 2014 dosahoval analyzovaný podnik veľmi podobné hodnoty ako jeho konkurent. Bežná a pohotová likvidita konkurenčného podniku bola 3. Okamžitá likvidita bola 0,37, teda sa nachádzala v optimálnych hodnotách. Dôvodom bolo, že konkurenčný podnik mal oveľa nižší stav záväzkov ako podnik sledovaný a o niečo vyšší stav krátkodobých finančných prostriedkov v pokladnici a na bankovom účte.

Ukazovatele zadlženosti:

Tab. 3 Sledované ukazovatele zadlženosti v percentuálnom vyjadrení

Sledované ukazovatele	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Koef. samofinancovania</i>	93,95	92,86	87	85,14	74,47
<i>Veriteľské riziko</i>	6,05	7,14	13,01	14,86	25,53
<i>Dlhodobá zadlženosť</i>	0	0	11,03	9,41	8,1
<i>Krátkodobá zadlženosť</i>	6,05	7,14	1,98	5,44	17,43

Zdroj: vlastné výpočty na základe účtovnej závierky spoločnosti.

Koeficient samofinancovania udáva, do akej miery je spoločnosť schopná pokryť svoje potreby z vlastných zdrojov. Tento ukazovateľ dopĺňa ukazovateľ veriteľského rizika, takže súčet týchto dvoch ukazovateľov predstavuje spolu 100 %.

Hodnoty ukazujú, že podnik si z veľkej časti sám financuje svoje potreby. Ukazovateľ veriteľského rizika, inak označovaný celková zadlženosť, vyjadruje, akou časťou sa cudzí kapitál podieľa na celkových aktívach podniku. Vývoj tohto ukazovateľa je rastúci, pod čo sa podpísal poskytnutý úver v roku 2012. Za pozitívny sa považuje výsledok a vývoj pod 50 %, čo sledovaný podnik napĺňa. Na druhej strane však tento druh financovania môže spôsobiť znižovanie rentability podniku.

Ukazovateľ veriteľského rizika bol skúmaný i u konkurenčného podniku z roku 2014. Ten vykazoval celkovú zadlženosť v hodnote 27 %, čo je blízko hodnoty tohto ukazovateľa aj u sledovaného podniku.

Doplňkovými ukazovateľmi k zadlženosti sú dlhodobá a krátkodobá zadlženosť. V dlhodobej zadlženosti sú v roku 2010 a 2011 hodnoty nulové a v roku 2012 dosahuje hodnota 11,03 %. Je to zapríčinené práve poskytnutým dlhodobým úverom.

Ukazovatele rentability:

Tab. 4 Sledované ukazovatele rentability v percentuálnom vyjadrení

Sledované ukazovatele	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Rentabilita tržieb ROS</i>	3,21	4,62	3,72	1,94	0,97
<i>Rentabilita celkového kapitálu ROE</i>	6,77	17,4	8,96	4,31	3,67
<i>Rentabilita celkových aktív ROA</i>	7,41	19,67	9,44	4,15	3,12

Zdroj: vlastné výpočty na základe účtovnej závierky spoločnosti.

Rentabilita tržieb vyjadruje schopnosť podniku transformovať zásoby na hotové peniaze. Tento ukazovateľ by sa mal pohybovať nad 2 % a vo vývoji by mal vykazovať rastúci trend. V sledovanom podniku má však ROS klesajúci trend, čo je spôsobené klesajúcim ziskom.

Ďalším ukazovateľom je rentabilita celkového kapitálu. Na základe tohto ukazovateľa možno posúdiť mieru zhodnotenia vlastného kapitálu, teda jeho efektívnosť. Tento ukazovateľ má taktiež nepriaznivý vývoj, čo je ovplyvnené znižujúcim sa ziskom a zároveň vysokým vlastným kapitálom. Podnik by sa mal snažiť znížiť podiel vlastného kapitálu a začať podnik financovať viac z cudzích zdrojov, čo nám potvrdili i predošlé ukazovatele.

Rentabilita celkových aktív informuje o celkovej efektívnosti podniku a tiež o produkčnej sile podniku. Jedná sa o pomer zisku pred zdanením a celkových aktív. Ako aj u ostatných ukazovateľov rentability je možné od roku 2011 pozorovať klesajúcu tendenciu tohto ukazovateľa.

V porovnaní s konkurenčným podnikom sú ukazovatele rentability o niečo nižšie. V obcej rovine sa dá povedať, že rentabilita podniku je pomerne nízka, avšak tento stav môže byť ovplyvnený krízou v odvetví a samotným špecifikom stavebného odvetvia. Ak by podnik chcel poznať presnú príčinu klesajúcej rentability, musel by vykonať podrobnú analýzu jednotlivých druhov nákladov.

Ukazovatele aktivity:

Tab. 5 Sledované ukazovatele aktivity

Sledované ukazovatele	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Obrat zásob</i>	15,17	12,31	12,15	12,51	56,03
<i>Doba obratu pohľadávok (dni)</i>	80	69	60	81	74
<i>Doba obratu zásob (dni)</i>	24	29	30	28	6
<i>Obrat stálych aktív</i>	39,34	37,8	4,47	4,86	7,78
<i>Obrat celkových aktív</i>	2,64	3,5	2,09	1,89	2,82

Zdroj: vlastné výpočty na základe účtovnej závierky spoločnosti.

Obrat zásob vyjadruje, koľkokrát za rok je podnik schopný premeniť svoje zásoby na tržby. V roku 2014 je obrat zásob výrazne vyšší oproti predchádzajúcim rokom, pretože ročné tržby boli dvojnásobne vyššie.

Ďalším ukazovateľom je doba obratu pohľadávok. Ukazovateľ udáva dobu v dňoch, za ktorú sú pohľadávky splatené po odoslaní a vyfakturovaní svojho tovaru. Odporúčaná hodnota je pod 40 dní, ale záleží od odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Už vyššie bolo konštatované, že v stavebnom priemysle nie je platenie pohľadávok ideálne. To sa odráža aj u sledovanej spoločnosti, ktorá má dobu obratu pohľadávok pomerne vysokú, čo spôsobuje práve vysoký stav pohľadávok. Z toho vyplýva, že spoločnosť by sa mala zamerať na znižovanie doby obratu pohľadávok, čo by zároveň mohlo prispieť k zvyšovaniu rentability.

Doba obratu zásob udáva, koľko dní trvá jedna obrátka zásob. Pre tento ukazovateľ odporúčané hodnoty nie sú stanovené, ale cieľom je znižovanie počtu dní jednej obrátky na minimum. V roku 2014 doba obratu zásob výrazne poklesla, čo spôsobili vysoké tržby v tomto roku.

Ukazovateľ obratu stálych aktív meria využitie stálych aktív podniku. To znamená ako efektívne podnik využíva budovy, stroje, zariadenia, dopravné prostriedky a ostatný dlhodobý hmotný majetok. Odporúčané hodnoty by mali byť vyššie než hodnoty ukazovateľa využitia celkových aktív, čo analyzovaný podnik spĺňa.

Posledným ukazovateľom aktivity je ukazovateľ obratu celkových aktív, ktorý meria efektívnosť využitia všetkých aktív vo firme. Doporučené hodnoty sú 1,6 až 3. V týchto hodnotách sa pohybujú výsledky aj sledovaného podniku, čo znamená, že podnik je schopný efektívne hospodáriť s aktívami.

4.5 SWOT analýza

Tab. 6 SWOT matica

Silné stránky	Príležitosti
1. Individuálny vzťah k zákazníkovi;	1. Nízke úrokové sadzby;
2. dlhoročné skúsenosti v obore;	2. nízka miera inflácie;
3. vernosť stálych klientov;	3. získanie nových zákazníkov;
4. dobré meno podniku;	4. zníženie krízy v stavebnom priemysle a pozitívne prognózy;
5. moderné predajné priestory;	5. moderné trendy v technológiách a nové stavebné materiály;
6. kvalifikovanosť zamestnancov;	6. rast vysokoškolsky vzdelaných ľudí;
7. dobré vzťahy s dodávateľmi;	7. rast výstavby rodinných radových domov v okrese;
8. miestnosť pre porady a školenia;	8. záujem o výstavbu nízkoenergetických domov.
9. získavanie certifikátov a osvedčení.	
Slabé stránky	Hrozby
1. Absencia strategického riadenia podniku;	1. Vysoká konkurencia v odvetví;
2. nedostatočná marketingová činnosť;	2. uprednostňovanie ceny pred kvalitou materiálu;
3. nízka informovanosť vzdialenejšieho okolia o podniku;	3. cenový boj medzi podnikmi;
4. žiadne odmeny a prémie pre zamestnancov;	4. hrozba substitútov;
5. na podnikových vozoch nie je logo podniku;	5. starnutie populácie;
6. potreba väčších skladovacích priestorov;	6. oneskorené platby stavebných firiem;
7. nedostatok vlastnej investičnej aktivity;	7. zmluvná sila niektorých dodávateľov;
8. nízka rentabilita podniku;	8. nedostatočná podpora malých podnikov zo strany štátu;
9. vysoká doba obratu pohľadávok.	9. byrokracia a administratívne zaťaženie malých podnikateľov.

Zdroj: vlastné spracovanie.

Silné stránky podniku

Medzi najsilnejšie stránky podniku patrí individuálny vzťah k zákazníkovi, na ktorom si podnik od svojho založenia zakladá, dlhoročné skúsenosti v obore zo strany majiteľov, ale i zo strany zamestnancov a vernosť stálych klientov, ktorí sú

spokojní so službami, a preto sa stále vracajú. Za ďalšiu silnú stránku je považované dobré meno podniku, viažuce sa k sedemnástročnej histórii spoločnosti, ďalej moderné priestory predajne, v ktorých sa klienti dobre cítia, kvalifikovanosť zamestnancov, dobré vzťahy s dodávateľmi, samostatná miestnosť pre porady a školenia uskutočňované B. K. Domom na poschodí predajnej budovy a rôzne získané certifikácie a osvedčenia.

Slabé stránky

Za slabú stránku podniku sa považuje absencia strategického riadenia, to znamená, že podnik nemá presne definovanú stratégiu a ani vymedzené ciele SMART. Ďalšou významnou slabou stránkou spoločnosti je nedostatočná marketingová činnosť a propagácia. Podnik sa propaguje iba prostredníctvom živnostníkov, s ktorými spolupracuje a predáva im materiál, inak sa spoločnosť marketingovou činnosťou vôbec nezaoberá. Ďalšími slabými stránkami sú nízka informovanosť vzdialenejšieho okolia o podniku, nemotivovanosť zamestnancov, ktorým nie sú udeľované žiadne odmeny ani prémie, na podnikových vozoch a zariadeniach nie je uvedené logo spoločnosti. Podnik by potreboval väčšie skladovacie priestory a s tým sa spája ďalšia slabá stránka, ktorou je nedostatočná investičná činnosť spoločnosti. Za slabú stránku sa určite považuje aj nízka rentabilita a vysoká doba obratu pohľadávok, ktoré boli preukázané vo finančnej analýze sledovanej spoločnosti.

Príležitosti

Pre podnik B. K. Dom predstavujú príležitosti nízke úrokové sadzby a nízka miera inflácie, možnosť získavať nových zákazníkov, zníženie krízy v stavebnom priemysle a pozitívne vyhliadky do budúcnosti, čo sa týka opätovného rozvoja stavebného priemyslu. Ďalšími príležitosťami pre podnik môžu byť vývoj nových technológií a stavebného materiálu, čím by mohol podnik konkurovať iným stavebninám v regióne, rast vysokoškolsky vzdelaných ľudí, ktorí majú vyššie nároky na kvalitné a moderné bývanie a poslednými dvoma príležitosťami, ktoré by podnik vo svoj prospech mohol využiť sú rast výstavby rodinných radových domov v okrese a čiastočne s tým spojená výstavba nízkoenergetických domov, po ktorých sa dopyt v súčasnosti stále zvyšuje.

Hrozby

Faktory predstavujúce pre spoločnosť B. K. Dom hrozbu sú na prvom mieste vysoká konkurencia v odvetví, ktorej podnik musí dennodenne čeliť, uprednostňovanie ceny pred kvalitou materiálu, cenový boj medzi podnikmi, pri ktorom sa podniky predbiehajú, kto dá klientovi nižšiu cenu, hrozba substitútov, za ktorú sa považujú nové technologické postupy a materiály a demografické zmeny v štruktúre populácie, čím sa konkrétne myslí starnutie populácie. Hrozbou pre podnik môžu byť pohľadávky uhrádzané po dobe splatnosti, čo je charakteristický jav pre celé odvetvie, a taktiež vplyv určitých dodávateľov, ktorí na stavebnom trhu zastávajú monopolné postavenie. Ďalšie hrozby súvisia s politikou štátu a sú to nedosta-

točná podpora malých a stredných podnikateľov a vysoké administratívne zaťaženie malých podnikov.

4.6 Matica hodnotenia faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia

V tejto časti bude na základe subjektívneho posúdenia spracovaná matica hodnotenia faktorov vonkajšieho prostredia (matica EFE) a následne matica hodnotenia faktorov vnútorného prostredia (matica IFE).

4.6.1 Matica hodnotenia faktorov vonkajšieho prostredia (EFE)

Do matice EFE budú vybrané najdôležitejšie faktory vonkajšieho prostredia pôsobiace na podnik B. K. Dom.

Tab. 7 Matica EFE

Číslo	Faktor	Váha	Reakcia	Vážené skóre
1.	Záujem o výstavbu nízkoenergetických domov	0,10	3	0,30
2.	Rozvinutosť dodávateľského prostredia	0,05	3	0,15
3.	Moderné trendy v technológiách a nové stavebné materiály	0,10	3	0,30
4.	Nízke úrokové sadzby	0,10	2	0,20
5.	Zníženie krízy v stavebnom priemysle a pozitívne prognózy	0,05	2	0,10
6.	Nízka miera inflácie	0,05	1	0,05
7.	Nedostatočná podpora malých a stredných podnikov zo strany štátu	0,05	3	0,15
8.	Zmluvná sila niektorých dodávateľoch	0,10	3	0,30
9.	Vysoká konkurencia v odvetví	0,20	2	0,40
10.	Platobná neschopnosť odberateľov	0,05	2	0,10
11.	Cenový boj medzi podnikmi	0,10	2	0,20
12.	Hrozba substitútov	0,05	2	0,10
	Celkom	1,00		2,35

Zdroj: vlastné spracovanie.

Najvyššie možné dosiahnuté vážené skóre je 4,0. Spoločnosť B. K. Dom dosiahla skóre 2,35, čo sa pokladá za mierny podpriemer. Spoločnosť by rozhodne nemala podceňovať príležitosti a hrozby, ktoré sa jej týkajú.

4.6.2 Matica hodnotenia faktorov vnútorného prostredia (IFE)

Matica hodnotenia faktorov vnútorného prostredia bližšie špecifikuje vnútorné faktory pôsobiace v podniku a faktory, ktoré podnik ovplyvňujú. Do IFE matice budú vybrané tie faktory, ktoré na vnútorné prostredie spoločnosti vplyvajú čo najviac.

Tab. 8 Matica IFE

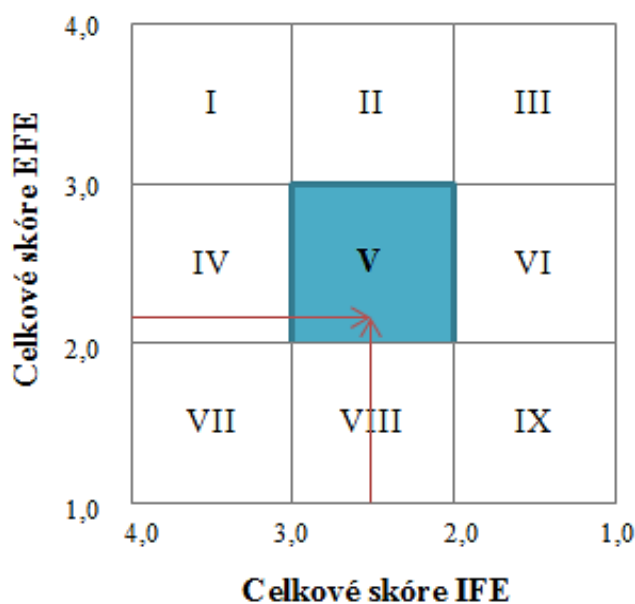
Číslo	Faktor	Váha	Reakcia	Vážené skóre
1.	Individuálny vzťah k zákazníkovi	0,15	4	0,60
2.	Dlhoročné skúsenosti v obore	0,07	4	0,28
3.	Vernosť stálych klientov	0,07	3	0,21
4.	Dobré meno podniku	0,07	3	0,21
5.	Kvalifikovanosť zamestnancov	0,05	3	0,15
6.	Dobré vzťahy s dodávateľmi	0,09	3	0,18
7.	Nedostatok vlastnej investičnej aktivity	0,05	2	0,10
8.	Absencia strategického riadenia	0,10	2	0,20
9.	Nedostatočná marketingová činnosť	0,15	2	0,30
10.	Nízka informovanosť vzdialenejšieho okolia o podniku	0,10	2	0,20
11.	Potreba ešte väčších skladovacích priestorov	0,05	2	0,05
12.	Žiadne odmeny a prémie pre zamestnancov	0,05	1	0,05
	Celkom	1,00		2,53

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tak ako pri EFE matici, tak aj u IFE matice je najvyššie možné dosiahnuté vážené skóre 4,0. Spoločnosť B. K. Dom dosiahla skóre 2,53, čo predstavuje priemernú hodnotu. To znamená, že zámer spoločnosti je zaistený stredne silnou internou pozíciou a spoločnosť sa snaží reagovať na potreby vnútorného prostredia. Podnik by sa mal predovšetkým orientovať na zlepšenie svojich slabých stránok.

4.7 Vnútorne - vonkajšia matica IE

Matica IE vznikne kombináciou zistených výsledkov vyplývajúcich z matice vonkajšieho prostredia a matice vnútorného prostredia. Kvadrant, v ktorom sa pretnú celkové skóre IFE a EFE udáva, akú stratégiu je vhodné pre sledovaný podnik zvoliť.



Obr. 16 Matica IE sledovaného podniku

Zdroj: vlastné spracovanie.

B. K. Dom sa nachádza v kvadrante V, ktorý je charakteristický pre stratégiu „udržuj a potvrdzuj“. Táto stratégia odporúča podniku využiť penetráciu na trhu, inováciu poskytovaných služieb alebo predávaných produktov. Cieľom stratégie je posilniť súčasnú pozíciu na trhu a byť o krok pred konkurenciou.

Ak by B. K. Dom naďalej zotrval v súčasnej pozícii i v budúcnosti, znamenalo by to, že by ho konkurencia mohla zatieniť či už v cenovom boji, alebo v poskytovanej kvalite produktov a služieb, a tým by podnik mohol stratiť svoje postavenie na trhu.

4.8 Matica SPACE

Ďalším použitým analytickým nástrojom strategického riadenia, ktorý umožní vytvoriť si predstavu o vhodnej formulácii podnikovej stratégie je SPACE matica.

Tab. 9 Tabuľka hodnotenia charakteristík SO (sila oboru) a KV (konkurenčná sila) pre strategickú pozíciu podniku B. K. Dom

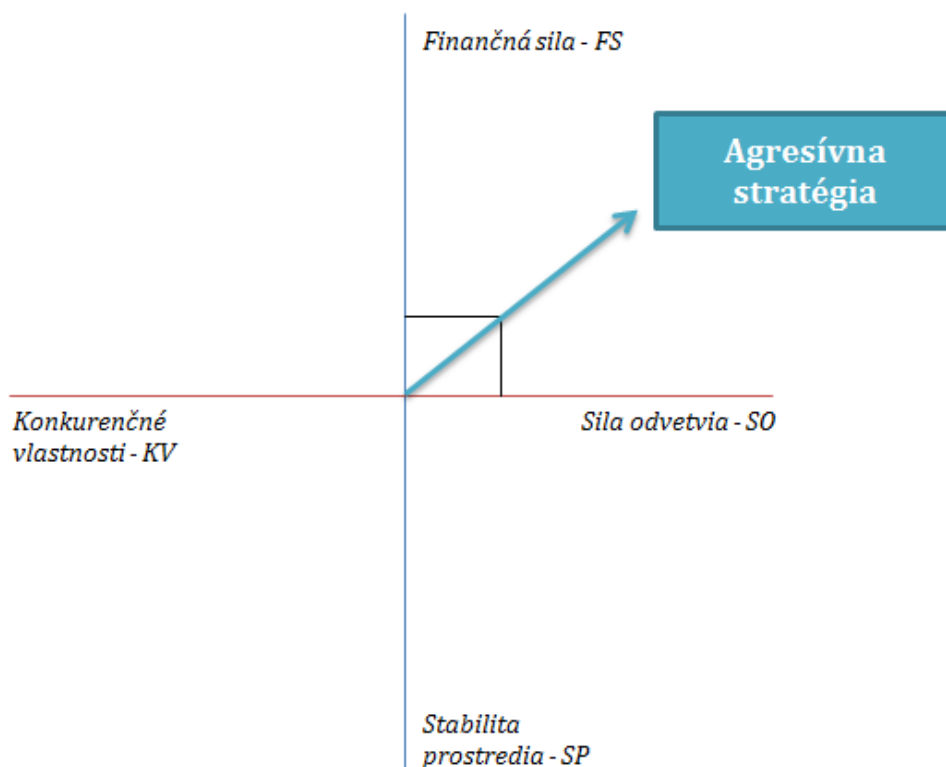
Pozícia na ose x				
Faktor		Váha	Stupeň vplyvu	Vážený stupeň vplyvu
SO	Potenciál ziskovosti	0,05	4	0,20
	Finančná stabilita	0,15	3	0,45
	Úroveň technológie	0,10	2	0,20
	Bariéry vstupu	0,10	5	0,50
	Dynamika rastu odvetvia	0,10	4	0,40
KV	Podiel na trhu	0,20	-2	-0,40
	Kvalita produktov	0,15	-2	-0,30
	Technické parametre produktu	0,05	-3	-0,15
	Životný cyklus výrobného portfólia	0,05	-3	-0,15
	Získavanie informácií	0,05	-3	-0,15
		1,00		0,60

Zdroj: vlastné spracovanie.

Tab. 10 Tabuľka hodnotenia charakteristík FS (finančná sila) a SP (stabilita prostredia) pre strategickú pozíciu podniku B. K. Dom

Pozícia na ose y				
Faktor		Váha	Stupeň vplyvu	Vážený stupeň vplyvu
FS	Výsledná rentabilita	0,15	4	0,60
	Výsledná likvidita	0,10	4	0,40
	Výsledná zadlženosť	0,05	3	0,15
	Hospodársky výsledok	0,10	3	0,30
	Zrovnanie s konkurenciou	0,10	3	0,30
SP	Úroveň inflácie	0,05	-2	-0,10
	Vyjednávacia sila zákazníkov	0,15	-2	-0,30
	Náročnosť inovácie	0,15	-3	-0,45
	Legislatívne opatrenia a regulácie	0,05	-3	-0,15
	Vývoj dopytu	0,10	-2	-0,20
		1,00		0,55

Zdroj: vlastné spracovanie.



Obr. 17 Výsledná SPACE matica

Zdroj: vlastné spracovanie.

Výsledný smerový vektor matice SPACE sa nachádza v prvom kvadrante. Podniku je odporúčaný agresívny typ stratégie.

Agresívna stratégia je zameraná na zapojenie silných stránok do využitia príležitostí vo vnútornom prostredí, snahu o elimináciu slabých stránok a predchádzanie hrozbám vonkajšieho prostredia.

Záver hodnotenia strategickej pozície podniku pomocou matice SPACE sa zhoduje so záverom matice IE. Za najadekvátnejšie stratégie pre podnik B. K. Dom sa pokladajú penetrácia na trh, rozvoj trhu, vývoj nových produktov, diferenciacia, koncentrická, horizontálna, zložená diverzifikácia alebo kombinácia týchto stratégií.

4.9 Návrhy stratégií pre rozvoj podniku

Na základe SWOT analýzy, kde sa určili silné a slabé stránky podniku a príležitosti a hrozby, sa navrhnu stratégie, ktoré by analyzovaný podnik mohol v budúcnosti využiť, aby zaručil rozvoj svojho podniku, jeho posilnenie na trhu a zvýšenie jeho konkurencieschopnosti.

4.9.1 WO stratégia

Zväčšovanie skladovacích priestorov

Sledované faktory – Potreba väčších skladovacích priestorov (slabá stránka) a nízke úrokové sadzby (príležitosť).

Popis stratégie – Vzhľadom k tomu, že podnik má celkovú zadlženosť pomerne nízku, mohol by si dovoliť financovať určité podnikové činnosti z cudzích zdrojov. Použitie cudzích zdrojov by tak mohlo pomôcť i k zvýšeniu klesajúcej rentability spoločnosti.

Podnik v súčasnosti nemá dostatok skladovacích priestorov, ktoré by mu umožňovali rozšíriť portfólio ponúkaných produktov. Vybudovanie nových priestorov sa preto javí ako veľmi zaujímavá príležitosť. Keďže súčasné úrokové sadzby sú na pomerne nízkej úrovni, výstavba nových skladov by bola financovaná prostredníctvom krátkodobého alebo strednodobého úveru získaného od banky.

Nové skladovacie priestory by tak mali za následok rozšírenie ponuky stavebného materiálu, čím by podnik dosiahol istú konkurenčnú výhodu a celkovo by dosahoval vyšších ziskov ako v súčasnosti.

Zvyšovanie rentability podniku

Sledované faktory – Nízka rentabilita podniku (slabá stránka) a zníženie krízy v stavebnom priemysle (príležitosť).

Popis stratégie – Tento rok by sa kríza v stavebnom priemysle mala podľa odborníkov pomaly znižovať a prognózy hovoria, že v budúcnosti by sa mal vývoj stavebníctva postupne zlepšovať. To by mohlo mať pozitívny dopad práve na rentabilitu sledovaného podniku. Podniku by sa mohli tento rok mierne zvýšiť tržby, a teda zároveň i zisk. Samozrejme, ak chce podnik zvýšiť rentabilitu podniku musí aj sám preto niečo robiť. Aby zisk podniku bol čo najvyšší, musí sa snažiť o znižovanie nákladov alebo zvyšovanie tržieb.

Pokiaľ by sa podnik rozhodol pre variantu znižovania nákladov, mohol by skúsiť vyjednať výhodnejšie podmienky s dodávateľmi. Najprv by musel zistiť, ktorý z možných dodávateľov je schopný potrebný materiál dodať najlacnejšie, ale zároveň v požadovanej kvalite. Ďalej by sa s ním musel skontaktovať a prekonzultovať s ním spoluprácu prostredníctvom výhodnejších podmienok. V prípade, že by sa podnik rozhodol pre zvyšovanie tržieb, musel by zvyšovať objem poskytovaných služieb, a to práve tým, že sa zameria na širší okruh zákazníkov, možno práve predajom nového druhu materiálu.

4.9.2 WT stratégia

Zameranie sa na propagačnú činnosť

Sledované faktory – Nedostatočná marketingová činnosť (slabá stránka) a vysoká konkurencia (hrozba).

Popis stratégie – Stratégia, ktorá by mohla zmierniť hrozbu spočívajúcu vo vysokej konkurencii je odstránenie slabej stránky, a to konkrétne nedostatočnej marketingovej činnosti podniku. Propagácia je dôležitou súčasťou marketingovej

stratégie firmy, ktorá je však managementom firmy z väčšej časti ignorovaná. Ani o ostatných konkurenčných podnikoch pôsobiacich v regióne sa nedá povedať, že by ich silnou stránkou bola propagácia, a práve z tohto dôvodu by tento faktor mohol posilniť postavenie B. K. Domu na trhu a zvýšiť povedomie o firme.

V dnešnej dobe existuje mnoho marketingových nástrojov, ktorých zavedenie nie je finančne náročné, ale zato prinášajú spoločnostiam úspech. Pre stavebniny je vhodná propagácia formou reklamy v inzertných novinách, jednoduché, ale kvalitné webové stránky, billboardy, letáky, firemné logá na podnikových vozoch, sponzoring alebo veľtrhy a výstavy.

Zníženie doby obratu pohľadávok

Sledované faktory – Vysoká doba obratu pohľadávok (slabá stránka) oneskorené platby stavebných podnikov (hrozba).

Popis stratégie – Z finančnej analýzy uskutočnenej z výkazov analyzovaného podniku vyplynulo, že doba obratu pohľadávok je príliš vysoká. Podnik má väčšinu svojich finančných prostriedkov viazanú v pohľadávkach, čo nepriaznivo ovplyvňuje aj hodnoty iných ukazovateľov a môže spôsobiť vážnejšie finančné problémy v budúcnosti. Vo všeobecnosti majú v Slovenskej republike najväčšie problémy s inkasami svojich pohľadávok spoločnosti pôsobiace v stavebnom priemysle. Z toho dôvodu sa stavebníctvo pokladá za rizikový sektor, hlavne pre malých podnikateľov.

Čiastočným riešením tohto problému je dôkladné preverovanie nových obchodných partnerov a sledovanie registra dlžníkov. Podnik by si mal strážiť splatnosť pohľadávok, nepodceňovať to a včas urgovať neuhradené pohľadávky.

Mnoho odborníkov odporúča poistenie pohľadávok. Väčšinou sa jedná o poistenie krátkodobých pohľadávok so splatnosťou maximálne 180 dní. Poistovňa môže podniku pomôcť i s vymáhaním pohľadávok, ak sa odberateľ oneskorí so zaplatením o 60 dní. Avšak s touto formou sa spájajú i vyššie náklady, preto musí spoločnosť vyhodnotiť, či sa jej poistenie pohľadávok vôbec oplatí.

Ďalším riešením môže byť faktoring. Pre podnikateľa znamená faktoring okamžitý zdroj financií, ktorý vzniká predajom krátkodobých pohľadávok určitej špecializovanej spoločnosti (väčšinou sa jedná o banku alebo faktoringovú spoločnosť). Podnikateľ však nedostane od faktoringovej spoločnosti plnú hodnotu pohľadávky, ale len jej pomernú časť. Na druhej strane však má peniaze okamžite k dispozícii.

4.9.3 ST stratégia

Prehľbovanie vzťahu k stálym zákazníkom

Sledované faktory – Individuálny vzťah k zákazníkovi (silná stránka) a cenový boj s konkurenciou (hrozba).

Popis stratégie – Nakoľko je nákup stavebného materiálu finančne náročnejšia investícia, zákazník musí uvážiť, z ktorej spoločnosti materiál odoberie. Predovšetkým zohľadňuje faktory ako sú povest' podniku, kvalita poskytovaného materiálu a výrobkov, spektrum služieb aké daný podnik poskytuje a pochopiteľne, hľadá zákazník i na cenu. Práve cena sa často stáva rozhodujúcim faktorom.

Ako už boli spomínané v meste Levice pôsobia tri približne rovnako silné spoločnosti a niekoľko menších firiem zaoberajúcich sa predajom stavebného materiálu. Každá z týchto firiem si chce za každú cenu získať zákazníka, čo mnohokrát vedie k cenovému boju s konkurenciou.

Spoločnosť B. K. Dom patrí k malým podnikom, a preto sa už od svojho založenia snaží o individuálny vzťah k zákazníkovi. Ak sa spoločnosť chce aspoň sčasti vyhnúť cenovému boju s konkurenciou mala by v budúcnosti tento vzťah ešte viac prehĺbiť, predovšetkým k významným klientom, a tým sa odlíšiť od konkurencie. Je nutné, aby klient vedel, prečo práve v tomto podniku má uskutočniť svoj nákup a nehľadel iba na cenu.

Prehĺbenie vzťahu k významným odberateľom by bolo vhodné prostredníctvom tzv. eventov. Keď sa podnik rozhodne o kúpu nového materiálu, ktorý doposiaľ nebol podnikom predávaný, uskutoční akciu, na ktorú bude pozvaných niekoľko významných klientov. Manažér podniku si pripraví prezentáciu o týchto nových materiáloch, ich výhodách a použití, aby boli o nich klienti dostatočne informovaní. Ide o to, aby sa klienti, prevažne stavebné firmy a živnostníci, s danými materiálmi dôverne zoznámili a zároveň sa zlepšili vzťahy medzi nimi a podnikom B. K. Dom.

Vzdelávanie zamestnancov

Sledované faktory – Kvalifikovanosť zamestnancov (silná stránka) a vysoká konkurencia (hrozba)

Popis stratégie – Určitou konkurenčnou výhodou je aj úroveň a kvalita poskytovaných služieb v podniku. Často sa v obchodných predajniach stretávame s nevôľou a podráždenosťou zamestnancov, ktorí neochotne odpovedajú na kladené otázky. Takýto prístup väčšinou zákazníka odradí a obráti sa na konkurenciu. Takúto situáciu si však B. K. Dom nemôže dovoliť. Práve prístup zamestnancov ku klientom a individuálne jednanie s nimi majú byť zbraňou proti konkurencii. Podnik musí dbať na svojich zamestnancov a motivovať ich k pracovnému výkonu.

Aby si zamestnanci udržovali svoje vedomosti a kvalifikácie, je nutné ich vzdelávať, hlavne o nových druhoch materiálu a nových technológiách, ktoré do stavebného priemyslu neustále prichádzajú. Zamestnanci musia mať prehľad nielen o ponúkaných produktoch, ale taktiež o stavebnom materiáli, ktorý B. K. Dom nepredáva, aby mohli klientom v prípade otázok ohľadom stavieb poradiť a vždy poskytnúť kvalitné informácie, ktoré by mohli ovplyvniť ich nákup. To je tá pridaná hodnota, ktorú zákazník od firmy požaduje, a keď ju dostane, nebude mať potrebu odísť ku konkurencii.

4.9.4 SO stratégia

Predaj nových moderných stavebných materiálov

Sledované faktory – Dobré meno podniku (silná stránka) a moderné trendy v technológiách a nové stavebné materiály (príležitosť).

Popis stratégie – Už niekoľkokrát bolo v práci zmieňované, ako sa v súčasnosti v stavebnom priemysle objavuje stále viac nových technologických trendov a s tým spojených nových druhov stavebného materiálu. Takmer každý chce stavať rýchlo,

kvalitne a lacno. Týmto požiadavkám sa snažia prispôbiť aj vývojári nových technológií. Všeobecne sa dá tvrdiť, že dnes už omnoho viac ľudí premýšľa a zaujíma sa o rôzne typy ekologicky šetrnejších materiálov. Uvedomujú si, že stavba z takýchto materiálov nielen ušetrí ich náklady v budúcnosti, ale taktiež predstavuje nižšiu záťaž pre životné prostredie. V najbližších rokoch sa očakáva výraznejší nárast dopytu po týchto moderných surovinách a práve pri tejto príležitosti by analyzovaný podnik mohol začať uvažovať o predaji takéhoto druhu materiálu v budúcnosti.

Stavebniny, ktoré pôsobia v Levickom okrese, vrátane stavebnín B. K. Dom, majú v ponuke prevažne klasický stavebný materiál, ale v ponuke sa objavujú aj materiály využívané pri stavaní nízkoenergetických domov. B. K. Dom by ako prvý z týchto stavebnín mohol výraznejšie rozšíriť svoj sortiment o novodobé stavebné materiály. Podnik by mal vykonať podrobnú analýzu možných dodávateľov týchto materiálov, napríklad i prostredníctvom stavebných veľtrhov, na ktorých sú každoročne prezentované nové revolučné materiály. Jedná sa napríklad o recyklované materiály, ktorých ťažba neničí prostredie, tepelné izolácie na báze kokosových vlákien, korku, slamy či trstiny, hlinené omietky, keramzitbetón a ďalšie iné.

Avšak pri tejto stratégii sa vynára otázka či miestni ľudia veria moderným stavebným materiálom a či by si vedeli predstaviť použitie slamy alebo kokosových vlákien ako stavebný materiál na zateplenie svojho domu. Samotná firma sa pokladá za konzervatívnejšiu a manažér podniku sa vyjadril, že táto stratégia by predstavovala výraznejší risk, a preto by radšej v blízkej budúcnosti zostal pri predaji klasického stavebného materiálu.

Predaj nového materiálu

Sledované faktory – Dlhoročné skúsenosti v podniku (silná stránka) a rast výstavby rodinných domov v okrese (príležitosť).

Popis stratégie – Daná stratégia bola zvolená za najvhodnejšiu stratégiu pre podnik a detailne bude popísaná v nasledujúcej kapitole.

4.10 Výsledná stratégia odporúčaná podniku

Stratégia, ktorá by bola pre podnik najvhodnejšia vychádza zo silnej stránky a príležitosti. Tou silnou stránkou sú dlhoročné skúsenosti podniku v obore a príležitosťou je rast výstavby rodinných domov v okrese.

V súčasnosti je v Levickom okrese výstavba rodinných domov výrazne rozšírená. Hlavne na okraji miest a obcí pribúdajú nové rodinné radové domy. So stavbami rodinných domov na okraji miest sa úzko spája aj oplotenie domu, stavba terás alebo tiež fasáda, čo má za následok zvyšovanie dopytu po týchto produktoch.

Do portfólia ponúkaného sortimentu podniku B. K. Dom, by vzhľadom k zvýšenému dopytu po tomto druhu produktu, bolo vhodné začať predávať WPC dosky, ktoré sa dajú využiť pri stavaní plotov, zábradlí, terás alebo môžu slúžiť aj ako

fasáda domu. Samozrejme, podnik by naďalej pokračoval v predaji stavebného materiálu, len by svoju ponuku rozšíril o nový materiál.

WPC dosky sú momentálne veľmi obľúbené. Hoci sú tieto dosky predávané už všade na Slovensku, v meste Levice je konkurencia pomerne nízka. Nachádza sa tu jedna spoločnosť, ktorá sa zaoberá predajom WPC dosiek, avšak vzhľadom na to, že je jediná v okrese, ceny má nasadené príliš vysoko. Pri predaji nového druhu materiálu by B. K. Dom mohol stavať na dlhoročné skúsenosti v obore, mnoho kontaktov s dodávateľmi a odberateľmi a predovšetkým na jeho dobrú povesť.

WPC dosky sú vyrábané z dreva a z polyméru. Na kvalitu týchto výrobkov má významný vplyv práve pomer týchto dvoch surovín. Je dôležité, aby si B. K. Dom vyberal dodávateľa podľa referencií na kvalitu daných výrobkov, pretože nie každý výrobca poskytuje rovnakú kvalitu. Zákazník musí vedieť, že daný materiál je od kvalitných dodávateľov a je trvanlivý. Najkvalitnejšími výrobcami WPC dosiek sú rakúski, dánski a francúzski výrobcovia, od ktorých odoberá materiál aj väčšina slovenských predajcov. WPC dosky sú vyrábané v rôznych rozmeroch a farebných prevedeniach. O tomto materiáli sa často hovorí, že by v budúcnosti mohol nahradiť drevo ako stavebný materiál. Navyše sú tieto materiály šetrné k životnému prostrediu, pretože využívajú drevený odpad, v podobe pilín, a nie sú do nich pridávané spojivá, z ktorých by sa do ovzdušia mohol neskôr uvoľňovať toxický formaldehyd. Taktiež sú stopercentne recyklovateľné a predstavujú alternatívu k tvrdým drevám, ktoré sú často ťažené v ohrozených dažďových pralesoch.

Potenciálnymi zákazníkmi sú koneční spotrebitelia, ktorí stavajú vlastnými silami, keďže montáž WPC dosiek je veľmi jednoduchá a nenáročná alebo stavebné firmy a živnostníci, ktorí vykonávajú túto stavebnú činnosť pre konečných spotrebiteľov.

Strategické ciele

Dlhodobý cieľ podniku je definovaný ako „Zvýšenie zisku o 10 % do dvoch rokov“. To znamená, že uplatnením novej navrhovanej stratégie by sa podniku malo podariť v priebehu dvoch rokov navýšiť výsledok hospodárenia minimálne o desať percent. Z hlavného cieľa ďalej vyplývajú vedľajšie ciele, ktorými sú:

- posilnenie pozície podniku na trhu;
- zvýšenie konkurencieschopnosti;
- udržanie si stálych zákazníkov a zároveň prilákanie nových;
- zvýšenie povedomia miestneho obyvateľstva o spoločnosti.

Marketingová činnosť

Aby mohol byť analyzovaný podnik s predajom nového materiálu úspešný, musia sa o jeho predaji dozvedieť potenciálni zákazníci. Už bolo rozoberané, že celková marketingová činnosť podniku je veľmi slabá, ale ak sa chce podnik zviditeľniť a zoznámiť potenciálnych zákazníkov s novými výrobkami, musí sa začať angažovať aj do propagácie podniku.

Odporúčania v oblasti marketingu sú nasledujúce:

- reklama v regionálnych novinách;

- reklamné plochy.

V prípade reklamy v novinách by bola inzercia v regionálnych inzertných týždenných novinách Levicko. V inzeráte by bol uvedený názov spoločnosti, miesto predajne, aký druh stavebného materiálu spoločnosť predáva a že novinkou v predaji sú kvalitné WPC dosky. Týždenník Levicko sa rozosiela skoro do všetkých domácností v Levickom okrese, takže by bolo oslovené široké spektrum potenciálnych zákazníkov. Náklady na inzerciu, ktorá by bola uverejňovaná raz do mesiaca v priebehu pol roka v rozmeroch 61 x 29 milimetra by predstavovala 223 € (uvedená čiastka je s DPH a je viazaná na rok 2015). Účelom tejto reklamy by bolo propagovať celú spoločnosť stavebnín, ale súčasne upozorniť na predaj nového materiálu.

Ďalšou možnou formou propagácie je reklamná plocha. Reklamnou plochou sú konkrétne myslené billboardy. Billboard je nástroj, ktorý pôsobí na širokú verejnosť, ponúka možnosť osloviť cieľovú skupinu a je viditeľný 24 hodín denne. Tak ako pri inzercii by účelom propagácie bolo oslovenie zákazníkov s novým materiálom. V súčasnej dobe sú podniku k dispozícii reklamné plochy umiestnené pri frekventovanej hlavnej ceste. Plocha je veľmi dobre viditeľná, rozmery sú 5,1 x 2,4 metra a výška nájomného je 130 € mesačne. Keďže sa jedná o finančne náročnejšiu formu propagácie, bolo by optimálne prenajať plochu po dobu štyroch až šiestich mesiacov.

Sledovanie nových materiálov a technológií

Z hľadiska udržania si konkurencieschopnosti a všeobecného prehľadu o stavebnom priemysle musí byť podnik flexibilný, neustále sledovať nové trendy v tomto odvetví a prispôbovať sa im. V tomto smere je výborným nástrojom účasť na veľtrhoch. Vo všeobecnosti znamená pre firmu účasť na veľtrhoch mnoho výhod. Podnik môže upevňovať vlastnú podnikovú image, obnovovať kontakty s obchodnými partnermi a za krátku dobu byť schopný osloviť veľké množstvo zákazníkov a zoznámiť ich so svojou ponukou stavebného materiálu. Čo sa týka WPC dosiek, na veľtrhoch môže podnik zisťovať, aké sú novinky v tomto druhu materiálu, nové informácie, resp. nové technológie, prípadne mu veľtrh môže pomôcť nájsť výhodnejšieho a kvalitnejšieho dodávateľa a zároveň získať nových odberateľov.

V krajskom meste Nitra, na výstavisku Agrokomplex, sa každoročne uskutočňuje stavebný veľtrh s názvom „Postav si svoj dom!“ a v hlavnom meste Slovenska, v Bratislave, sa uskutočňuje veľtrh s názvom Coneco, ktorý láka návštevníkov nielen zo Slovenska, ale i zo zahraničia. Tieto veľtrhy prinášajú všetko potrebné pre stavbu a rekonštrukciu, nové trendy a prezentujú nové revolučné materiály v oblasti stavebníctva.

Vstup na stavebný veľtrh „Postav si svoj dom!“ je 4 € a na stavebný veľtrh Coneco predstavuje 6 €. Ak by sa podnik rozhodol zúčastniť sa stavebného veľtrhu v Nitre ako vystavovateľ, musel by zaplatiť registračný poplatok vo výške 100 €, za plochu do 50 m², v ktorej by prezentoval svoju firmu, by zaplatil 38 € a za stánok by musel zaplatiť vyše 30 € (všetky čiastky sú uvedené k roku 2015).

Návštevnosť týchto stavebných veľtrhov je vysoká. Veľtrh v Nitre tento rok navštívilo vyše 40 000 ľudí a počet návštevníkov na veľtrhu v Bratislave bol tento rok takmer 100 000.

Financovanie stratégie

Pri financovaní stratégie sa bude vychádzať zo stratégie WO, kde bola navrhnutá stratégia spojením slabej stránky a príležitosti.

Vzhľadom k tomu, že podnik má stabilnú finančnú situáciu, dlhoročne vykazuje kladné zisky a má u banky vybudované dobré meno, by sa mohol pokúsiť o získanie krátkodobého alebo strednodobého úveru. Finančné prostriedky získané z úveru s nízkymi úrokovými sadzbami a výhodnými podmienkami by podnik mohol investovať práve do rozšírenia skladovacích priestorov.

Financovanie zväčšovania priestorov z úveru by podniku umožňovalo držať väčší objem zásob, čím by bola zrýchlená doba dodania materiálu k odberateľovi a taktiež by vznikli priestory pre uskladnenie nového materiálu v podobe WPC dosiek.

Podnik by sa mal tiež snažiť čo najviac znižovať svoje výdavky a zároveň urgovať odberateľov, aby svoje záväzky platili pred lehotou splatnosti. Pri urgovaní klientov by podnik mal využiť nástroje ako sú poskytované zľavy, v prípade, že klient splatí pohľadávku včas alebo opačne, sankcie úrokmi, ak odberateľ nedodrží lehotu splatnosti. Je dôležité si dať záležať na správe pohľadávok, lebo práve platby pohľadávok vedú ku konečnému výsledku podnikateľskej činnosti, a to príjmu finančných zdrojov do spoločnosti.

5 Diskusia

Spoločnosť B. K. Dom, s. r. o. je podnik s dlhoročnými skúsenosťami na trhu stavební. Za dlhé roky pôsobenia v tomto obore si vybudoval určité postavenie a meno. Analýza spoločnosti preukázala jej dobrú pozíciu na súčasnom trhu, avšak niektoré aktivity spoločnosti nie sú realizované tým najideálnejším spôsobom. Z toho dôvodu som na základe situačných analýz navrhla niekoľko stratégií, ktoré by podniku mohli pomôcť v budúcnosti pri podnikateľskej činnosti.

Z analýzy vonkajšieho prostredia vyplynulo niekoľko skutočností, ktoré pre analyzovaný podnik predstavujú ako príležitosti, tak i hrozby. Stavebníctvo v Slovenskej republike bolo za posledné roky v recesii. Mnoho podnikateľských subjektov bolo za túto dobu nútených opustiť odvetvie stavebníctva. B. K. Dom sa však vďaka verným zákazníkom na trhu udržal, aj keď sa kríza odrazila na výške ziskov. Odborníci však predpokladajú, že od roku 2015 by sa táto kríza mala pomaly obracať k lepšiemu a predpovedajú mierne navýšenie stavebnej produkcie. Aj keď prognózy sú v tomto smere kladné a na spoločnosť by to sčasti mohlo mať pozitívny dopad, stále je najväčšou hrozbou podniku vysoká konkurencia. Trh je už presýtený, každý sa snaží niečím odlíšiť a najväčšou zbraňou je cena. Podniky sa snažia zákazníkov nalákať akciami a rôznymi výhodnými zľavami. K týmto opatreniam je nútený pristupovať aj analyzovaný podnik, čo sa podpisuje hlavne na výške tržieb. Keďže podnik je sprostredkovateľ, nakupuje od výrobcov a ďalej materiál predáva, musí k predaju dodať určitú pridanú hodnotu, inak by odberateľ mohol nakupovať rovno od výrobcu. Tou pridanou hodnotou je individuálny prístup zamestnancov, ich kvalifikovanosť a poskytované služby.

Pri charakteristike vnútorného prostredia boli odhalené silné a slabé stránky podniku. Konkurenčná výhoda podniku spočíva v jeho dobrom mene, dlhoročných skúsenostiach a individuálnom prístupe k zákazníkom. Za 17 rokov podnik nadobudol mnoho dobrých vzťahov s dodávateľmi, ale i odberateľmi. S niekoľkými z nich má uzatvorené dlhodobé zmluvy, spokojnosť z obchodovania je z oboch strán a plánujú partnerstvo i v budúcnosti. Tých partnerstiev však nie je toľko, aby si podnik mohol dovoliť sústrediť sa iba na nich a nesnažiť sa o prilákanie nových klientov. V dnešnej dobe náhlych zmien, finančných kríz a nepredpovedateľných okolností sa podnik nemôže spoliehať iba na pár stálych odberateľov. Prilákanie nových zákazníkov by mal na základe kvalitnej marketingovej činnosti, ktorá však v sledovanom podniku výrazne stagnuje. Podnik sa propaguje jedine živnosťníkmi, ktorým dodáva pracovné oblečenie s firemným logom, na oplátku im poskytuje nižšie ceny materiálov. Táto propagácia je účinná, avšak nemá široký zásah. Ďalším problémom v podniku sú nedostatočné priestory pre uskladnenie materiálu. Tento problém spôsobuje, že dodávka niektorých materiálov je príliš vysoká, čím sa znižuje spokojnosť samotných zákazníkov.

Z hľadiska finančnej analýzy, ktorá bola uskutočnená v rámci vnútornej analýzy, boli odhalené niektoré dôležité skutočnosti. Napriek tomu, že podnik dosahuje kladné zisky, celková likvidita je pomerne vo vysokých hodnotách, čo jej zapríčiňuje vysokým stavom pohľadávok, ktorý by sa mal podnik snažiť znižovať. Celko-

vá zadlženosť podniku je relatívne nízka, preto by sa podnik nemusel báť financovania určitej činnosti, napríklad krátkodobým alebo strednodobým úverom získaným od banky.

Všetky navrhnuté stratégie podniku sa viažu na identifikované príležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Z navrhnutých stratégií bola vybraná jedna, ktorá by pre podnik mohla byť najprínosnejšia a jej zavedenie by nemalo predstavovať väčšie komplikácie. Stratégia vychádza zo silnej stránky a príležitosti spoločnosti. Niektoré navrhnuté stratégie sa následne objavujú aj vo výslednej stratégii, pretože sú veľmi dôležité pri jej implementácii a riadení.

Výsledná stratégia vychádza nielen z matice SWOT, ale taktiež z odporúčaní matice IE a SPACE. Odporúčania týchto matíc sa zhodovali a to v tom, že podnik by sa mal snažiť prísť s niečím novým, inovovať poskytované služby a výrobky, ak chce byť konkurencieschopným a udržať si postavenie na trhu. Práve preto je výsledná stratégia zameraná na predaj nového produktu – WPC dosiek, ktorý vo svojej ponuke podnik zatiaľ nemá. V okrese, v ktorom spoločnosť pôsobí, je rozšírená výstavba rodinných domov a v súčasnosti WPC dosky predstavujú veľký trend. Majú jednoduchú montáž a dajú sa využiť pri stavbe oplotenia, brány, terasy alebo aj ako fasáda domu. Sú šetrné k životnému prostrediu, keďže využívajú drevené piliny a sú stopercentne recyklovateľné.

Ak však podnik chce uspieť s novým produktom, musí vylepšiť svoju marketingovú činnosť. Návrhy, ktoré by podnik rozhodne zviditeľnil a prilákal nových zákazníkov sú propagácia v regionálnych novinách a billboard pri hlavnej frekventovanej ceste. Keďže v stavebnom priemysle sa stále vyvíjajú nové materiály a technológie, je dôležité, aby sa podnik zúčastňoval veľtrhov. Na týchto akciách má podnik možnosť získať nové kontakty a zviditeľniť sa. Náklady na spomenuté marketingové činnosti sú pomerne finančne nenáročné, ale zato účinné, pretože majú zásah na širokú verejnosť. Podnik tiež potrebuje rozšíriť skladovacie priestory a predajom nového druhu materiálu bude potrebovať ešte väčšie. V tomto smere by podnik mohol uvažovať nad úverom od banky. Vzhľadom na to, že u banky má dobrú povesť, jeho celková zadlženosť je malá a momentálne sú úrokové sadzby veľmi nízke, bol by to dobrý spôsob ako financovať rozširovanie priestorov.

To, či podnik navrhnutú stratégiu implementuje, zostáva už len na jeho rozhodnutí. Stratégia bola vytváraná s tým najlepším zámerom, aby podnik upevnil svoje postavenie na trhu, bol konkurencieschopný a bol schopný prilákať nových zákazníkov.

6 Záver

Strategické riadenie podniku je v súčasnej dobe dôležité nielen u veľkých korporácií a nadnárodných firiem, ale taktiež u malých a stredných podnikov. Napriek tomu majitelia menších podnikov v prevažnej väčšine stále ešte spoliehajú na svoju intuíciu pri riadení svojho podnikania, bez väčších znalostí o okolitom prostredí. Nie je tomu inak ani pri podniku, na ktorého strategickú analýzu je táto práca zameraná. Podnik nemá vytýčenú žiadnu stratégiu a nemá stanovené ani dlhodobé ciele. Avšak práve strategické riadenie môže pomôcť podniku porozumieť okolitému prostrediu a ľahšie pochopiť, aká je jeho súčasná pozícia a kam by mal smerovať svoje aktivity v budúcnosti.

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo formulovanie návrhu stratégie, zameraného na rozvoj spoločnosti B. K. Dom, s. r. o., ktorý by mu umožnil posilniť svoju pozíciu na trhu a stať sa viac konkurencieschopným. Za týmto účelom bola uskutočnená analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktorých úlohami bolo identifikovať príležitosti, hrozby a silné a slabé stránky podniku. Následne boli pomocou strategických nástrojov vytvorené návrhy stratégií, z ktorých bola vybraná najvhodnejšia stratégia, ktorú by analyzovaný podnik mohol v blízkej budúcnosti implementovať.

Pre analýzu vonkajšieho prostredia spoločnosti bola použitá PESTE analýza a Porterov model piatich hybných síl. Analýza PESTE mala za úlohu zhodnotiť vonkajšie faktory, ktoré by mohli na spoločnosť vplývať. Konkrétne sa analýza PESTE zamerala na politické, ekonomické, sociokultúrne, technologické a ekonomické prostredie. Následne bol použitý Porterov model, ktorý analyzoval odvetvové prostredie. Na základe týchto dvoch analýz sa identifikovali príležitosti a hrozby. Pre podnik sú najväčšími príležitosťami rast výstavby rodinných radových domov v okolí firmy, záujem o nízkonákladové domy a nízke úrokové sadzby. Faktory, ktoré predstavujú pre podnik hrozby sú predovšetkým vysoká konkurencia v odvetví a cenový boj medzi podnikmi.

V ďalšej časti bola uskutočnená analýza vnútorného prostredia pomocou McKinseyho modelu „7S“ a finančnej analýzy. Finančná analýza zhodnotila hospodárenie podniku a jeho finančnú situáciu za posledných 5 rokov. Prostredníctvom údajov zistených z týchto analýz boli identifikované silné a slabé stránky. Najsilnejšími stránkami podniku, ktoré sú zároveň aj jeho konkurenčnými výhodami, sú dobré meno podniku, dlhoročné skúsenosti v obore a prístup a kvalifikovanosť zamestnancov. Najslabšími stránkami podniku sa ukázala byť najmä marketingová činnosť podniku, nedostatočné skladovacie priestory, vysoká doba obratu pohľadávok a nízka rentabilita.

Ďalej boli využité strategické nástroje EFE a IFE matice, z ktorých bola vytvorená výsledná IE matica a posledným použitým nástrojom bola matica SPACE. Záverom týchto strategických nástrojov bolo odporúčenie využiť penetráciu, rozvoj trhu alebo diverzifikáciu, ak chce byť podnik o krok pred konkurenciou a zlepšiť svoje postavenie.

Poslednou časťou práce boli na základe SWOT analýzy navrhnuté stratégie, ktoré by mali byť brané ako istý podklad k zamysleniu o možnostiach budúceho vývoja spoločnosti. Z týchto stratégií bola vybraná výsledná stratégia, vychádzajúca zo silnej stránky podniku a príležitosti, ktorá by z hľadiska charakteru podniku a jeho aktuálnej pozície na trhu bola pre podnik najvhodnejšia. Zvolená stratégia by mala podniku pomôcť k posilneniu konkurenčnej pozície a k nasmerovaniu podniku na tú správnu cestu, akou by sa mal uberať i v budúcnosti.

7 Literatúra

- APPA RAO, C.; PARVATHISWARA RAO, B.; SIVARAMAKRISHNA, K. *Strategic Management and Bussiness Policy*. 1. vyd. New Delhi: Excel Book, 2008. ISBN 978-81-7446-668-6.
- BĚLOHLÁVEK, F.; ŠULEŘ, O.; KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- IRELAND, D. *Understanding Business Strategy: Concepts and Cases*. 2. vyd. Mason, OH: Thomson Higher Education, 2009. ISBN 0-324-57899-7.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-24-4670-8.
- JANIŠOVÁ, D.; KRÍVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KATSILOULDES MARIOS, I. *Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. 2. vyd. New York: Routledge, 2009. ISBN 978-0-75-067966-4.
- KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-50-8.
- MARTINOVIČOVÁ, D.; KONEČNÝ, M.; VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MRKVIČKA, J. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Znojmo: SVŠE, 2013. ISBN 978-80-87314-41-8.
- MULAČOVÁ, V.; MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

- POŠVÁŘ, Z.; CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-7375-347-4.
- POŠVÁŘ, Z.; TOMŠÍK, P.; ŽUFAN, P. *Management II*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-7157-748-0.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 4. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- TYLL, L. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ŽIVĚLOVÁ, I. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. ISBN 978-80-7375-781-6.
- ŽIVĚLOVÁ, I. *Podnikové finance*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2007. ISBN 978-80-7375-035-0.

Elektronické zdroje:

- APOLEN, P. *Hypotekárne sadzby by mali zostat' nízko i na budúci rok* [online]. 12. 11. 2014 [cit. 2015-02-29]. Dostupné z: <http://www.investujeme.sk/hypotekarne-sadzby-by-mali-zostat-nizko-i-na-buduci-rok/>
- BEFFA. *Smernica 20-20-20* [online]. 2014. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.beffa.eu/sk/smernice-20-20-20/>
- COMPETE TO WIN. *McKinsey 7S framework* [online]. 2013 [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <http://www.competetowin.co.uk/know-how/strategic-planning/mckinsey-7s-framework/>
- EVROPSKÁ KOMISE. *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* [online]. Lucemburk: EUR-OP, 2003 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>
- EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: EUR-OP, 2006 [cit. 2015-03-10]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf

- MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Výpis z Obchodného registra* [online]. 4. 3. 2014 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=302677&SID=9&P=1>
- STAVIVÁ GARAJ. *Predstavenie firmy Stavivá Garaj* [online]. 2009 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.staviva.sk/staviva.php?lnk=spolocnost&cast=predstavenie>
- SLOVENSKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Vývoj obyvateľstva v Slovenskej republike a krajoch* [online]. 27. 6. 2014 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www7.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=b653d111-8505-46ba-933b-7b2397a33bf3>
- SLOVENSKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Vývoj miery inflácie* [online]. 2015. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/MetaInfo.explorer?obj=335&cmd=go&s=1003&sso=3&so=16>
- SLOVENSKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Vývoj podielu HDP na stavebníctve* [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/MetaInfo.explorer?obj=35&cmd=go&s=1003&sso=3&so=81>
- SLOVENSKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Vývoj stavebnej produkcie v Slovenskej republike* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/MetaInfo.explorer?obj=10&cmd=go&s=1004&sso=4&so=21>
- STRELEC, J. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 23. 4. 2012 [cit. 6. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD EURÓPSKEHO SPOLOČENSTVA. *Unemployment statistics* [online]. 2014 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics
- TERAZ: SPRAVODAJSKÝ PORTÁL TASR. *Slovenské stavebníctvo začne v budúcich dvoch rokoch mierne rásť* [online]. 9. 12. 2014 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/slovenske-stavebnictvo-zacne-v-buduc/109789-clanok.html>

Prílohy

A Podklady pre finančnú analýzu

Účtovná zvierka 2010

LVFO2v08_2

Úč FO 2 - 01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Majetok a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 1	Za bežné účtovné obdobie 2
Dlhocobý nehmotný majetok	01		
Dlhocobý hmotný majetok	02	3 5 8 8 4	1 9 2 7 6
Dlhocobý finančný majetok	03		
Zásoby celkom súčet: (r. 05 až 07)	04	6 5 5 1 4	4 9 9 8 5
Materiál	05		
Tovar	06	6 5 5 1 4	4 9 9 8 5
Nedokončená výroba, výrobky, zvieratá, ostatné	07		
Pohľadávky	08	1 2 9 5 0 9	1 6 8 6 7 2
Krátkodobý finančný majetok súčet: (r. 10 až 12)	09	9 5 0 6 3	4 9 6 8 1
Penieze a ceniny	10	3 9 0 4 1	4 7 0 6 2
Účty v bankách	11	5 6 0 2 2	2 6 1 9
Ostatný krátkodobý finančný majetok	12		
Priebežné položky (+/-)	13		
Opravná položka nadobudnutému majetku (aktívna)	14		
Majetok celkom r. 01 + r. 02 + r. 03 + r. 04 + r. 08 + r. 09 +/- r. 13 + r. 14	15	3 2 5 9 7 0	2 8 7 6 1 4

Závazky a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 3	Za bežné účtovné obdobie 4
Rezervy	16		
Závazky	17	1 7 7 9 0	1 7 3 9 3
Úvery	18		
Opravná položka nadobudnutému majetku (pasívna)	19		
Závazky celkom súčet: (r. 16 až 19)	20	1 7 7 9 0	1 7 3 9 3
Rozdiel majetku a záväzkov (r. 15 - r. 20)	21	3 0 8 1 8 0	2 7 0 2 2 1

UVFO1v08_2

Úč FO 1-01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Prijmy a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 1
Predaj tovaru	01	7 5 4 4 8 2
Predaj výrobkov a služieb.	02	3 9 2 0
Ostatné príjmy	03	2 0 0 8
Prijmy celkom súčet (r. 01 až 03)	04	7 6 0 4 1 0

Výdavky a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 2
Nákup materiálu	05	3 4 1 2
Nákup tovaru	06	6 2 8 9 2 8
Mzdy	07	1 3 8 8 2
Platby poisťného a príspevkov	08	1 3 7 5 7
Prevádzková réžia	09	7 9 1 2 1
Výdavky celkom súčet (r. 05 až 09)	10	7 3 9 1 0 0
Rozdiel príjmov a výdavkov (r. 04 - r. 10)	11	2 1 3 1 0

Účtovná zvierka 2011

UVFO2v08_2

Úč FO 2 - 01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Majetok a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 1	Za bežné účtovné obdobie 2
Dlhodobý nehmotný majetok	01		9 3 7 7
Dlhodobý hmotný majetok	02	1 9 2 7 6	1 0 9 5 4
Dlhodobý finančný majetok	03		
Zasoby celkom súčet (r. 05 až 07)	04	4 9 9 8 5	6 2 3 9 7
Materiál	05		
Tovar	06	4 9 9 8 5	6 2 3 9 7
Nedokončená výroba, výrobky, zvieratá, ostatné	07		
Pohľadávky	08	1 6 8 6 7 2	1 4 7 8 9 9
Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 10 až 12)	09	4 9 6 8 1	- 1 1 1 0 6
Peniaze a ceniny	10	4 7 0 6 2	4 7 1
Účty v bankách	11	2 6 1 9	- 1 1 5 7 7
Ostatný krátkodobý finančný majetok	12		
Priebežné položky (+/-)	13		
Opravná položka nadobudnutému majetku (aktívna)	14		
Majetok celkom r. 01 + r. 02 + r. 03 + r. 04 + r. 08 + r. 09 +/- r. 13 + r. 14	15	2 8 7 6 1 4	2 1 9 5 2 1

Závazky a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 3	Za bežné účtovné obdobie 4
Rezervy	16		
Závazky	17	1 7 3 9 3	1 5 6 6 9
Úvery	18		
Opravná položka nadobudnutému majetku (pasívna)	19		
Závazky celkom súčet (r. 16 až 19)	20	1 7 3 9 3	1 5 6 6 9
Rozdiel majetku a záväzkov (r. 15 - r. 20)	21	2 7 0 2 2 1	2 0 3 8 5 2

UVFO1v08.2

Úč FO 1-01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Prijmy a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 1
Predaj tovaru	01	7 6 6 4 3 9
Predaj výrobkov a služieb	02	1 4 4 4
Ostatné prijmy	03	1 6 7 8
Prijmy celkom súčet (r. 01 až 03)	04	7 6 9 5 6 1

Výdavky a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 2
Nákup materiálu	05	1 7 2 1
Nákup tovaru	06	6 2 6 4 8 2
Mzdy	07	1 2 4 2 3
Platby poisťného a príspevkov	08	1 0 3 6 2
Prevádzková réžia	09	7 5 3 9 5
Výdavky celkom súčet (r. 05 až 09)	10	7 2 6 3 8 3
Rozdiel príjmov a výdavkov (r. 04 - r. 10)	11	4 3 1 7 8

Účtovná zvierka 2012

UVFO2v12_2

Úč FO 2-01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Majetok a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 1	Za bežné účtovné obdobie 2
Dlhodobý nehmotný majetok	01	9 3 7 7	9 3 7 7
Dlhodobý hmotný majetok	02	1 0 9 5 4	1 5 4 5 1 4
Dlhodobý finančný majetok	03		
Zásoby celkom súčet (r. 05 až 07)	04	6 2 3 9 7	6 0 2 2 9
Materiál	05		
Tovar	06	6 2 3 9 7	6 0 2 2 9
Nedokončená výroba, výrobky, zvieratá, ostatné	07		
Pohľadávky	08	1 4 7 8 9 9	1 2 1 9 2 8
Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 10 až 12)	09	- 1 1 1 0 6	3 8 7 5
Peniaze a ceniny	10	4 7 1	3 8 7 5
Účty v bankách	11	- 1 1 5 7 7	
Ostatný krátkodobý finančný majetok	12		
Priebežné položky (+/-)	13		
Opravná položka nadobudnutému majetku (aktívna)	14		
Majetok celkom r. 01 + r. 02 + r. 03 + r. 04 + r. 08 + r. 09 +/- r. 13 + r. 14	15	2 1 9 5 2 1	3 4 9 9 2 3
Závazky a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 3	Za bežné účtovné obdobie 4
Rezervy	16		
Závazky	17	1 5 6 6 9	6 9 1 8
Úvery	18		3 8 6 0 0
Opravná položka nadobudnutému majetku (pasívna)	19		
Závazky celkom súčet (r. 16 až 19)	20	1 5 6 6 9	4 5 5 1 8
Rozdiel majetku a záväzkov (r. 15 - r. 20)	21	2 0 3 8 5 2	3 0 4 4 0 5

UVFO1v12_2

Úč FO 1-01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Príjmy a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 1
Predaj tovaru	01	7 3 0 3 9 0
Predaj výrobkov a služieb	02	1 6 4 6
Ostatné príjmy	03	1 2 5 6
Príjmy celkom súčet (r. 01 až 03)	04	7 3 3 2 9 2

Výdavky a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 2
Nákup materiálu	05	1 8 1 6
Nákup tovaru	06	5 9 5 6 7 2
Mzdy	07	1 3 0 5 0
Platby poisťného a príspevkov	08	1 1 7 0 0
Prevádzková réžia	09	7 8 0 3 8
Výdavky celkom súčet (r. 05 až 09)	10	7 0 0 2 7 6
Rozdiel príjmov a výdavkov (r. 04 - r. 10)	11	3 3 0 1 6

Účtovná zvierka 2013

UVFO2v13_2

Úč FO 2 - 01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Majetok a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 1	Za bežné účtovné obdobie 2
Dlhodobý nehmotný majetok	01	9 3 7 7	9 3 7 7
Dlhodobý hmotný majetok	02	1 5 4 5 1 4	1 4 3 3 6 8
Dlhodobý finančný majetok	03		
Zásoby celkom súčet (r. 05 až 07)	04	6 0 2 2 9	5 9 3 9 4
Materiál	05		
Tovar	06	6 0 2 2 9	5 9 3 9 4
Nedokončená výroba, výrobky, zvieratá, ostatné	07		
Pohľadávky	08	1 2 1 9 2 8	1 6 7 8 8 1
Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 10 až 12)	09	3 8 7 5	1 2 2 8 1
Peniaze a ceniny	10	3 8 7 5	1 0 4 7 4
Účty v bankách	11		1 8 0 7
Ostatný krátkodobý finančný majetok	12		
Priebežné položky (+/-)	13		
Opravná položka nadobudnutému majetku (aktívna)	14		
Majetok celkom r. 01 + r. 02 + r. 03 + r. 04 + r. 08 + r. 09 +/- r. 13 + r. 14	15	3 4 9 9 2 3	3 9 2 3 0 1

Závazky a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 3	Za bežné účtovné obdobie 4
Rezervy	16		
Závazky	17	6 9 1 8	2 1 3 5 9
Úvery	18	3 8 6 0 0	3 6 9 2 4
Opravná položka nadobudnutému majetku (pasívna)	19		
Závazky celkom súčet (r. 16 až 19)	20	4 5 5 1 8	5 8 2 8 3
Rozdiel majetku a záväzkov (r. 15 - r. 20)	21	3 0 4 4 0 5	3 3 4 0 1 8

UVFO1v13_2

Úč FO 1 - 01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Príjmy a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 1
Predaj tovaru	01	7 3 5 8 1 6
Predaj výrobkov a služieb	02	7 0 4 7
Ostatné príjmy	03	1 2 6 4
Príjmy celkom súčet (r. 01 až 03)	04	7 4 4 1 2 7

Výdavky a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 2
Zásoby	05	6 3 4 8 8 2
Služby	06	3 3 2 5 9
Mzdy	07	1 6 6 1 9
Platby poisťného a príspevkov	08	1 6 1 8 2
Tvorba sociálneho fondu	09	1 0 1
Ostatné výdavky	10	2 6 7 9 7
Výdavky celkom súčet (r. 05 až 10)	11	7 2 7 8 4 0
Rozdiel príjmov a výdavkov (r. 04 - r. 11)	12	1 6 2 8 7

Účtovná zvierka 2014

UZFOv14.3

Úč FO 2 - 01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Majetok a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 1	Za bežné účtovné obdobie 2
Dlhodobý nehmotný majetok	01	9 3 7 7	
Dlhodobý hmotný majetok	02	1 4 3 3 6 8	2 1 7 4 9 2
Dlhodobý finančný majetok	03		
Zásoby celkom sučet (r. 05 až r. 07)	04	5 9 3 9 4	3 0 2 1 5
Materiál	05		
Tovar	06	5 9 3 9 4	3 0 2 1 5
Nedokončená výroba, výrobky, zvieratá, ostatné	07		
Pohľadávky	08	1 6 7 8 8 1	3 4 7 4 7 4
Krátkodobý finančný majetok sučet (r. 10 až r. 12)	09	1 2 2 8 1	3 5 6 6
Peniaze a cenniny	10	1 0 4 7 4	2 6 0 9
Účty v bankách	11	1 8 0 7	9 5 7
Ostatný krátkodobý finančný majetok	12		
Priebežné položky (+/-)	13		
Opravná položka k nadobudnutému majetku (aktívna)	14		
Majetok celkom r. 01 + r. 02 + r. 03 + r. 04 + r. 08 + r. 09 +/- r. 13 + r. 14	15	+ 3 9 2 3 0 1	+ 5 9 8 7 4 7
Závazky a	Riadok b	Za bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 3	Za bežné účtovné obdobie 4
Rezervy	16		
Zavazky	17	2 1 3 5 9	1 0 4 3 4 9
Úvery	18	3 6 9 2 4	4 8 5 2 6
Opravná položka k nadobudnutému majetku (pasívna)	19		
Závazky celkom sučet (r. 16 až r. 19)	20	5 8 2 8 3	1 5 2 8 7 5
Rozdiel majetku a záväzkov (r. 15 - r. 20)	21	+ 3 3 4 0 1 8	+ 4 4 5 8 7 2

UZFOv14_2

Úč FO 1-01

Daňové identifikačné číslo

1 0 2 0 3 7 6 2 4 7

IČO

3 5 0 4 4 2 0 9



Prijmy a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 1
Predaj tovaru	01	1 6 5 7 8 2 7
Predaj výrobkov a služieb	02	3 5 2 2 6
Ostatné príjmy	03	1 5 0 4 5
Prijmy celkom súčet (r. 01 až r. 03)	04	1 7 0 8 0 9 8

Výdavky a	Riadok b	Za bežné účtovné obdobie 2
Zasoby	05	1 4 7 7 3 9 6
Služby	06	9 8 0 5 8
Mzdy	07	3 4 2 6 0
Platby poisťného a príspevkov	08	2 0 3 8 0
Tvorba sociálneho fondu	09	2 0 7
Ostatné výdavky	10	5 9 0 9 4
Výdavky celkom súčet (r. 05 až r. 10)	11	1 6 8 9 3 9 5
Rozdiel príjmov a výdavkov (r. 04 - r. 11)	12	+ 1 8 7 0 3