



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristína Čopková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2020

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Bc. Kristína Čopková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh podnikového finančního plánu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska finančního plánování podniku  
Strategická a finanční analýza  
Návrh finančního plánu  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

-----  
doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

-----  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práca sa zaoberá zhotovením návrhu finančného plánu reálnej spoločnosti pre obdobie nasledujúcich štyroch rokov. Prvú časť práce tvoria teoretické východiská, ktorých znalosť je nevyhnutná pri tvorbe finančného plánu. Na túto časť nadväzuje praktická časť, v rámci ktorej je analyzovaná spoločnosť predstavená, sú vykonané analýzy súčasného stavu a okolia podniku a nakoniec je navrhnutý finančný plán v dvoch variantoch.

## **Kľúčové slová**

Finančné plánovanie, strategická analýza, finančná analýza, SWOT analýza, prognóza tržieb, investičný plán, plánovaný výkaz ziskov a strát, plánovaná súvaha, plánované cash flow

## **Abstract**

The master's thesis is focused on the draft of a financial plan for a real company for four future periods. The first part of thesis is dealing with theoretical aspects, which are necessary to know for setting up a financial plan. This part is followed by a practical part, which includes presentation of the company, its contemporary state's and its business environment's analysis. In the end financial plan is proposed in two variants.

## **Key words**

Financial planning, strategic analysis, financial analysis, SWOT analysis, revenue forecast, investment plan, projected income statement, projected balance sheet, projected cash flow

## **Bibliografická citácia**

ČOPKOVÁ, Kristína. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127397>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Michal Karas.

## **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a že som ju spracovala samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov v práci je úplná a že som neporušila vo svojej práci autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Košiciach dňa 05.mája 2020

.....

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som sa rada pod'akovala najmä vedúcemu mojej práce Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za odborné vedenie, jeho cenné rady a ústretovosť počas spracovávanía záverečnej práce. Moje úprimné pod'akovanie patrí tiež môjmu konzultantovi z analyzovanej spoločnosti Ing. Jozefovi Prozbíkovi za jeho ochotu vždy podať informácie a materiály potrebné pre prácu, bez ktorej by nemohla vzniknúť. Taktiež by som sa chcela ešte menovite pod'akovať mojej sestre, PhDr. Radke Čopkovej, PhD., za neoceniteľné štylistické a formálne rady. V neposlednom rade ďakujem za trpezlivosť a podporu zo strany mojich najbližších.

# Obsah

Úvod.....	10
Ciele práce a metódy spracovania .....	11
1 Teoretické východiská finančného plánovania.....	13
1.1 Finančné plánovanie .....	13
1.2 Finančný plán.....	13
1.2.1 Podstata a ciele finančného plánu.....	14
1.2.2 Faktory ovplyvňujúce tvorbu finančného plánu .....	15
1.2.3 Časový horizont finančného plánu .....	17
1.2.4 Postup tvorby finančného plánu .....	18
1.3 Strategická analýza .....	19
1.3.1 Analýza makrookolía podniku.....	20
1.3.2 Analýza mikrookolía podniku .....	22
1.3.3 Analýza vnútorného prostredia podniku.....	25
1.4 Finančná analýza.....	28
1.4.1 Analýza absolútnych ukazovateľov .....	28
1.4.2 Analýza pomerových ukazovateľov .....	29
1.4.3 Altmanov model .....	31
1.5 SWOT analýza.....	32
1.6 Dlhodobý finančný plán.....	33
1.7 Krátkodobý finančný plán .....	35
1.8 Kontrola plnenia plánu, úpravy a zmeny plánu .....	38
2 Strategická a finančná analýza.....	39
2.1 Predstavenie spoločnosti.....	39
2.2 Strategická analýza .....	40



2.2.1 Analýza SLEPTE.....	40
2.2.2 Analýza odvetvia .....	49
2.2.2.1 Porterov model konkurenčných síl .....	50
2.2.3 Analýza 7S.....	54
2.3 Finančná analýza.....	56
2.3.1 Absolútne ukazovatele.....	56
2.3.2 Pomerové ukazovatele .....	67
2.3.3 Altmanov model .....	76
2.4 SWOT analýza.....	77
3 Návrh finančného plánu.....	82
3.1 Prognóza tržieb .....	82
3.2 Plán investícií a dlhodobého majetku .....	90
3.3 Finančný plán vychádzajúci z doterajšieho vývoja .....	92
3.3.1 Zisková marža.....	92
3.3.2 Pracovný kapitál .....	95
3.4 Finančný plán vychádzajúci z prognóz vedenia spoločnosti .....	104
3.5 Finančná analýza a kontrola plánov.....	110
Záver .....	114
Zoznam použitej literatúry .....	116
Zoznam tabuliek .....	120
Zoznam grafov .....	121
Zoznam obrázkov .....	122
Zoznam príloh.....	122
Prílohy.....	I

## Úvod

V súčasnej dobe, kedy konkurencia vo väčšine odvetví rastie, je veľmi dôležité, aby si každá spoločnosť monitorovala svoju finančnú situáciu. Zároveň by mala neustále sledovať a čeliť meniacemu sa ekonomickému systému, ktorý môže vyvolať celý rad nepríjemných okolností. Firmy si uvedomujú možné následky a z obavy finančnej nestability sa zaujímajú o svoj finančný stav čím ďalej tým viac.

Plánovanie je považované za východiskový proces riadenia, a preto má v podniku rozhodujúce postavenie. Finálny produkt plánovania reprezentuje plán, ktorý popisuje ako sa podnik dostane zo súčasnosti do požadovanej budúcnosti.

V diplomovej práci sa venujeme finančnému plánovaniu, ktorého výsledkom je samotný finančný plán. Nachádza sa na vrchole plánovacieho reťazca. Spracovanie finančného plánu uskutočňuje prakticky každá fungujúca organizácia. Jeho zhotovovanie zahŕňa spracovanie výkazov účtovnej závierky, teda výkazu ziskov a strát, súvahy a výkazu peňažných tokov. Pre zostavenie finančného plánu sa používa najmä séria čiastkových plánov – obchodný plán, plán odpisov, plán miezd, výrobný plán a pod. Overenie finančných následkov prijatých rozhodnutí v týchto čiastkových plánoch sa vykonáva práve za pomoci finančného plánu.

Dlhodobé fungovanie spoločnosti a najmä jeho udržateľný rozvoj vyžaduje riadenie všetkých aspektov podnikovej činnosti v určitom súlade. Finančná analýza, ako nástroj pre komplexné zhodnotenie finančnej situácie podniku, je neoddeliteľnou súčasťou finančného riadenia. Výsledky finančnej analýzy spolu s informáciami zo strategickej analýzy slúžia mimo iného tiež k posúdeniu budúcich možností podniku a prognózovaniu jeho budúceho vývoja.

Hlavným cieľom práce je zostavenie finančného plánu konkrétnej spoločnosti, s čím súvisí vypracovanie plánovanej finančnej bilancie, plánovaného výkazu ziskov a strát a plánovaných peňažných tokov. Pre skúmanie a analýzu tvorby finančného plánu sme si zvolili spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. so sídlom v Bratislave. Jedná sa o apartmánový dom nachádzajúci sa vo frekventovanej turistickej oblasti blízko Vysokých Tatier.

## Ciele práce a metódy spracovania

Finančný plán možno považovať za významnú činnosť finančného plánovania a za jeden z hlavných nástrojov finančného rozhodovania podniku. Hlavným cieľom záverečnej práce je zostavenie návrhu finančného plánu pre vybraný podnik pre obdobie nasledujúcich štyroch rokov. Za účelom dosiahnutia hlavného cieľa je potrebné splniť parciálne ciele.

Štruktúra záverečnej práce zodpovedá zadaniu a delí sa do troch kapitol. V práci budeme využívať rozličné metódy podporujúce dosiahnutie požadovaných výsledkov a vytýčených cieľov. Z hľadiska spracovania teoretickej časti budeme používať metódy všeobecného charakteru. Kvantitatívne metódy, empirické metódy skúmania a metódy analýz budeme aplikovať pri vypracovaní praktickej časti práce. Aby malo použitie daných metód význam a lepšiu vypovedaciu schopnosť, budeme sa snažiť o nadväznosť ich prepojenia.

Kľúčový pilier pri písaní teoretickej časti práce predstavujú dve ústredné metódy, ktorými sú dedukcia a abstrakcia. Z teoretického hľadiska budeme všeobecne definovať rozhodujúce informácie, charakteristiky, či abstraktné poznatky od rozličných autorov. Najprv je dôležité vymedziť charakteristiku finančného plánovania a následne sa zameriame na určenie podstaty finančného plánu. Pozornosť v teoretickej rovine upriamime aj na jednotlivé časti finančného plánu, postup jeho tvorby, ako aj hodnotenie kvality plánu, aby sme na základe týchto poznatkov mohli v praxi zhotoviť hodnotný finančný plán podniku. Použitím dedukcie budeme schopní vyvodiť podstatné skutočnosti a pomocou abstrakcie dokážeme abstrahovať od nepotrebných údajov.

Ďalším čiastkovým cieľom je na začiatku strategickej analýzy stručne charakterizovať zvolenú spoločnosť. Na opis podniku použijeme metódu deskripcie. Následne je nevyhnutné konkrétne analyzovať makroprostredie, mikroprostredie a vnútorné prostredie podniku. Pri vypracovaní finančnej situácie podniku budeme vychádzať zo všeobecnej vedeckej metódy, ktorou je analýza. Dôležité je získať prehľad o minulom vývoji a súčasnom stave spoločnosti a jej konkurentov vďaka pomerovým ukazovateľom. Štruktúru a vývoj položiek rozvahy a výsledovky rozoberieme pomocou vertikálnej a horizontálnej analýzy. Všetky tieto poznatky zhrnieme a vytvoríme prehľadnú SWOT analýzu.

Pomocou implementácie teoretických poznatkov a aplikácie informácií nadobudnutých na základe podrobnej strategickej a finančnej analýzy podniku budeme môcť spracovať časti finančného plánu pre spoločnosť pôsobiacu v odvetví služieb za obdobie rokov 2019 až 2022. Vďaka informáciám od povereného zamestnanca spoločnosti nám bude umožnené prispôsobiť finančný plán jej požiadavkám a výhľadom do budúcnosti. Túto komunikáciu zaradujeme medzi empirické metódy. Následne sa nám ponúka možnosť porovnať tento finančný plán s finančným plánom, ktorý nepredpokladá žiadnu zmenu a pokračuje podľa doterajšieho vývoja.

Aby sme zvýšili vypovedaciu schopnosť a prehľadnosť jednotlivých výsledkov, budeme zobrazovať ich kvantifikáciu v celej záverečnej práci prostredníctvom grafickej analýzy.

# 1 Teoretické východiská finančného plánovania

## 1.1 Finančné plánovanie

Finančné plánovanie je proces zahŕňajúci tvorbu finančných cieľov podniku a súhrn opatrení a činnosti na ich dosiahnutie. Predstavuje jeden z nosných pilierov podnikového manažmentu. Finančné plánovanie je integrujúca súčasť komplexného podnikového plánu a významný nástroj finančného riadenia. Výsledkom finančného plánovania je finančný plán (Jenčová, Rákoš, 2009).

Finančné rozhodovanie je procesom výberu optimálneho variantu získania peňazí, podnikového kapitálu a ich použitia z hľadiska základných finančných cieľov podnikania s prihliadnutím na rôzne obmedzujúce podmienky (Bobáková, 2006).

Vo vzťahu k ostatným komponentom komplexného plánu možno finančné plánovanie definovať ako proces postupného približovania, zosúlad'ovania jednotlivých čiastkových plánov s finančným plánom s cieľom dosiahnuť optimálnu kombináciu likvidity, istoty a rentability.

Finančné plánovanie je proces rozhodovania podniku o rizikách, ktoré sú pre podnik zaujímavé a v ktorých vidí aj určité príležitosti, ďalej o rizikách, ktoré nie sú nevyhnutné, ako aj o tých, ktoré pre podnik nie sú zaujímavé. Finančné plánovanie si kladie za úlohu stanoviť finančné ciele podniku a predovšetkým určiť činnosť, opatrenia, prostriedky, ktorými môže tieto ciele dosiahnuť. Finančné plánovanie by malo vytvárať predpoklad na zabezpečenie finančného zdravia a dlhodobej finančnej stability podniku. Dobre postavený finančný plán sa stáva zárukou predvídania a znižovania rizík spojených s činnosťou podniku, návodom, ktorý pomáha podniku na ceste k rozvoju a zvyšovaniu jeho hodnoty (Tóthová, 2009).

## 1.2 Finančný plán

Finančný plán podniku je špecifickou formou podnikateľského zámeru, ktorý formulujeme spravidla na bežný obchodný rok s výhľadom na ďalší jeden až tri roky (Kislingerová, 2010).

Podnik prostredníctvom finančného plánu verifikuje finančné dôsledky prijatých rozhodnutí v ostatných čiastkových plánoch. Aktívna funkcia finančného plánu v procese

tvorby plánu podniku je založená na vzájomnej väzbe vecnej a hodnotovej stránky transformačného procesu. Hodnotové parametre (zisk, miera rentability, náklady) sa vždy naplňajú konkrétnymi výrobkami a naopak, konkrétna produkcia podniku spolu s kvantitatívnou štruktúrou výrobných činiteľov určujú úroveň hodnotových parametrov (Kráľovič, 2010).

### **1.2.1 Podstata a ciele finančného plánu**

V sústave funkčných plánov má finančný plán kľúčové postavenie, pretože predstavuje neoddeliteľný prvok strategického plánu, do ktorého sa premietajú jeho finančné efekty, ako aj finančná náročnosť. Práve pre tento fakt je potrebné venovať tvorbe plánu dostatočnú pozornosť (Fotr, 2012).

Realizácia čiastkových plánov si žiada vynaloženie zdrojov, z ktorých sú najdôležitejšie finančné prostriedky. Vzhľadom k faktu, že sa nároky na obmedzené finančné prostriedky prejavujú výhradne vo finančnom pláne (forma využitia cudzích a vlastných zdrojov – miera zadlženia, likvidity), poskytuje daný plán patričné údaje pre korekciu určitých finančných plánov. Napríklad môže ísť o odloženie alebo vyradenie niektorých investičných projektov, ktoré majú vplyv na obchodný plán, či plán výroby. Zásadnou zložkou pre tvorbu a korekciu čiastkových plánov tak, aby viedli k čo najväčšiemu rastu hodnoty pri rešpektovaní obmedzených zdrojov, je súčasné stanovenie hodnoty organizácie prostredníctvom finančného plánu (Fotr, 2012).

Finančný plán ako druh plánu, ktorý je súčasťou podnikateľského plánu, dáva odpoveď na nasledujúce otázky (Siropolis, 1994):

- Koľko finančných prostriedkov budeme potrebovať na zahájenie podnikania?
- Aký bude stav majetku a jeho krytia na začiatku a konci prvého roka?
- Aké množstvo finančných prostriedkov bude odtekať a pritekať prvý rok mesačne, druhý rok polročne, tretí rok ročne, tzn. aký bude cash flow?
- Aké budú osobné príjmy z podnikania?
- Ako budeme financovať podnikanie, odkiaľ budú pochádzať finančné zdroje?

Finančné plány sú hlavnými dokumentami organizácie, z ktorých sa dá vyčítať ako sa bude podnikanie v definovanom horizonte vyvíjať. Zahŕňajú všetky rozhodujúce

pôsobnosti organizácie: investičné, obchodné aktivity, aktivity v oblasti riadenia nákladov, zdrojov, finančné aktivity vlastníkov, zmeny v majetku organizácie (Havlíček,2011).

Cieľom finančných plánov je dosiahnuť ich kvalitné vypracovanie vhodné pre manažment podniku a rovnako pre banky. Manažment potrebuje finančný plán na riadenie spoločnosti a banka ho vyžaduje v prípade, ak podniku poskytuje niektorý zo svojich úverových produktov.

### **1.2.2 Faktory ovplyvňujúce tvorbu finančného plánu**

Rozlišujeme nasledujúce faktory, ktoré majú podstatný vplyv na samotný finančný plán a jeho tvorbu (Brigham, Ehrhardt, 2004):

#### **Charakter odvetvia**

Finančné plánovanie podniku priamo súvisí s charakterom jeho odvetvia. Zatiaľ čo kapitálovo náročné odvetvia vyžadujú pomerne veľké množstvo kapitálu, pracovne náročné odvetvia ho požadujú relatívne menej. Pravidelnosť a stabilita v zárobkoch, kolísanie v dopyte po vyrábanom tovare, či službách, možnosti budúceho vývoja, rozsah kontroly výrobného procesu, vedecký pokrok atď. tiež ovplyvňujú množstvo kapitálu a zdroje financovania podniku.

#### **Veľkosť priemyselnej jednotky**

Finančný plán je ovplyvnený veľkosťou, vekom, oblasťou prevádzky, goodwillom manažérov, povestou a pod. Veľké a staršie podniky s preukázateľným goodwillom nečelia ťažkostiam pri zvyšovaní potrebného kapitálu, zatiaľ čo nové a postupujúce podniky čelia množstvu nepríjemností pri výbere kapitálu.

#### **Výška rizika**

Finančný plán je ovplyvnený taktiež množstvom rizík zahrnutých do procesu chodu podniku. Podniky s väčším množstvom rizík potrebujú relatívne viac kapitálu, a preto sú závislé predovšetkým na majetkových cenných papieroch. Podniky s nižším rizikom môžu ľahšie získavať pôžičky a zadovážiť si vyššie zisky.

### **Program expanzie**

Rozšírenia a diverzifikácie podnikania majú rovnako vplyv na finančné plánovanie, na čo by mali brať organizácie ohľad. V prípade neexistencie flexibility vo finančnom pláne by mohlo byť v budúcnosti náročné získať potrebný kapitál.

### **Kapitálová štruktúra**

Kapitálová štruktúra spoločnosti by mala byť vyvážená, diverzifikovaná a mala by obsahovať vysokokvalitné cenné papiere. Medzi rôznymi cennými papiermi by mala byť rozumná proporcionalita.

### **Dostupnosť alternatívnych zdrojov financovania**

V čase finančnej potreby závisí finančný plán práve na možnosti výberu alternatívnych zdrojov financovania a ich dostupnosti. Alternatívne zdroje financovania by sa mali hodnotiť so zreteľom na ich náklady, ziskovosť, riadenie podnikov a podobne.

### **Flexibilita**

Flexibilita je hlavným princípom, ktorý je potrebné dodržiavať pri finančnom plánovaní. Ak by v plánoch nebola pružnosť, bolo by náročné realizovať a riadiť expanzívne, či diverzifikačné programy z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov.

### **Externé kapitálové požiadavky**

Dobrou taktikou pre spoločnosti je financovanie rozvoja pomocou interných zdrojov, ako aj financovanie z rezerv zo zisku, v dôsledku uvoľnenia peňazí. Krátkodobé financie môžu byť získané z externých zdrojov, a to vydaním prioritných akcií alebo dlhopisov.

### **Postoj manažmentu**

V prípade, že si majitelia a vedenie manažmentu želajú zachovať kontrolu nad podnikaním vo vlastných rukách, nemali by vydávať kmeňové akcie vo veľkom množstve. Ak tak urobia, mali by nakupovať tieto akcie sami. V takýchto obchodných podnikoch je uprednostňovaná tvorba (nerozdeleného) zisku.

### **Regulovanie cieľa**

Vládne politiky, finančné kontroly, ako aj zákonné predpisy a pravidlá by mali byť brané do úvahy počas formulovania finančného plánu.

Okrem vymenovaných faktorov ovplyvňujúcich tvorbu finančného plánu sa stretávame aj s množstvom ďalších, s ktorými najmä finanční manažéri prichádzajú denne do styku a berú ich ako tzv. rutinné faktory. Dôležitosť týchto faktorov pri plánovaní, tvorbe, či



aktualizovaní finančného plánu nemožno prehliadať a je nutné ich sledovať a analyzovať, pretože finančný plán ovplyvňujú výraznou mierou. Jedná sa o minimálnu mzdu, odvodové zaťaženie a daň z príjmov právnických osôb.

### 1.2.3 Časový horizont finančného plánu

Vo všeobecnosti môžeme tvrdiť, že čím je časový horizont plánovania kratší, tým bude plán presnejší a môžeme si byť istejší pri jeho plnení. Plánovane delíme do viacerých časových horizontov a to nie len na základe dĺžky plánovacieho obdobia, ale aj na základe úlohy, obsahu, používaných metód a techník jeho tvorby a v neposlednom rade druhu finančných zdrojov.

Plánovací horizont **dlhodobých finančných plánov** sa najčastejšie pohybuje v rozmedzí 3 až 5 rokov. Dlhodobý plán je spravidla vnútorne časovo štruktúrovaný na ročné plánovacie obdobia.

Dlhodobé plánovanie slúži na zabezpečenie konkurencieschopnosti podniku, zameriava sa na dlhodobé invencie a rieši problém finančnej štruktúry sprevádzaný otázkou efektívnosti kapitálu. Musí reagovať na fázy životného cyklu podniku a zároveň reflektovať na špecifiká z nich vyplývajúce (Tóthová, 2009).

**Krátkodobý finančný plán** sa zostavuje na obdobie jedného roka. Najčastejšie ide o štvrt'ročnú alebo mesačnú vnútornú časovú štruktúru.

Krátkodobé plánovanie býva súčasťou dlhodobého plánu a to z dôvodu, že konkrétne spresní zámery na daný kalendárny rok v dlhodobom finančnom pláne. Súvisí s bežnou činnosťou podniku, ako napríklad obstarávanie vstupov, predávanie výstupov, inkasovanie pohľadávok, splácanie záväzkov, riadenie obežných aktív a podobne. Tento proces sa líši v závislosti od veľkosti, štruktúry, vyzpelosti podniku, odboru podnikania, ekonomického prostredia a mnohých ďalších (Tóthová, 2009).

Ďalší časový aspekt členenia finančných plánov uvádzajú autori z hľadiska časových dimenzií. Ide o dva časové momenty: časový horizont plánovania a časové rozplánovanie aktivít plánovania – teda kalendár plánovania.

Horizont plánovania berie do úvahy časovú periódu do budúcnosti, v ktorej by mal manažment plánovať. Z hľadiska podstatných rozdielov v charaktere a obsahu

podnikových činností sa vyvinuli dve základné koncepcie horizontu plánovania (Kráľovič, 2010):

- Periodické plánovanie vyplýva z nevyhnutnosti plánovať, kontrolovať a hodnotiť podnik a hlavne jeho vnútro podnikové jednotky v kratších časových intervaloch. Jeho výsledkom budú periodické finančné plány, plány zisku a správy o činnosti, vyhodnocovanie postupu práce podniku. Patrí sem dlhodobý finančný plán a ročný finančný plán.
- Projekčné plánovanie sa týka dlhodobého finančného plánu, to znamená, že pôjde o plány s vlastným časovým rozmerom. Príkladmi týchto projektov sú napríklad zavedenie nového stroja, rekonštrukcia alebo výstavba nového závodu, výskumno-vývojový projekt, vládny kontrakt a mnohé ďalšie. Zvyknú sa plánovať na ich celú životnosť a musí sa na ne pozerat' ako na osobitné záväzky. Musia sa však integrovať s inými aktivitami, programami a prevádzkami podniku.

Kalendár plánovania je harmonogram aktivít plánovania a usmernenie z hľadiska obsahu, časového priebehu a zodpovednosti jednotlivých úrovní manažmentu. Jeho prínos spočíva hlavne vo vytváraní podmienok pre efektívny priebeh tvorby plánov a zabezpečovaní včasného dokončenia periodických plánov a projektov (Kráľovič, 2010).

#### **1.2.4 Postup tvorby finančného plánu**

Existuje veľké množstvo podnikateľských jednotiek, ktoré sa odlišujú od seba svojím poslaním, cieľmi, veľkosťou, právnou formou, organizačnou štruktúrou, atď. Každý z týchto podnikateľských subjektov určitým spôsobom plánuje svoju budúcnosť, aby dosahoval svoje stanovené ciele. Preto je dôležité, aby finančné plánovanie bolo formalizované a malo zachovaný metodický postup.

Metodický postup je určený predovšetkým nasledovnými aspektmi (Šiman, Petera, 2010):

- dĺžkou plánovacieho obdobia;
- spôsobom finančného plánovania;
- harmonogramom a zodpovednosťou za tvorbu finančného plánu;
- štruktúrou výstupov finančného plánu;
- spôsobom hodnotenia naplnenia finančného plánu;

- zásadami podporujúcimi dodržiavanie finančného plánu.

Finančné plánovanie môže byť v podniku aplikované direktívne alebo interaktívne. Pri **direktívnom** prístupe sú hodnoty výstupu finančného plánu určené riadiacim útvarom. Pri **interaktívnom** prístupe, vnútro podnikové útvary vypracujú návrhy výstupu finančného plánu. Následne ich riadiaci útvar integruje a porovná s hlavnými cieľmi podniku (Šiman, Petera, 2010).

Nakoľko základom pre tvorbu finančného plánu sú historické údaje z účtovníctva a rovnako aj rozbor okolia podniku, je potrebné pred samotnou tvorbou finančného plánu tieto dáta analyzovať. Zisťujeme si tak východziu situáciu podniku a možnosti jeho ďalšieho vývoja. Doporučený postup tvorby finančného plánu je nasledovný (Mařík, 2011):

- 1) zber vstupných dát;
  - a) analýza dát;
  - b) strategická analýza;
  - c) finančná analýza;
- 2) analýza a prognóza generátorov hodnoty;
- 3) zostavenie finančného plánu.

### 1.3 Strategická analýza

Pri vytváraní stratégie podniku je nevyhnutnou podmienkou poznať prostredie, v ktorom daná firma pôsobí. Pod pojmom prostredie rozumieme nie len najbližšie okolie, ktoré podnik bezprostredne obklopuje, ale aj vzdialenejšie, ktoré ho môže taktiež ovplyvniť. Na jednej strane takéto prostredie ponúka príležitosti, ktoré môžu podniku veľmi napomôcť pri jeho napredovaní, na strane druhej však so sebou prináša aj hrozby, ktoré môžu podnik fatálne ohroziť. Práve z tohto dôvodu je dôkladná analýza prostredia dôležitá a dá sa povedať, že aj nevyhnutná, ak chce podnik na trhu nie len pôsobiť, ale aj uspieť. V súčasnosti sa nachádzame v prostredí, ktoré sa neustále mení a vyvíja a preto *„si nikdy nesmiete myslieť, že sa nachádzate v stagnujúcom odbore. Neexistujú stagnujúce odbory, existujú stagnujúci manažéri, ktorí bezmyšlienkovite akceptujú to, čo považujú za možné ostatní“* (Henry, 2008).

Prostredie podniku vieme vo všeobecnosti rozdeliť na externé a interné prostredie, pričom externé sa následne delí na makroprostredie a mikroprostredie.

### **1.3.1 Analýza makrookolia podniku**

#### **SLEPTE analýza**

Externé prostredie podnik nemôže ovplyvniť a z toho dôvodu ho musí najprv spoznať, rešpektovať a prispôbiť sa mu. Na jeho spoznanie sa využíva PEST analýza, ktorá je založená na skúmaní štyroch hlavných faktorov, ktoré na podnik pôsobia z externého prostredia. PEST je akronym, pričom jednotlivé písmená predstavujú rôzne typy vonkajších faktorov vplývajúcich na podnik, konkrétne ide o právne, ekonomické, sociálne a technologické faktory. V literatúre sa stretávame aj s modifikáciou tejto analýzy, takzvanou PESTE analýzou, ktorej súčasťou je aj ekologické prostredie, Niektorí autori dokonca oddeľujú aj právne a politické prostredie a teda analyzujú až šiestich oblastí. Táto analýza sa označuje SLEPTE a je v súčasnosti najviac rozšírená. Existujú aj mnohé ďalšie variácie tejto analýzy, ktoré využívajú viac, či menej faktorov, vždy sa však jedná o variácie toho istého analytického nástroja (The FME Team, 2013).

#### **Sociálne faktory**

Sociálno-kultúrne faktory sú spojené s postojmi spoločnosti a kultúrnymi hodnotami, ktorými sa jednotlivé krajiny navzájom od seba líšia. Medzi tieto faktory patria tie, ktoré vznikajú v dôsledku odlišných zákazníkov alebo potenciálnych zákazníkov. Radíme tu demografiu, životný štýl, sociálnu mobilitu, úroveň vzdelania, postoje, správanie zákazníkov a vzory správania (Cadle et al., 2010).

#### **Legislatívne faktory**

Legislatívne prostredie sa neustále mení, nakoľko sú prijímané nové zákony. V poslednom desaťročí je zaznamenaný veľký nárast v šírke a v hĺbke právnych predpisov, v rámci ktorých musí podnik fungovať a dodržiavať ich (Cadle et al., 2010). Ide predovšetkým o daňové zákony, zákony regulujúce import a export, protimonopolné zákony, cenovú politiku a podobne (Sedláčková, Buchta, 2006).

Niektoré právne predpisy môžu pochádzať z národnej vlády, ale aj z právnych predpisov EÚ alebo z globálnych účtovných predpisov. Podnik si musí preštudovať všetky zákony, ktoré sa jeho fungovania a pôsobenia týkajú. V prípade, že podnik kooperuje so spoločnosťami so sídlom v zahraničí, je potrebné zistiť aj vplyv zahraničných právnych predpisov (Cadle et al., 2010).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostredie sa vzťahuje na charakter a smerovanie politiky, v rámci ktorej podnik súťaží. Ekonomické faktory môžu byť obmedzené len na domácu krajinu, ale vzhľadom na rýchly rast globálneho obchodu, hospodárske ťažkosti vznikajúce v jednej krajine, majú vplyv na ekonomiku aj v iných krajinách. Príkladom môže byť na príklad hypotekárna kríza v USA s jej následným celosvetovým dopadom (Cadle, et al., 2010). Kľúčovými ekonomickými faktormi sú úrokové miery, výmenné kurzy, úroveň inflácie, miera nezamestnanosti, disponibilný dôchodok a hrubý domáci produkt (Henry, 2008).

### **Politické faktory**

Politické faktory predstavujú potenciálnu zmenu vlády prevádzanú zmenou politiky a priorít alebo zavedenia novej iniciatívy vlády. Takéto zmeny môžu byť limitované len na územie danej krajiny, teda vo vnútri krajiny, v ktorej daný podnik operuje, ale v súčasnosti je takýto stav skôr raritou. Dôvodom je vznik rôznych únií a rast globálneho obchodu a medzinárodných organizácií meniacich rozsah politických aktivít, v dôsledku čoho zmeny v jednej krajine majú vplyv aj na ostatné krajiny. Zmeny v politickom prostredí majú vplyv na podnik a jeho fungovanie (Cadle et al., 2010).

### **Technologické faktory**

Táto oblasť zahŕňa faktory vyplývajúce z rozvoja technológií. Existujú dva typy technologických zmien, a to celkový vývoj v oblasti IT a technologický vývoj špecifický pre určité odvetvie alebo trh, napríklad vylepšenie výrobných technológií (Cadle et al., 2010).

Technologické faktory významne vplyvajú na podnik, pretože ak podnik neudrží krok s novými trendami v oblasti technológií, môže byť rapídne prekonaný svojimi konkurentmi (Williams, Green, 1997).

### **Ekologické faktory**

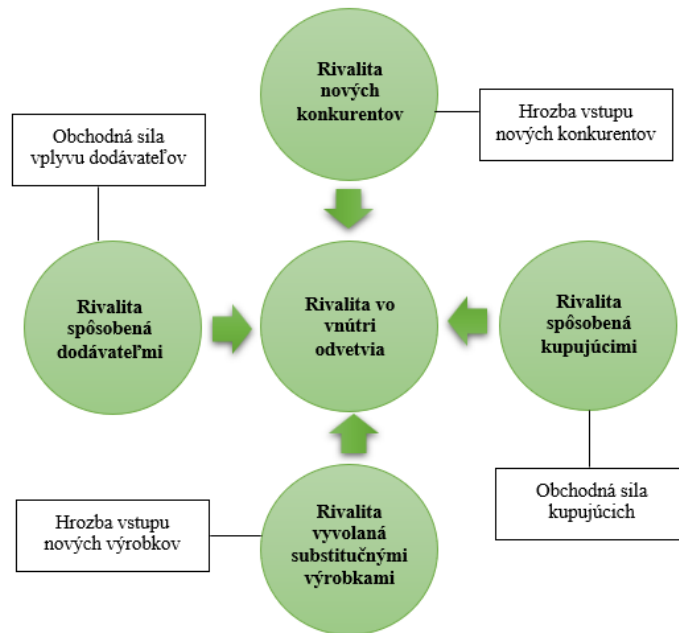
Ekologické faktory sú spojené s dopadom ekologických a environmentálnych aspektov, ktoré vplyvajú na podnik. Medzi takéto faktory zaradujeme zelenú ekonomiku, znečistenie, počasie, klimatické zmeny, využívanie energie a udržateľnosť zdrojov (Cadle et al., 2010).

### **1.3.2 Analýza mikrookolia podniku**

#### **Porterov model konkurenčných síl**

V rámci uskutočňovanej analýzy prostredia je potrebné správne špecifikovať dané konkurenčné sily a priradiť im určitú dôležitosť, z hľadiska ich skúmania. Je potrebné ich v prvom rade identifikovať, pretože v značnej miere ovplyvňujú situáciu v odvetví. Vymedzenie Porterových síl dáva podnikom možnosť vytvoriť účinnú konkurenčnú stratégiu, v maximálnej miere využiť príležitosti a eliminovať vznikajúce hrozby. Hlavným zámerom konkurenčných síl je zhodnotiť atraktivitu daného odvetvia. Niektoré silno pôsobiace faktory môžu predstavovať hrozbu, iné naopak vplyvom času môžu zoslabnúť a stať sa príležitosťou. Situácia v odvetví sa neustále mení v závislosti od zvolenej stratégie (Porter, 1998).

**Obrázok č. 1: 5 konkurenčných síl**



*Zdroj: vlastné spracovanie podľa Porter, 1998*

### **Sila vplyvu dodávateľov**

Pri skúmaní ich podstatného vplyvu zisťujeme, či sú v slabšom alebo silnejšom postavení. Ak vytvárajú silnejúci tlak, ich moc sa odráža v schopnosti presadiť svoje obchodné podmienky, ako napríklad stanoviť vyššiu cenu vstupných faktorov, vyhovujúce termíny a iné podmienky dodania tovaru. Ak sú v slabšom postavení a ich vplyv nie je tak výrazný, obchodné podmienky si môže podnik určovať sám.

V rámci vplyvu hrozby pôsobiacich dodávateľov je potrebné mať vybudované dobré vzťahy s dodávateľmi, nakoľko to spôsobuje ťažkosti a zvýšené náklady v hľadaní nových dodávateľov (Bartes, 2011).

### **Sila vplyvu kupujúcich**

Veľkosť vyjednávacej sily odberateľov, resp. zákazníkov vychádza od ich dispozície klásť požiadavky pri nákupe tovarov a služieb. Ak je v odvetví veľa pôsobiacich podnikov a málo kupujúcich, získavajú kupujúci silnejšie postavenie. Výsledkom môže byť vyvolaný tlak na znižovanie cien alebo nárast kvality pri stanovených rovnakých

cenách. Naopak, kupujúci sú závislí od produktov a majú slabšie postavenie, ak na trhu pôsobí menší počet podnikov a kupujúcich je veľa. V tomto prípade sú požiadavky diktované podnikom (Papula, Papulová, Papula, 2014).

### **Sila vplyvu substitučných služieb**

Substitút je výrobok, ktorý predstavuje funkčnú náhradu už existujúceho výrobku na trhu. Veľa substitučných produktov predstavuje možné ohrozenia z hľadiska dosahovaných úspechov a výsledkov pre podniky v budúcom období (Papula, Papulová, Papula, 2014). Nebezpečnosť predstavuje inovačný posun v doposiaľ dodávaných výrobkoch. Zvyšovanie množstva substitútov spôsobuje znižovanie zisku podnikov pôsobiacich v danom odvetví (Vodák, Soviar, Varmus, 2016).

### **Riziko vstupu potenciálnych konkurentov**

Potenciálnymi konkurentmi sú podniky, ktoré v danom odvetví momentálne nepôsobia, ale majú tendenciu vstúpiť. Noví konkurenti vstupujú vtedy, ak je vidina vyššieho zisku na dosah a otvára možnosť perspektívneho etablovania sa na trh. To sa však odráža vo väčšej úrovni rizika, ktoré musia nové konkurenčné podniky podstúpiť. Prekážky vstupu na trh sú vysoké a výstupné bariéry sú nízke (Kotler, Keller, 2013).

Spoločnosti, ktoré majú silné postavenie na trhu a nadobudli konkurenčnú výhodu, by mali byť schopné vytvoriť bariéru v odvetví, aby sa zabránilo alebo čiastočne zamedzilo konkurencii iných firiem. Čím väčšie sú bariéry, tým bezpečnejšia je ziskovosť spoločnosti (Kanuri, McLeod, 2016).

### **Rivalita konkurentov**

Základným faktorom veľkosti súperenia medzi existujúcimi podnikmi je cena a s tým spojená ziskovosť podnikov. Pokiaľ je konkurencia malá, podnik môže svoje ceny zvýšiť. Podniky si ale môžu konkurovať aj necenovými faktormi, napríklad kvalitou, dodatočnými službami a podobne. V tomto súperení pôsobia tri činitele: štruktúra mikrookolía, dopytové podmienky a výška výstupných bariér. Štruktúra mikrookolía je daná veľkosťou trhového podielu podnikov. Dopytové podmienky sú dôležité, pretože ak rastie dopyt, podnik má možnosť rozširovať produkciu. Ak je dopyt nízky, spotrebiteľia



menej kupujú, čo zvyšuje rivalitu medzi podnikmi. Medzi výstupné bariéry môžeme zaradiť napríklad investície do strojov a zariadení alebo citový postoj podniku, ktorý nechce vystúpiť zo sentimentálnych príčin (Dedouchová, 2001).

### **1.3.3 Analýza vnútorného prostredia podniku**

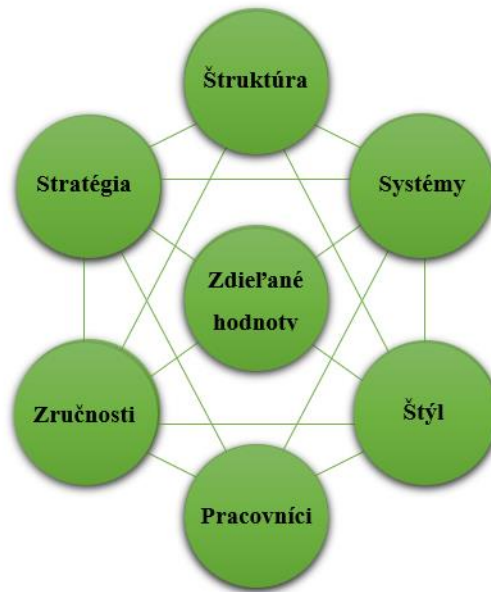
#### **Model 7S firmy McKinsey**

*„Model 7S mapuje 7 navzájom prepojených faktorov, ktoré ovplyvňujú schopnosť zmeniť sa. Jednotlivé faktory sú tak prepojené, že výrazný rast, respektíve zmeny v organizácii v jednom z týchto faktorov budú náročné bez zmeny ostatných faktorov“ (McKinsey & Company, 2008).*

McKinsey 7S model spočíva zo siedmich častí, ktoré sú kategorizované ako mäkké alebo tvrdé elementy. Medzi tvrdé elementy patria stratégia, štruktúra a systémy. Tvrdé prvky sú ľahšie definovateľné a identifikovateľné a môžu priamo ovplyvňovať manažment. Medzi mäkké elementy patria zručnosti, štýl a pracovníci. Mäkké prvky je ťažké presne určiť, sú menej hmatateľné, ale sú rovnako dôležité v otázke úspešnosti organizácie a jej formovania (Recklies, 2014).

Zdieľané hodnoty nezaraďujeme ani k mäkkým, ani k tvrdým prvkom, nakoľko tvoria samostatnú skupinu, od ktorej sú ostatné faktory závislé. Tvoria medzičlánok, ktorý predstavuje plynulé prelínanie mäkkých a tvrdých charakteristických črt (Recklies, 2014).

**Obrázok č. 2: Model 7S**



*Zdroj: vlastné spracovanie podľa McKinsey & Company, 2008*

### **Stratégia (Strategy)**

Stratégia je vo svojej podstate plán, ktorý je navrhnutý za účelom budovania a udržovania organizácie. Stratégiu chápeme ako spôsob, ktorým spoločnosť dosahuje plnenie verejných záujmov, ako vystupuje voči občanom a či je nimi prijatá, ako reaguje na meniace sa podmienky okolia. Organizácia si vytvára stratégiu, ktorou sa riadi pri zabezpečovaní jej budúceho rastu (Recklies, 2014).

### **Štruktúra (Structure)**

Štruktúra stanovuje spôsob, akým je organizácia štruktúrovaná a akým postupom sú vyjadrené a určené vzťahy nadradenosti a podradenosti. Popisuje hierarchiu moci a zodpovednosti v podniku, spôsob, akým organizačné jednotky vplyvajú na ostatné, napríklad centralizované či funkčné jednotky. Tieto vzťahy sú často vyjadrované v organizačných schémach, napríklad pyramídovým, maticovým alebo sieťovým systémom (Recklies, 2014).

### **Systémy (Systems)**

Systémy dopĺňajú tvrdé faktory ako aktivity a postupy, ktorými pracovníci dosahujú ciele organizácie. Majú interný ako aj externý charakter, tzn. sú vykonávané a majú vplyv do vnútra organizácie a rovnako aj navonok. Systémy sú spojené s každodenným zabezpečením fungovania podniku, na jednej strane vstupujú do hlavných procesov, na strane druhej do podporných procesov. Ide o inovačné systémy, systémy odmeňovania, manažérske informačné systémy a systémy alokácie kapitálu, ktoré riadia každodenné činnosti (Recklies, 2014).

### **Štýl vedenia (Style)**

Štýl je kultúrou činnosti organizácie a spôsob, akým subjekt riadenia pôsobí na adresátov verejnej správy, zamestnancov a ďalšie zainteresované strany. Je dôležité pochopiť úzke prepojenie štýlu jednotlivých organizačných jednotiek verejnej správy s národnou kultúrou, tzn. miesto v hierarchii, vzájomné vzťahy a toho, či konkrétna kultúra firmy pomáha alebo je prekážkou pre jej ďalší rast. Vzťahová dôležitosť pri kultúre spoločnosti spočíva v dnešnej dobe najmä v procese globalizácie. Štýl v sebe zahŕňa prístup vedenia vrcholového manažmentu, operačný prístup celej organizácie, ale aj spôsob, akým sa zamestnanci organizácie správajú v rámci pracovného procesu. (Recklies, 2014).

### **Zamestnanci (Staff)**

Spolupracovníci predstavujú početnosť a druhy zamestnancov. Analýza 7D skúma charakter pracovníkov, ich vzťahy v pracovnom kolektíve, pôvod, potreby a hodnoty, ale aj ich vývoj v prostredí podniku a tvarovateľnosť ich hodnôt pre účel dosahovania cieľov podniku. V organizácii ľudských zdrojov hovoríme o vývoji ľudí v súvislosti so socializáciou, integráciou, motiváciou, zvládaním školení a tréningov a podobne (Recklies, 2014).

### **Schopnosti (Skills)**

Schopnosti znamenajú kompetencie a profesionálne znalosti, ktoré existujú vo vnútri organizácie. Jedná sa o kvalifikáciu zamestnancov, úroveň organizácie práce a riadenia spoločnosti. Skúmajú sa z dôvodu ich vplyvu na charakter celej organizácie a jej úspech

pri dosahovaní cieľov. Tento element sa taktiež dá interpretovať ako odpoveď na to, čo organizácia robí najlepšie (Mallya, 2007). Taktiež je dôležité schopnosti pracovníkov pravidelne monitorovať a vyhodnocovať.

### **Zdieľané hodnoty (Shared values)**

Umiestnenie spoločných hodnôt v strede modelu 7S má svoje opodstatnenie. Vyjadruje zásadný význam tohto faktoru vo vzťahu k ostatným vnútorným faktorom. (Recklies, 2014).

Za zdieľané hodnoty považujeme organizačnú kultúru, ktorej vymedzenie je pomerne rôznorodé, ale pri zovšeobecnení súčasného poňatia ju „*možno chápať ako súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie a vo výtvoroch materiálnej a nemateriálnej povahy*“ (Lukášová, 2010).

## **1.4 Finančná analýza**

Finančná analýza je neodlučiteľnou zložkou finančného riadenia, pričom sa javí ako spätná väzba o tom, čo podnik dosiahol, čo sa mu podarilo splniť, ale taktiež poukazuje na situácie, ktoré v podniku neboli očakávané. Slúži ako základňa pre nasledujúce rozhodovania a posudzovanie podniku. Podáva dôležité informácie o tom, ako podnik hospodári so svojimi finančnými prostriedkami (Jenčová, 2016).

Finančná analýza predstavuje systematický rozbor zozbieraných dát, ktoré sú obsahom predovšetkým v účtovných výkazoch. Zahrňuje v sebe hodnotenie minulosti firmy, súčasnosti a predpovedá budúce finančné podmienky spoločnosti (Růčková, 2010).

### **1.4.1 Analýza absolútnych ukazovateľov**

Táto analýza je priamo obsiahnutá v účtovných výkazoch. Jedná sa o dáta vyjadrené hodnotovo, ktoré nám udávajú hodnotu majetku, kapitálu a peňažných tokov. Tieto údaje nám slúžia k vytvoreniu horizontálnej analýzy a vertikálnej analýzy, ktoré slúžia najmä k rozboru minulého vývoja finančnej situácie podniku a jeho príčin (Grünwald, Holečková, 2007).

## **Vertikálna analýza**

Vertikálna analýza (percentuálny rozbor) sa zaoberá vnútornou štruktúrou absolútnych ukazovateľov. V podstate ide o sumár jednotlivých položiek základných účtovných výkazov k celkovej sume aktív alebo pasív. Pri vertikálnej analýze prechádzame účtovné výkazy zhora nadol. Štruktúra aktív by mala informovať o tom, do čoho podnik investoval svoj kapitál a do akej miery bola pri investičnom procese zohľadnená výnosnosť. Platí, že dlhodobé položky predstavujú výnosnejšie aktívum ako položky krátkodobé. Štruktúra pasív nám ukazuje, z akých zdrojov bol majetok zabezpečovaný. Pritom platí skutočnosť, že lacnejšie je financovanie z krátkodobých cudzích zdrojov (Růčková, 2010).

## **Horizontálna analýza**

Horizontálna analýza (analýza trendov) posudzuje zmeny v jednotlivých položkách po riadkoch a zaoberá sa časovými zmenami absolútnych ukazovateľov. Pri tejto analýze dochádza k zmenám ako absolútnym, tak aj zmenám percentuálnym. Absolútnu zmenu určíme rozdielom hodnoty v bežnom období a v období minulom. Percentuálnu zmenu určíme ako podiel absolútnej zmeny k hodnote položky v minulom období a vynásobíme 100, aby sme dostali výsledok v percentách (Kislingerová, Hnilica, 2008).

### **1.4.2 Analýza pomerových ukazovateľov**

Pomerové ukazovatele nám poskytujú pohľad na finančnú situáciu podniku do minulosti. Pri pomerových ukazovateľoch budeme konštruovať pomer jednej, alebo viacerých položiek z účtovných výkazov k iným účtovným položkám (Jenčová, 2016).

### **Ukazovatele likvidity**

Pri analýze ukazovateľov likvidity sa zaoberáme analýzou situácie, či je podnik schopný uhrádzať svoje záväzky načas a v plnej požadovanej miere. Vychádzame z predpokladu, že nie každý majetok je možné rovnako efektívne premeniť na pohotovú peniaze a tým uhradiť svoje záväzky. Z toho dôvodu je potrebné poznať skutkový stav v oblasti likvidity, aby podnik nedosiahol platobnú neschopnosť (Kupkovič, 2003).

- okamžitá likvidita =  $\frac{\text{pohotové platobné prostriedky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$

- pohotová likvidita =  $\frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- běžná likvidita =  $\frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé závazky}}$

(Grünwald, Holečková, 2007)

### Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti hodnotia vzťah medzi vlastnými a cudzími zdrojmi, a teda nakoľko je majetok podniku krytý cudzími zdrojmi, ktoré má podnik obvykle iba dočasne, čiže ich je potrebné po istej dobe vrátiť späť (Zalai, 2010).

- celková zadlženosť =  $\frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$
- dlhodobá zadlženosť =  $\frac{\text{dlhodobý cudzí kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$
- běžná zadlženosť =  $\frac{\text{krátkodobý cudzí kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$

(Dluhošová, 2011)

### Ukazovatele rentability

Cieľom podniku je dosahovať zisk. Práve prostredníctvom zisku podnik vytvára zhodnotenie kapitálu investorov, respektíve majiteľov podniku. Analýza rentability nám hovorí, aký objem čistého zisku zodpovedá hodnote jedného Eura sledovaného ukazovateľa (Zalai, 2010).

- rentabilita aktív =  $\frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- rentabilita vlastného kapitálu =  $\frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{vlastný kapitál}}$
- rentabilita vloženého kapitálu =  $\frac{\text{zisk po zdanení} + \text{úroky}}{\text{vlastný kapitál} + \text{dlhodobé cudzie zdroje}}$
- rentabilita tržieb =  $\frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{tržby}}$

(Čižmárik a kol., 2005)

### Ukazovatele aktivity

V prípade ukazovateľov aktivity, teda obratovosti sledujeme nakoľko sa prejavujú jednotlivé položky súvahy v celkových tržbách a teda aká je dynamika podniku z pohľadu tržieb (Zalai, 2010).

- obrat aktív =  $\frac{\text{tržby}}{\text{aktíva}}$
- doba obratu zásob =  $\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$
- doba splatnosti pohľadávok =  $\frac{\text{pohľadávky z obchodného styku}}{\text{tržby}/360}$
- doba splatnosti záväzkov =  $\frac{\text{záväzky z obchodných vzťahov}}{\text{tržby}/360}$

(Čižmárik a kol., 2005)

#### 1.4.3 Altmanov model

Altmanovo Z-skóre považujeme za základný bonitno-bankrotný model. Jeho hlavným účelom je hodnotenie finančného stavu podniku a jeho odhad do budúcnosti z pohľadu potenciálneho bankrotu. Tento model bol vytvorený na základe regresnej a diskriminačnej analýzy, pričom vychádzal z analýzy finančných výkazov jednotlivých podnikov, ktoré do daného modelu vstupovali. Na základe toho boli vytvorené premenné, ktoré predikovali pravdepodobnosť bankrotu danej spoločnosti (Zalai, 2010).

V závislosti, či sa jedná o podniky s akciami obchodovateľnými na regulovanom trhu (Typ A), podniky neemitujúce akcie obchodované na regulovanom trhu (Typ B), alebo o nevýrobné podniky (Typ C), rozlišujeme diskriminačné funkcie s rôznymi váhami ukazovateľov znázornené v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka č. 1: Diskriminačné funkcie a hranice pásiem Altmanovho modelu**

Podnik	Diskriminačná funkcia	Hranice pásiem
Typ A	$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1x_5$	$Z > 2,99$ dobrá fin. situácia $<1,81; 2,99>$ možný bankrot $Z < 1,81$ kritická fin. situácia
Typ B	$Z' = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$	$Z' > 2,9$ dobrá fin. situácia $<1,2; 2,9>$ šedá zóna $Z' < 1,2$ zlá fin. situácia
Typ C	$Z'' = 6,56x_1 + 3,26x_2 + 6,72x_3 + 1,05x_4$	$Z'' > 2,6$ prosperujúci podnik $<1,1; 2,6>$ šedá zóna $Z'' < 1,1$ kandidát bankrotu
Vysvetlivky		
$x_1$ – čistý pracovný kapitál/celkový kapitál		
$x_2$ – neuhradená strata/celkový kapitál		
$x_3$ – EBIT/celkový kapitál		
$x_4$ – vlastné imanie/cudzí kapitál		
$x_5$ – tržby/celkový kapitál		

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zalai, 2016

### 1.5 SWOT analýza

SWOT analýza vyjadruje stav spoločnosti z pohľadu jej silných stránok (strenght), slabých stránok (weakness), príležitostí (opportunity) a hrozieb (threat), na základe čoho následne organizácia dokáže formulovať podnikovú stratégiu, strategické ciele a rozvojové aktivity (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

**Obrázok č. 3: SWOT analýza**



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Grasseová, Dubec, Řehák, 2012.



Silné a slabé stránky sa týkajú vnútorného prostredia podniku, nad ktorými má podnik kontrolu. Silné stránky sa nachádzajú v oblastiach, v ktorých podnik exceluje v porovnaní s konkurenciou. Nedostatky sa nachádzajú tam, kde môže mať podnik komparatívnu nevýhodu. Príležitosti a hrozby sa vzťahujú na vonkajšie prostredie podniku, nad ktorými má organizácia oveľa menej kontroly. SWOT analýza dáva spoločnosti možnosť premeniť hrozby na príležitosti a slabé stránky na tie silné. Umožňuje taktiež podniku určovať svoje zdroje a schopnosti presnejšie a prehodnocovať, či sa jedná o výhodu alebo obmedzenie využívania príležitostí na trhu (Henry, 2018).

Pri SWOT analýze je veľmi dôležitý monitoring síl makroprostredia a zložiek mikroprostredia, hlavne zákazníkov, konkurentov, dodávateľov, distribútorov, ktorí majú pre spoločnosť značný vplyv na schopnosti dosiahnutia zisku. Cieľom SWOT analýzy je identifikácia silných a slabých stránok súčasnej stratégie firmy a spôsobov, ako sa bude vyrovnávať s možnými zmenami, ktoré by mohli nastať v jej prostredí (Kotler, Keller, 2013).

## **1.6 Dlhodobý finančný plán**

Dlhodobý finančný plán tvorí jadro finančného plánovania, pretože stanovuje stratégiu na dosiahnutie finančných cieľov podniku. Z hľadiska obsahu je zameraný na vybrané oblasti a zobrazuje iba súhrnné údaje, má teda informatívny charakter. Dlhodobý finančný plán sa odporúča zostavovať posuvným spôsobom, to znamená, že po uplynutí prvého roku sa celý prepracuje s tým, že druhý rok sa stane prvým rokom a plán sa doplní o posledný rok tak, aby bol počet plánovaných rokov opäť kompletný (Grznár, Šinský, Marsina, 2009).

Podľa jednotlivých rokov by mal dlhodobý finančný plán obsahovať:

- projekty plánu (projekty rozvoja podniku);
- plán kapitálových výdavkov;
- projekt dividendovej politiky;
- plánovanú finančnú bilanciu;
- plán zisku;
- plán cash flow.

## **Projekty rozvoja podniku**

Projekty rozvoja podniku tvoria dominantnú časť dlhodobého finančného plánu. Vo forme samostatných projektov by mali byť vypracované za všetky oblasti podnikateľskej činnosti. Takýmto projektom môže byť napríklad výskumno-vývojový projekt, reinžiniering podniku, rozšírenie marketingu do iných geografických oblastí a podobne. Tieto projekty sú často spojené s vysokými kapitálovými výdavkami a zásadne predurčujú budúcnosť podniku (Kráľovič, 2010).

Postup navrhovania, hodnotenia, výberu a schvaľovania projektov môže v zjednodušenej podobe prebiehať nasledovne. Manažéri najnižšej úrovne identifikujú zaujímavé príležitosti, zhodnotia ich a vytipujú, ktoré za to stoja. Posunú ich na vyššiu úroveň, kde sú niektoré z nich vylúčené, no tie najlepšie sú doplnené o predstavy stredného manažmentu, rozpracované na ich úrovni a smerujú až k vrcholovému manažmentu, ktorý akceptuje alebo zamietne ich realizáciu (Fotr, Souček, 2005).

Pri rozhodovaní o výbere najlepšieho projektu alebo skupiny projektov zohráva dôležitú úlohu vzťah medzi výnosnosťou a rizikovosťou. Vyššia rizikovosť je zväčša spojená aj s vyššou výnosnosťou a naopak. Úlohou manažéra je preto nájsť optimálny vzťah medzi týmito dvoma kritériami. Voľba je často ovplyvnená práve postojom manažérov k riziku. Rizikovo averzní manažéri volia projekt, ktorý je menej rizikový aj napriek tomu, že jeho očakávaná výnosnosť je nižšia v porovnaní s projektom rizikovejším (Kráľovič, 2010).

## **Plán kapitálových výdavkov**

Všeobecne platí, že podnik má množstvo príležitostí, kam investovať, ale zdroje sú obmedzené, preto musí jednotlivé projekty z hľadiska kapitálových výdavkov starostlivo posudzovať. Dobrý systém posudzovania kapitálových výdavkov (systém kapitálového rozpočtovníctva) dokáže viac ako len prijímať a odmietat' jednotlivé projekty. Je to komplexný systém, ktorý rozhoduje o nasmerovaní firmy a ktorý stanovuje plánované zámery podniku, bez ktorého by spoločnosť nedokázala identifikovať dôsledky rozhodnutí o výdavkoch (Brealey, Myers, 1992).

Výstupom plánu kapitálových výdavkov je zoznam všetkých nedokončených projektov minulých rokov a zoznam schválených projektov pre časový horizont plánu.

## **Projekt dividendovej politiky**

Projekt dividendovej politiky stanovuje smernicu pre rozdeľovanie zisku po zdanení na dividendy a nerozdelený zisk. Ak sa podnik rozhodne k výplате dividend, znamená to, že dôjde k vylúčeniu zisku po zdanení z vlastného kapitálu podniku a logickým dôsledkom je zníženie vlastného kapitálu a tým aj celkových zdrojov podniku. V dôsledku tohto kroku sa podnik zbavuje jedného zo svojich zdrojov financovania, na druhej strane ale poskytuje finančný výnos svojim spoločníkom, respektíve akcionárom (Landa, 2007).

Väčšina akciových spoločností sleduje politiku stabilného rastu dividendy vyplácanej v hotovosti. Výplata hotovostnej dividendy dáva najavo, že podnik má k dispozícii dostatok peňažných prostriedkov. Zníženie dividendy by poukazovalo na nepriaznivý vývoj, resp. by prezentovalo ekonomické problémy podniku. Iní akcionári dávajú prednosť kapitálovému zisku z rozdielu medzi súčasnou a budúcou trhovou cenou akcie pred dividendami. Sú ochotní ponechať v podniku toľko, koľko je možné efektívne investovať do majetku tak, aby investícia priniesla rast zisku a tým aj dividend (reziduálna dividend). Kompromisom medzi oboma prístupmi je politika stabilného výplatného pomeru (stabilný podiel dividendy na zisku po zdanení) (Grünwald, Holečková, 2007).

Plánovanú finančnú bilanciu, plán zisku a plán cash flow podrobnejšie rozoberieme v nasledujúcej podkapitole, nakoľko sú veľmi podobné s výnimkou stupňa rozpracovanosti a detailnosti.

### **1.7 Krátkodobý finančný plán**

Krátkodobý finančný plán konkretizuje a spresňuje zámery pre prvý rok v dlhodobom finančnom pláne, avšak nemusí za každú cenu sledovať zámery, ktoré boli v minulosti zafinancované pre daný rok v dlhodobom finančnom pláne. Pripúšťa aj možnosť odchýlenia od pôvodných zámerov. Krátkodobý finančný plán sa má zostavovať v súvislosti s aktualizáciou dlhodobého plánu (Grünwald, Holečková, 2007).

Ročný finančný plán by mal obsahovať minimálne:

- plán zisku;
- finančnú bilanciu;

- plán cash flow;
- plán rozdelenia zisku.

### **Plán zisku**

Základom plánu zisku je plánovanie výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia získaného porovnaním nákladov a výnosov. Plánovacia tabuľka nemá záväznú štruktúru a jej obsah by mal zodpovedať základnej charakteristike podniku, ako je napríklad veľkosť spoločnosti, príslušnosť k odvetviu či druh výrobnjej produkcie. Všetky prístupy vychádzajú zo základnej rovnice, kde od výnosov odpočítame náklady a to sa rovná výsledku hospodárenia (zisku alebo strate) (Kráľovič, Vlachynský, 2011).

Vypovedáciu schopnosť plánovacej tabuľky možno zvýšiť najmä konkretizáciou nákladov a výnosov na jednotlivé nákladové druhy (napr. výnosy z hospodárskej činnosti tvoria tržby z predaja tovaru, tržby z predaja vlastných výrobkov, tržby z predaja služieb, zmeny stavu vnútroorganizačných zásob, aktivácia, tržby z predaja dlhodobého nehmotného, dlhodobého hmotného majetku a materiálu a ostatné výnosy z hospodárskej činnosti), avšak používať výkaz ziskov a strát v úplnom rozsahu nie je vhodné, nakoľko niektoré položky sa neplánujú, len účtovne vykazujú (Kráľovič, 2010).

### **Finančná bilancia**

*„Základnou funkciou finančnej bilancie ako plánového dokumentu je poskytnúť prehľad o finančnej situácii podniku, o stave jeho finančnej štruktúry a spolu s plánom zisku je významným informačným zdrojom pre analýzu a hodnotenie kvality finančného plánu. Finančná bilancia obsahuje stavové veličiny, t.j. vyjadruje stav a štruktúru aktív a pasív plus vlastného imania v istom, presne danom okamihu (napríklad v poslednom dni časového horizontu plánu)“* (Kráľovič, Vlachynský, 2011).

Základom na zostavenie finančnej bilancie je súvaha, ktorú si podniky môžu upraviť do podoby vystihujúcej ich špecifiká, napríklad vynechaním neplánovaných položiek či vyjadrením niektorých položiek v sumarizovanej podobe.

## **Plán cash flow**

Peňažné toky organizácie sú tvorené jeho príjmami (inkaso pohľadávok, čerpanie bankového úveru a pod.) a výdavkami (úhrada záväzkov dodávateľovi, platba daní a pod.) a ich rozdiel za relevantné obdobie predstavuje peňažný tok. Naplánovať likvidnú polohu podniku je cieľom plánu cash flow ako základná informácia pre rozhodovanie o budúcich pôžičkách a investíciách (Šiman, Petera, 2010).

Na plánovanie cash flow sa používa priama alebo nepriama metóda. Priama metóda poskytuje prehľad uskutočnených peňažných príjmov a výdavkov daného obdobia. Nepriama metóda vychádza z výsledku hospodárenia, ktorý sa upravuje o všetky položky, ktoré spôsobujú rozdiel medzi nákladmi a výdavkami a výnosmi a príjmami (Zalai, 2016). Vznik tejto diferencie súvisí s existenciou akruálneho princípu, ktorý vyvoláva časový a vecný nesúlad medzi nákladmi a výdavkami a výnosmi a príjmami.

## **Plán rozdelenia zisku**

Podstatou plánu rozdelenia zisku je rozhodovanie o rozdelení podnikového výsledku hospodárenia za dané účtovné obdobie po zdanení (Landa, 2007).

Spôsob delenia zisku je rozdielny u jednotlivých právnych foriem podnikania. Tie delíme na podnikanie fyzických osôb a podnikanie právnických osôb, pričom právnické osoby môžu podnikat' ako osobné spoločnosti (verejná obchodná spoločnosť a komanditná spoločnosť), ako kapitálové spoločnosti (spoločnosť s ručením obmedzeným a akciová spoločnosť) a ako družstvo (Šiman, Petera, 2010). Zisk po zdanení za účtovné obdobie je možné rozdeliť napríklad takto (Kráľovič, 2010):

- prídely do fondov:
  - zákonný rezervný fond (výška závisí od právnej formy podniku);
  - sociálny fond (určený v kolektívnej zmluve);
  - zvláštny rezervný fond (na krytie očakávanej straty z nedobytných pohľadávok);
- ostatné použitie zisku:
  - dividendy (časť zisku, ktorá sa rozdeľuje medzi vlastníkov spoločnosti);
  - tantiémy (vyplácané členom orgánov spoločnosti);
  - nerozdelený zisk (tá časť zisku, ktorá sa používa na financovanie rozvoja spoločnosti).

## **1.8 Kontrola plnenia plánu, úpravy a zmeny plánu**

Kontrola v procese finančného plánovania je objektívne nevyhnutná, pretože plní nielen poznávaciu funkciu, ale ovplyvňuje aj ďalšie plánované rozhodnutia pri tvorbe plánu. Poskytovanie kvalifikovaných informácií o odchýlkach od plánovaného stavu alebo stanoveného vývoja, o ich príčinách, o subjektívnych činiteľoch nedostatkov, o úzkych miestach, ktoré môžu realizáciu plánu ohroziť, predstavuje najväčší prínos kontroly.

S kontrolou a sledovaním plnenia finančného plánu stojí alebo padá úspech plánovania. Kontrola plnenia plánu je dôležitá z dôvodu ubezpečenia sa, že plán neobsahuje žiadne zavádzajúce vyhlásenia a nepotrebné informácie, ani protiprávne aktivity. Nutná je kontrola objektívnym odborníkom zvonka, aby sa neprehliadali dôležité aspekty a skutočnosti (Strážovská a kol., 2014).

Kontrolné aktivity majú mnoho podôb, od priameho pozorovania, až po prepracované postupy a písomné správy o splnení stanovených cieľov, úloh a noriem podniku. Ak v procese realizácie finančného plánu dochádza k odchýlkam skutočnosti od plánu, je úlohou manažérov analyzovať príčiny odchýlok a prijímať adekvátne rozhodnutia na ich odstránenie (Kráľovič, Vlachynský, 2011).

Výstupom kontroly je návrh opatrení pre operatívne zásahy v štádiu realizácie plánu a návrhy zmien v pláne. Zmyslom úprav a zmien plánu je udržať tzv. kormidlo podnikových aktivít v žiaducom smere.

## 2 Strategická a finančná analýza

V druhej časti diplomovej práce spracovávame už konkrétne analýzy, ktoré sme popísali v teoretickej časti. Venujeme sa predstaveniu vybranej spoločnosti a následne, ako vyplýva z názvu kapitoly, sa zameriavame na strategickú a finančnú analýzu. V celej nasledujúcej kapitole budeme označovať silné stránky (S), slabé stránky (W), príležitosti (O) a hrozby (T) podniku, ktoré na záver tejto časti práce spracujeme do SWOT analýzy.

### 2.1 Predstavenie spoločnosti

Pre spracovanie diplomovej práce výber padol na spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o., ktorá má právnu formu spoločnosti s ručením obmedzeným a na trhu pôsobí od roku 2007. Jej hlavnou činnosťou je správa a prevádzkovanie bytových a nebytových priestorov. Jej klasifikácia podľa SK NACE teda spadá do kódu 68200 „Prenájom a prevádzkovanie vlastných alebo prenajatých nehnuteľností“.

Familia Smokovec, s.r.o. je dcérskou spoločnosťou BENCONT Development, a.s. Obe spoločnosti majú sídlo v Bratislave, avšak apartmánový dom Familia Smokovec, s.r.o. sa nachádza v Novom Smokovci. Spoločnosti nemajú povinnú konsolidovanú účtovnú závierku.

Nový Smokovec je pre spoločnosť veľmi výhodnou lokalitou, a to vzhľadom k polohe a ľahkej dostupnosti do Vysokých Tatier, kde sa nachádzajú vyhľadávané turistické miesta. (S1) Apartmánový dom je situovaný v tichej, pokojnej ulici mimo hlavnej cesty (S2) a ponúka možnosť parkovania priamo vedľa budovy. (S3) Napriek tomu, že dom disponuje menším počtom apartmánov, jeho výhoda spočíva v rozložení priestorov – široké chodby a veľkosť jednotlivých apartmánov zaisťujú nadštandardné súkromie. (S4) Objekt disponuje celkovo apartmánmi v počte 44, pričom 28 z nich slúži na prenájom formou hotela a zvyšných 16 priestorov bolo predaných do súkromného vlastníctva. Spoločnosť realizuje úlohy správy pre všetky priestory nachádzajúce sa v budove. Familia Smokovec, s.r.o. je vhodná predovšetkým pre rodiny s deťmi, a to aj vďaka detskému kútiku. Zamilované páry tiež majú toto miesto v obľube, pretože sa tu nachádza Relax centrum Familia. V tomto centre je wellness, ktorý tvorí významnú časť tržieb. V rámci wellnessu spoločnosť prevádzkuje vírivú vaňu, sauny aj s ochladzovaným bazénom a masérske služby. Nechýba tu taktiež lobby bar s výhľadom na štítý hôr.

Účtovníctvo spoločnosti je spracovávané externým podnikom. V roku 2018 Familia Smokovec, s.r.o. zamestnávala 12 pracovníkov. V tom istom roku tiež zvýšila stratu o 112%, konkrétne ide o stratu 34 374 Eur, a jej tržby klesli o 17 %, konkrétne na čiastku 301 412 Eur. Tento pokles je z väčšej časti spôsobený tým, že v roku 2018 spoločnosť investovala do rozšírenia a rekonštrukcie wellnessu. V dôsledku toho bol wellness niekoľko mesiacov (od 03. apríla 2018 do 20. decembra 2018) mimo prevádzku a dochádzalo teda jednak k poklesu tržieb a taktiež k rastu nákladov v súvislosti s touto investíciou.

## **2.2 Strategická analýza**

Jednou z podmienok úspechu každej spoločnosti môže byť analyzovanie vplyvov z okolia, ako aj vnútorného prostredia. V nasledujúcich častiach práce budeme venovať pozornosť analýze SLEPTE a analýze konkurenčného prostredia spoločnosti.

### **2.2.1 Analýza SLEPTE**

Aby sa firma dokázala adekvátne a včas pripraviť na menšie, ale i zásadné zmeny prostredia, potrebuje vypracovať čo najpresnejšie prognózy vývoja trhu a identifikovať riziká, ktoré z neho môžu plynúť. Nakoľko sa jedná o cestovný ruch, budeme sa zameriavať najmä na skutočnosti ohrozujúce alebo podporujúce toto odvetvie národného hospodárstva.

### **Sociálne faktory**

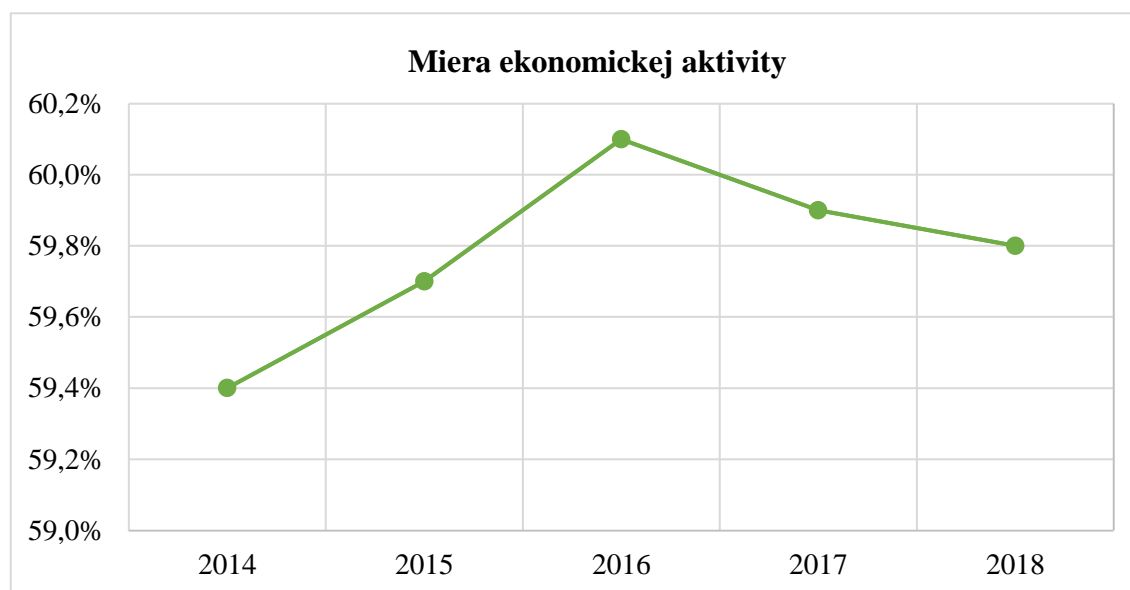
Sociálne prostredie sa týka demografického rozloženia obyvateľstva, úrovne vzdelania a kvalifikácie pracovných síl, hierarchie potrieb, jazyku, náboženstva. Zlepšiť sociálne prostredie sa snažia rôzne programy zamerané na vytvorenie väčšieho počtu kvalitnejších pracovných miest, zlepšenie pracovného prostredia, zabezpečenie prístupu k sociálnym výhodám pre ľudí, ktorí sa sťahujú z krajiny do krajiny, na podporu výskumu a financovania hospodárskeho rozvoja. V spolupráci s EÚ sa podieľa aj Slovensko na vytváraní právnych predpisov zameraných na podporu rodovej rovnosti, na modernizáciu trhov práce a sociálnych systémov a na povinnosti zamestnancov a zamestnávateľov.



Slovenská republika mala k 31. decembru vlaňajšieho roka 5 450 421 obyvateľov a prirodzený prírastok obyvateľstva bol 3 346 osôb. Ak prirátame 3 955 osôb, ktoré Slovensko získalo zahraničnou migráciou, vieme, že celkový prírastok obyvateľstva v roku 2018 bol 7 301 osôb. Zmeny vekovej štruktúry, a to najmä znižovanie podielu detskej zložky upozorňujú na proces demografického starnutia obyvateľstva. (T1) Podľa demografických projekcií do roku 2060 počet obyvateľov od 20 do 64 rokov klesne o 28% a zároveň počet obyvateľov nad 65 rokov sa do tohto roku zvýši až o 84% (Slovenská štatistika a demografia, 2019).

Pracovnú silu na Slovensku v roku 2018 predstavovalo 59,8% obyvateľstva. Z grafu nižšie môžeme vypočítať klesajúcu tendenciu miery ekonomickej aktivity obyvateľstva od roku 2016, kedy dosiahla svoj vrchol za sledované obdobie.

**Graf č. 1: Miera ekonomickej aktivity obyvateľstva v rokoch 2014-2018**

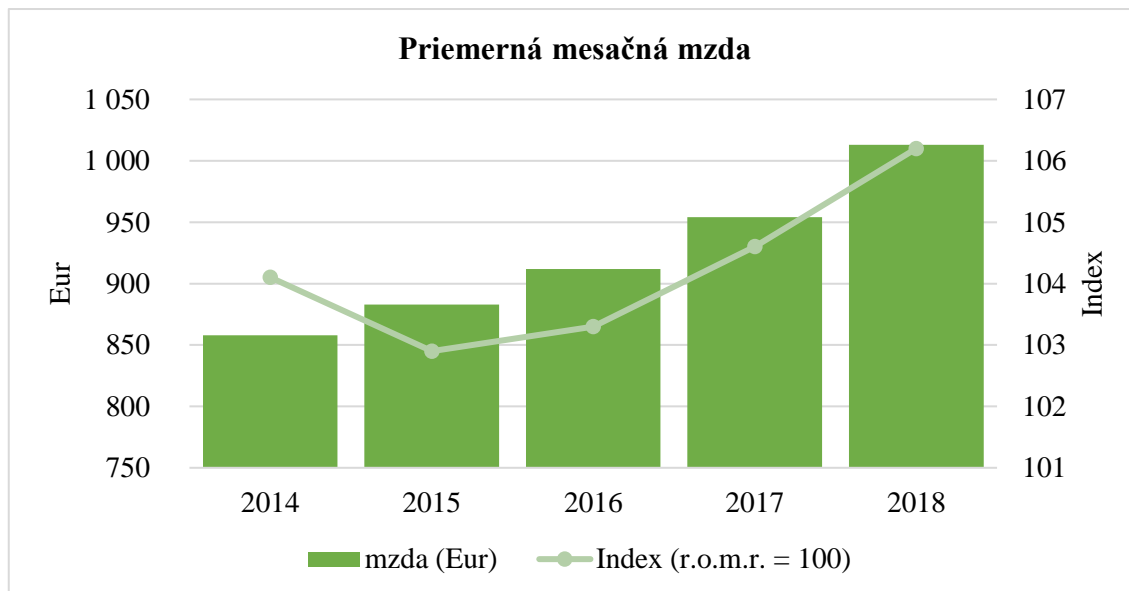


Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky

Priemerná mesačná mzda (viz. graf nižšie) zamestnanca v hospodárstve bola v poslednom kvartáli roku 2018 vo výške 1 101 Eur. V oblasti zábavy a rekreácie však bola v tom istom roku priemerná mzda na úrovni 807 Eur, v oblasti stavebníctva 713 Eur a v ubytovacích a stravovacích službách 595 Eur. Podľa údajov štatistického úradu sú to najslabšie platené odvetvia zo všetkých odvetví hospodárstva SR. (T2) Za rizikové

faktory zamestnanosti v tomto odvetví môže byť považovaná sezónnosť a nevýhodná alebo nepravidelná pracovná doba (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2019).

**Graf č. 2: Vývoj priemernej mesačnej mzdy v rokoch 2014-2018**



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky

Podľa posledných dostupných údajov činí kúpyschopnosť Slovákov 7,769 Eur na osobu, čo predstavuje 57% európskeho priemeru, ktorý je na úrovni 13,636 Eur. Spomedzi všetkých krajov jednoznačne vedie Bratislavský kraj, kde je kúpna sila 11,131 Eur na obyvateľa, čo je 81,6% európskeho priemeru a teda o 43% viac ako celoslovenský priemer. Najviac sa slovenskému priemeru približuje Trnavský kraj s kúpnu silou 7,843 Eur na obyvateľa a najviac zaostáva Prešovský kraj, kde je kúpna sila iba 6,554 Eur na osobu (GfK Purchasing Power Europe, 2015).

### **Legislatívne faktory**

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník upravuje podnikateľské postavenie a obchodné záväzkové vzťahy v súvislosti s podnikaním. V Obchodnom zákonníku sú tiež definované podmienky, ktoré treba plniť pri zakladaní podnikania. Ďalším zákonom, ktorým sa prevádzka musí riadiť je Zákonník práce č. 311/2001 Z. z. Upravuje právne postavenie zamestnancov v súkromnej sfére. Každý zamestnanec bez akýchkoľvek obmedzení a diskriminácie má právo na prácu a na slobodnú voľbu zamestnania, na

spravodlivé pracovné podmienky a taktiež na ochranu proti svojvoľnému prepusteniu zo zamestnania. V Zákonníku práce sa tiež vymedzujú práva zamestnávateľa, ako napríklad, že zamestnávateľ má právo na slobodný výber zamestnancov. Každý podnik sa musí taktiež riadiť Zákomom o účtovníctve č. 431/2002 Z. z., či zákonom o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci č. 12/2006 Z. z.

Podľa stratégie rozvoja cestovného ruchu do roku 2020 v sekcii cestovného ruchu ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky prijalo najvýznamnejšiu systémovú zmenu v cestovnom ruchu a to prijatím Zákona č. 91/2010 Z. z. Zákon o podpore cestovného ruchu. Vytvoril sa tak legislatívny rámec na koordináciu tohto odvetvia, ako aj systém jeho spolufinancovania vrátane účasti štátu. Doplnením tohto zákona Zákomom č. 368/2011 Z.z., ktorý nadobudol platnosť 1. decembra 2011, začali na Slovensku vznikať oblastné organizácie cestovného ruchu, ktorých primárnym cieľom je podporovať a vytvárať podmienky na rozvoj tohto odvetvia na svojom území a chrániť záujmy svojich členov. Ako jedna z prvých vznikla Oblastná organizácia cestovného ruchu Región Vysoké Tatry. Jednou z úloh oblastných organizácií je iniciovať alebo zabezpečovať tvorbu, manažment a prezentáciu produktov cestovného ruchu na svojom území. Pod vedením OOCR Región Vysoké Tatry sa realizuje viacero regionálnych produktov, medzi ktoré patrí aj regionálna karta TattyCard, ktorá slúži ako nástroj na koordinovanú propagáciu subjektov cestovného ruchu (Więckowski, et. al, 2012).

Nemožno opomenúť aj Vyhlášku č. 124/2017 Z. z. Ministerstva zdravotníctva SR, ktorou sa mení a dopĺňa Vyhláška č. 259/2008 Z. z. o podrobnostiach o požiadavkách na vnútorné prostredie budov a o minimálnych požiadavkách na byty nižšieho štandardu a na ubytovacie zariadenia v znení Vyhlášky Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 210/2016 Z. z. Jedná sa o usmernenie v rámci tepelno-vlhkostnej mikroklímy, vetrania a vykurovania, osvetlenia a podobne. Ďalej Zákon č. 108/2018 Z. z., ktorým sa mení a dopĺňa Zákon č. 404/2011 Z. z. o pobyte cudzincov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony, ktorý usmerňuje pobyt cudzincov navštevujúcich ubytovacie zariadenia na území Slovenskej republiky, a to v špecifických situáciách.

Zákon o dani z príjmov č 595/2003 Z. z. upravuje daň z príjmov fyzickej a právnickej osoby, spôsob plnenia, či vyberania dane. Každoročne vláda pripravuje zmeny

v zákonoch o daňových systémoch, ktoré by mali predstavovať prínos pre podnikateľské subjekty. Pri nadobudnutí účinnosti zákon určoval sadzbu dane pre právnické osoby vo výške 29%. Od tohto obdobia prešli sadzby dane rôznymi zmenami, pričom posledná zmena nastala 1. januára 2017, kedy došlo k zavedeniu sadzby dane právnických osôb na 21%. Legislatívnym faktorom, ktorý vplyva na ubytovacie zariadenia je aj daň za ubytovanie podľa Zákona č. 582/2004 Z. z.o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady.

Spoločnosti v tejto oblasti sú nútené sledovať akékoľvek legislatívne zmeny, napríklad pri zavádzaní nových služieb, či výstavbe nových objektov, musia nevyhnutne zväžiť všetky riziká vyplývajúce z legislatívnych obmedzení.

### **Ekonomické faktory**

Podľa OECD je ekonomika na Slovensku vo fáze silnej, širokej expanzie. (O1) Slovenská republika ťaží predovšetkým zo silných väzieb so svetovým hospodárstvom a to najmä zo strany európskych investorov a dobieha krajiny s vyššími príjmami.

Podľa štatistickej správy o základných vývojových tendenciách v hospodárstve Slovenskej republiky, sa v roku 2018 vytvoril hrubý domáci produkt v objeme 85 mld. Eur. Oproti roku 2017 sa v bežných cenách zvýšil o 6,3% a v stálych cenách vzrástol o 4,1%. V septembri 2019 bola Ministerstvom financií SR vypracovaná prognóza vývoja hrubého domáceho produktu do roku 2022. Podľa nej by sa rast domácej ekonomiky mal spomaliť následkom zníženia výkonu v eurozóne a tiež aj rizikom vystúpenia Spojeného kráľovstva z Európskej únie (Makroekonomická prognóza MF SR, 2019).

**Tabuľka č. 2: Vývoj a prognóza vývoja HDP na Slovensku v rokoch 2014-2022**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>HDP (v mld. €) v stálych cenách</b>	73,7	76,7	79,1	81,7	85,0	87,1	89,1	91,5	94,0
<b>Medziročná zmena (v %)</b>	2,8	4,2	3,1	3,2	4,1	2,4	2,3	2,8	2,7

*Zdroj: vlastné spracovanie makroekonomickej prognózy Ministerstva financií Slovenskej republiky*

V roku 2018 priemerná miera inflácie meraná indexom spotrebiteľských cien dosiahla oproti roku 2017 hodnotu 2,5%. Od roku 2016 inflácia na Slovensku dosahuje plusové

hodnoty. (T3) Podľa prognózy analytikov Ministerstva financií Slovenskej republiky, bude harmonizovaný index spotrebiteľských cien v nasledujúcich obdobiach stále nad hranicou dvoch percent. Hlavnou príčinou vyššej inflácie v rokoch 2018 a 2019 je rast cien služieb, najmä zvyšovanie cien energií. Naopak nadol ju ťahá zavedenie dotácie na obedy v materských a základných školách (Makroekonomická prognóza MF SR, 2019).

**Tabuľka č. 3: Vývoj a prognóza vývoja miery inflácie indexom HICP do roku 2022**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Harmonizovaný index spotrebiteľských cien</b>	-0,1	-0,3	-0,5	1,4	2,5	2,5	2,1	2,2	2,3

*Zdroj: vlastné spracovanie makroekonomickej prognózy Ministerstva financií Slovenskej republiky*

Ekonomická situácia výrazne ovplyvňuje objekty a subjekty cestovného ruchu. Pozitívny dopad má rast hrubého domáceho produktu (ďalej HDP), s ktorým samozrejme stúpa aj spotreba v cestovnom ruchu. (O2) Neželaným ekonomickým javom je hospodárska kríza, rast nezamestnanosti či stagnácia hrubého domáceho produktu, nakoľko pre objekty cestovného ruchu predstavujú existenčnú hrozbu. (T4)

Turizmus na Slovensku v posledných rokoch dosahuje historicky najvyššie objemy návštevnosti. (O3) Významný potenciál a dôležité postavenie v rámci národného hospodárstva Slovenskej republiky potvrdzuje odvetvie generujúce ročne viac ako 8 mld. Eur pridanej hodnoty v slovenskej ekonomike s priamym HDP približne 2 mld. Eur a zamestnávajúce viac ako 320 tis. ľudí. Výkony cestovného ruchu na Slovensku za posledné tri roky vzrástli o približne 45%.

Je zjavné, že cestovný ruch na Slovensku významne prispieva k tvorbe hodnôt ekonomiky, kultúrno-sociálnemu rozvoju krajiny, podporuje tvorbu lokálnych produktov a poskytuje pracovné príležitosti pre tisícky ľudí v celej republike. Je ale nevyhnutné vziať do úvahy fakt, že sa v poslednom období začalo tempo rastu výkonov cestovného ruchu na Slovensku spomaľovať (T5), pričom v roku 2017 predstavoval medziročný vývoj ubytovacej štatistiky pri zahraničných návštevníkoch 6,7% (približne o 137 tisíc hostí viac), no priemerné tempo rastu v Európe znamenalo 8,4% nárast návštevnosti. Susedné krajiny napredovali rýchlejšie a dosiahli aj oveľa väčšie medziročné prírastky zahraničnej návštevnosti, napríklad Česká republika zaznamenala tempo rastu 9,4% (+

870 tis. hostí), Poľsko 11,4% (+ 695 tis. hostí), Maďarsko 6,6% (+ 348 tis. hostí) a Rakúsko 4,8% (+ 1,3 mil. hostí) (Ministerstvo dopravy a výstavby SR, 2019).

### **Politické faktory**

Na Slovensku dochádza v poslednom období k pomerne častým personálnym zmenám vo funkciách vo vláde, čo spôsobuje nestabilné politické prostredie. Politická situácia je momentálne napätá v súvislosti s nedávnymi okolnosťami, novozvolenou prezidentkou a parlamentnými voľbami. (T6) Každá vláda sa snaží realizovať svoje vopred vytýčené ciele prostredníctvom uplatňovania inej politiky. To výrazne vplýva na neustálu zmenu zákonov, ktoré musí podnik dodržiavať.

Politika cestovného ruchu býva charakterizovaná ako také konanie zainteresovaných subjektov – nositeľov politiky – ktorí zámerne do cestovného ruchu zasahujú, obmedzujú a usmerňujú ho, s cieľom ovplyvniť jeho vývoj (Gúčik, 2010).

Cestovný ruch je špecifický najmä svojim prierezovým charakterom, nakoľko by jeho realizácia nebola možná bez súčinnosti iných odvetví, ako je doprava, kultúra, stavebníctvo, zdravotníctvo, poľnohospodárstvo a iné. Realizáciu cestovného ruchu teda ovplyvňujú politiky vo viacerých oblastiach, z ktorých najvýznamnejšie sú nasledovné (Gúčik, 2011):

- *„hospodárska politika – kurz meny, parita kúpnej sily meny, cenová politika, daňová politika, colná politika, dopravná politika;*
- *sociálna politika – pracovné právo, dĺžka pracovného času, politika zamestnanosti, sociálne a zdravotné zabezpečenie, rodinná politika;*
- *zahraničná politika – mierová politika, medzištátne dohody o spolupráci v cestovnom ruchu, dohody o vízovej povinnosti, uznávanie cestovných dokladov, politika Európskej únie;*
- *vnútorná politika – politika vnútornej bezpečnosti, ochrana bezpečnosti turistov a ich majetku;*
- *kultúrna politika – ochrana kultúrneho dedičstva, regulovanie návštevnosti pamiatok, snaha o zaraďovanie pamiatok do zoznamu UNESCO;*

- *školská a vedecko-technická politika – vedecký výskum, výchova obyvateľstva k cestovnému ruchu;*
- *zdravotná – protiepidemické opatrenia, hygiena a potravinová bezpečnosť;*
- *environmentálna politika – ochrana zdrojov a prírodného dedičstva, návštevné poriadky národných parkov, zónacia chránených území.“*

V súvislosti so vstupom Slovenska do Európskej únie sa stala kľúčovou aj regionálna politika, nakoľko otvorila Slovensku možnosť na využitie zdrojov Európskej únie, vyhradených na podporu regiónov. Potenciál cestovného ruchu na Slovensku nie je dostatočne efektívne využitý a jednou z možností ako vyrovnať regionálne disparity a dobudovať infraštruktúru, je práve získanie eurofondov. (O4)

Slovensko je od apríla 2016 prezentované v zahraničí pod značkou Good Idea Slovakia. Je to jednotná vizuálna identita štátnej správy, ktorá bola vytvorená s cieľom jednotnej prezentácie Slovenska v zahraničí. (O5) Proces budovania značky v zahraničí sa zameriava na identifikovanie príťažlivých, komunikačných dôveryhodných posolstiev a ich grafických zobrazení, s ktorými sa stotožní domáca verejnosť a ktoré po ich uvedení do prezentačnej praxe štátu pomôžu pri vytváraní pozitívneho imidžu v zahraničí. Na tomto koncepčnom rámci pracuje Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí kontinuálne už od roku 2009 (MZVaEZ, 2019).

### **Technologické faktory**

Technologické prostredie a inovácie sú ovplyvňované globálnymi hrozbami, ktoré určujú smerovanie dlhodobého udržateľného rozvoja spoločnosti. Výdavky podnikov na výskum a vývoj na Slovensku sú podobne nízke ako výdavky samotného štátu, čiže zaostávajú za priemerom krajín Európskej únie. V ukazovateli počtu vedecko-výskumných pracovníkov a technicky vzdelaných odborníkov síce Slovensko až tak nezaostáva, problém však je nedostatočné hodnotenie kvality výsledkov práce výskumu a vývoja.

Nové globálne prostredie a zmena parametrov tvorby a rozdeľovania bohatstva výrazne vplýva na podniky. Slovensko je súčasťou EÚ, má otvorenú ekonomiku, čo so sebou prináša výhody aj nevýhody. Podniky musia znášať väčšiu konkurenciu, vznikajú nadnárodné spoločnosti, ktoré pôsobia po celom svete a ovplyvňujú ekonomiky mnohých krajín.

V oblasti cestovného ruchu je v rámci technologického prostredia dôležité zamerať sa predovšetkým na dopravné a rezervačné systémy. V súčasnom technologicky vyspelom prostredí sa v podnikaní neoplatí zaostávať za trendami, kvalitný rezervačný systém je kľúčom k úspešnému podnikaniu. V oblasti poskytovania ubytovacích, rekreačných, či iných služieb je rezervačný systém tým správnym nástrojom na podporu predaja. Poskytuje databázu klientov a ich údaje, čo sa dá využiť na plánovanie a riadenie vzťahov so zákazníkmi (FLOWii, 2016).

Dobrá dostupnosť cieľového miesta je základnou podmienkou účasti na cestovnom ruchu. Pritom rozhodujúca je rýchlosť, bezpečnosť, pravidelnosť a komfortnosť jednotlivých druhov dopravy. Z pohľadu dopravných uzlov: železničnej, autobusovej, či individuálnej dopravy sa dá povedať, že má apartmánový dom jedinečnú polohu. (S5)

### **Ekologické faktory**

Z národohospodárskeho hľadiska je významné, že cestovný ruch je surovinovo a materiálovo málo náročné odvetvie, keďže nemá vysoké požiadavky na spotrebu palív, vody alebo energie. Tieto nároky sa však vyznačujú vysokými výkyvmi medzi hlavnou turistickou sezónou a medzisezónnym obdobím. Vplyvom aktivít horského cestovného ruchu sú potenciálne najohrozenejšie územia národných parkov (Klinda, 2013).

Každoročne sa v zimnom období od 1. novembra do 15. júna uzatvárajú turistické chodníky (T7), avšak turisti počas tejto uzávery môžu navštevovať takmer všetky vysokohorské chaty (vnímané ako turistické body), ktoré sú aj v tomto období otvorené. (O6)

Negatívne následky znečisťovania prostredia – vyvážanie odpadov, erózia pôdy, znečisťovanie vodných zdrojov, nesprávne parkovanie – sa premietajú do nespokojnosti subjektov cestovného ruchu. (T8) Vzhľadom na to, že znižujú atraktivitu cieľového miesta, sú rovnako neželané i na strane objektov cestovného ruchu. Zmeny životného prostredia pre organizácie predstavujú eventuálne riziká vo forme rastu cien vody, rastu cien niektorých potravín, poplatkov za emisie alebo za likvidáciu odpadu.

Z uvedených dôvodov sú podniky nútené meniť svoje výrobky, technologické postupy, zaistiť likvidáciu použitých produktov a podobne. Iba tie organizácie, ktoré dokážu zredukovať svoje vplyvy na životné prostredie, môžu v budúcnosti získať konkurenčnú výhodu. (O7)



### 2.2.2 Analýza odvetvia

Vzhľadom na predmet podnikania a charakter poskytovaných služieb zaradujeme spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. do odvetvia cestovného ruchu. Toto odvetvie patrí do terciárneho sektora (sektora služieb) národného hospodárstva.

Keďže samotné služby vykazujú vysokú dynamiku, môžeme cestovný ruch zaradiť medzi rýchlo rastúce odvetvia s vysokým potenciálom prispieť k ekonomickému rastu. (O8) Dá sa však konštatovať, že napriek zaznamenaným pokrokom je tento potenciál stále nedostatočne využívaný, najmä v oblasti zahraničného cestovného ruchu. (T9)

Každý podnik pôsobiaci v tomto odvetví, ktorý má ambíciu prosperovať, by mal investovať do dobre prepracovaného rezervačného systému a do efektívne namierených (online) marketingových aktivít. Za posledné roky sa internet stal veľmi dôležitým nástrojom pre cestovný ruch. Zabezpečuje výber destinácie, ako aj turistických ciest a má nenahraditeľnú informačnú hodnotu (Šitárová, Hrinda, 2009). Podniky, ktoré sa v súčasnosti neprispôbujú súčasným trendom a nie sú napojené na medzinárodné rezervačné systémy, nemajú tak vysokú úspešnosť.

Nepochybniteľným ekonomickým prínosom cestovného ruchu pre Slovensko je rast zamestnanosti. Nielenže vytvára pracovné miesta v zariadeniach cestovného ruchu, ale vyvoláva tvorbu pracovných miest aj v dodávateľských odvetviach. Obzvlášť hodnotný je jeho prínos v horských a podhorských oblastiach Slovenska s nerozvinutým priemyslom, kde sa cestovný ruch stáva jedinou možnosťou pre ich efektívny hospodársky rozvoj. (O9) Zabraňuje tak aj neželanej migrácii obyvateľstva z podhorských oblastí do miest.

Z medzinárodného pohľadu na domáci cestovný ruch môže byť Slovensko vnímané ako nedostatočne propagované a marketingovo slabo dostávané do povedomia cudzincov. (T10) Na domáci cestovný ruch veľmi intenzívne vplýva obraz, aký si Slovensko vybuduje. S tým súvisí aj miera znečistenia životného prostredia. Podniky pôsobiace v tejto oblasti by sa mali zamerať na trvalo udržateľný rozvoj a mali by konať tak, aby nenarušovali krásy našej krajiny. Celosvetové ekologické trendy majú za následok „hľadanie „neskazenej“ prírody a vyhýbanie sa environmentálnej deštrukcii“ (Šitárová, Hrinda, 2009).

### **2.2.2.1 Porterov model konkurenčných síl**

Ubytovacích zariadení po celom Slovensku je veľmi veľké množstvo, zvlášť v okolí turisticky obľúbených miest, pričom Vysoké Tatry sú najväčším lákadlom pre návštevníkov ako zo Slovenska, tak aj zo zahraničia. Existujú rôzne typy ubytovania, ako napríklad hotely, penzióny, chaty a podobne.

Naša spoločnosť sa líši od ostatných ubytovacích zariadení tým, že ponúka miesto obyčajných izieb apartmány a štúdiá. Tie sa vyznačujú veľkým priestorom, vlastnou kuchynkou a viacerými miestnosťami. V objekte sa taktiež nachádza wellness, fitness, detský kútik či bar. (S6) Familia Smokovec, s.r.o. je ohodnotená počtom hviezdíček tri, čím sa zaraďuje do kategórie luxusnejších zariadení poskytujúcich ubytovacie služby.

#### **Sila vplyvu dodávateľov**

Vyjednávaciú silu dodávateľov môžeme vnímať ako relatívne nízku, nakoľko trh ponúka širokú škálu výberu, čo v prípade nespokojnosti značne uľahčuje výmenu dodávateľa za iného. (O10) Každý seriózny dodávateľ však uprednostňuje budovanie dlhodobej spolupráce pred krátkodobým zárobkom, a preto sa snaží pristúpiť na kompromis. To však nemusí platiť v prípadoch dodávania úzkoprofilového tovaru, či špecifických služieb, kedy sa odberateľovi substitučné možnosti značne obmedzujú.

Naša spoločnosť odoberá energie (plyn, elektrina) od druhej najväčšej dodávateľskej spoločnosti v tejto oblasti na Slovensku, innogy Slovensko, s.r.o. Čo sa týka služieb, najväčšia spoločnosť, s ktorou spolupracuje je Booking.com, na revíziu či odpratávanie snehu využíva služby menších dodávateľských podnikov.

#### **Sila vplyvu kupujúcich**

Sila vplyvu zákazníkov v tomto odvetví je mimoriadne veľká. S meniacimi trendmi sa menia aj preferencie a potreby zákazníkov. Tí sú čoraz náročnejší na poskytované služby a produkty, najmä z dôvodu ľahkého porovnania podobných produktov a služieb poskytovanými vo vyspelejších krajinách. (T11) Aj malé zaváhanie, či neprispôsobenie sa najaktuálnejším trendom predstavuje pre spoločnosť veľkú hrozbu. V súčasnosti je zákazník čoraz pohodlnejší a vyhľadáva služby „pod jednou strechou“. Základom je

načúvať spotrebiteľom, snažiť sa byť o krok pred nimi a v prípade ich nespokojnosti sa zamerať na odstránenie dôvodu ich kritiky.

Podľa ubytovacích štatistík z roku 2018 zaznamenal aktívny zahraničný cestovný ruch nárast o 4,3%. Najviac návštevníkov bolo z Českej republiky (31,1%), Poľska (10%), Nemecka (5%) a Maďarska (4,4%) (Štatistický úrad SR, 2019).

**Tabuľka č. 4: Obsadenosť apartmánového domu podľa mesiacov v rokoch 2014-2018**

	2014	2015	2016	2017	2018	spolu
január	58,5%	62,0%	68,0%	69,5%	70,0%	65,6%
február	68,0%	77,0%	76,0%	71,5%	74,0%	73,3%
marec	32,5%	47,5%	47,5%	46,5%	51,0%	45,0%
apríl	30,0%	32,5%	35,5%	38,5%	5,0%	28,3%
máj	35,5%	45,5%	52,5%	50,5%	13,5%	39,5%
jún	45,5%	70,0%	66,0%	69,0%	32,5%	56,6%
júl	66,5%	78,5%	83,0%	84,0%	43,5%	71,1%
august	85,0%	89,0%	81,0%	92,0%	63,5%	82,1%
september	64,0%	74,5%	79,0%	76,5%	42,0%	67,2%
október	55,5%	54,0%	57,0%	48,0%	25,5%	48,0%
november	25,5%	32,5%	43,0%	27,0%	13,5%	28,3%
december	39,5%	54,5%	60,0%	40,5%	29,5%	44,8%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokladov spoločnosti

Ako môžeme sledovať z predchádzajúcej tabuľky, podľa obsadenosti apartmánového domu je podnik najviac vyťažený v období letných a jarných školských prázdnin. V tejto štatistike môžeme pozorovať aj pokles návštevnosti v už spomínanom období rekonštrukcie wellness centra počas deviatich mesiacov roku 2018.

### Sila vplyvu substitučných služieb

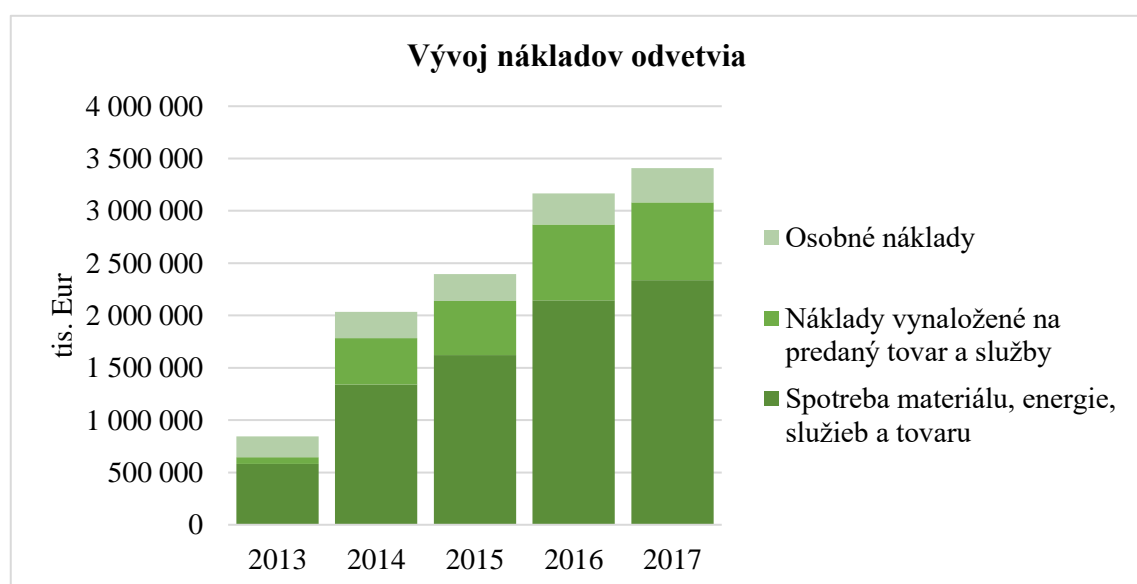
Toto odvetvie má výhodu v tom, že poskytované služby uspokojujú primárne aj sekundárne ľudské potreby. (O12) Primárnou je potreba odpočinku ako ochrany zdravia a medzi sekundárne radíme potreby poznania, komunikácie, či kultúrneho vzdelania (Čopková R., 2019). K týmto požiadavkám neodmysliteľne patrí relaxácia a regenerácia duševných, ako aj fyzických síl.

Podľa portálu Booking.com sa vo Vysokých Tatrách nachádzajú aj ubytovacie zariadenia, ktoré ponúkajú iný typ ubytovania, ako napríklad horské chaty, hostely, penzióny, kempingy a mnoho ďalších. (T12) Cenová úroveň sa u každého druhu ubytovacieho zariadenia samozrejme odlišuje, rovnako ako aj ponúkané služby. Zatiaľ, čo kemping je cenovo najpriaznivejšia možnosť, kde by sme za predĺžený víkend pre dve dospelé osoby mimo sezóny zaplatili okolo 30 Eur. Cena hostelov za rovnakých podmienok sa pohybuje okolo 75 – 86 Eur. Penziónov je veľké množstvo a tak je cenové rozpätie ponúkaných možností väčšie, konkrétne 88 – 147 Eur. Horské chaty sú určené pre väčší počet osôb, ceny za celú chatu sa pohybujú v čiastke niekoľkých stovák Eur (Booking.com, 2019).

### Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Podnikanie v cestovnom ruchu je spojené s viacerými vstupnými bariérami, ktoré môžu predstavovať pre investorov odrádzajúce až neprekonateľné prekážky. (O13) Za najvýznamnejšie považujeme kapitálovú náročnosť, rozsah výstavby a náročnosť pozemkového vysporiadania v tak atraktívnej lokalite. Napriek tomu medziročne v roku 2018 stúpol počet ubytovacích zariadení na Slovensku o 512, z toho v regióne Vysoké Tatry pribudlo 25 nových objektov (Štatistický úrad SR, 2019).

**Graf č. 3: Vývoj nákladových položiek v odvetví SK NACE 68200 v rokoch 2013-2017**



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky

Nákladová náročnosť odvetvia medziročne výrazne stúpa, najmä z pohľadu energetických a materiálových nákladov. (T13) Príčinou rastu osobných nákladov sú každoročne narastajúce minimálne mzdy.

### **Rivalita konkurentov**

V širšom ponímaní predstavujú pre Familiu Smokovec konkurenciu všetky zariadenia poskytujúce ubytovacie služby v okolí Vysokých Tatier. (T14) Avšak my sa budeme zameriavať na apartmánové domy, ktoré umožňujú návštevníkom nie len prenocovať, ale ponúkajú aj istý štandard a súvisiace aktivity.

Najväčším konkurentom Famílie Smokovec, s.r.o. je jednoznačne spoločnosť Hrebienok resort, s.r.o.. Okrem toho, že majú totožnú klasifikáciu odboru podnikania, tieto hotelové prevádzky sa nachádzajú vo vzdialenosti, ktorá zohráva vysokú rolu z hľadiska konkurencie. Ďalšie dve firmy sú rovnako apartmánové domy, avšak ich poloha je mimo obce Smokovec. Z hľadiska turizmu ale môžeme predpokladať, že predstavujú konkurenciu, keďže sa nachádzajú taktiež v blízkosti Vysokých Tatier, čo je cieľová destinácia návštevníkov týchto hotelových prevádzok.

**Hrebienok resort, s.r.o.** – moderný apartmánový hotel, ktorý sa nachádza v Starom Smokovci, vzdialený od Famílie Smokovec len jeden a pol kilometra. Návštevníkom ponúka ubytovanie v luxusných štúdiách či apartmánoch. K prednostiam tohto hotela patrí wellness centrum s vonkajším bazénom a v prízemnej časti sa nachádzajú obchodné a reštauračné prevádzky, do ktorých hotel svojim zákazníkom ponúka zľavu. Väčšina izieb disponuje balkónmi alebo terasami s výhľadom na podtatranskú kotlinu, z opačnej strany priamo na Vysoké Tatry.

**Panorama resort, s.r.o.** – zrekonštruovaný moderný apartmánový hotel, ktorý sa nachádza pri Štrbskom plese, odlišuje sa architektonickým stvárnením, ktoré patrí medzi dominanty okolia. Vznikol prestavbou pôvodného hotela Panorama, ktorý ponúkal ubytovacie služby od roku 1970. Klimatické prostredie umožňuje charakterizovať prevádzku ako liečebné kúpele pre pacientov s nešpecifickými chronickými chorobami dýchacích ciest. Návštevníci sa môžu kochať výhľadom na panorámu Vysokých a Nízkyh Tatier.

**Wili Slovakia, s.r.o.** – jeden zo siete hotelov spoločnosti Wili Holding, a.s. Apartmánový dom sa nachádza v Tatranskej Lomnici, pod druhým najvyšším štítom Vysokých Tatier -

Lomnickým štítom. Turistov láka do hotela aj skutočnosť, že ho navštevujú známe osobnosti zo sveta športu a kultúry, čo môže súvisieť s tým, že hotel založil bývalý podpredseda Národnej rady Slovenskej republiky, Viliam Veteška. Súčasťou apartmánov je aj zimná záhrada s výhľadom na majestátné veľhory a v niektorých sa nachádza aj krb.

### **2.2.3 Analýza 7S**

#### **Stratégia**

Každodenné fungovanie hotelovej prevádzky so sebou často prináša množstvo neželaných problémov a nových úloh, ktorým musia zamestnanci hotela čeliť. Stratégia podniku Familia Smokovec, s.r.o. nie je vo formálnej písomnej podobe zaznamenaná, no na pravidelných poradách vedenie informuje personál, okrem iného, aj o strategickom smerovaní apartmánového domu.

Poslaním spoločnosti je včas identifikovať rozmanité aj individuálne potreby klientov a vytvárať kladný obraz o slovenských hotelových službách aj v zahraničí.

Vízia apartmánového domu je obsiahnutá v jeho cieľoch, ktorými sú: maximalizácia kvality služieb, rast spoločnosti, zaistenie príjemného prostredia pre hostí a zamestnancov a zvyšovať rozsah segmentu zákazníkov.

#### **Štruktúra**

Spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. je riadená materským podnikom, má troch konateľov, z ktorých jeden je priamo na prevádzke a 10 zamestnancov. Na recepcii sa striedajú štyria pracovníci, podnik ďalej zamestnáva štyri chyžné, jedného údržbára a jedného maséra. Ostatné služby sú obstarávané externe (účtovníctvo, právne služby atď.).

Komunikácia medzi jednotlivými úsekmi je nastavená tak, aby sa šírili len žiadúce informácie, aby sa možné problémy rýchlo identifikovali a odstránili. (S10) Postupy, popisy, právomoci a povinnosti jednotlivých pracovných miest sú obsahom pracovných zmlúv.

## **Systémy**

V rámci evidencie apartmánov spoločnosť využíva systém Oberon, ktorého kompatibilita spĺňa požiadavky pre efektívny chod recepcie. Informuje o všetkých rezerváciách, kto si daný apartmán rezervoval, odkedy - dokedy, za akú cenu a či už bol pobyt uhradený.

Firma okrem vlastného rezervačného systému Beds24 využíva aj služby viacerých sprostredkovateľských portálov, ako napríklad Booking, HRS či mnoho ďalších. (O

Výsledkom kvalitného informačného systému je dynamický a cirkulujúci komunikačný systém po vertikálnej aj horizontálnej úrovni organizačnej štruktúry.

## **Štýl vedenia**

V apartmánovej prevádzke prevláda demokratický štýl vedenia zamestnancov. Príkladom sú bežné a pravidelné porady, ktoré otvára a má pod kontrolou vedúci pracovník, ale záver porady má formu otvorenej diskusie o danej problematike so zapojením všetkých zúčastnených zamestnancov. Porady môžu byť zvolávané aj na podnet podriadeného zamestnanca. Za hlavné výhody tohto štýlu vedenia považuje zamestnávateľ vyššiu motiváciu, kreativitu a solidaritu pracovníkov.

## **Zamestnanci**

Vzťahy medzi zamestnancami sú priateľské, ich harmonický vzťah je založený na profesionalite. Výber personálu spočíva vo filtrovaní potenciálnych záujemcov na základe vzdelania, zručností a skúseností v danom odbore. (S11)

Zamestnancom sa okrem fixnej zložky mzdy, ktorá nezávisí na sezóne, vypláca aj variabilná časť, ktorej výška sa odráža od zásluh a angažovanosti. Slovenská republika zaviedla aj príspevky za prácu v noci, cez víkendy a počas sviatkov. K samotnej mzde dostávajú zamestnanci aj stravné lístky, pričom väčšiu časť platí zamestnávateľ. Ako extra výhody majú pracovníci možnosť využiť zvyhodnený pobyt alebo vstup do wellness.

## **Schopnosti**

Familia Smokovec, s.r.o. vidí svoju prednosť v lokalite, kvalite poskytovaných služieb a taktiež aj v profesionalite svojich zamestnancov.

Familia Smokovec, s.r.o. sa nachádza v blízkosti slovenských veľhôr, ktoré lákajú návštevníkov z celého sveta. V okolí sa nachádza aquapark, lyžiarske strediská, zimné štadióny a iné atrakcie. (S12) Samotný apartmánový dom ponúka relaxáciu, oddych, ale aj možnosť vypožičať si bicykel či zašportovať si vo fitness miestnosti. (S13) Nedostatkom zariadenia je jednoznačne absencia stravovacích služieb. (W8) Zariadenie taktiež nedisponuje spoločenskými priestormi určenými napríklad na usporadúvanie spoločenských akcií alebo konferencií. (W9)

### **Zdieľané hodnoty**

Zamestnancom sú pravidelne na poradách vštepované základné hodnoty, ktoré apartmánový dom uznáva. Okrem všeobecne uznávaných smerníc, sú dodržiavané hodnoty poriadku, kvality, vernosti, dôveryhodnosti, profesionality, stability a vyššieho štandardu, ktoré hotelová prevádzka ponúka a na ktorých si zakladá.

## **2.3 Finančná analýza**

V nasledujúcej časti práce sa zameriavame na zhodnotenie finančnej situácie spoločnosti Familia Smokovec, s.r.o. Pomocou výkazov podniku z rokov 2014 až 2018 máme možnosť podrobiť spoločnosť analýze absolútnych ukazovateľov, pomerových ukazovateľov a v závere vypočítať finančné zdravie podniku pomocou Altmanovho modelu.

### **2.3.1 Absolútne ukazovatele**

V rámci analýzy absolútnych ukazovateľov budeme podrobovať výkazy vertikálnej a horizontálnej analýze položiek súvah a položiek výkazov ziskov a strát od roku 2014.

#### **Vertikálna analýza aktív**

Vertikálna analýza položiek aktív spoločnosti nám umožňuje zachytiť percentuálne vyjadrenie podielov jednotlivých položiek aktív na celkových aktívach. Tieto hodnoty sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.



**Tabuľka č. 5: Vertikálna analýza položiek aktív**

	2014	2015	2016	2017	2018
Podiel	%	%	%	%	%
<b>AKTÍVA</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>36,74</b>	<b>14,26</b>	<b>1,57</b>	<b>11,46</b>	<b>8,97</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	11,54	4,19	0,00	0,00	0,00
Dlhodobý hmotný majetok	25,21	10,07	1,57	11,46	8,97
<b>Obežný majetok</b>	<b>58,91</b>	<b>82,55</b>	<b>95,60</b>	<b>84,86</b>	<b>87,46</b>
Zásoby	6,69	5,13	5,26	6,68	7,33
Materiál	0,00	0,50	0,66	0,73	0,91
Tovar	6,69	4,64	4,60	5,95	6,42
Krátkodobé pohľadávky	25,88	43,84	29,65	27,01	33,33
Pohľadávky z obchodného styku	12,10	32,15	20,83	5,06	22,96
Daňové pohľadávky a dotácie	0,00	1,23	0,00	9,29	0,66
Iné pohľadávky	13,78	10,46	8,82	12,66	9,71
Finančné účty	26,35	33,58	60,69	51,17	46,80
Peniaze	8,24	6,46	4,49	20,37	19,24
Účty v bankách	18,10	27,12	56,21	30,80	27,56
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>4,35</b>	<b>3,19</b>	<b>2,83</b>	<b>3,68</b>	<b>3,56</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti

Z vertikálnej analýzy aktív sa dá poukázať na nestabilný vývoj aktívnych položiek v podniku.

Spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. eviduje v rokoch 2014 a 2015 ako dlhodobý hmotný majetok, tak aj dlhodobý nehmotný majetok. Od roku 2016 nezaznamenáva žiaden dlhodobý nehmotný majetok a tak celkové neobežné aktíva pozostávajú v posledných troch rokoch sledovaného obdobia iba z dlhodobého hmotného majetku.

Najpodstatnejší vplyv na celkovom majetku má obežný majetok, pričom v roku 2016 dosahoval takmer 96 percent. Okrem roku 2015 majú najvyšší podiel z obežných aktív finančné účty, kde väčšiu časť zastávajú účty v bankách, zvyšok tvoria peňažné prostriedky v hotovosti. Krátkodobé pohľadávky iba v roku 2015 tvorili najväčší podiel na obežnom majetku. Keďže sa jedná o hotelovú prevádzku, zásoby predstavujú najmenšiu zložku obežného majetku, ktorá je tvorená najmä tovarom potrebným na prevádzkovanie hotelového baru.

Časové rozlíšenie aktív vykazuje značné výkyvy, no pri pohľade na percentuálne zastúpenie tejto položky na celkových aktívach je zrejmé, že sa jedná o menej významnú zložku.

### **Horizontálna analýza aktív**

Prostredníctvom horizontálnej analýzy aktív máme možnosť sledovať medziročné zmeny týchto položiek. V ďalšej tabuľke môžeme vidieť tieto hodnoty v absolútnom aj percentuálnom vyjadrení.

**Tabuľka č. 6: Horizontálna analýza položiek aktív**

	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %
<b>AKTÍVA</b>	<b>9 430</b>	<b>37,63</b>	<b>5 805</b>	<b>16,83</b>	<b>-6 714</b>	<b>-16,66</b>	<b>-1 658</b>	<b>-4,94</b>
<b><u>Neobežný majetok</u></b>	<b>-4 289</b>	<b>-46,57</b>	<b>-4 289</b>	<b>-87,17</b>	<b>3 218</b>	<b>509,98</b>	<b>-984</b>	<b>-25,57</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	-1 446	-50,00	-1 446	-100,00	0	-	0	-
Dlhodobý hmotný majetok	-2 843	-45,01	-2 843	-81,84	3 218	509,98	-984	-25,57
<b><u>Obežný majetok</u></b>	<b>13 708</b>	<b>92,85</b>	<b>10 052</b>	<b>35,30</b>	<b>-10 027</b>	<b>-26,03</b>	<b>-575</b>	<b>-2,02</b>
Zásoby	95	5,67	347	19,59	124	5,85	97	4,33
Krátkodobé pohľadávky	8 635	133,15	-3 172	-15,81	-2 878	-24,09	1 571	17,32
Finančné účty	4 978	75,39	12 877	111,19	-7 273	-29,74	-2 243	-13,05
<b><u>Časové rozlíšenie súčet</u></b>	<b>11</b>	<b>1,01</b>	<b>42</b>	<b>3,82</b>	<b>95</b>	<b>8,32</b>	<b>-99</b>	<b>-8,00</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti*

Celkové aktíva počas sledovaného obdobia značne kolísali. Do prvej polovice sledovaného obdobia boli rastúce a ich priemerný nárast bol 27,23%. Naopak, v druhej polovici tohto obdobia zaznamenali pokles v priemere 10,80%.

Hodnota dlhodobého majetku takmer v každom roku klesá, z tabuľky môžeme vypočítať, že jedine v medziobdobí 2016/2017 firma zaznamenala nárast dlhodobého hmotného majetku, ktorý predstavoval nárast až o takmer 506%. Od tohto obdobia podnik nedisponoval žiadnym dlhodobým nehmotným majetkom.

Z obežných aktív každoročne stúpala iba najmenšia položka, teda položka zásob, ktorá v priemere rástla o 8,86%. Finančné účty a krátkodobé pohľadávky mali počas rokov 2014-2018 veľmi nestabilný vývoj, čím ich hodnoty každoročne kolísali. V prvej sledovanej medziročnej zmene bol zaznamenaný výrazný nárast krátkodobých pohľadávok, konkrétne o vyše 133%. Nasledujúce dve medziročné zmeny mali klesajúci charakter, v priemere o necelých 20%. V poslednom medziobdobí bol už opäť nárast zmeny položky krátkodobých pohľadávok, no nie tak výrazný ako v prvom prípade.

Časové rozlíšenie iba v poslednej medziročnej zmene zaznamenalo pokles, do tejto doby medziročná zmena predstavovala nárast v priemere o 4,38%.

## Vertikálna analýza pasív

Vertikálna analýza pasív nám umožňuje sledovať, aký podiel tvorili jednotlivé položky na celkovej hodnote pasív.

*Tabuľka č. 7: Vertikálna analýza položiek pasív*

	2014	2015	2016	2017	2018
Podiel	%	%	%	%	%
<b>PASÍVA</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b><u>Vlastné imanie</u></b>	<b>-876,36</b>	<b>-827,31</b>	<b>-785,96</b>	<b>-999,93</b>	<b>-1159,53</b>
Základné imanie	26,49	19,25	16,48	19,77	20,80
VH minulých rokov	-823,40	-656,01	-724,61	-971,44	-1072,66
VH za účtovné obdobie po zdanení	-79,45	-190,55	-77,83	-48,26	-107,67
<b><u>Závazky</u></b>	<b>976,36</b>	<b>927,31</b>	<b>885,96</b>	<b>1099,93</b>	<b>1258,53</b>
Dlhodobé záväzky	-2,84	-5,01	-6,77	0,02	0,10
<i>Závazky zo sociálneho fondu</i>	<i>0,99</i>	<i>0,56</i>	<i>0,37</i>	<i>0,02</i>	<i>0,10</i>
<i>Odložený daňový záväzok</i>	<i>-3,83</i>	<i>-5,57</i>	<i>-7,15</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Krátkodobé záväzky	967,96	927,24	883,89	1088,25	1249,42
<i>Závazky z obchodného styku</i>	<i>873,58</i>	<i>854,15</i>	<i>736,00</i>	<i>1045,92</i>	<i>1184,60</i>
<i>Závazky voči zamestnancom</i>	<i>16,39</i>	<i>13,75</i>	<i>13,75</i>	<i>15,09</i>	<i>20,68</i>
<i>Závazky zo sociálneho poistenia</i>	<i>10,16</i>	<i>7,98</i>	<i>8,83</i>	<i>9,40</i>	<i>13,32</i>
<i>Daňové záväzky a dotácie</i>	<i>7,45</i>	<i>5,89</i>	<i>9,04</i>	<i>6,16</i>	<i>5,23</i>
<i>Iné záväzky</i>	<i>60,37</i>	<i>45,47</i>	<i>116,28</i>	<i>11,67</i>	<i>25,59</i>
Krátkodobé rezervy	11,16	5,08	8,84	11,66	9,01
Krátkodobé finančné výpomoci	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00
<b><u>Časové rozlíšenie</u></b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti*

Z tabuľky môžeme pozorovať, že nami sledovaná spoločnosť je financovaná výhradne z cudzích zdrojov. To je samozrejme spôsobené tým, že podnik je dcérskou spoločnosťou. (W1) Najväčší podiel záväzkov tvoria krátkodobé záväzky, čo je pre podnik najvýhodnejšie z pohľadu financovania. Takmer celý tento podiel je tvorený záväzkami z obchodného styku, najmenšiu položku tvoria daňové záväzky a dotácie. Krátkodobé rezervy mali počas skúmaného obdobia kolísavý charakter a krátkodobé finančné výpomoci boli zaznamenané iba v roku 2014.

Vlastné imanie vykazovalo každý rok záporné hodnoty, na ktoré má najvýznamnejší vplyv nepochybne záporný výsledok hospodárenia a jeho prevedenie do neuhradenej straty minulých rokov. (W2) To prispieva k prehĺbeniu záporného podielu výsledku hospodárenia (ďalej VH) minulých rokov na celkovej výške vlastného kapitálu.

Jedine v poslednom roku zo sledovaného obdobia môžeme pozorovať jednopercenčné časové rozlíšenie pasív.

### Horizontálna analýza pasív

Medzi jednotlivými rokmi môžeme pomocou horizontálnej analýzy pasív pozorovať zmeny v položkách pasív, ktoré sú zaznamenané v tabuľke nižšie.

**Tabuľka č. 8: Horizontálna analýza položiek pasív**

	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
Zmena	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %
<b>PASÍVA</b>	<b>9 430</b>	<b>37,63</b>	<b>5 805</b>	<b>16,83</b>	<b>-6 714</b>	<b>-16,66</b>	<b>-1 658</b>	<b>-4,94</b>
<b><u>Vlastné imanie</u></b>	<b>-65 724</b>	<b>-29,92</b>	<b>-31 363</b>	<b>-10,99</b>	<b>-19 087</b>	<b>-6,03</b>	<b>-34 374</b>	<b>-10,24</b>
Základné imanie	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých rokov	-19 911	-9,65	-65 724	-29,05	-34 245	-11,73	-16 206	-4,97
VH za účtovné obdobie po zdanení	-45 813	-230,08	34 361	52,28	15 158	48,33	-18 168	-112,11
<b><u>Záväzky</u></b>	<b>75 154</b>	<b>30,71</b>	<b>37 168</b>	<b>11,62</b>	<b>12 373</b>	<b>3,47</b>	<b>32 396</b>	<b>8,77</b>
Dlhodobé záväzky	-1 016	-142,70	-1 002	-57,99	2 737	100,26	26	371,43
Krátkodobé záväzky	77 234	31,84	36 358	11,37	9 283	2,61	33 411	9,14
Krátkodobé rezervy	-1 044	-37,34	1 812	103,42	353	9,90	-1 041	-26,58
Krátkodobé finančné výpomoci	-20	-100,00	0	-	0	-	0	-
<b><u>Časové rozlíšenie</u></b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>320</b>	<b>-</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti*

Celkové pasíva v prvej polovici sledovaného obdobia mali rastúci vývoj a zvyšovali sa v priemere o 27,23%. V druhej polovici, naopak, tento vývoj zaznamenával pokles a to v priemere o 10,80%.

Vlastný kapitál každoročne prehľboval svoje záporné hodnoty, medziročne tak klesal v priemere o 14,30%. Najväčší prepad zaznamenal v roku 2015, kedy oproti roku 2014

klesol o vyše 65,7 tis. Eur. Základné imanie bolo každý rok v rovnakej výške, konkrétne 6 639 Eur. Výsledok hospodárenia minulých rokov rovnako každoročne zvyšoval mínusové hodnoty, v priemere klesali o 13,85%. Posledné roky má tento rozdiel oproti minulému roku znižujúcu sa tendenciu. Zmeny výsledkov hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení mali počas skúmaného obdobia nestabilný vývoj.

Závazky spoločnosti Familia Smokovec, s.r.o. medziročne narastali v priemere o 13,64%, pričom v prvom sledovanom medziobdobí narástli o vyše 75 tis. Eur. (W3) Môžeme pozorovať, že príčinou rastu celkových cudzích zdrojov sú krátkodobé záväzky, ktoré taktiež rástli v podobnom tempe, konkrétne o 13,74%. Príčinou každoročného rastu mohol byť fakt, že spoločnosť uhrádzala svoje záväzky s oneskorením, alebo obstarávala veci ku koncu roka so splatnosťou v novom roku. Hodnoty dlhodobých záväzkov rovnako ako aj krátkodobých rezerv vykazovali kolísavé hodnoty počas nami sledovaných rokov. Krátkodobé finančné výpomoci klesli v prvom medziobdobí o 100%, keďže podnik od roku 2014 nevykazoval žiadne hodnoty tejto položky.

### **Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát**

Podiel jednotlivých výnosových položiek na celkových výnosoch z hospodárskej činnosti nám umožňuje sledovať vertikálna analýza výkazu ziskov a strát, ktorá je zaznamenaná v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka č. 9: Vertikálna analýza položiek výkazu ziskov a strát**

	2014	2015	2016	2017	2018
Podiel	%	%	%	%	%
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Tržby z predaja tovaru	3,68	3,56	2,42	2,10	2,35
Tržby z predaja služieb	96,22	96,32	97,48	97,81	97,53
<b>Náklady na hospodársku činnosť spolu</b>	<b>106,36</b>	<b>121,88</b>	<b>107,85</b>	<b>103,67</b>	<b>111,39</b>
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	2,22	1,97	1,34	1,18	1,26
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	17,51	13,39	12,26	11,66	14,09
Služby	48,03	71,67	59,04	59,31	52,42
Osobné náklady	34,20	31,29	31,73	29,37	39,23
<i>Mzdové náklady</i>	<i>24,44</i>	<i>22,62</i>	<i>23,05</i>	<i>21,31</i>	<i>28,16</i>
<i>Náklady na soc. poistenie</i>	<i>8,60</i>	<i>7,51</i>	<i>7,60</i>	<i>7,06</i>	<i>9,58</i>
<i>Sociálne náklady</i>	<i>1,15</i>	<i>1,15</i>	<i>1,09</i>	<i>1,00</i>	<i>1,48</i>
Dane a poplatky	0,93	0,80	0,70	0,79	0,89
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	2,25	1,85	1,76	0,20	0,33
<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>-6,36</b>	<b>-21,88</b>	<b>-7,85</b>	<b>-3,67</b>	<b>-11,39</b>
Pridaná hodnota	32,12	12,85	27,26	27,76	32,11
<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>-1,60</b>	<b>-1,54</b>	<b>-1,78</b>	<b>-0,54</b>	<b>0,00</b>
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>-7,96</b>	<b>-23,42%</b>	<b>-9,63</b>	<b>-4,48</b>	<b>-11,39</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti

Počas sledovaného obdobia rokov 2014 až 2018 tvorili najväčší podiel na celkových výnosoch spoločnosti náklady na hospodársku činnosť. (W4) Tieto náklady dosahovali vyššie ako 100%-né hodnoty, čo spôsobilo každý rok záporný výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti. Najväčšou zložkou týchto nákladov boli náklady na služby a druhou najväčšou osobné náklady. U takejto spoločnosti, teda hotelovej prevádzky, ktorá poskytuje služby, sa očakáva, že budú mať najvyšší podiel na nákladoch práve náklady na služby.

Z tržieb predstavovali každý rok vyššiu položku tržby z predaja služieb, každoročne dosahovali viac ako 96% z celkových príjmov. Ďalej spoločnosť vykazovala aj tržby z predaja tovaru. Tieto výnosy odpovedajú činnosti apartmánového domu, kde predpokladáme práve tržby zo služieb a tržby za tovar iba ako vedľajšiu činnosť, teda v malej výške. Na účte tržby z predaja tovaru predpokladáme zaúčtované iba tržby, ktoré súvisia s predajom tovaru v bare.

Napriek každoročnej vykazovanej strate, pridaná hodnota podniku je každý rok kladná. (S7) Od roku 2015 má pozitívny trend a v roku 2018 dosiahla takmer rovnaký podiel na výnosoch, ako v prvom roku sledovaného obdobia.

### **Horizontálna analýza výkazu ziskov a strát**

Medziročné zmeny v absolútnom aj percentuálnom vyjadrení položiek výkazov ziskov a strát v rokoch 2014-2018 môžeme sledovať v nasledujúcej tabuľke.



**Tabuľka č. 10: Horizontálna analýza položiek výkazu ziskov a strát**

Zmena	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %	v Eur	v %
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>	<b>30 512</b>	<b>12,20</b>	<b>44 965</b>	<b>16,02</b>	<b>36 203</b>	<b>11,12</b>	<b>-60 058</b>	<b>-16,60</b>
Tržby z predaja tovaru	790	8,58	-2 122	-21,22	-264	-3,35	-519	-6,82
Tržby z predaja služieb	29 649	12,32	47 098	17,42	36 465	11,49	-59 581	-16,84
<b>Náklady na hospodársku činnosť spolu</b>	<b>76 001</b>	<b>28,56</b>	<b>9 134</b>	<b>2,67</b>	<b>23 925</b>	<b>6,81</b>	<b>-38 977</b>	<b>-10,39</b>
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	-22	-0,40	-1 162	-21,01	-118	-2,70	-438	-10,30
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	-6 225	-14,21	2 331	6,20	2 276	5,70	337	0,80
Služby	80 992	67,41	-8 889	-4,42	22 356	11,63	-56 425	-26,29
Osobné náklady	2 262	2,64	15 520	17,67	2 945	2,85	12 095	11,38
Mzdové náklady	2 351	3,84	11 542	18,18	2 072	2,76	7 880	10,22
Náklady na soc. poistenie	-437	-2,03	3 649	17,31	828	3,35	3 339	13,06
Sociálne náklady	348	12,07	329	10,19	45	1,26	876	24,31
Dane a poplatky	-86	-3,70	52	2,33	574	25,09	-184	-6,43
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	-424	-7,54	514	9,88	-5 004	-87,53	270	37,87
<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>-45 489</b>	<b>-285,86</b>	<b>35 831</b>	<b>58,35</b>	<b>12 278</b>	<b>48,02</b>	<b>-21 081</b>	<b>-158,59</b>
Pridaná hodnota	-44 270	-55,10	52 696	146,06	11 687	13,16	-3 574	-3,56
<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>-322</b>	<b>-8,05</b>	<b>-1 472</b>	<b>-34,07</b>	<b>3 840</b>	<b>66,29</b>	<b>1 953</b>	<b>100,00</b>
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>-45 811</b>	<b>-230,07</b>	<b>34 359</b>	<b>52,28</b>	<b>15 158</b>	<b>48,33</b>	<b>-18 168</b>	<b>-112,11</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov analyzovanej spoločnosti

Do roku 2017 dochádzalo k medziročnému zvyšovaniu výnosov z hospodárskej činnosti v priemere o 13,11%. V poslednom medziobdobí bol zaznamenaný pokles o 60 tis. Eur, čiže o 16,60%. Tržby z predaja služieb tvoria významný podiel na celkových výnosoch, a tak kopírujú tento trend s podobnými hodnotami. Naopak, tržby z predaja tovaru mali opačný vývoj. V roku 2015 oproti predchádzajúcemu roku zaznamenali taktiež pozitívnu zmenu o 12,32%, zvyšné obdobie však klesali v priemere o 10,46%.

Medziročné zmeny v nákladoch na hospodársku činnosť boli v sledovanom období značne kolísavé, zatiaľ čo v roku 2015 oproti roku 2014 vzrástli o 76 tis. Eur, teda 28,56%, v poslednom roku klesli o 59,5 tis. Eur, teda 10,39%. Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru mali klesajúcu tendenciu z pohľadu medziročných zmien. Rozdiely v spotrebe materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok predstavovali iba v období 2014/2015 pokles o 14,21%. Vo zvyšnom období mali tendenciu rásť v priemere o 4,23%. Služby boli v sledovanom období nestabilnou zložkou celkových nákladov. Zmeny v osobných nákladoch predstavovali pozitívny trend, pričom mzdové a sociálne náklady každoročne stúpali v dôsledku zvyšovania počtu zamestnancov a zvyšovania minimálnej mzdy. Vzhľadom k tomu, že podľa rozvahy spoločnosť v poslednom roku neobstarala nový dlhodobý majetok, predpokladáme, že nárast odpisov v roku 2018 môže byť spôsobený dokončením odpisovania napríklad automobilu, prípadne mohla mať v minulých rokoch prerušené odpisovanie, ktoré v tomto roku neprerušila.

Prevyšujúce náklady na hospodársku činnosť oproti výnosom z hospodárskej činnosti majú za následok každoročne záporný výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti. V roku 2015 podnik prehĺbil stratu o takmer 45,5 tis. Eur a v roku 2018 o vyše 21 tis. Eur. V rokoch 2016 a 2017 firma vykazovala síce tiež záporné výsledky hospodárenia, avšak zmeny medzi obdobiami mali stúpajúci charakter, pričom v priemere znížila stratu o 53,19%.

Pridaná hodnota spoločnosti vykazuje každý rok plusové hodnoty, no medziročné zmeny neboli stabilné. Zatiaľ čo v roku 2016 a 2017 bola zmena pozitívna, dokonca v období 2015/2016 dosiahla nárast o vyše 146%, v rokoch 2015 a 2018 boli rozdiely oproti predchádzajúcemu roku záporné.

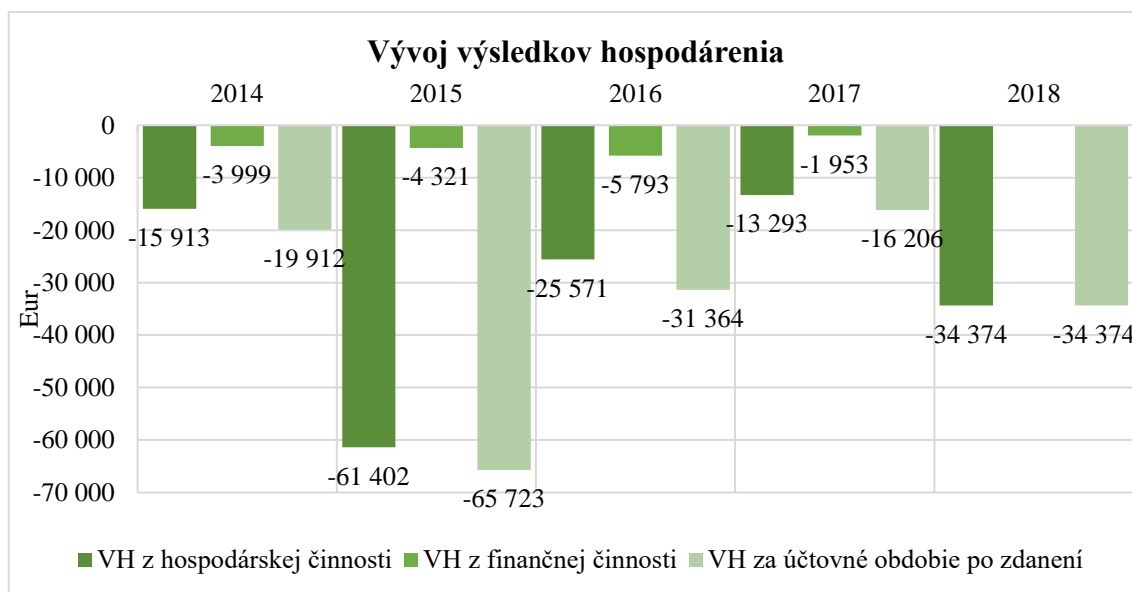
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti firma vykazovala len do roku 2017. Vzhľadom na každoročné straty, v poslednom roku, kedy nevykonávala žiadnu finančnú

činnosť, bola zmena pozitívna. Rovnako aj v predchádzajúcom roku sa strata znížila o 66,29% a v rokoch 2015 a 2016 sa strata zvyšovala.

Podobne ako výsledky hospodárenia z hospodárskej činnosti a výsledky hospodárenia z finančnej činnosti, aj výsledky hospodárenia za účtovné obdobie vykazujú záporné hodnoty v každom zo skúmaných rokov. V prvom medziobdobí rokov 2014/2015 zvýšila firma stratu najviac, konkrétne na -65 723 Eur, čo predstavuje -230,07%-ný prepad. V ďalších dvoch medziobdobiach stratu zmierňovala v priemere o približne polovicu, avšak v poslednom roku oproti minulému obdobiu opäť prehĺbila stratu o vyše 18 tis. Eur. Tento nepriaznivý vývoj pramení z prevyšujúcich nákladov na hospodársku činnosť nad výnosmi z hospodárskej činnosti.

Grafické znázornenie vývoja a rozloženia výsledkov hospodárenia v členení na VH z hospodárskej činnosti, VH z finančnej činnosti a VH za účtovné obdobie po zdanení je znázornené nižšie.

**Graf č. 4: Vývoj a rozloženie výsledkov hospodárenia za účtovné obdobie**



Zdroj: vlastné spracovanie

### 2.3.2 Pomerové ukazovatele

V rámci pomerovej analýzy boli vybrané najčastejšie používané ukazovatele, medzi ktoré zaraďujeme likviditu, zadlženosť, rentabilitu a aktivitu. Každý z týchto indikátorov je

vypočítaný pre nami sledovanú spoločnosť a pre jej troch konkurentov, ktorých sme predstavili v predošlých kapitolách záverečnej práce.

Každý podnik v nami sledovanom odvetví je ovplyvnený množstvom rozličných faktorov, preto považujeme hodnoty ukazovateľov priemeru odvetvia za príliš všeobecné a porovnanie s konkrétnymi firmami by nemalo dostatočnú výpovednú hodnotu. Navyše z verejne dostupných zdrojov nebolo možné zistiť potrebné údaje pre spomínané výpočty.

### Ukazovatele likvidity

Medzi základné ukazovatele likvidity radíme okamžitú, pohotovú a bežnú likviditu. Využitím výsledkov týchto ukazovateľov môžeme zistiť schopnosť podniku uhrádzať svoje splatné záväzky.

*Tabuľka č. 11: Analýza okamžitej likvidity*

Okamžitá likvidita					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Familia Smokovec</b>	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02
<b>Hrebienok resort</b>	0,80	0,17	0,04	0,03	0,02
<b>Panorama resort</b>	8,33	1,67	1,03	1,20	38,20
<b>Wili Slovakia</b>	0,05	0,00	1,26	1,61	0,54

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností*

Z pohľadu okamžitej likvidity dosahovala spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. za všetky sledované roky veľmi nízke výsledky, dlhodobo najnižšie zo všetkých porovnávaných konkurentov. Ak by teda došlo v daný okamih k plneniu jej záväzkov, nebola by schopná ich uhradiť z finančných prostriedkov, ktoré má aktuálne k dispozícii. (W5) Keďže sa ale jedná o dcérsku spoločnosť, podnik nemusí nutne držať príliš vysokú hotovosť.

Panorama resort, s.r.o. dosahuje z dlhodobého hľadiska najvyššie hodnoty, v poslednom roku dosahovala hodnota okamžitej likvidity u tejto spoločnosti koeficient 38,20. Naopak, najnižšiu hodnotu mala spoločnosť Wili Slovakia, s.r.o., a to v roku 2015, kedy tento ukazovateľ bol na nulovej hodnote.

**Tabuľka č. 12: Analýza pohotovej likvidity**

<b>Pohotová likvidita</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	0,05	0,08	0,10	0,07	0,06
<b>Hrebienok resort</b>	0,84	0,32	0,13	0,58	0,17
<b>Panorama resort</b>	15,79	10,67	5,08	1,44	6,81
<b>Wili Slovakia</b>	1,56	1,85	3,13	4,36	0,94

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti*

Napriek tomu, že zásoby patria do obežných aktív, sú ťažko premeniteľné na peniaze a z toho dôvodu sú pri výpočte pohotovej likvidity vylúčené.

Pri analýze pohotovej likvidity je opäť zjavné, že naša spoločnosť dosahuje najnižšie hodnoty, tentokrát v každom sledovanom roku oproti svojim konkurentom. S nízkymi hodnotami je na tom podobne aj Hrebienok resort, s.r.o.

Najlepšie hodnoty pohotovej likvidity dosahuje dlhodobo firma Panorama resort, s.r.o., pričom v roku 2014 mala najvyššiu hodnotu tohto ukazovateľa a spoločnosť Wili Slovakia, s.r.o. jedine v roku 2018 dosahovala nižšiu hodnotu ako 1.

**Tabuľka č. 13: Analýza bežnej likvidity**

<b>Bežná likvidita</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	0,06	0,09	0,11	0,08	0,07
<b>Hrebienok resort</b>	0,84	0,32	0,13	0,58	0,78
<b>Panorama resort</b>	15,79	10,67	5,08	1,44	6,81
<b>Wili Slovakia</b>	1,56	1,85	3,13	4,36	0,94

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti*

Bežná likvidita, vzhľadom na odbor podnikania analyzovaných spoločností, sa vo väčšine prípadov nelíši od pohotovej likvidity. Je to spôsobené tým, že podniky ponúkajúce služby ubytovania nemusia predávať tovar, čo znamená, že nedržia žiadne zásoby. To sa odzrkadľuje aj v neskôr počítanej dobe obratu zásob, kedy jedine naša spoločnosť vykazovala v každom sledovanom roku hodnoty tejto položky a naopak Panorama resort, s.r.o. nedisponovala ani v jednom roku zásobami.

## Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti merajú finančnú stabilitu podniku, čiže udávajú vzťah medzi cudzími zdrojmi a vlastným kapitálom alebo ich zložkami. Čím viac podnik využíva cudzie zdroje k financovaniu, tým sa zvyšuje jeho zadlženosť. Zvyšovanie zadlženosti môže vplyvom pôsobenia finančnej páky zvyšovať rentabilitu.

*Tabuľka č. 14: Analýza celkovej zadlženosti a samofinancovania*

Celková zadlženosť (%)					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Familia Smokovec</b>	976,36	927,31	885,96	1 099,93	1 258,53
<b>Hrebienok resort</b>	118,86	104,47	100,76	73,25	85,86
<b>Panorama resort</b>	6,28	9,28	18,77	69,61	14,68
<b>Wili Slovakia</b>	89,10	78,95	64,47	64,34	109,44
Koeficient samofinancovania (%)					
<b>Familia Smokovec</b>	-876,36	-827,31	-785,96	-999,93	-1 159,53
<b>Hrebienok resort</b>	-18,86	-4,47	-0,92	26,75	14,14
<b>Panorama resort</b>	62,04	58,08	50,32	30,39	85,32
<b>Wili Slovakia</b>	10,90	21,05	35,53	35,66	-9,44

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti*

Zo všetkých sledovaných firiem má spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. najvyššiu mieru zadlženosti. Je to dcérska spoločnosť a pokiaľ s tým nebude mať materský podnik problém a bude to vedieť obhájiť napríklad pred bankou, spoločnosť nebude musieť zaniknúť.

Dlhodobou je na tom najlepšie Panorama resort, s.r.o., ktorá iba v roku 2017 dosiahla mieru zadlženosti takmer 70%, v prvých dvoch rokoch nebola zadlžená ani na 10% a v rokoch 2016 a 2017 to bolo pod 20%.

Ostatné sledované spoločnosti vykazujú vyššiu ako priemernú celkovú zadlženosť každý rok, čo ich stavia do pozície rizikových firiem.

Koeficient samofinancovania je doplnkovým ukazovateľom k celkovej zadlženosti. Udáva, do akej miery sú aktíva financované z vlastných zdrojov. Už z predchádzajúcich zistení je jasné, že firmy, ktoré sú zadlžené viac ako na 100%, musia vykazovať záporné hodnoty samofinancovania. Je to opäť spôsobené zápornými hodnotami vlastného kapitálu.

**Tabuľka č. 15: Analýza dlhodobej a bežnej zadlženosti**

<b>Dlhodobá zadlženosť (%)</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	-2,84	-5,01	-6,77	0,02	0,10
<b>Hrebienok resort</b>	-	-	0,0003	1,01	0,75
<b>Panorama resort</b>	-	-	-	-	-
<b>Wili Slovakia</b>	25,72	25,05	32,52	41,40	21,97
<b>Bežná zadlženosť (%)</b>					
<b>Familia Smokovec</b>	967,96	927,24	883,89	1 088,25	1 249,42
<b>Hrebienok resort</b>	118,86	104,47	100,76	72,24	85,11
<b>Panorama resort</b>	6,28	9,28	18,77	69,61	14,68
<b>Wili Slovakia</b>	61,49	53,91	31,95	22,94	85,67

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností*

Ukazovateľ dlhodobej zadlženosti informuje o rozsahu dlhodobého cudzieho kapitálu na financovanie potrieb podnikov a ukazovateľ bežnej zadlženosti zasa o rozsahu krátkodobého cudzieho kapitálu na financovanie záležitostí firiem.

Z nami vytvorenej analýzy je očividné, že Familia Smokovec, s.r.o. čerpá na financovanie aktivít výhradne z krátkodobého cudzieho kapitálu. V prvých troch rokoch analýzy dokonca vykazovala záporné hodnoty dlhodobého cudzieho kapitálu. Od roku 2016 majú oba druhy zadlženosti stúpajúci trend.

Bežná zadlženosť spoločnosti Panorama resort, s.r.o. kopíruje jej celkovú zadlženosť, pretože firma nezaznamenáva žiadne dlhodobé cudzie zdroje.

### **Ukazovatele rentability (W6)**

Pomocou rentability meriame schopnosť podniku vytvárať nové zdroje a dosahovať zisk pomocou investovaného kapitálu. Pri výpočte sa dáva do pomeru zisk získaný podnikaním a výška zdrojov, ktoré boli použité k ich dosiahnutiu, výsledok sa uvádza v percentách.

**Tabuľka č. 16: Analýza rentability aktív**

<b>Rentabilita aktív ROA (%)</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	-79,45	-190,55	-77,83	-48,26	-107,67
<b>Hrebienok resort</b>	-7,57	-0,96	-0,56	27,31	-1,07
<b>Panorama resort</b>	20,06	-21,84	-0,87	7,70	-2,98
<b>Wili Slovakia</b>	26,19	12,22	4,38	6,88	-23,57

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti*

Vo viac ako polovici prípadov môžeme sledovať, že spoločnosti vykazovali záporné výsledky hospodárenia, teda sa ocitli v strate. To znamená, že v tom prípade sa nedá hovoriť o ziskovosti aktív a tieto hodnoty sú záporné.

Nami sledovaná Familia Smokovec, s.r.o. bola v každom roku v hlbokej strate, teda ani jeden raz neboli jej aktíva rentabilné. Najhoršie na tom bola v roku 2015, kedy sa nachádzala v strate vyše 65 000 Eur.

Počas sledovaných rokov bola na tom, z pohľadu ziskovosti aktív, najlepšie firma Wili Slovakia, s.r.o., ktorá iba v poslednom roku spadla do straty.

**Tabuľka č. 17: Analýza rentability vlastného kapitálu**

<b>Rentabilita vlastného kapitálu ROE (%)</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	-	-	-	-	-
<b>Hrebienok resort</b>	-	-	-	102,08	-7,54
<b>Panorama resort</b>	32,34	-37,60	-1,73	25,34	-3,49
<b>Wili Slovakia</b>	240,22	58,04	12,32	19,30	-

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti*

Familia Smokovec, s.r.o. každý rok sledovaného obdobia vykazuje záporné hodnoty výsledku hospodárenia, ako aj hodnoty vlastného kapitálu. Z toho dôvodu je nezmysel vypočítavať rentabilitu vlastného kapitálu a preto sme v tabuľke tieto hodnoty nahradili znakom “-“.

Rovnako sme postupovali aj pri firme Hrebienok resort, s.r.o. a v poslednom roku aj v spoločnosti Wili Slovakia, s.r.o..



Ako môžeme sledovať, ostatné hodnoty veľmi kolísajú, pričom najvyššiu dosiahol podnik Wili Slovakia, s.r.o. v roku 2014. V tejto spoločnosti sa nevyskytujú záporné čísla, čo značí, že kapitál vložený vlastníkmi je efektívne využívaný.

**Tabuľka č. 18: Analýza rentability vloženého kapitálu**

<b>Rentabilita vloženého kapitálu ROI (%)</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	-	-	-	-	-
<b>Hrebienok resort</b>	-	-	-	124,81	-7,09
<b>Panorama resort</b>	27,18	-17,63	5,27	32,99	-3,49
<b>Wili Slovakia</b>	75,02	33,22	11,45	11,40	-134,77

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti*

Nami sledovaná spoločnosť každý rok vykazovala záporné hodnoty ako v čitateli, tak aj v menovateli, preto tieto hodnoty nemá zmysel komentovať. Vzhľadom na skutočnosť, že krátkodobé cudzie zdroje výrazne prevyšovali v sledovaných rokoch celkové aktíva, nemožno hovoriť o rentabilite.

Najväčšiu zmenu zaznamenala firma Hrebienok resort, s.r.o. z roku 2016 na rok 2017, kedy sa dostala z výraznej straty na vysoký zisk. V roku 2017 tak bola vysoko rentabilná, avšak v roku 2018 sa opäť dostala do straty a tak jej rentabilita klesla na zápornú hodnotu. Wili Slovakia, s.r.o. bola na tom každý rok najlepšie až kým sa v roku 2018 nedostala do straty, čím jej rentabilita klesla na výrazne mínusovú hodnotu.

**Tabuľka č. 19: Analýza rentability tržieb**

<b>Rentabilita tržieb ROS (%)</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	-7,97	-23,45	-9,64	-4,48	-11,40
<b>Hrebienok resort</b>	-75,83	-343,56	-1 469,50	2 360,24	-103,07
<b>Panorama resort</b>	8,11	-11,58	-0,26	6,72	-0,68
<b>Wili Slovakia</b>	11,44	5,16	1,39	2,31	-6,34

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti*

Zisková marža, teda rentabilita tržieb sa opäť odvíja od výsledku hospodárenia, takže naša analyzovaná spoločnosť nebola počas sledovaného obdobia ani raz rentabilná.

Hrebienok resort, s.r.o. sa počas sledovaných rokov iba v roku 2017 dostal do zisku, no hneď nasledujúci rok jeho výsledok hospodárenia opäť klesol do mínusu.

Spoločnosti Wili Slovakia, s.r.o. ziskovosť tržieb každým rokom klesala, v roku 2017 mierne stúpila, no v poslednom roku prestala byť rentabilná a dostala sa na zápornú hodnotu.

### Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity nám poskytujú informácie o tom, ako efektívne podnik využíva svoj majetok. Jedná sa o pomerové ukazovatele, dávajú do pomeru položky majetku a tržieb (tržby z predaja tovaru a tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb). Výsledkom je rýchlosť obratu za obdobie alebo doba obratu. Oba možné výsledky nám ukazujú, ako dlho sú naše finančné prostriedky viazané v sledovaných aktívach.

*Tabuľka č. 20: Analýza obratu aktív*

Obrat aktív					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Familia Smokovec</b>	9,97	8,13	8,07	10,76	9,44
<b>Hrebienok resort</b>	0,10	0,0028	0,0004	0,01	0,01
<b>Panorama resort</b>	2,48	1,89	3,30	1,15	4,39
<b>Wili Slovakia</b>	2,29	2,37	3,14	2,98	3,72

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností*

Z pohľadu obratu celkových aktív má naša spoločnosť najvyššie hodnoty, čo značí vysokú aktivitu. (S8) Najlepšie využitie aktív mala v roku 2017, kedy sa celkové aktíva v spoločnosti za rok obrátili 10,76-krát.

Najhoršie z pohľadu obratu aktív je na tom spoločnosť Hrebienok resort, s.r.o., v ktorej sa aktíva každoročne vo firme obrátia menej ako jedenkrát.

Apartmánové domy Panorama resort, s.r.o. a Wili Slovakia, s.r.o. sú na tom celkom podobne, kedy sa ich aktíva obrátia za rok dva až štyrikrát. Tieto podniky týmto spadajú do doporučených hodnôt obratu aktív.

**Tabuľka č. 21: Analýza doby obratu zásob**

<b>Doba obratu zásob (dni)</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	2,41	2,27	2,34	2,23	2,79
<b>Hrebienok resort</b>	-	-	506,69	-	18 037,38
<b>Panorama resort</b>	-	-	-	-	-
<b>Wili Slovakia</b>	0,05	0,01	-	-	-

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností*

Väčšina spoločností v tomto odvetví nedrží zásoby, keďže sa jedná o podnikanie v oblasti služieb.

Nami sledovaná firma však prevádzkuje v apartmánovom dome bar, takže túto položku nemá nulovú. Pri dobe obratu zásob sa preferujú nižšie hodnoty a stabilita, čo naša Familia Smokovec, s.r.o. dokonalo splňa. Zásoby v každom sledovanom roku sa spotrebujú, či predajú za niečo viac ako dva dni.

Spoločnosť Hrebienok resort, s.r.o. mala zásoby iba v roku 2016 a 2018. Zmeny v stave zásob môžu byť opäť zapríčinené rozšírením apartmánového komplexu o nové priestory, či predajom niektorých apartmánov.

**Tabuľka č. 22: Analýza doby splatnosti pohľadávok**

<b>Doba splatnosti pohľadávok (dni)</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	9,34	19,42	13,22	9,03	12,71
<b>Hrebienok resort</b>	189,12	20 141,60	34 073,50	1 567,47	1 987,13
<b>Panorama resort</b>	43,60	18,83	11,94	51,79	36,05
<b>Wili Slovakia</b>	72,29	117,85	68,45	76,11	33,47

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností*

Z pohľadu doby obratu pohľadávok hodnotíme Familiu Smokovec najlepšie, pretože má najnižšie hodnoty. (S9) Podnik sa snaží inkasovať pohľadávky čo najskôr, v poslednom roku dosiahla doba obratu menej ako 13 dní.

Spoločnosť Hrebienok resort, s.r.o. vykazuje príliš vysoké hodnoty, preto by mala podstúpiť opatrenia na urýchlenie inkasa svojich pohľadávok.

O žiadnej zo sledovaných firiem sa nedá povedať, že by mali klesajúcu tendenciu doby obratu pohľadávok. Aj keď spoločnosti Panorama resort, s.r.o. a Wili Slovakia, s.r.o. zaznamenali v roku 2018 pokles, v predchádzajúcich rokoch môžeme vidieť striedavý trend, čiže sa nedá hovoriť o dlhodobom zlepšovaní.

**Tabuľka č. 23: Analýza doby splatnosti záväzkov**

<b>Doba splatnosti záväzkov (dni)</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Familia Smokovec</b>	315,40	378,34	328,21	349,78	451,69
<b>Hrebienok resort</b>	-	106 383,20	831 404,56	18 661,01	28 552,89
<b>Panorama resort</b>	1,02	3,02	0,96	-	2,70
<b>Wili Slovakia</b>	82,52	71,68	30,06	21,52	57,05

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločností*

Doba splatnosti záväzkov by mala byť ovplyvnená počtom dní, ktoré podnik čaká na inkaso svojich pohľadávok. Je zrejmé, že pri nami sledovaných spoločnostiach to neplatí, čo môže byť spôsobené špecifickým oborom podnikania.

Platobná morálka Familie Smokovec bola druhá najhoršia z porovnávaných firiem, nemožno hovoriť ani o klesajúcom trende. (W7) V poslednom roku počet dní splatnosti záväzkov dosiahol najvyššiu hodnotu, konkrétne 452 dní.

Najdlhšiu dobu splatnosti záväzkov sledujeme u najvýznamnejšieho konkurenta Hrebienok resort, s.r.o. Od roku 2015 spoločnosti každoročne stúpali tržby, rovnako tak aj záväzky, ktoré však boli zakaždým niekoľkonásobne vyššie. Napríklad v roku 2018 dosahovala firma tržby 121 641 € a záväzky činili až 9 647 785 €.

Najkratšie doby obratu záväzkov dosahovala spoločnosť Panorama resort, s.r.o., ktorá v roku 2016 splácala svoje dlhy za jeden deň, podobne ako v roku 2014. Tento podnik ako jediný každý rok splácal svoje záväzky rýchlejšie, než inkasoval pohľadávky.

### **2.3.3 Altmanov model**

Podľa Altmanovho modelu sa vypočítava Z skóre, na základe ktorého sú spoločnosti roztriedené do troch skupín, ktoré určujú finančné zdravie, respektíve finančnú stabilitu spoločnosti. Pre nami vybranú spoločnosť sme použili Altmanov model pre podniky poskytujúce služby.

**Tabuľka č. 24: Vývoj Altmanovho Z skóre**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Z skóre</b>	-92,76	-90,54	-81,50	-101,50	-119,40

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme sledovať z predchádzajúcej tabuľky, spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. sa zaraďuje do skupiny podnikov s vážnymi finančnými problémami. Každý rok má výrazne záporné skóre, pričom posledné roky sa tieto hodnoty čoraz viac prehľbujú.

**Tabuľka č. 25: Premenné vzorca Altmanovho modelu**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>x1</b> ČPK/celkový kapitál	-9,09	-8,45	-7,88	-10,03	-11,62
<b>x2</b> neuhradená strata/celkový kapitál	-8,23	-6,56	-7,25	-9,71	-10,73
<b>x3</b> EBIT/celkový kapitál	-0,79	-1,91	-0,78	-0,45	-1,08
<b>x4</b> vlastné imanie/cudzí kapitál	-0,90	-0,89	-0,89	-0,91	-0,92

Zdroj: vlastné spracovanie

Napriek kladným a stabilným tržbám je finančná situácia podniku nepriaznivá a to najmä kvôli dlhodobej pretrvávajúcej strate, záporným hodnotám vlastného imania a vysokým krátkodobým záväzkom, ktoré sa odzrkadľujú v čistom pracovnom kapitáli.

Na výslednú hodnotu Z skóre má každoročne najmenej priaznivý vplyv čistý pracovný kapitál podelený celkovým majetkom.

Hodnoty Z skóre, ako aj čiastkové výsledky finančnej analýzy sú v nami sledovanej spoločnosti veľmi nestabilné a nepriaznivé, čo znamená, že sa naša firma nachádza v poslednej skupine, teda medzi firmami s výraznými finančnými ťažkosťami.

## 2.4 SWOT analýza

Nasledujúca analýza odhaľuje silné a slabé stránky podniku, jej príležitosti a hrozby. Dáva teda dokopy získané informácie z analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy. Spoločnosť si vďaka tejto analýze môže lepšie uvedomiť súvislosti, nájsť problémy, či možnosti rastu alebo zlepšenia.

**Tabuľka č. 26: Zhrnutie analýzy interného a externého prostredia do SWOT matice**

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
(S1) lokalita Vysokých Tatier	(W1) vysoká zadlženosť - finančná závislosť na materskej spoločnosti
(S2) situovanie apartmánového domu	(W2) dlhodobý záporný výsledok hospodárenia
(S3) možnosť parkovania	(W3) každoročný rast záväzkov
(S4) kvalita poskytovaných služieb	(W4) vysoké náklady na hospodársku činnosť
(S5) výhodná poloha v blízkosti dopravných uzlov	(W5) neschopnosť okamžitej úhrady záväzkov z finančných prostriedkov
(S6) ostatné služby – hotelový bar, detský kútik	(W6) nerentabilita aktív, vlastného kapitálu, vloženého kapitálu a tržieb
(S7) kladná pridaná hodnota podniku	(W7) slabá platobná morálka podniku
(S8) vysoká aktivita podniku – dobré využívanie aktív	(W8) absencia stravovacieho zariadenia
(S9) schopnosť rýchlo inkasovať pohľadávky	(W9) absencia spoločenských priestorov
(S10) účinná komunikácia v podniku	
(S11) skúsení zamestnanci	
(S12) dostupnosť externých aktivít	
(S13) možnosti relaxácie a aktívneho oddychu	
Príležitosti (O)	Hrozby (T)
(O1) rozvinuté svetové hospodárstvo	(T1) demografické starnutie obyvateľstva
(O2) rast hrubého domáceho produktu, rast spotreby v cestovnom ruchu	(T2) najslabšie platené odvetvie hospodárstva
(O3) rastúci turizmus	(T3) rastúca inflácia
(O4) čerpanie eurofondov	(T4) možná hospodárska kríza
(O5) prezentácia Slovenska v zahraničí	(T5) spomaľovanie tempa rastu výkonov v cestovnom ruchu na Slovensku
(O6) otvorené turistické body mimo uzavretých chodníkov	(T6) neistota spojená s novou vládou
(O7) redukcia vplyvov na životné prostredie	(T7) uzatvorené turistické chodníky
(O8) rýchlo rastúce odvetvie cestovného ruchu	(T8) negatívne následky znečisťovania prostredia
(O9) nerozvinutý priemysel v horských oblastiach	(T9) nedostatočne využívaný potenciál odvetvia
(O10) relatívne nízka vyjednávací sila dodávateľov	(T10) nedostatočná propagácia Slovenska v zahraničí
(O11) spolupráca s cestovnými portálmi a agentúrami	(T11) zvyšujúca sa náročnosť kupujúcich
(O12) uspokojenie primárnych aj sekundárnych ľudských potrieb	(T12) substitučné služby
(O13) existujúce bariéry vstupu nových konkurentov	(T13) nákladová náročnosť odvetvia
	(T14) konkurencia

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie SWOT analýzy prebieha pomocou priradenia hodnôt a váh k jednotlivým položkám matice. Pre silné stránky a príležitosti používame hodnotiacu škálu od 1 do 5, pričom 1 bod znamená najmenšiu spokojnosť firmy s týmto faktorom a 5 bodov najväčšiu spokojnosť. Slabé stránky a hrozby majú škálu od -1 do -5, kde -1 bod predstavuje najmenšiu nespokojnosť a -5 bodov najväčšiu nespokojnosť s faktorom pre spoločnosť. Dôležitosť faktoru podľa vplyvu na spoločnosť odzrkadľuje váha, pričom súčet váh v jednej kategórii sa musí rovnať jednej. Následne vynásobením bodového hodnotenia s váhou a sčítaním týchto výsledkov v každej skupine, sme dostali celkové hodnotenie interných a externých faktorov. Číastkové hodnoty a výsledky, ako aj celkové hodnotenie jednotlivých kategórií SWOT analýzy sú zobrazené v tabuľke nižšie.

Tabuľka č. 27: SWOT analýza

Silné stránky (S)				Slabé stránky (W)			
Faktor	Hodnotenie 1 - 5	Váha 0-1	Výsledok	Faktor	Hodnotenie -1 - -5	Váha 0-1	Výsledok
(S1)	5	0,15	0,75	(W1)	-5	0,25	-1,25
(S2)	4	0,10	0,40	(W2)	-3	0,10	-0,30
(S3)	4	0,08	0,32	(W3)	-4	0,20	-0,80
(S4)	5	0,10	0,50	(W4)	-3	0,10	-0,30
(S5)	2	0,07	0,14	(W5)	-2	0,05	-0,10
(S6)	2	0,05	0,10	(W6)	-4	0,15	-0,60
(S7)	2	0,05	0,10	(W7)	-1	0,05	-0,05
(S8)	3	0,05	0,15	(W8)	-1	0,05	-0,05
(S9)	2	0,05	0,10	(W9)	-1	0,05	-0,05
(S10)	2	0,05	0,10	<b>Celkové hodnotenie</b>			<b>-3,50</b>
(S11)	5	0,15	0,75				
(S12)	3	0,05	0,15	<b>Hrozby (T)</b>			
(S13)	3	0,05	0,15	<b>Faktor</b>	<b>Hodnotenie -1 - -5</b>	<b>Váha 0-1</b>	<b>Výsledok</b>
<b>Celkové hodnotenie</b>			<b>3,71</b>	(T1)	-1	0,05	-0,05
				(T2)	-2	0,05	-0,10
				(T3)	-2	0,05	-0,10
<b>Príležitosti (O)</b>				(T4)	-4	0,15	-0,60
<b>Faktor</b>	<b>Hodnotenie 1 - 5</b>	<b>Váha 0-1</b>	<b>Výsledok</b>	(T5)	-5	0,15	-0,75
(O1)	2	0,03	0,06	(T6)	-2	0,05	-0,10
(O2)	4	0,15	0,60	(T7)	-3	0,08	-0,24
(O3)	5	0,20	1,00	(T8)	-1	0,02	-0,02
(O4)	1	0,05	0,05	(T9)	-2	0,05	-0,10
(O5)	2	0,05	0,10	(T10)	-2	0,05	-0,10
(O6)	1	0,05	0,05	(T11)	-1	0,05	-0,05
(O7)	1	0,20	0,02	(T12)	-2	0,05	-0,10
(O8)	4	0,10	0,40	(T13)	-4	0,10	-0,40
(O9)	1	0,05	0,05	(T14)	-3	0,10	-0,30
(O10)	2	0,05	0,10	<b>Celkové hodnotenie</b>			<b>-3,01</b>
(O11)	4	0,15	0,60				
(O12)	2	0,05	0,10				
(O13)	2	0,05	0,10				
<b>Celkové hodnotenie</b>			<b>3,23</b>				

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Dědková, 2013

Tabuľka č. 28: Celkové hodnotenie SWOT analýzy

Celkové hodnotenie interných faktorov	0,21
Celkové hodnotenie externých faktorov	0,22
<b>Celkové hodnotenie SWOT analýzy</b>	<b>0,45</b>

Zdroj: vlastné spracovanie



Konečný výsledok SWOT analýzy je kladný, ale zároveň veľmi nízky, čo by malo spoločnosť nabádať k zlepšeniu jej slabých stránok a vyššiemu využívaniu príležitostí. Spoločnosť je najviac nespokojná s vysokou zadlženosťou, čomu aj priradila najvyššiu váhu. Zvyšujúci záujem o turizmus vníma ako silnú príležitosť, preto tomuto faktoru dala najvýznamnejšiu váhu. Najväčšiu rizikovosť spoločnosť vidí v možnom príchode hospodárskej krízy a spomaľovaní výkonov v odvetví. Ďalšími neprehliadnuteľnými hrozbami pre firmu sú nákladová náročnosť odvetvia a samozrejme konkurencia.

## **3 Návrh finančného plánu**

V nasledujúcej kapitole záverečnej práce budeme zostavovať návrh finančného plánu pre spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. pre obdobie nasledujúcich štyroch rokov, to znamená pre roky 2019 až 2022. Tento plán bude vychádzať z analýz, ktoré sme vykonali v predchádzajúcej časti práce. Konkrétne sa jedná o strategickú analýzu, na ktorú nadviazala finančná analýza podniku. Vo finančnom pláne budeme taktiež zohľadňovať plánované investície spoločnosti.

### **3.1 Prognóza tržieb**

Ako prvý krok pri zostavení finančného plánu je nevyhnutné vykonať prognózu tržieb.

#### **Prognóza tržieb podľa doterajšieho vývoja**

Pre prognózu tržieb podľa doterajšieho vývoja budú použité tržby z predaja tovaru a služieb, nakoľko sa jedná o spoločnosť poskytujúcu služby, tržby z predaja vlastných výrobkov sú nulové.

Pre stanovenie prognózy tržieb je nutné najskôr vymedziť relevantné odvetvie, v ktorom sa spoločnosť pohybuje a vykonať prognózu tržieb tohto trhu. Spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. spadá podľa obchodného registra Slovenskej republiky do odvetvia SK NACE 28600 „Prenájom a prevádzkovanie vlastných alebo prenajatých nehnuteľností“, avšak máme za to, že na vývoj spoločnosti vplývajú vo väčšej miere faktory cestovného ruchu. Na základe toho sme sa rozhodli pre stanovenie vývoja tržieb použiť ako relevantný trh SK NACE 55100 „Hotelové a podobné ubytovanie“.

Prognózu tržieb stanovíme na základe závislosti doterajšieho vývoja tržieb v odvetví od roku 2009 a vybranej makroekonomickej premennej, teda na základe regresnej analýzy. Túto závislosť určíme pomocou Pearsonovho korelačného koeficientu.

**Tabuľka č. 29: Pearsonov korelačný koeficient**

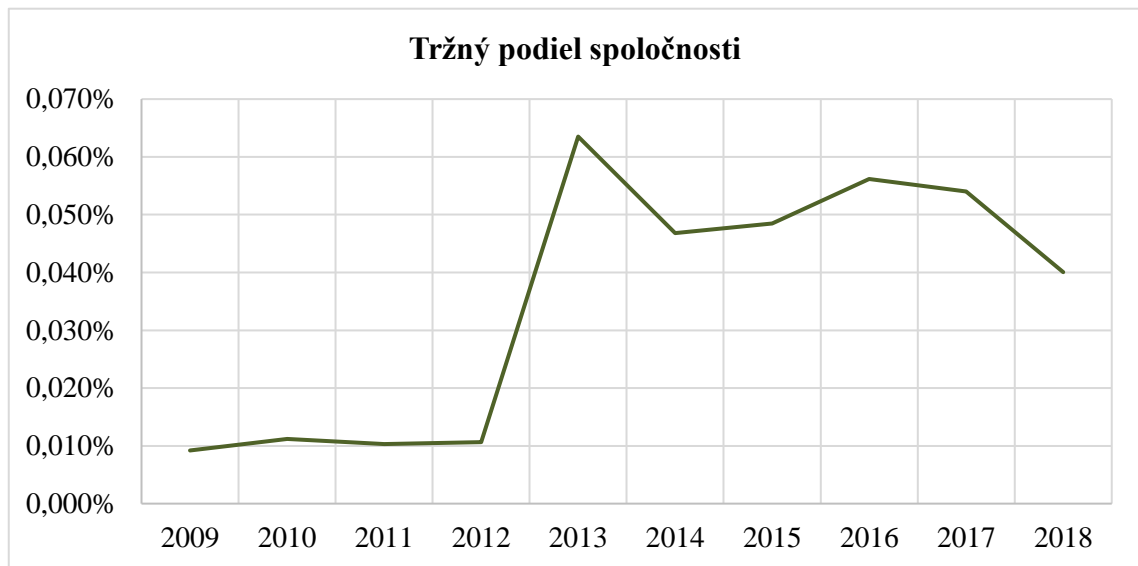
Rok	Tržby trhu (mil. Eur)	HDP v bežných cenách (mld. Eur)	Tempo rastu HDP v stálych cenách (%)	Miera inflácie (%)	Zamestnanosť (rast v %)	Miera nezamestnanosti (%)	Spotreba domácností (rast v %)
2009	381,4			1,6	-4,5	11,4	-0,6
2010	441,4	67,6	5,0	1,0	-1,0	12,5	0,4
2011	455,7	69,5	2,8	3,9	1,9	13,2	-0,6
2012	475,4	70,6	1,7	3,6	-0,1	13,6	-0,4
2013	485,1	71,7	1,5	1,4	-0,7	14,1	-0,8
2014	533,7	73,7	2,8	-0,1	1,3	12,8	1,4
2015	578,3	76,7	4,2	-0,3	2,1	11,5	2,3
2016	579,2	79,1	3,1	-0,5	2,5	9,5	2,9
2017	669,3	81,7	3,2	1,3	1,8	7,1	3,5
2018	752,1	85,0	4,1	2,5	1,9	5,4	3,0
<b>Pearsonov korelačný koeficient</b>		<b>0,982</b>	<b>0,291</b>	<b>-0,163</b>	<b>0,702</b>	<b>-0,842</b>	<b>0,875</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Pearsonovým korelačným koeficientom sme zisťovali súvislosť doterajšieho vývoja tržieb na HDP v bežných cenách, tempe rastu HDP v stálych cenách, miere inflácie, zamestnanosti, miere nezamestnanosti a spotrebe domácností. Najvyššiu hodnotu dosiahla závislosť pri korelácii tržieb trhu s hodnotou hrubého domáceho produktu v bežných cenách, konkrétne 0,982.

Tržby trhu rástli v priemere za roky 2009 až 2018 o 7,98%, zatiaľ čo analyzovanému podniku o 61,69%. Príčinou bol najmä rok 2013. Tržný podiel spoločnosti bol do roku 2012 veľmi nízky. V nasledujúcom roku výrazne stúpili tržby spoločnosti a tržný podiel do roku 2018 predstavoval v priemere 0,052%.

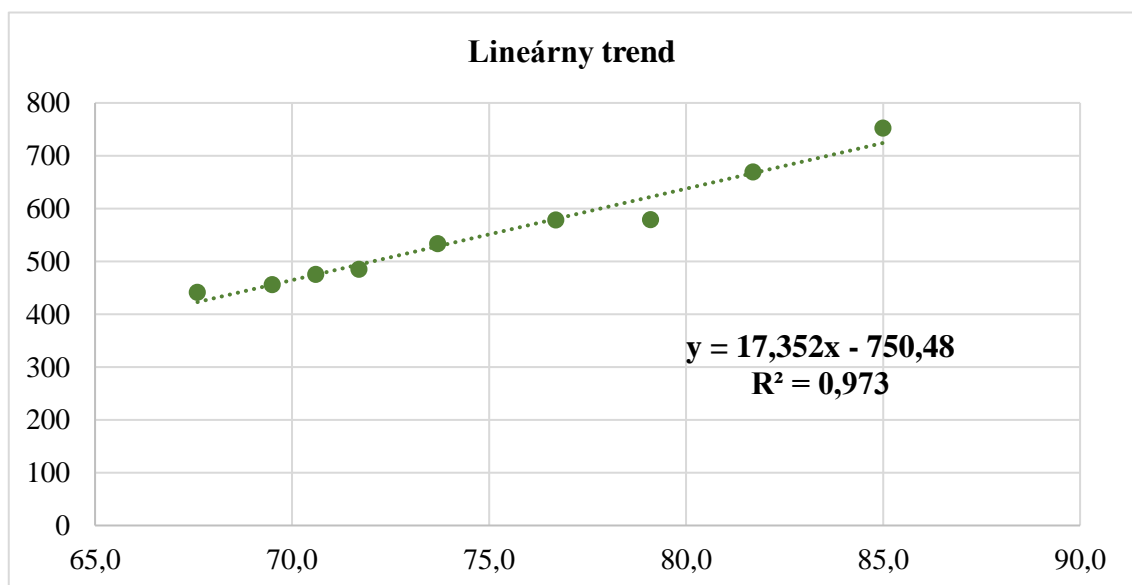
**Graf č. 5: Vývoj tržného podielu spoločnosti**



Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúci graf predstavuje odvodenie funkcie  $y = 17,352x - 750,48$  pre prognózu tržieb odvetvia, kde nezávislá premenná  $x$  predstavuje HDP v bežných cenách a závislá premenná  $y$  reprezentuje tržby trhu. Lineárny trend sme stanovili na základe predchádzajúceho testovania závislosti týchto dvoch veličín od roku 2009 po rok 2018.

**Graf č. 6: Vývoj tržieb odvetvia**



Zdroj: vlastné spracovanie

Pre predpoveď vývoja tržného podielu do roku 2022 sme sa rozhodli vynechať z priemernej hodnoty minulého obdobia už spomínaný nárast z roku 2013, ktorý by tieto hodnoty značne skresľoval. Priemerná hodnota tržného podielu do budúca tak vychádza na 0,038%. Následne sme na základe vyššie vypočítanej rovnice dopočítali tržby odvetvia pre nasledujúce obdobie štyroch rokov. Súčinom indexu rastu trhu a indexu rastu tržného podielu nám vyšla miera rastu tržieb podniku v jednotlivých rokoch. Z týchto výpočtov sme následne vyčíslili hodnoty prognózovaných tržieb podniku pre obdobie 2019 – 2022.

**Tabuľka č. 30: Prognóza tržieb podľa HDP**

Rok	Tržby podniku (tis. Eur)	Index rastu tržieb podniku	Tržby trhu (mil. Eur)	Index rastu tržieb trhu	Tržný podiel (%)	Index rastu tržného podielu
2009	35,1	-	381,4	-	0,0092	-
2010	49,3	1,4046	441,4	1,1573	0,0112	1,2136
2011	46,9	0,9513	455,7	1,0324	0,0103	0,9215
2012	50,7	1,0810	475,4	1,0432	0,0107	1,0362
2013	308,1	6,0769	485,1	1,0204	0,0635	5,9554
2014	249,9	0,8111	533,7	1,1002	0,0468	0,7372
2015	280,3	1,1216	578,3	1,0836	0,0485	1,0351
2016	325,3	1,1605	579,2	1,0016	0,0562	1,1587
2017	361,5	1,1113	669,3	1,1556	0,0540	0,9617
2018	301,4	0,8337	752,1	1,1237	0,0401	0,7420
2019	297,6	0,9872	760,9	1,0117	0,0391	0,9758
2020	303,6	1,0203	795,6	1,0456	0,0382	0,9758
2021	311,8	1,0269	837,2	1,0523	0,0372	0,9758
2022	320,0	1,0264	880,6	1,0518	0,0363	0,9758

Zdroj: vlastné spracovanie

### Prognóza tržieb podľa vedenia spoločnosti

Vedenie podniku Familia Smokovec, s.r.o. sa na základe nepriaznivého vývoja výsledkov spoločnosti rozhodlo o navýšenie cien jednotlivých typov ubytovania v termínoch uvedených v tabuľke nižšie. Zohľadnili pritom veľkonočné sviatky v období 18. – 22. apríla 2019 a rovnako aj Majstrovstvá sveta v ľadovom hokeji konané v spomínanom roku na Slovensku.

**Tabuľka č. 31: Zmena cenníka za ubytovanie**

Cenník 2019		ZMENA	
		štúdio	apartmán
01.02.2018 - 10.03.2018	01.02.2019 - 10.03.2019	+ 0 €	+ 4 €
11.03.2018 - 28.03.2018	11.03.2019 - 17.04.2019	+ 6 €	+ 5 €
29.03.2018 - 03.04.2018	18.04.2019 - 22.04.2019	+ 1 €	+ 5 €
04.04.2018 - 31.05.2018	23.04.2019 - 31.05.2019	+ 10 €	+ 9 €
01.06.2018 - 30.06.2018	01.06.2019 - 30.06.2019	+ 6 €	+ 5 €
01.07.2018 - 31.08.2018	01.07.2019 - 31.08.2019	+ 5 €	+ 6 €
01.09.2018 - 15.09.2018	01.09.2019 - 15.09.2019	+ 5 €	+ 6 €
16.09.2018 - 15.10.2018	16.09.2019 - 15.10.2019	+ 5 €	+ 4 €
16.10.2018 - 23.12.2018	16.10.2019 - 23.12.2019	+ 5 €	+ 5 €
24.12.2018 - 07.01.2019	24.12.2019 - 07.01.2020	+ 10 €	+ 10 €
08.01.2019 - 31.01.2019	08.01.2020 - 31.01.2020	+ 7 €	+ 6 €

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov od spoločnosti*

Na základe zmeny cenníka firma vypočítala predpokladané mesačné tržby za ubytovanie osobitne v apartmánoch a štúdiách, ktoré môžeme vidieť v tabuľke č. 32. Celkový počet izieb v apartmánovom dome je nezmenený, teda dvadsaťosem, pričom apartmánov je sedem a štúdií dvadsaťjeden. Obsadenosť spoločnosť plánuje na základe predošlých rokov a cenu stanovuje v prípade apartmánov pre dve osoby s jednou prístelkou a v prípade štúdií pre dve osoby. Podľa zákona je od 01. januára 2019 daň z pridanej hodnoty na ubytovanie stanovená vo výške 10%.

Výsledky z tejto tabuľky sa preniesli do nasledujúcej, kde je k ubytovaniu pripočítaná kúpeľná taxa a ostatné služby. Tie predstavujú napríklad výnosy z poskytovania masážnych služieb (počítaných ako 15% z počtu ubytovaných osôb), prevádzkovania relax centra (7% z tržieb za ubytovanie), upratovacích služieb (4% z ubytovacích tržieb), či predaja tovaru v bare (66% z počtu ubytovaných osôb). Ďalšie výnosy z poskytovania služieb sú stanovené fixne. K tržbám firmy Familia Smokovec, s.r.o. patria aj výnosy zo správy priestorov predaných do súkromného vlastníctva a Fond opráv a údržby, ktoré predstavujú rovnako nemennú čiastku.

**Tabuľka č. 32: Plánované mesačné tržby z ubytovania v roku 2019 podľa obsadenosti**

	<b>2019</b> počet dní	<b>jan.</b> 31	<b>feb.</b> 28	<b>mar.</b> 31	<b>apr.</b> 30	<b>máj</b> 31	<b>jún</b> 30	<b>júl</b> 31	<b>aug.</b> 31	<b>sept.</b> 30	<b>okt.</b> 31	<b>nov.</b> 30	<b>dec.</b> 31
<b>Apartmány</b>	<b>Plán obsadenosti</b>	62%	63%	63%	30%	38%	60%	75%	75%	73%	47%	35%	74%
	<b>Počet (ks)</b>	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	<b>Cena (€)</b>	72	69	41	74	69	70	95	95	70	67	65	58
	<b>Tržba bez DPH podľa obsadenosti (€)</b>	8 865	7 746	5 111	4 242	5 172	8 018	14 056	14 056	9 786	6 206	4 343	8 457
<b>Štúdiá</b>	<b>Plán obsadenosti</b>	84%	80%	69%	49%	64%	75%	86%	86%	75%	56%	40%	84%
	<b>Počet (ks)</b>	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	<b>Cena (€)</b>	50	49	41	48	49	55	74	74	52	47	45	41
	<b>Tržba bez DPH podľa obsadenosti (€)</b>	24 808	20 954	16 550	13 428	18 559	23 625	37 663	37 663	22 494	15 555	10 309	20 488
	<b>Plánovaná tržba podľa obsadenosti (€)</b>	<b>33 674</b>	<b>28 700</b>	<b>21 661</b>	<b>17 670</b>	<b>23 732</b>	<b>31 643</b>	<b>51 719</b>	<b>51 719</b>	<b>32 280</b>	<b>21 761</b>	<b>14 652</b>	<b>28 944</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov od spoločnosti

**Tabuľka č. 33: Plánované mesačné tržby v roku 2019**

2019	jan.	feb.	mar.	apr.	máj	jún	júl	aug.	sept.	okt.	nov.	dec.	Spolu
Prevádzkové výnosy	40 138	34 372	26 260	21 065	27 529	35 432	56 859	56 940	36 437	25 630	17 872	34 144	412 677
Ubytovanie	33 674	28 700	21 661	17 670	23 732	31 643	51 719	51 719	32 280	21 761	14 652	28 944	358 156
Kúpeľná taxa	1 497	1 311	1 031	828	1 081	1 323	1 608	1 608	1 348	1 035	725	1 117	14 512
Služby	4 967	4 361	3 567	2 567	2 716	2 466	3 532	3 613	2 809	2 834	2 495	4 083	40 009
Správa	9 639	9 639	9 639	9 639	9 639	9 639	9 639	9 639	9 639	9 639	9 639	9 639	115 671
Fond opráv a údržby	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	5 880
<b>Tržby</b>	<b>50 267</b>	<b>44 501</b>	<b>36 389</b>	<b>31 195</b>	<b>37 658</b>	<b>45 561</b>	<b>66 989</b>	<b>67 069</b>	<b>46 566</b>	<b>35 759</b>	<b>28 001</b>	<b>44 273</b>	<b>534 228</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov od spoločnosti

**Tabuľka č. 34: Plánované mesačné náklady roku 2019**

2019	jan.	feb.	mar.	apr.	máj	jún	júl	aug.	sept.	okt.	nov.	dec.	Spolu
Náklady na obstaranie predaného tovaru	395	383	392	255	337	254	270	302	264	269	290	272	3 684
Spotreba materiálu, energie	4 423	3 263	5 333	4 401	3 090	3 272	4 786	3 486	3 291	5 056	3 223	3 118	46 744
Služby	24 860	23 499	22 735	21 803	22 242	23 393	27 216	26 864	24 676	22 350	21 065	23 732	284 436
Osobné náklady	11 200	11 200	11 200	11 200	11 200	11 200	11 700	11 700	11 200	11 200	11 200	12 700	136 900
Poplatky, fin. náklady	4 147	2 871	3 398	2 161	3 643	2 810	3 452	3 516	3 874	2 430	2 073	2 563	36 936
<b>Náklady</b>	<b>45 026</b>	<b>41 216</b>	<b>43 058</b>	<b>39 821</b>	<b>40 512</b>	<b>40 929</b>	<b>47 424</b>	<b>45 868</b>	<b>43 305</b>	<b>41 305</b>	<b>37 852</b>	<b>42 385</b>	<b>508 701</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov od spoločnosti



V tabuľke č. 34 sú zobrazené predpokladané náklady spoločnosti. Náklady na obstaranie predaného tovaru podnik počíta ako 40% z predaja tovaru, spotrebu materiálu ako 75% z počtu ubytovaných ľudí. Väčšina položiek, ktoré patria k službám sú stanovené ako pevné čiastky, v rámci osobných nákladov sú k mesačným mzdám prirátané odmeny za prácu počas letných a vianočných prázdnin. Medzi poplatky a finančné náklady patria okrem iného aj poplatky banke, ktoré tvoria 1,5% z tržieb a mesačná rezerva v hodnote tisíc Eur.

V nasledujúcich rokoch spoločnosť zohľadnila pri výpočte tržieb vplyv dvíhania cien, teda infláciu a lepšiu obsadenosť, čo môžeme vidieť v tabuľke č. 35.

**Tabuľka č. 35: Prognóza tržieb podľa obsadenosti 2020-2022**

	2019	2020	2021	2022
<b>Inflácia + zmena obsadenosti (%)</b>		5,47	4,10	4,14
<b>Tržby spoločnosti (tis. Eur)</b>	534,2	563,4	586,5	610,7

*Zdroj: vlastné spracovanie*

### Zhrnutie prognóz tržieb

Nami zvolené dva varianty prognózy vývoja tržieb tvoria základné predpoklady pre vytvorenie finančného plánu podľa verzie doterajšieho vývoja a na základe plánu vedenia spoločnosti.

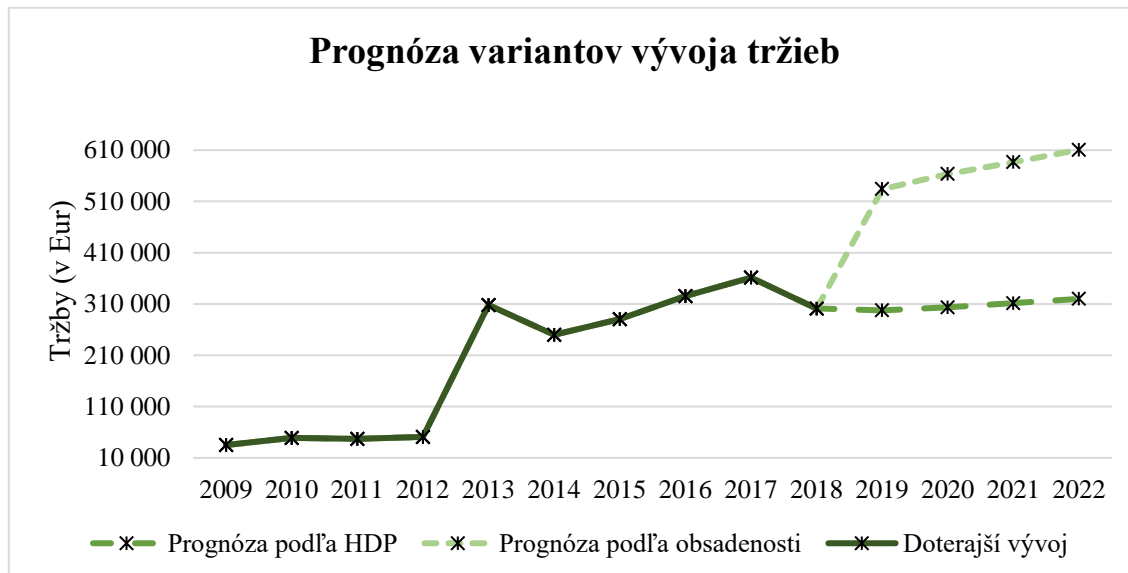
**Tabuľka č. 36: Prognóza tržieb podľa jednotlivých variantov**

V Eurách	Tržby z predaja tovarov a služieb	
	Prognóza podľa doterajšieho vývoja	Prognóza podľa vedenia spoločnosti
<b>2019</b>	297 554	534 228
<b>2020</b>	303 594	563 428
<b>2021</b>	311 761	586 542
<b>2022</b>	319 991	610 716

*Zdroj: vlastné spracovanie*

V grafe č. 7 môžeme vidieť prehľadnejšie grafické zhrnutie doterajšieho vývoja tržieb a budúceho vývoja podľa jednotlivých verzií.

**Graf č. 7: Doterajší vývoj a prognóza vývoja tržieb podľa jednotlivých variantov**



Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.2 Plán investícií a dlhodobého majetku

Vzhľadom na aktuálnu situáciu spoločnosť neplánuje v najbližších rokoch veľké, finančne náročné investície. Ako sme už spomínali, v roku 2018 sa podnik rozhodol vylepšiť svoje wellness centrum, aby tým prilákal viac návštevníkov. Táto investícia bola realizovaná materskou spoločnosťou.

**Tabuľka č. 37: Plánované investície**

Investícia	Obstarávacia cena (Eur)	Odpisová skupina	Doba odpisovania (roky)	Spôsob financovania
Automobil	13 507	1	4	Tržby
Televízory	7 515	-	-	Tržby
Kontajnerové stojisko	7 038	-	-	Fond opráv a údržby
<b>Spolu</b>	<b>28 060</b>			

Zdroj: vlastné spracovanie podľa informácií od spoločnosti

Na najbližšie štyri roky sa vedenie spoločnosti dohodlo na investíciách v celkovej hodnote 28 060 Eur, pričom ide konkrétne o nový automobil, súčasnejšie televízory do apartmánov a kontajnerové stojisko v rámci vonkajšej údržby.

Starý automobil určený na firemné účely bol doodpisovaný, čiže spoločnosť v nasledujúcom roku plánuje jeho výmenu. Táto investícia bude v celkovej hodnote 13 507 Eur. Majetok bude zaradený do dlhodobého hmotného majetku a odpisovaný bude 4 roky, keďže patrí do prvej odpisovej skupiny. Financovanie tohto majetku spoločnosť plánuje z tržieb (výnosy z prevádzky).

Pre udržanie kvality poskytovaných služieb je potrebné brať do úvahy zmeny, ktoré so sebou prináša plynutie času. Preto sa vedenie spoločnosti rozhodlo investovať do nových, modernejších televízorov. Cena za jeden kus nepresiahne 1 700 Eur, čo predstavuje čiastku, od ktorej sa samostatné hnutelné veci zaraďujú do dlhodobého hmotného majetku. Rovnako musí byť splnená podmienka použiteľnosti viac ako rok, čo v tomto prípade bude dodržané. Z toho vyplýva, že tento majetok sa nebude odpisovať. Financovaný bude rovnako z prevádzkových výnosov spoločnosti.

Kontajnerové stojisko slúži pre všetkých, teda aj pre vlastníkov súkromných apartmánov. To znamená, že bude hradené z Fondu opráv a údržby, kde prispievajú všetci majitelia na základe zálohových platieb. Tento majetok sa účtuje na účte 476, teda podlieha inému režimu a neodpisuje sa. Obstarávacia cena činí 7 038 Eur.

**Tabuľka č. 38: Odhad investícií koeficientom náročnosti tržieb**

	Dlhodobý hmotný majetok	
	Prognóza podľa doterajšieho vývoja	Prognóza podľa vedenia spoločnosti
<b>Koeficient náročnosti minulých rokov</b>	0,72%	
<b>Prírastok tržieb 2019-2022</b>	1 232 901	2 294 914
<b>Odhad investícií pre rast tržieb</b>	8 907	16 580
<b>- ročne</b>	2 227	4 145

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Pre porovnanie sme vypočítali odhad investícií do dlhodobého hmotného majetku na základe prognózy tržieb. Podľa koeficientu náročnosti minulých rokov a rastu plánovaných výnosov sa skutočná investícia do dlhodobého hmotného majetku nachádza

medzi nami počítanými verziami finančného plánu. Ďalej budeme postupovať na základe reálneho plánu investícií podľa poskytnutého investičného plánu od spoločnosti.

**Tabuľka č. 39: Plánované odpisy a zostatková hodnota DHM**

<b>Dlhodobý hmotný majetok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Pôvodný - odpisy</b>	983	983	1 882	0	0
<b>- zostatková hodnota</b>	2 865	1 882	0	0	0
<b>Nový - investície brutto</b>		13 507	0	0	0
<b>- obstarávacia cena</b>		13 507	13 507	13 507	13 507
<b>- odpisy</b>		1 407	3 377	3 377	3 377
<b>- investície netto</b>		11 117	-5 259	-3 377	-3 377
<b>Celkom - odpisy</b>	983	2 390	5 259	3 377	3 377
<b>- zostatková hodnota</b>	2 865	13 982	8 723	5 347	1 970

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Spoločnosť má vo svojom dlhodobom hmotnom majetku zaradený automobil a malý traktor slúžiaci na údržbu okolia apartmánového domu. V tabuľke č. 39 môžeme vidieť, že v roku 2019 bude zakúpený nový automobil, ktorý bude zaradený do užívania v auguste daného roka, kedy sa zároveň začne odpisovať. Spoločnosť uskutočňuje lineárne odpisovanie svojho majetku, čo do budúca neplánuje meniť.

### **3.3 Finančný plán vychádzajúci z doterajšieho vývoja**

Prvá verzia finančného plánu, ktorej sa budeme venovať v tejto podkapitole, vychádza z prognózy tržieb stanovenej podľa závislosti tržieb odvetvia na hrubom domácom produkte. Na začiatku spracovania finančného plánu podľa doterajšieho vývoja si musíme vypočítať generátory hodnoty ako je zisková marža a položky pracovného kapitálu. Vo finančnom pláne nezabudneme zohľadniť ani plánované investície a dlhodobý majetok, ktorých výpočet sme vykonali v predchádzajúcej podkapitole a je spoločný pre oba varianty finančného plánu.

#### **3.3.1 Zisková marža**

Zisková marža vyjadruje pomer výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti pred odpismi k tržbám. Inak povedané, je to percentuálne vyjadrenie zisku na jedno euro

tržieb. Vyššia hodnota tohto ukazovateľa predstavuje vyššiu ziskovosť spoločnosti. Existujú dva spôsoby vyčíslenia ziskovej marže, ktoré sa musia rovnať.

### **Zisková marža zhora**

Prognóza ziskovej marže zhora predstavuje základný prístup a vychádza z vývoja ziskovej marže v minulosti, na ktorú nadväzuje jej vývoj do budúcnosti. V našom prípade sme z priemernej hodnoty ziskovej marže za roky 2014 až 2018 museli vynechať rok 2015, pretože by nám táto hodnota výrazne skreslila výsledky. Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 40, zisková marža bola za minulé roky neustále v záporných číslach, čo sa premietlo aj do priemernej hodnoty a teda do budúceho vývoja, konkrétne ide o hodnotu -4,6. Priemerná zisková marža nami sledovaného odvetvia sa pohybuje taktiež v záporných hodnotách.<sup>1</sup> Vynásobením takto získanej ziskovej marže s konkrétnymi hodnotami tržieb v jednotlivých rokoch dostaneme hodnoty výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti pre roky 2019 až 2022.

### **Zisková marža zdola**

Pri výpočte ziskovej marže zdola je najskôr potrebné vyčíslit' percentuálny podiel vybraných položiek na tržbách za roky 2015 až 2018. Tento podiel sme vypočítali pre položky, ktoré sa významne podieľajú na výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti, konkrétne pre náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru, spotrebu materiálu a energie, služby, osobné náklady a dane a poplatky. Následne sme použili priemernú hodnotu jednotlivých podielov položiek na stanovenie budúceho vývoja. Opäť sme z týchto výpočtov museli vynechať rok 2015. Na základe toho sme mohli vyčíslit' položky v absolútnom vyjadrení jednoduchým vynásobením percentuálneho podielu s predikovanými tržbami. Nakoniec sme od tržieb odčítali jednotlivé hodnoty týchto položiek a výsledkom je výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti. Ziskovú maržu sme v tomto prípade docielili vydelením výsledku hospodárenia a tržieb. Všetky operácie a výsledky pre roky 2019 až 2022 môžeme vidieť v tabuľke č. 41.

---

<sup>1</sup> Podľa portálu FinStat.sk predstavovala priemerná zisková marža v odvetví cestovného ruchu na Slovensku v roku 2013 hodnotu -4,3.

**Tabuľka č. 40: Zisková marža zhora**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tržby (Eur)</b>	249 896	280 334	325 311	361 512	301 412	297 554	303 594	311 761	319 991
<b>Zisková marža (%)</b>	-3,00	-19,25	-5,18	-2,40	-8,02	<b>-4,65</b>	<b>-4,65</b>	<b>-4,65</b>	<b>-4,65</b>
<b>VH z hosp. činnosti pred odpismi (Eur)<sup>2</sup></b>	-7 490	-53 973	-16 848	-8 680	-24 165	-13 832	-14 113	-14 493	-14 875

Zdroj: vlastné spracovanie

**Tabuľka č. 41: Zisková marža zdola**

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tržby</b>	<b>Eur</b>	249 896	280 334	325 311	361 512	301 412	297 554	303 594	311 761	319 991
<b>Náklady vynaložené obstaranie predaného tovaru</b>	<b>%</b>	2,22	1,97	1,34	1,18	1,27	1,50	1,50	1,50	1,50
	<b>Eur</b>	5 554	5 532	4 370	4 252	3 814	4 469	4 560	4 682	4 806
<b>Spotreba materiálu a energie</b>	<b>%</b>	17,53	13,41	12,27	11,67	14,11	54,76	54,76	54,76	54,76
	<b>Eur</b>	43 808	37 583	39 914	42 190	42 527	41 345	42 184	43 319	44 463
<b>Služby</b>	<b>%</b>	48,08	71,75	59,10	59,36	52,48	13,89	13,89	13,89	13,89
	<b>Eur</b>	120 150	201 142	192 253	214 609	158 184	162 928	166 236	170 707	175 214
<b>Osobné náklady</b>	<b>%</b>	34,24	31,32	31,76	29,40	39,27	33,67	33,67	33,67	33,67
	<b>Eur</b>	85 552	87 814	103 334	106 279	118 374	100 180	102 214	104 963	107 734
<b>Dane a poplatky</b>	<b>%</b>	0,93	0,80	0,70	0,79	0,89	0,83	0,83	0,83	0,83
	<b>Eur</b>	2 322	2 236	2 288	2 862	2 678	2 464	2 514	2 582	2 650
<b>VH z hosp. činnosti pred odpismi</b>	<b>Eur</b>	-7 490	-53 973	-16 848	-8 680	-24 165	-13 832	-14 113	-14 493	-14 875
<b>Zisková marža</b>	<b>%</b>	-3,00	-19,25	-5,18	-2,40	-8,02	<b>-4,65</b>	<b>-4,65</b>	<b>-4,65</b>	<b>-4,65</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

<sup>2</sup> Korigovaný výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti pred odpismi, tzn. vylúčenie mimoriadnych nákladov a výnosov

Z dôvodu zápornej ziskovej marže sa nám strata každým rokom prehľbuje aj napriek rastúcim predikovaným tržbám. Pri porovnaní výsledkov ziskovej marže počítanej zhora a ziskovej marže počítanej spôsobom zdola môžeme konštatovať zhodu ako pri samotnej ziskovej marži, tak aj pri výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti pred odpismi.

### 3.3.2 Pracovný kapitál

Pracovný kapitál obsahuje položky zásoby, pohľadávky a záväzky a ich budúce hodnoty stanovíme pomocou metódy doby obratu. V nasledujúcej tabuľke sú vyčíslené doby obratov týchto vybraných položiek a ich priemer za sledované obdobie.

**Tabuľka č. 42: Doba obratu jednotlivých položiek pracovného kapitálu**

(dni)	2014	2015	2016	2017	2018	Priemer
<b>Zásoby</b>	2,41	2,27	2,34	2,23	2,79	<b>2,41</b>
<b>Pohľadávky</b>	9,34	19,42	13,22	9,03	12,71	<b>12,74</b>
<b>Záväzky</b>	354,33	416,42	399,64	368,99	483,03	<b>404,48</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Priemerné hodnoty z predchádzajúcej tabuľky sme použili pre eurové vyčíslenie týchto položiek. V tabuľke č. 43 sme k nim pridali ďalšie položky, a to časové rozlíšenie aktív a časové rozlíšenie pasív, pričom tieto hodnoty ostávajú nemenné z posledného známeho roka.

**Tabuľka č. 43: Predikované hodnoty jednotlivých položiek pracovného kapitálu**

(Eur)	2019	2020	2021	2022
<b>Zásoby</b>	1 994	2 034	2 088	2 143
<b>Pohľadávky</b>	10 386	10 597	10 882	11 169
<b>Časové rozlíšenie aktív</b>	1 138	1 138	1 138	1 138
<b>Záväzky</b>	420 263	443 509	467 627	492 363
<b>Časové rozlíšenie pasív</b>	320	320	320	320

*Zdroj: vlastné spracovanie*

## Plánovaný výkaz ziskov a strát

V tejto časti práce sa budeme venovať podrobnému popisu jednotlivých položiek výkazu ziskov a strát, ktorý bol zostavený na základe doterajšieho vývoja týchto položiek.

Tabuľka č. 44: Plánovaný výkaz ziskov a strát podľa doterajšieho vývoja

	2019	2020	2021	2022
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>	<b>297 554</b>	<b>303 594</b>	<b>311 761</b>	<b>319 991</b>
<b>Náklady na hospodársku činnosť spolu</b>	<b>318 450</b>	<b>327 735</b>	<b>334 528</b>	<b>343 270</b>
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	4 469	4 560	4 682	4 806
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	41 345	42 184	43 319	44 463
Služby	162 928	166 236	170 707	175 214
Osobné náklady	100 180	102 214	104 963	107 734
Dane a poplatky	2 464	2 514	2 582	2 650
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	2 390	5 259	3 377	3 377
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	4 674	4 769	4 897	5 026
<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>-20 896</b>	<b>-24 141</b>	<b>-22 767</b>	<b>-23 278</b>
<b>Pridaná hodnota</b>	<b>88 812</b>	<b>90 615</b>	<b>93 052</b>	<b>95 509</b>
<b>Výnosy z finančnej činnosti spolu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosové úroky	0	0	0	0
<b>Náklady na finančnú činnosť spolu</b>	<b>3 541</b>	<b>3 613</b>	<b>3 710</b>	<b>3 808</b>
Nákladové úroky	2 023	2 064	2 120	2 176
Ostatné náklady na finančnú činnosť	1 518	1 548	1 590	1 632
<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>-3 541</b>	<b>-3 613</b>	<b>-3 710</b>	<b>-3 808</b>
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	<b>-24 437</b>	<b>-27 753</b>	<b>-26 477</b>	<b>-27 086</b>
Daň z príjmov	0	0	0	0
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>-24 437</b>	<b>-27 753</b>	<b>-26 477</b>	<b>-27 086</b>

Zdroj: vlastné spracovanie



### *Výnosy z hospodárskej činnosti*

Nami analyzovaná spoločnosť je zameraná najmä na poskytovanie služieb a teda výhradnú časť výnosov z hospodárskej činnosti tvoria tržby z predaja služieb. Predaj tovaru predstavuje len doplnkovú činnosť pre spoločnosť a vlastné výrobky nie sú predmetom jej podnikania. Hodnoty vychádzajú z prognózy tržieb na začiatku tejto kapitoly, teda sú stanovené na základe regresnej analýzy.

### *Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru*

Túto položku sme dosadili z tabuľky č. 41, kde sme počítali ziskovú maržu zdola. Priemerné tempo rastu nákladov vynaložených na obstaranie predaného tovaru vychádza počas rokov 2019-2022 na 6,13%.

### *Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok*

Spotrebu materiálu a energie sme rovnako prevzali z výpočtu ziskovej marže zdola, pričom hodnoty sa získavajú percentuálnym podielom na tržbách. Priemerné tempo rastu v nasledujúcich štyroch rokoch sa rovná 1,15%.

### *Služby*

Služby tvoria najväčšiu časť nákladov na hospodársku činnosť a rovnako ako v predchádzajúcich dvoch prípadoch sme ich hodnoty pre roky 2019 až 2022 dopočítali ako percentuálny podiel na celkových výnosoch. Priemerné tempo rastu nákladov na služby v nasledujúcich rokoch je plánovaných na 2,59%.

### *Osobné náklady*

Z prognózy ziskovej marže zdola sme získali aj budúce hodnoty osobných nákladov založené na pomere osobných nákladov na tržbách v minulosti. Plánované priemerné tempo rastu predstavuje 1,15%.

### *Dane a poplatky*

Dane a poplatky sú poslednou položkou, ktorú sme prevzali z tabuľky č.41

### *Odpisy a opravné položky k DNM a DHM*

Odpisy nevieme naplánovať percentuálnym podielom na tržbách, vhodnou metódou je stanovenie odpisov na základe odpisového plánu. Ten zahŕňa aj plánované investície do dlhodobého majetku. Hodnoty odpisov pre roky 2019 až 2022 sme prevzali z odpisového plánu v podkapitole Plán investícií a dlhodobého majetku.

### *Ostatné náklady na hospodársku činnosť*

Pod ostatnými nákladmi na hospodársku činnosť rozumieme mimoriadne náklady, ktoré nevstupujú do korigovaného výsledku hospodárenia, s ktorým sa počíta zisková marža. Z tohto dôvodu neboli zahrnuté do výpočtu ziskovej marže a dopočítali sme ich osobitne ako percentuálny podiel na výnosoch z hospodárskej činnosti.

### *Pridaná hodnota*

Pridanú hodnotu určujeme ako rozdiel medzi výnosmi z hospodárskej činnosti a výrobnou spotrebou, kam spadajú náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru, spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok a služby.

### *Výnosové úroky*

Výnosové úroky dosahovali hodnotu iba v rokoch 2016 a 2017 a to iba v jednotkách Eur, preto do budúcnosti predpokladáme túto položku vo všetkých rokoch nulovú.

### *Nákladové úroky a ostatné náklady na finančnú činnosť*

Nákladové úroky evidovala spoločnosť väčšinou len pre prepojené účtovné jednotky a ich hodnotu spolu s hodnotami ostatných nákladov na finančnú činnosť sme stanovili pre prognózované obdobie na základe podielu týchto položiek na výnosoch z hospodárskej činnosti.

### *Daň z príjmov*

Pre všetky plánované roky vychádza záporný výsledok hospodárenia za účtovné obdobie, z toho dôvodu je daňová povinnosť nulová.

## Plánovaná súvaha

V nasledujúcich dvoch tabuľkách sú zobrazené plánované hodnoty aktívnych a pasívnych položiek pre roky 2019 až 2022, ktorých prognóza vychádza z doterajšieho vývoja.

*Tabuľka č. 45: Plánované aktíva podľa doterajšieho vývoja*

	2019	2020	2021	2022
<b>SPOLU MAJETOK</b>	<b>29 072</b>	<b>24 565</b>	<b>22 206</b>	<b>19 856</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>13 982</b>	<b>8 723</b>	<b>5 347</b>	<b>1 970</b>
<b>Dlhodobý hmotný majetok súčet</b>	13 982	8 723	5 347	1 970
Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	13 982	8 723	5 347	1 970
<b>Obežný majetok</b>	<b>13 952</b>	<b>14 704</b>	<b>15 721</b>	<b>16 748</b>
<b>Zásoby súčet</b>	1 994	2 034	2 088	2 143
Materiál	183	186	191	196
Tovar	1 811	1 848	1 897	1 947
<b>Krátkodobé pohľadávky súčet</b>	10 386	10 597	10 882	11 169
Pohľadávky z obchodného styku	5 773	5 891	6 049	6 209
Daňové pohľadávky a dotácie	814	830	852	875
Iné pohľadávky	3 799	3 876	3 980	4 085
<b>Finančné účty</b>	1 572	2 073	2 751	3 436
Peniaze	437	576	765	955
Účty v bankách	1 135	1 497	1 986	2 481
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>1 138</b>	<b>1 138</b>	<b>1 138</b>	<b>1 138</b>
Náklady budúcich období krátkodobé	1 138	1 138	1 138	1 138

*Zdroj: vlastné spracovanie*

### *Dlhodobý hmotný majetok*

Dlhodobý hmotný majetok analyzovanej spoločnosti pozostáva len zo samostatných hnutelných vecí a súborov hnutelných vecí. Bolo tomu tak aj v minulosti, preto s tým rátame aj v predikovaných rokoch. Tieto položky sme naplánovali na základe vyššie uvedeného investičného plánu a zároveň sme ich ponížili o sumu odpisov taktiež z už vypočítaného odpisového plánu.

### *Zásoby*

Zásoby patria do položiek pracovného kapitálu, ktorý sme počítali v predchádzajúcej časti práce pomocou doby obratu. Zásoby materiálu a zásoby tovaru sme dopočítali na základe percentuálneho podielu na celkových zásobách podľa minulých rokov.

### *Krátkodobé pohľadávky*

Krátkodobé pohľadávky tvoria pohľadávky z obchodného styku, daňové pohľadávky a dotácie a iné pohľadávky. Tieto položky sme dopočítali pomocou percentuálneho podielu na celkových krátkodobých pohľadávkach na základe rokov 2015 až 2018, pričom tie sme opäť prevzali z výpočtu pracovného kapitálu. Výpočet sme robili prostredníctvom doby obratu.

### *Finančné účty*

Finančný majetok sme doplnili spätne z plánovaného výkazu cash flow. Ide o hodnotu, ktorá odpovedá položke stavu peňažných prostriedkov na konci obdobia. Táto položka zahŕňa peniaze v pokladni a peniaze na bankovom účte, pričom sa jedná zo 72% o peňažné prostriedky na účte v banke.

### *Časové rozlíšenie aktív*

Pretože sa nedá odhadnúť trend vývoja časového rozlíšenia aktív za predchádzajúce obdobie, budeme uvažovať jeho hodnotu v rokoch 2019 až 2022 rovnakú ako v poslednom známom roku, t. j. v roku 2018.

*Tabuľka č. 46: Plánované pasíva podľa doterajšieho vývoja*

	2019	2020	2021	2022
<b>SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY</b>	<b>29 072</b>	<b>24 565</b>	<b>22 206</b>	<b>19 856</b>
<b>Vlastné imanie</b>	<b>-394 618</b>	<b>-422 371</b>	<b>-448 848</b>	<b>-475 934</b>
Základné imanie súčet	6 639	6 639	6 639	6 639
Základné imanie	6 639	6 639	6 639	6 639
<b>Výsledok hospodárenia minulých rokov</b>	<b>-376 820</b>	<b>-401 257</b>	<b>-429 010</b>	<b>-455 487</b>
Neuhradená strata minulých rokov	-376 820	-401 257	-429 010	-455 487
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>-24 437</b>	<b>-27 753</b>	<b>-26 477</b>	<b>-27 086</b>
<b>Záväzky</b>	<b>423 370</b>	<b>446 616</b>	<b>470 734</b>	<b>495 470</b>
<b>Dlhodobé záväzky súčet</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>126</b>
Záväzky zo sociálneho fondu	126	126	126	126
<b>Krátkodobé záväzky súčet</b>	<b>420 263</b>	<b>443 509</b>	<b>467 627</b>	<b>492 363</b>
Záväzky z obchodného styku súčet	384 310	404 926	426 508	448 650
Záväzky voči zamestnancom	6 541	6 981	7 406	7 841
Záväzky zo sociálneho poistenia	4 073	4 347	4 612	4 882
Daňové záväzky a dotácie	2 875	3 068	3 255	3 446
Iné záväzky	22 464	24 186	25 847	27 545
<b>Krátkodobé rezervy</b>	<b>2 981</b>	<b>2 981</b>	<b>2 981</b>	<b>2 981</b>
Zákonné rezervy	2 981	2 981	2 981	2 981
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>320</b>
Výnosy budúcich období krátkodobé	320	320	320	320

*Zdroj: vlastné spracovanie*

#### *Základné imanie*

Základný kapitál spoločnosti Familia Smokovec, s.r.o. je v rokoch 2015 až 2018 v konštantnej výške 6 639 Eur. Nepredpokladáme žiadnu zmenu a ponechávame túto položku v rovnakej výške aj v nasledujúcich štyroch plánovaných rokoch.

#### *Výsledok hospodárenia minulých rokov*

Výsledok hospodárenia minulých rokov predstavuje neuhradenú stratu minulých rokov navýšenú o výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení. V našom prípade sa ako v minulosti, tak aj v budúcnosti bude prehlbovať záporná hodnota tejto položky.

### *Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení*

Hodnotu výsledku hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení sme prevzali z plánovaného výkazu ziskov a strát.

### *Dlhodobé záväzky*

Dlhodobé záväzky boli v posledných dvoch rokoch tvorené iba záväzkami zo sociálneho fondu a ich výšku pre roky 2019 až 2022 sme určili ako priemernú hodnotu posledných piatich rokov.

### *Krátkodobé záväzky*

Do krátkodobých záväzkov patria záväzky z obchodného styku, záväzky voči zamestnancom, záväzky zo sociálneho poistenia, daňové záväzky a dotácie a iné záväzky. Spoločnosť eviduje záväzky voči materskej spoločnosti v rámci záväzkov z obchodného styku. Túto položku predstavuje najmä neuhradený nájom, ktorý sa kumuluje aj za predchádzajúce roky. Celkovo v tejto skupine tvoria záväzky voči materskej spoločnosti väčšinu čiastky. Všetky tieto položky sme dopočítali pomocou priemernej doby obratu za roky 2015 až 2018. Vypočítanú hodnotu celkových krátkodobých záväzkov môžeme vidieť v tabuľke č. 43 v rámci predikovania položiek pracovného kapitálu.

### *Krátkodobé rezervy*

Krátkodobé rezervy sme pre plánované obdobie určili v konštantnej výške ako priemernú hodnotu z vychádzajúcich rokov 2015 až 2018.

### *Časové rozlíšenie pasív*

V prípade časového rozlíšenia pasív sme postupovali ako pri časovom rozlíšení aktív a to najmä z dôvodu, že spoločnosť vykazovala v minulosti hodnotu tejto položky iba v poslednom sledovanom roku 2018. Rozhodli sme sa preto preniesť túto čiastku v nemennej výške do všetkých plánovaných rokov.

## Plánované cash flow

Táto časť práce sa zameriava na prehľad o peňažných tokoch v plánovaných rokoch 2019 až 2022. V tabuľke nižšie môžeme vidieť rozdelenie na jednotlivé oblasti cash flow, konkrétne z prevádzkovej činnosti, z investičnej činnosti a z finančnej činnosti.

**Tabuľka č. 47: Plánovaný prehľad peňažných tokov podľa doterajšieho vývoja**

	2019	2020	2021	2022
<b>Stav peňažných prostriedkov na začiatku obdobia</b>	<b>14 942</b>	<b>1 572</b>	<b>2 073</b>	<b>2 751</b>
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	-24 437	-27 753	-26 477	-27 086
Odpisy dlhodobého majetku	2 390	5 259	3 377	3 377
Zmena stavu zásob	-345	40	54	55
Zmena stavu krátkodobých pohľadávok	-255	211	285	287
Zmena stavu krátkodobých záväzkov	20 487	22 745	23 439	24 052
Zmena stavu kr. bankových úverov	0	0	0	0
Zmena časového rozlíšenia aktív	0	0	0	0
Zmena časového rozlíšenia pasív	0	0	0	0
<b>Peňažné toky z prevádzkovej činnosti</b>	<b>-2 160</b>	<b>501</b>	<b>678</b>	<b>685</b>
Nadobudnutie dlhodobého majetku	-11 117	0	0	0
<b>Peňažné toky z investičnej činnosti</b>	<b>-11 117</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Zmena VH minulých rokov	34 374	24 437	27 753	26 477
Odpočet VH bežného obdobia min. rokov	-34 374	-24 437	-27 753	-26 477
Zmena stavu dlhodobých záväzkov	-93	0	0	0
<b>Peňažné toky z finančnej činnosti</b>	<b>-93</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Peňažné toky celkom</b>	<b>-13 370</b>	<b>501</b>	<b>678</b>	<b>685</b>
<b>Stav peňažných prostriedkov na konci obdobia</b>	<b>1 572</b>	<b>2 073</b>	<b>2 751</b>	<b>3 436</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z tabuľky č. 47 môžeme vyčítať, že stav peňažných prostriedkov na konci každého plánovaného roku je kladný. V prvom roku je tomu tak vďaka stavu peňažných prostriedkov z predchádzajúceho obdobia. Rovnako môžeme z tabuľky vypočítavať stúpajúci trend cash flow v predikovaných rokoch. To je spôsobené kladnými peňažnými tokmi z prevádzkovej činnosti v rokoch 2020 až 2022. Peňažné toky z finančnej činnosti sú v týchto rokoch nulové, keďže sme neplánovali zmenu v dlhodobých záväzkoch.

Rovnako v rokoch 2020 až 2022 neplánujeme nadobudnutie ani predaj dlhodobého majetku, preto sú aj peňažné toky z investičnej činnosti v týchto rokoch nulové.

### **3.4 Finančný plán vychádzajúci z prognóz vedenia spoločnosti**

V nasledujúcej podkapitole sa budeme zaoberať verziou finančného plánu, ktorú sme konzultovali priamo s analytikom povereným vedením spoločnosti. Tá vychádza z plánovaného navyšovania cien jednotlivých typov ubytovania, ktoré sme priblížili v rámci časti práce s názvom Prognóza tržieb podľa vedenia spoločnosti. Ako sme už avizovali pri predchádzajúcej verzii plánu, aj teraz budeme pracovať s plánovanými investíciami spoločnými pre obidva varianty finančného plánu.

#### **Plánovaný výkaz ziskov a strát**

Ako prvému sa budeme venovať výkazu ziskov a strát, ktorý sme zostavili na základe poskytnutých údajov od spoločnosti.



**Tabuľka č. 48: Plánovaný výkaz ziskov a strát podľa prognózy vedenia spoločnosti**

	2019	2020	2021	2022
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>	<b>534 228</b>	<b>563 428</b>	<b>586 542</b>	<b>610 716</b>
<b>Náklady na hospodársku činnosť spolu</b>	<b>498 794</b>	<b>516 684</b>	<b>522 442</b>	<b>530 847</b>
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	3 684	3 758	3 833	3 910
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	46 744	47 679	48 633	49 605
Služby	284 436	285 805	287 201	288 625
Osobné náklady	136 900	150 340	157 732	165 494
Dane a poplatky	17 825	18 907	19 751	20 635
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	2 390	5 259	3 377	3 377
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	12 000	12 240	12 485	12 734
<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>35 434</b>	<b>46 744</b>	<b>64 100</b>	<b>79 869</b>
<b>Pridaná hodnota</b>	<b>199 363</b>	<b>226 186</b>	<b>246 875</b>	<b>268 575</b>
<b>Výnosy z finančnej činnosti spolu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosové úroky	0	0	0	0
<b>Náklady na finančnú činnosť spolu</b>	<b>8 141</b>	<b>8 304</b>	<b>8 470</b>	<b>8 639</b>
Nákladové úroky	144	147	150	153
Ostatné náklady na finančnú činnosť	7 997	8 157	8 320	8 486
<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>-8 141</b>	<b>-8 304</b>	<b>-8 470</b>	<b>-8 639</b>
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	<b>27 293</b>	<b>38 440</b>	<b>55 630</b>	<b>71 230</b>
Daň z príjmov	5 186	7 304	10 570	13 534
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>22 107</b>	<b>31 136</b>	<b>45 060</b>	<b>57 696</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

#### *Výnosy z hospodárskej činnosti*

Spoločnosť pri plánovaní tržieb vychádza najmä z plánovanej obsadenosti, pričom výpočet hodnoty pre rok 2019 sme podrobne uviedli v tabuľke č. 32. V nasledujúcej tabuľke sme doplnili ďalšie položky patriace do výnosov, čím sme dostali celkové výnosy z hospodárskej činnosti za rok 2019 podľa spôsobu, akým ich eviduje spoločnosť. Pre

roky 2020 až 2022 predpokladá spoločnosť nárast tržieb založený na rastúcej inflácii a rovnako tak obsadenosti apartmánového domu.

*Položky náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru, spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok, služby, dane a poplatky, ostatné náklady na hospodársku činnosť, nákladové úroky a ostatné náklady na finančnú činnosť spoločnosť počíta do nasledujúcich rokov najmä pomocou inflácie. Najbližšie roky predpokladá jej stabilný rast vo výške 2%.*

#### *Osobné náklady*

S osobnými nákladmi súvisí rast miezd, ktorý spoločnosť predpokladá v roku 2020 vo výške 10% a v ostatných dvoch rokoch plánu v rovnakej výške 5%.

Ďalšie položky *odpisy a opravné položky k DNM a DHM, pridaná hodnota a výnosové úroky* sme stanovili rovnakým spôsobom, ktorý sme popísali vo verzii finančného plánu vychádzajúceho z doterajšieho vývoja.

#### *Daň z príjmov*

V tomto variante plánu nám, na rozdiel od predchádzajúceho, vychádza kladný výsledok hospodárenia za účtovné obdobie. Preto sme v tomto finančnom pláne vypočítali daň z príjmov vo výške 19%.

#### **Plánovaná súvaha**

V tabuľkách č. 49 a č. 50 sme dopočítali jednotlivé položky plánovaných aktív a pasív za roky 2019 až 2022.

**Tabuľka č. 49: Plánované aktíva podľa prognózy vedenia spoločnosti**

	2019	2020	2021	2022
<b>SPOLU MAJETOK</b>	<b>58 667</b>	<b>57 044</b>	<b>56 548</b>	<b>56 180</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>13 982</b>	<b>8 723</b>	<b>5 347</b>	<b>1 970</b>
<b>Dlhodobý hmotný majetok súčet</b>	13 982	8 723	5 347	1 970
Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	13 982	8 723	5 347	1 970
<b>Obežný majetok</b>	<b>43 547</b>	<b>47 183</b>	<b>50 063</b>	<b>53 072</b>
<b>Zásoby súčet</b>	3 527	3 720	3 873	4 032
Materiál	324	340	354	369
Tovar	3 204	3 380	3 519	3 664
<b>Krátkodobé pohľadávky súčet</b>	18 647	19 666	20 473	21 316
Pohľadávky z obchodného styku	10 366	10 932	11 381	11 850
Daňové pohľadávky a dotácie	1 461	1 540	1 604	1 670
Iné pohľadávky	6 820	7 193	7 488	7 796
<b>Finančné účty</b>	21 373	23 797	25 717	27 724
Peniaze	5 935	6 608	7 141	7 699
Účty v bankách	15 438	17 189	18 576	20 025
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>1 138</b>	<b>1 138</b>	<b>1 138</b>	<b>1 138</b>
Náklady budúcich období krátkodobé	1 138	1 138	1 138	1 138

Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť si na nasledujúce roky nevedie plán jednotlivých aktívnych položiek súvahy. Preto sme sa rozhodli hodnoty *zásob* a *krátkodobých pohľadávok* dopočítať pomocou doby obratu. Postupovali sme teda rovnakým spôsobom ako pri predchádzajúcej verzii finančného plánu.

Položky, ktoré sa nepočítajú dobou obratu ostali nezmenené, konkrétne hovoríme o *dlhodobom hmotnom majetku* a *časovom rozlíšení*. Hodnoty dlhodobého hmotného majetku vychádzajú z tabuľky č. 39, v ktorej sme uviedli odpisový plán a zostatkovú cenu tohto dlhodobého hmotného majetku.

*Finančné účty* sme doplnili po vypočítaní peňažných prostriedkov na konci obdobia v rámci plánovaného cash flow.

**Tabuľka č. 50: Plánované pasíva podľa prognózy vedenia spoločnosti**

	2019	2020	2021	2022
<b>SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY</b>	<b>58 667</b>	<b>57 044</b>	<b>56 548</b>	<b>56 180</b>
<b>Vlastné imanie</b>	<b>-348 074</b>	<b>-316 938</b>	<b>-271 877</b>	<b>-214 181</b>
Základné imanie súčet	6 639	6 639	6 639	6 639
Základné imanie	6 639	6 639	6 639	6 639
<b>Výsledok hospodárenia minulých rokov</b>	<b>-376 820</b>	<b>-354 713</b>	<b>-323 577</b>	<b>-278 516</b>
Neuhradená strata minulých rokov	-376 820	-354 713	-323 577	-278 516
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>22 107</b>	<b>31 136</b>	<b>45 060</b>	<b>57 696</b>
<b>Záväzky</b>	<b>406 421</b>	<b>373 662</b>	<b>328 105</b>	<b>270 041</b>
<b>Dlhodobé záväzky súčet</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>126</b>
Záväzky zo sociálneho fondu	126	126	126	126
<b>Krátkodobé záväzky súčet</b>	<b>403 314</b>	<b>370 555</b>	<b>324 998</b>	<b>266 934</b>
Záväzky z obchodného styku súčet	368 925	338 703	297 037	244 019
Záväzky voči zamestnancom	6 279	5 854	5 203	4 358
Záväzky zo sociálneho poistenia	3 910	3 645	3 239	2 713
Daňové záväzky a dotácie	2 760	2 573	2 286	1 915
Iné záväzky	21 441	19 780	17 232	13 929
<b>Krátkodobé rezervy</b>	<b>2 981</b>	<b>2 981</b>	<b>2 981</b>	<b>2 981</b>
Zákonné rezervy	2 981	2 981	2 981	2 981
<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>320</b>
Výnosy budúcich období krátkodobé	320	320	320	320

Zdroj: vlastné spracovanie

Pasívne položky *výsledok hospodárenia minulých rokov* a *výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení* sme vypočítali rovnakým spôsobom, ako sme popísali pri finančnom pláne vychádzajúcom z doterajšieho vývoja.

*Základné imanie*, *dlhodobé záväzky*, *krátkodobé rezervy* a *časové rozlíšenie* ostávajú v rovnakých hodnotách, ako v predošlom variante finančného plánu, kde sme tieto položky podrobnejšie popísali.

Čo sa týka *krátkodobých záväzkov*, spoločnosť by na základe rastúcich tržieb a kladného výsledku hospodárenia za účtovné obdobie rada znižovala splatnosť svojich záväzkov

v plánovanom období rokov 2019 až 2022. Pri spomínanom navýšení tržieb vidí spoločnosť ako reálne znížiť dobu obratu krátkodobých záväzkov pod jeden rok. Konkrétne v prvom predikovanom roku by šlo o 280 dní, v ďalších rokoch by bola rada schopná znižovať splatnosť o 40 dní, až v poslednom plánovanom roku by chcela splatiť svoje záväzky za 160 dní.

### Plánované cash flow

V nasledujúcej tabuľke je zobrazený plán peňažných tokov na nasledujúce plánované štyri roky. Cash flow je rozdelený na peňažné toky z prevádzkovej činnosti, investičnej činnosti a finančnej činnosti.

**Tabuľka č. 51: Plánovaný prehľad peňažných tokov podľa prognózy spoločnosti**

	2019	2020	2021	2022
<b>Stav peňažných prostriedkov na začiatku obdobia</b>	<b>14 942</b>	<b>21 373</b>	<b>23 797</b>	<b>25 717</b>
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	22 107	31 136	45 060	57 696
Odpisy dlhodobého majetku	2 390	5 259	3 377	3 377
Zmena stavu zásob	1 188	193	153	160
Zmena stavu krátkodobých pohľadávok	8 006	1 019	807	844
Zmena stavu krátkodobých záväzkov	-16 050	-35 183	-47 477	-60 070
Zmena stavu kr. bankových úverov	0	0	0	0
Zmena časového rozlíšenia aktív	0	0	0	0
Zmena časového rozlíšenia pasív	0	0	0	0
<b>Peňažné toky z prevádzkovej činnosti</b>	<b>17 641</b>	<b>2 424</b>	<b>1 920</b>	<b>2 007</b>
Nadobudnutie dlhodobého majetku	-11 117	0	0	0
<b>Peňažné toky z investičnej činnosti</b>	<b>-11 117</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Zmena VH minulých rokov	34 374	-22 107	-31 136	-45 060
Odpočet VH bežného obdobia min. rokov	-34 374	22 107	31 136	45 060
Zmena stavu dlhodobých záväzkov	-93	0	0	0
<b>Peňažné toky z finančnej činnosti</b>	<b>-93</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Peňažné toky celkom</b>	<b>6 431</b>	<b>2 424</b>	<b>1 920</b>	<b>2 007</b>
<b>Stav peňažných prostriedkov na konci obdobia</b>	<b>21 373</b>	<b>23 797</b>	<b>25 717</b>	<b>27 724</b>

Zdroj: vlastné spracovanie

Výkaz cash flow sme zostavili totožným spôsobom ako v predchádzajúcej verzii finančného plánu. V každom plánovanom roku nám vychádza kladný stav peňažných prostriedkov na konci obdobia. Okrem roku 2019 nám aj všetky čiastkové stavy peňažných tokov, teda z finančnej, prevádzkovej a investičnej činnosti vychádzajú v kladných, či nulových hodnotách. Tento konečný stav sme následne doplnili na stranu aktív v súvahe a tým sa nám vyrovnala bilančná suma aktív a pasív vo finančnom pláne.

### 3.5 Finančná analýza a kontrola plánov

V záverečnej práci sme vyhotovili dva varianty vývoja finančného plánu pre analyzovanú spoločnosť Familia Smokovec, s.r.o. pre roky 2019 až 2022. Verzia vychádzajúca z doterajšieho vývoja naďalej vykazuje záporné hodnoty výsledku hospodárenia. Objem tržieb v plánovanom období síce narastá, avšak zisková marža je záporná. Oproti tomu verzia plánu vychádzajúca z prognózy vedenia spoločnosti predpokladá navýšenie cien služieb poskytovaných podnikom, čím tržby vzrastú v predikovaných rokoch výraznejšie. Spoločnosť začne vykazovať kladné hodnoty výsledku hospodárenia za účtovné obdobie a tým svoju neuhradenú stratu z minulých rokov bude postupne znižovať.

**Tabuľka č. 52: Ukazovatele likvidity finančných plánov za roky 2019-2022**

Likvidita	Verzia podľa doterajšieho vývoja				Verzia podľa prognózy spoločnosti			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Okamžitá	0,001	0,001	0,002	0,002	0,015	0,018	0,022	0,029
Pohotová	0,028	0,029	0,029	0,030	0,099	0,117	0,142	0,184
Bežná	0,033	0,033	0,034	0,034	0,108	0,127	0,154	0,199

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Vzhľadom na vysoké hodnoty krátkodobých záväzkov vykazuje naša spoločnosť veľmi nízke hodnoty likvidity. Vo verzii finančného plánu vychádzajúceho z doterajšieho vývoja sú predikované hodnoty likvidity dokonca ešte nižšie, naopak, pri verzii vychádzajúcej z prognózy spoločnosti, kde sa nám krátkodobé záväzky každým rokom znižujú, sú tieto hodnoty o niečo vyššie. Ako sme už spomínali pri analýze pomerových

ukazovateľov za minulosť, vzhľadom na to, že je naša spoločnosť dcérskym podnikom, nemusí disponovať príliš vysokou hotovosťou. Rovnako sme sa zmienili, že v našom odbore podnikania nemusí naša spoločnosť držať výrazné množstvo zásob, tým pádom sa bežná likvidita od tej pohotovej značne nelíši. Tieto predpoklady rovnako platia a sú potvrdené aj v plánovanom období nasledujúcich štyroch rokov.

**Tabuľka č. 53: Ukazovatele zadlženosti finančných plánov za roky 2019-2022**

Zadlženosť (%)	Verzia podľa doterajšieho vývoja				Verzia podľa prognózy spoločnosti			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Celková	1 456,28	1 818,10	2 119,85	2 495,32	692,76	655,04	580,22	480,67
Dlhodobá	0,43	0,51	0,57	0,63	0,21	0,22	0,22	0,22
Bežná	1 445,59	1 805,45	2 105,86	2 479,67	687,46	649,60	574,73	475,14

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Pri sledovaní zadlženosti môžeme pozorovať rovnaký trend ako pri predchádzajúcich ukazovateľoch likvidity. Zatiaľ, čo vo verzii finančného plánu podľa doterajšieho vývoja je spoločnosť čím ďalej tým viac zadlžená, vo verzii podľa prognózy vedenia spoločnosti je vývoj priaznivejší. Rovnako ako tomu bolo aj v minulosti, aj v nasledujúcom období čerpá Familia Smokovec, s.r.o. výhradne z krátkodobého cudzieho kapitálu. Firma, napriek tak vysokej zadlženosti, necíti ohrozenie, nakoľko vie, že sa môže spoľahnúť na podporu materskej organizácie.

**Tabuľka č. 54: Ukazovatele rentability finančných plánov za roky 2019-2022**

Rentabilita (%)	Verzia podľa doterajšieho vývoja				Verzia podľa prognózy spoločnosti			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Aktív	-84,06	-112,98	-119,23	-136,41	37,68	54,58	79,68	102,70
Vlastného kapitálu	-	-	-	-	-6,35	-9,82	-16,57	-26,94
Vloženého kapitálu	-	-	-	-	-6,35	-9,83	-16,58	-26,95
Tržieb	-8,21	-9,14	-8,49	-8,46	4,14	5,53	7,68	9,45

Zdroj: vlastné spracovanie

Ukazovatele oboch variantov finančného plánu sa od seba výrazne odlišujú. Je to logicky spôsobené tým, že jedna verzia predpokladá záporný výsledok hospodárenia, zatiaľ čo druhá kladný. Hodnoty vlastného kapitálu ostávajú v oboch variantoch záporné. Pri verzii podľa doterajšieho vývoja nemá zmysel rentabilitu vlastného a vloženého kapitálu dopočítavať, keďže položky v čitateli aj menovateli nadobúdajú mínusové hodnoty. Na druhú stranu, vo verzii podľa prognózy vedenia spoločnosti je záporný iba vlastný kapitál. Spomínané rentability sa v tomto prípade veľmi neodlišujú, čo je spôsobené zanedbateľnými hodnotami dlhodobého cudzieho kapitálu v porovnaní s krátkodobými cudzími zdrojmi.

**Tabuľka č. 55: Ukazovatele aktivity finančných plánov za roky 2019-2022**

Aktivita	Verzia podľa doterajšieho vývoja				Verzia podľa prognózy spoločnosti			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Obrat aktív	10,24	12,36	14,04	16,12	9,11	9,88	10,37	10,87
Doba obratu zásob (dni)	2,45	2,41	2,41	2,41	2,41	2,41	2,41	2,41
Doba splatnosti pohľadávok (dni)	12,74	12,74	12,74	12,74	12,74	12,74	12,74	12,74
Doba splatnosti záväzkov (dni)	404,48	404,48	404,48	404,48	280,00	240,00	200,00	160,00

Zdroj: vlastné spracovanie



V oboch variantoch plánu dochádza k rastu obratu aktív počas plánovaného obdobia. V prvom plánovanom roku oproti roku 2018 vo verzii vychádzajúcej z doterajšieho vývoja je tento ukazovateľ vyšší, pričom vo verzii vychádzajúcej z prognózy vedenia spoločnosti oproti tomuto roku je nižší. Dobu obratu zásob a dobu splatnosti pohľadávok sme ponechali v oboch verziách ako priemernú hodnotu minulosti. Na rozdiel od týchto dvoch ukazovateľov, dobu splatnosti záväzkov sme vo verzii podľa vedenia spoločnosti upravili na základe jej vytýčeného cieľa znižovať splatnosť svojich záväzkov.

**Tabuľka č. 56: Vývoj Altmanovho Z skóre finančných plánov za roky 2019-2022**

	<b>Verzia podľa doterajšieho vývoja</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>x1</b>	<b>ČPK/celkový kapitál</b>	-13,98	-17,46	-20,35	-23,95
<b>x2</b>	<b>neuhradená strata/celkový kapitál</b>	-12,96	-16,33	-19,32	-22,94
<b>x3</b>	<b>EBIT/celkový kapitál</b>	-0,84	-1,13	-1,19	-1,36
<b>x4</b>	<b>vlastné imanie/cudzí kapitál</b>	-0,93	-0,95	-0,95	-0,96
	<b>Z skóre</b>	<b>-140,56</b>	<b>-176,35</b>	<b>-205,50</b>	<b>-242,09</b>
	<b>Verzia podľa prognózy spoločnosti</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>x1</b>	<b>ČPK/celkový kapitál</b>	-6,13	-5,67	-4,86	-3,81
<b>x2</b>	<b>neuhradená strata/celkový kapitál</b>	-6,42	-6,22	-5,72	-4,96
<b>x3</b>	<b>EBIT/celkový kapitál</b>	0,47	0,67	0,98	1,27
<b>x4</b>	<b>vlastné imanie/cudzí kapitál</b>	-0,86	-0,85	-0,83	-0,79
	<b>Z skóre</b>	<b>-58,94</b>	<b>-53,82</b>	<b>-44,81</b>	<b>-33,45</b>

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Tak ako tomu bolo aj v predošlých rokoch, rovnako sa ani v jednej verzii finančného plánu spoločnosť nedostáva do vyššej kategórie Altmanovho modelu. Naďalej vykazuje hodnoty spadajúce do skupiny podnikov s vážnymi finančnými problémami. V prípade verzie podľa doterajšieho vývoja je trend jednotlivých položiek modelu klesajúci, čo sa odzrkadľuje do výslednej hodnoty Z skóre. Najväčší vplyv na tieto hodnoty má pretrvávajúca strata a záporné hodnoty najvýraznejšej položky čistého pracovného kapitálu, teda vlastného imania. Presný opak vývoja môžeme sledovať pri verzii finančného plánu vychádzajúceho z prognózy vedenia spoločnosti, kde podnik generuje zisk. Vďaka tomu výsledné Z skóre každým rokom znižuje svoje záporné hodnoty. Napriek tejto situácii stále nemôžeme hovoriť o dobrých finančných podmienkach a naďalej spoločnosti pretrváva hrozba bankrotu.

## Záver

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zostavenie návrhu finančného plánu konkrétnej spoločnosti na nasledujúce obdobie štyroch rokov. Za týmto účelom bolo potrebné za pomoci teoretických poznatkov uskutočniť strategickú analýzu okolia podniku a finančnú analýzu za posledných päť rokov vrátane porovnania s troma najväčšími konkurentmi spoločnosti. Vykonaná analýza finančného stavu podniku je východiskovým bodom pre tvorbu finančného plánu. Pre spracovanie záverečnej práce sme si vybrali podnik poskytujúci ubytovacie služby Familia Smokovec, s.r.o.

Finančné plánovanie je významnou a kľúčovou činnosťou pre potreby finančného rozhodovania. Finančný plán ako výstup finančného plánovania predstavuje neoddeliteľnú súčasť podnikového plánu, pretože zahŕňa finančnú oblasť čiastkových plánov.

Teoretické aspekty v prvej kapitole záverečnej práce sme vypracovali na základe preštudovania relevantných odborných publikácií a aplikáciou metód. Nadobudnuté poznatky boli následne použité pri zostavovaní praktickej časti, aby bol zabezpečený požadovaný obsah a štruktúra finančného plánu spoločnosti.

V rámci druhej kapitoly sme spracovali podrobnú strategickú a finančnú analýzu. Najskôr sme spoločnosť bližšie predstavili. Súčasťou strategickú analýzy je SLEPTE analýza, pomocou ktorej sme mohli zhodnotiť jednotlivé faktory okolia, ktoré majú vplyv na spoločnosť. Následne sme zhotovili odvetvovú analýzu a prostredníctvom analýzy 7S sme posúdili aj vnútorné prostredie podniku. Finančná analýza sa zameriava ako na absolútne, tak i na pomerové ukazovatele. Na základe významných informácií zo spomínaných analýz sme boli schopní zostaviť SWOT analýzu, ktorá v sebe zahŕňa silné a slabé stránky spoločnosti a rovnako aj hrozby a príležitosti.

Apartmánový dom Familia Smokovec, s.r.o. v sledovanom období nedosahovala veľmi priaznivé výsledky z hľadiska analyzovaných ukazovateľov. Môžeme konštatovať, že ide o nestabilný podnik s finančnými ťažkosťami a nepriaznivým výhľadom do budúcnosti. Familia Smokovec, s.r.o. je však dcérskou spoločnosťou a cíti silnú podporu zo strany svojho materského podniku.

Finančný plán bol vytvorený podľa doterajšieho vývoja bez predpokladanej zmeny do budúcnosti. Nakoľko vývoj podľa tohto modelu považujeme za ťažko udržateľný, po

konzultácii s finančným analytikom danej spoločnosti, bolo možné zostaviť aj druhý variant finančného plánu. Spoločnosť si je vedomá nepriaznivého vývoja a rozumie nutnosti zmeny, ktorú vidí v zmene cenníku poskytovaných služieb. Na základe týchto skutočností sme mohli spracovať finančný plán, ktorý predpokladá omnoho priaznivejšie výhľad na nasledujúce obdobie. V oboch verziách plánu sme zohľadnili aj plánované investície do majetku.

## Zoznam použitej literatúry

- BARTES, František. *Strategie konkurenčných stretů*. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.
- BOBÁKOVÁ, Viktória. *Finančné rozhodovanie podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2167-1.
- BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. *Financial management: Theory and Practice*. 11th Edition. United States of America: Thomson Southwestern, 2004. ISBN 0-324-22406-0.
- CADLE, James, Debra PAUL a Paul TURNER. *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. London: British Computer Society, 2010. ISBN 978-1-906124-23-6.
- ČIŽMÁRIK, Pavol, Vladimír HIADLOVSKÝ, František KALOUDA, Peter KRIŠTOFÍK, Hussam MUSA a Miroslava VINCZEOVÁ. *Podnikové financie*. Banská Bystrica: Duma, 2005. ISBN 80-967833-5-1.
- ČOPKOVÁ, Radka. *Všeobecná a vývinová psychológia pre inžinierov*. Technická univerzita v Košiciach, 2019. ISBN 978-80-553-3361-8.
- DĚDKOVÁ, Jaroslava. Projekt EduCom - Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik". Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. [cit. 2020-01-18] Dostupné z: [http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY\\_03\\_057.pdf](http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf)
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- DLUHOŠOVÁ Dana, *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-68-2.
- FLOWii: *Databáza zákazníkov ako jeden zo základných nástrojov riadenia úspešnej firmy* [online]. 2016 [cit. 2019-10-30]. Dostupné z: <https://www.flowii.com/sk/blog/databaza-zakaznikov-ako-jeden-zo-zakladnych-nastrojov-riadenia-uspesnej-firmy>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- GfK *Purchasing Power Europe: Kúpna sila Slovákov dosahuje viac ako polovicu európskeho priemeru* [online]. 17.12.2015 [cit. 2019-10-30]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/sk/insights/news/kupna-sila-slovakov-dosahuje-viac-ako-polovicu-europskeho-priemeru/>

- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- GRZNÁR, Miroslav, Peter ŠINSKÝ a Štefan MARSINA. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-04-6.
- GÚČIK, Marian. *Cestovný ruch - Politika a ekonómia*. Slovensko-svajciarske zdruz, 2011
- GÚČIK, Marian. *Cestovný ruch - Úvod do štúdia*. Slovensko-svajciarske zdruz, 2010
- HAVLÍČEK, Karel. *Finanční plánování*. In *Moderní řízení*. 2011, **XLVI**(5). ISSN 0026-8720.
- HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. New York: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0-19-928830-4.
- JENČOVÁ, Sylvia. *Finančno-ekonomická analýza podnikateľských subjektov*. 3. doplnené a prepracované vydanie. Prešov: Bookman, 2016. ISBN 978-80-8165-162-5.
- JENČOVÁ, Sylvia; RÁKOŠ, Juraj. *Finančno-ekonomická analýza a finančné plánovanie*. Prešov: Prešovská univerzita, 2009. ISBN 978-80-555-0035-5.
- KANURI, Srinidhi a Robert W. McLEOD. *Sustainable Competitive Advantage and Stock Performance: The Case for Wide Moat Stocks* [online]. [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2753420](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2753420)
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KLINDA, J. *Štátna environmentálna politika od vzniku SR*. 2013
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KRÁĽOVIČ, Jozef a Karol VLACHYNSKÝ. *Finančný manažment*. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition. 2011 ISBN 978-80-8078-356-3.
- KRÁĽOVIČ, Jozef. *Finančné plánovanie podniku*. Bratislava: Elita, 2010. ISBN 978-80-89393-20-6.
- KUPKOVIČ, Milan, et al. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-88848-71-7.
- LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARŠÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.
- MCKINSEY & COMPANY. *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. *McKinsey & Company* [online]. 2008 [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- MINISTERSTVO DOPRAVY A VÝSTAVBY SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2019. Aktualizácia marketingovej stratégie Sekcie cestovného ruchu na roky 2019-2020. *Mindop.sk* [online]. [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: <https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7>
- MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VECÍ A EURÓPSKYCH ZÁLEŽITOSTÍ, 2019. Značka Slovensko: Stručný prehľad doterajších aktivít. *Mzv.sk* [online]. [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/znacka-slovenska/strucny-prehľad-doterajších-aktivít>
- MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2019. Makroekonomická prognóza september 2019. *Mfsr.sk*. [online]. [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: <https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/ekonomicke-prognozy/makroekonomicke-prognozy/49-zasadnutie-vyboru-makroekonomicke-prognozy-september-2019.html>
- PAPULA, Jozef, Zuzana PAPULOVÁ a Ján PAPULA. *Konkurenčné stratégie*. Bratislava: EKONÓMIA, 2014. ISBN 978-80-8168-011-3.
- PORTER, Michael. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. London: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84-46-0.
- REALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-24-4.
- RECKLIES, Dagmar. The 7 S Model: Summary and Application. *TheManager.org* [online]. 2014 [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: <https://www.themanager.org/2014/10/7-s-model/>
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
- SIROPOLIS, Nicholas C. *Small business management: a guide to entrepreneurship*. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Co., c1994. ISBN 0-395-47207-5.

- STRÁŽOVSKÁ, Helena a kol.. *Náuka o obchodnom podnikaní. (Science of business ventures.)*. Bratislava: Edícia Economics. 2014. ISBN 978-80-89393-98-5.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- ŠITÁROVÁ, Jana a Milan HRINDA. *Trendy a inovácie v cestovnom ruchu. In: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. 2009.
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2019. Kapacity a výkony ubytovacích zariadení cestovného ruchu vo vybraných mestách. *Statistics.sk*. [online]. 2019. [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: [http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD\\_SK\\_WIN/cr1003rr/v\\_cr1003rr\\_00\\_00\\_00\\_sk](http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/cr1003rr/v_cr1003rr_00_00_00_sk)
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2019. Návštevníci v ubytovacích zariadeniach cestovného ruchu. *Statistics.sk*. [online]. 2019. [cit. 2019-11-06]. Dostupné z: <https://bit.ly/351vv2C>
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Slovenská štatistika a demografia* [online]. 29(2/2019) [cit. 2019-10-30]. ISSN 1339-6854.
- The FME Team: *PESTLE Analysis. Strategy Skills*. 2013. ISBN 978-1-62620-998-5.
- TÓTHOVÁ, Alena. *Moderné postupy v procese tvorby finančného plánu podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2671-5.
- VODÁK, Jozef, Jakub SOVIAR a Michal VARMUS. *Marketing*. Žilina: EDIS, 2016. ISBN 978-80-554-1242-9.
- WIĘCKOWSKI, Marek, et al. *The potential for improved accessibility and tourism development in the Polish-Slovak borderland: conditions, recommendations and good practices*. Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, 2012. ISBN 978-83-615890-80-4
- WILLIAMS, Teresa a Adrian GREEN. *The business approach to training*. Brookfield, Vt.: Gower, c1997. ISBN 0-566-07656-x.
- ZALAI, Karol, et al. *Finančno–ekonomická analýza podniku*. 9. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2016. ISBN 978-80-89710-22-5.
- ZALAI, Karol, et al. *Finančno–ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint dva, 2010. ISBN 978-80-89393-15-2.

## Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1: Diskriminačné funkcie a hranice pásiem Altmanovho modelu .....	32
Tabuľka č. 2: Vývoj a prognóza vývoja HDP na Slovensku v rokoch 2014-2022 .....	44
Tabuľka č. 3: Vývoj a prognóza vývoja miery inflácie indexom HICP do roku 2022 .....	45
Tabuľka č. 4: Obsadenosť apartmánového domu podľa mesiacov v rokoch 2014-2018.....	51
Tabuľka č. 5: Vertikálna analýza položiek aktív .....	57
Tabuľka č. 6: Horizontálna analýza položiek aktív .....	59
Tabuľka č. 7: Vertikálna analýza položiek pasív .....	60
Tabuľka č. 8: Horizontálna analýza položiek pasív .....	61
Tabuľka č. 9: Vertikálna analýza položiek výkazu ziskov a strát .....	63
Tabuľka č. 10: Horizontálna analýza položiek výkazu ziskov a strát .....	65
Tabuľka č. 11: Analýza okamžitej likvidity.....	68
Tabuľka č. 12: Analýza pohotovej likvidity .....	69
Tabuľka č. 13: Analýza bežnej likvidity .....	69
Tabuľka č. 14: Analýza celkovej zadlženosti a samofinancovania.....	70
Tabuľka č. 15: Analýza dlhodobej a bežnej zadlženosti.....	71
Tabuľka č. 16: Analýza rentability aktív.....	72
Tabuľka č. 17: Analýza rentability vlastného kapitálu .....	72
Tabuľka č. 18: Analýza rentability vloženého kapitálu .....	73
Tabuľka č. 19: Analýza rentability tržieb .....	73
Tabuľka č. 20: Analýza obratu aktív.....	74
Tabuľka č. 21: Analýza doby obratu zásob.....	75
Tabuľka č. 22: Analýza doby splatnosti pohľadávok.....	75
Tabuľka č. 23: Analýza doby splatnosti záväzkov.....	76
Tabuľka č. 24: Vývoj Altmanovho Z skóre .....	77
Tabuľka č. 25: Premenné vzorca Altmanovho modelu.....	77
Tabuľka č. 26: Zhrnutie analýzy interného a externého prostredia do SWOT matice.....	78
Tabuľka č. 27: SWOT analýza.....	80
Tabuľka č. 28: Celkové hodnotenie SWOT analýzy .....	80
Tabuľka č. 29: Pearsonov korelačný koeficient.....	83
Tabuľka č. 30: Prognóza tržieb podľa HDP.....	85
Tabuľka č. 31: Zmena cenníka za ubytovanie .....	86



Tabuľka č. 32: Plánované mesačné tržby z ubytovania v roku 2019 podľa obsadenosti.....	87
Tabuľka č. 33: Plánované mesačné tržby v roku 2019 .....	88
Tabuľka č. 34: Plánované mesačné náklady roku 2019 .....	88
Tabuľka č. 35: Prognóza tržieb podľa obsadenosti 2020-2022.....	89
Tabuľka č. 36: Prognóza tržieb podľa jednotlivých variantov.....	89
Tabuľka č. 37: Plánované investície .....	90
Tabuľka č. 38: Odhad investícií koeficientom náročnosti tržieb .....	91
Tabuľka č. 39: Plánované odpisy a zostatková hodnota DHM.....	92
Tabuľka č. 40: Zisková marža zhora.....	94
Tabuľka č. 41: Zisková marža zdola.....	94
Tabuľka č. 42: Doba obratu jednotlivých položiek pracovného kapitálu .....	95
Tabuľka č. 43: Predikované hodnoty jednotlivých položiek pracovného kapitálu .....	95
Tabuľka č. 44: Plánovaný výkaz ziskov a strát podľa doterajšieho vývoja .....	96
Tabuľka č. 45: Plánované aktíva podľa doterajšieho vývoja .....	99
Tabuľka č. 46: Plánované pasíva podľa doterajšieho vývoja.....	101
Tabuľka č. 47: Plánovaný prehľad peňažných tokov podľa doterajšieho vývoja .....	103
Tabuľka č. 48: Plánovaný výkaz ziskov a strát podľa prognózy vedenia spoločnosti.....	105
Tabuľka č. 49: Plánované aktíva podľa prognózy vedenia spoločnosti.....	107
Tabuľka č. 50: Plánované pasíva podľa prognózy vedenia spoločnosti .....	108
Tabuľka č. 51: Plánovaný prehľad peňažných tokov podľa prognózy spoločnosti .....	109
Tabuľka č. 52: Ukazovatele likvidity finančných plánov za roky 2019-2022 .....	110
Tabuľka č. 53: Ukazovatele zadlženosti finančných plánov za roky 2019-2022.....	111
Tabuľka č. 54: Ukazovatele rentability finančných plánov za roky 2019-2022 .....	112
Tabuľka č. 55: Ukazovatele aktivity finančných plánov za roky 2019-2022 .....	112
Tabuľka č. 56: Vývoj Altmanovho Z skóre finančných plánov za roky 2019-2022.....	113

## **Zoznam grafov**

Graf č. 1: Miera ekonomickej aktivity obyvateľstva v rokoch 2014-2018 .....	41
Graf č. 2: Vývoj priemernej mesačnej mzdy v rokoch 2014-2018 .....	42
Graf č. 3: Vývoj nákladových položiek v odvetví SK NACE 68200 v rokoch 2013-2017 .....	52
Graf č. 4: Vývoj a rozloženie výsledkov hospodárenia za účtovné obdobie .....	67

Graf č. 5: Vývoj tržného podielu spoločnosti .....	84
Graf č. 6: Vývoj tržieb odvetvia.....	84
Graf č. 7: Doterajší vývoj a prognóza vývoja tržieb podľa jednotlivých variantov .....	90

### **Zoznam obrázkov**

Obrázok č. 1: 5 konkurenčných síl.....	23
Obrázok č. 2: Model 7S .....	26
Obrázok č. 3: SWOT analýza.....	32

### **Zoznam príloh**

Príloha č. 1: Strana aktív súvahy analyzovanej spoločnosti za roky 2014-2018 .....	I
Príloha č. 2: Strana pasív súvahy analyzovanej spoločnosti za roky 2014-2018.....	II
Príloha č. 3: Výkaz ziskov a strát analyzovanej spoločnosti za roky 2014-2018 .....	III

## Prílohy

*Príloha č. 1: Strana aktív súvahy analyzovanej spoločnosti za roky 2014-2018*

		2014	2015	2016	2017	2018
	<b>SPOLU MAJETOK</b>	<b>25 062</b>	<b>34 492</b>	<b>40 297</b>	<b>33 583</b>	<b>31 925</b>
<b>A.</b>	<b>Neobežný majetok</b>	9 209	4 920	631	3 849	2 865
<b>A.I.</b>	<b>Dlhodobý nehmotný majetok súčet</b>	2 892	1 446			
A.I.3.	Oceniteľné práva	2 892	1 446			
<b>A.II.</b>	<b>Dlhodobý hmotný majetok súčet</b>	6 317	3 474	631	3 849	2 865
A.II.3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	6 317	3 474	631	3 849	2 865
<b>B.</b>	<b>Obežný majetok</b>	14 764	28 472	38 524	28 497	27 922
<b>B.I.</b>	<b>Zásoby súčet</b>	1 676	1 771	2 118	2 242	2 339
B.I.1.	Materiál		171	265	245	291
B.I.5.	Tovar	1 676	1 600	1 853	1 997	2 048
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé pohľadávky súčet</b>	6 485	15 120	11 948	9 070	10 641
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku	3 032	11 089	8 393	1 698	7 331
B.III.7.	Daňové pohľadávky a dotácie		423		3 120	210
B.III.8.	Iné pohľadávky	3 453	3 608	3 555	4 252	3 100
<b>B.V.</b>	<b>Finančné účty</b>	6 603	11 581	24 458	17 185	14 942
B.V.1.	Peniaze	2 066	2 228	1 809	6 841	6 143
B.V.2.	Účty v bankách	4 537	9 353	22 649	10 344	8 799
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	1 089	1 100	1 142	1 237	1 138
C.2.	Náklady budúcich období krátkodobé	1 089	1 100	1 142	1 237	1 138

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti*

**Príloha č. 2: Strana pasív súvahy analyzovanej spoločnosti za roky 2014-2018**

		2014	2015	2016	2017	2018
	<b>SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY</b>	<b>25 062</b>	<b>34 492</b>	<b>40 297</b>	<b>33 583</b>	<b>31 925</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastné imanie</b>	-219 633	-285 357	-316 720	-335 807	-370 181
<b>A.I.</b>	<b>Základné imanie súčet</b>	6 639	6 639	6 639	6 639	6 639
A.I.1	Základné imanie	6 639	6 639	6 639	6 639	6 639
<b>A.VII.</b>	<b>Výsledok hospodárenia minulých rokov</b>	-206 360	-226 271	-291 995	-326 240	-342 446
A.VII.2	Neuhradená strata minulých rokov	-206 360	-226 271	-291 995	-326 240	-342 446
<b>A.VIII.</b>	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	-19 912	-65 725	-31 364	-16 206	-34 374
<b>B.</b>	<b>Záväzky</b>	244 695	319 849	357 017	369 390	401 786
<b>B.I.</b>	<b>Dlhodobé záväzky súčet</b>	-712	-1 728	-2 730	7	33
B.I.9.	Záväzky zo sociálneho fondu	248	192	150	7	33
B.I.12	Odložený daňový záväzok	-960	-1 920	-2 880		
<b>B.IV.</b>	<b>Krátkodobé záväzky súčet</b>	242 591	319 825	356 183	365 466	398 877
B.IV.1	Záväzky z obchodného styku súčet	218 937	294 613	296 585	351 251	378 184
B.IV.6	Záväzky voči zamestnancom	4 108	4 741	5 539	5 067	6 601
B.IV.7	Záväzky zo sociálneho poistenia	2 547	2 754	3 559	3 158	4 253
B.IV.8	Daňové záväzky a dotácie	1 868	2 033	3 644	2 070	1 670
B.IV.10	Iné záväzky	15 131	15 684	46 856	3 920	8 169
<b>B.V.</b>	<b>Krátkodobé rezervy</b>	2 796	1 752	3 564	3 917	2 876
B.V.1.	Zákonné rezervy	2 796	1 752	3 564	3 917	2 876
<b>B.VII.</b>	<b>Krátkodobé finančné výpomoci</b>	20				
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie súčet</b>					320
C.4	Výnosy budúcich období krátkodobé					320

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti

**Príloha č. 3: Výkaz ziskov a strát analyzovanej spoločnosti za roky 2014-2018**

		2014	2015	2016	2017	2018
*	<b>Čistý obrat</b>	249 896	280 334	325 311	361 512	301 412
**	<b>Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet</b>	250 152	280 664	325 629	361 832	301 774
I.	Tržby z predaja tovaru	9 208	9 998	7 876	7 612	7 093
III.	Tržby z predaja služieb	240 688	270 337	317 435	353 900	294 319
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	256	329	318	320	362
**	<b>Náklady na hospodársku činnosť spolu</b>	266 065	342 066	351 200	375 125	336 148
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	5 554	5 532	4 370	4 252	3 814
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	43 808	37 583	39 914	42 190	42 527
D.	Služby	120 150	201 142	192 253	214 609	158 184
E.	Osobné náklady	85 552	87 814	103 334	106 279	118 374
E.1.	Mzdové náklady	61 149	63 500	75 042	77 114	84 994
E.3.	Náklady na sociálne poistenie	21 521	21 084	24 733	25 561	28 900
E.4.	Sociálne náklady	2 882	3 230	3 559	3 604	4 480
F.	Dane a poplatky	2 322	2 236	2 288	2 862	2 678
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	5 627	5 203	5 717	713	983
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku	5 237	4 289	4 289	713	983
G.2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému a dlhodobému hmotnému majetku	390	914	1 428		
I.	Opravné položky k pohľadávkam				-1 627	299
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	3 052	2 556	3 324	5 847	9 289
****	<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	-15 913	-61 402	-25 571	-13 293	-34 374
*	<b>Pridaná hodnota</b>	80 348	36 078	88 774	100 461	96 887
**	<b>Výnosy z finančnej činnosti spolu</b>			2	3	
XI.	Výnosové úroky			2	3	
XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek			2		
XI.2.	Ostatné výnosové úroky				3	
**	<b>Náklady na finančnú činnosť spolu</b>	3 999	4 321	5 795	1 956	
N.	Nákladové úroky	500	1 877	2 970	1 956	
N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky	500	1 877	2 970	1 949	
N.2.	Ostatné nákladové úroky				9	
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	3 499	2 444	2 825		
****	<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	-3 999	-4 321	-5 793	-1 953	

****	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	-19 912	-65 723	-31 364	-15 246	-34 374
R.	Daň z príjmov				960	
R.1.	Daň z príjmov splatná	960	960	960	960	
R.2.	Daň z príjmov odložená	-960	-960	-960		
****	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	-19 912	-65 723	-31 364	-16 206	-34 374

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov spoločnosti*