



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU POMOCOU VYBRANÝCH METÓD A NÁVRHY NA ZLEPŠENIE ZISTENÉHO STAVU

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY BY THE SELECTIVE METHODS
AND SUGGESTIONS FOR IMPROVING THE FOUND SITUATION

DIPLOMOVÁ PRÁCA
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Petra Holländerová

VEDÚCI PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Petra Holländerová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Helena Hanušová, CSc.
Akademický rok:	2016/17

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:

Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (především PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza) analyzovat OKNOPLAST SLOVENSKO, s.r.o.
Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým OKNOPLAST SLOVENSKO, s.r.o. i oboru jeho podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. New York: Free Press, 1980.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-8-7400-154-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práca je zameraná na analýzu vybraného podnikateľského subjektu Oknoplast Slovensko, s. r.o. Na základe skúmaných analytických metód vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku je zhodnotená celková situácia podniku. Pomocou Králičkovho Quick testu je zhodnotená finančná situácia podniku. V závere práce sú uvedené návrhy na zlepšenie momentálnej situácie.

Abstract

The diploma thesis is focused on the analysis of the selected business subject Oknoplast Slovakia, s. r.o. On the basis of the analyzed analytical methods of the internal and external environment of the company, the overall situation of the company is evaluated. The Králičkov Quick Test evaluates the financial situation of the company. At the end of the thesis there are suggestions to improve the current situation.

Klíčové slová

Analýza podniku, PESTLE analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl, model 7S, Kralicek Quick test, SWOT analýza.

Key words

Analysis of the company, PESTLE analysis, Porter's five forces model, model 7S, Kralicek Quick test, SWOT analysis.

Bibliografická citácia

HOLLÄNDEROVÁ, P. *Anýza vybraného podnikateľského subjektu pomocou vybraných metód a návrhy na zlepšenie zisteného stavu*. Brno: Vysoké učení technické v Brne, Fakulta podnikateľská, 2017. 87 s. Vedúca diplomovej práce Ing Helena Hanušová, CSc.

Čestné prehlásenie

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

V Brne dňa

.....
Bc. Petra Holländerová

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada pod'akovala vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Helene Hanušovej, CSc. za jej odborné vedenie, za cenné rady z praktického hľadiska a za pomoc pri spracovaní tejto práce.

Obsah

ÚVOD	10
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	14
1.1 <i>Základné pojmy</i>	14
1.2 <i>Stratické riadenie podniku</i>	18
1.3 <i>Analýza ako predbežná manažérska funkcia</i>	21
1.4 <i>Analýza vonkajšieho prostredia</i>	22
1.4.1 PESTLE analýza	22
1.4.2 Porterova analýza piatich konkurenčných síl.....	26
1.5 <i>Analýza vnútorného prostredia spoločnosti</i>	29
1.5.1 Analýza silných a slabých stránok organizácie – metóda McKinsey 7S.....	29
1.6 <i>Rýchly test Quick Test Model</i>	31
1.7 <i>SWOT analýza</i>	33
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	36
2.1 <i>Charakteristika podniku</i>	36
2.1.1 Základné údaje	36
2.1.2 Hlavný predmet podnikania	37
2.1.3 História spoločnosti.....	40
2.1.4 Organizačná štruktúra spoločnosti	41
2.1.5 Ľudské zdroje	41
2.2 <i>PESTLE analýza</i>	41
2.2.1 Politické faktory	41
2.2.2 Ekonomické faktory	43
2.2.3 Sociálne faktory.....	48
2.2.4 Technologické faktory.....	50
2.2.5 Legislatívne faktory.....	51
2.2.6 Ekologické faktory	52
2.2.7 Záver PESTLE analýzy	53
2.3 <i>Porterová analýza piatich konkurenčných síl</i>	54
2.3.1 Súčasná konkurencia	55

2.3.2	Hrozba vstupov nových konkurentov	55
2.3.3	Vyjednávacia sila dodávateľov	55
2.3.4	Vyjednávacia sila odberateľov	55
2.3.5	Hrozba substitútov.....	56
2.3.6	Závery Porterovho modelu.....	56
2.4	<i>Model 7S faktorov</i>	57
2.4.1	Stratégia podniku.....	57
2.4.2	Štruktúra.....	58
2.4.3	Systémy	58
2.4.4	Spolupracovníci.....	58
2.4.5	Schopnosti	58
2.4.6	Štýl riadenia.....	59
2.4.7	Zdieľané hodnoty	59
2.4.8	Závery modelu 7S faktorov	59
2.5	<i>Králičkov Quick Test Model</i>	60
2.5.1	Závery Králičkovho Quick Testu Modelu	61
2.6	<i>SWOT analýza</i>	62
2.6.1	Silné stránky	62
2.6.2	Slabé stránky	63
2.6.3	Príležitosti.....	63
2.6.4	Hrozby	63
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	70
3.1	<i>Preniknutie na zahraničný trh</i>	70
3.2	<i>Vyškolenie vlastných pracovníkov</i>	72
3.3	<i>Nový montážny systém</i>	76
	ZÁVER	77
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	78
	ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK	84
	ZOZNAM PRÍLOH	87

ÚVOD

Témou predkladanej diplomovej práce je Analýza vybraného podnikateľského subjektu pomocou vybraných metód a návrhy na zlepšenie zisteného stavu. Daná problematika je aktuálna, preto som volila túto tému. Pri riešení danej problematiky mám možnosť využiť v praxi teoretických poznatkov, ktoré som načerpala behom celého štúdia. Aby podniky prosperovali na trhu a boli konkurencie schopné, vyžaduje to pravidelné vykonávanie analýzy, pretože konkurenčný boj vo všetkých odvetviach podnikania je silný, zákazníci majú vyššie nároky a technológia sa rýchlo vývíja.

Existuje veľa faktorov, ktoré externe a interne ovplyvňujú podnik a majú dopad na jeho postavenie na trhu. Na tieto faktory, podnik musí pružne reagovať a prispôbovať sa zmenám. Z toho vyplýva, že podnik by mal identifikovať a analyzovať prostredie, v ktorom sa nachádza. Externý a interný rozbor analýzy prostredia podniku by mal byť súčasťou Top managementu podniku. Na základe týchto analýz podnik zvolí patričnú stratégiu, ktorá mu napomáha ku konkurenčnej výhode a zlepšeniu postavenia na trhu.

V predloženej diplomovej práci zhodnotím stav podnikateľského subjektu OKNOPLAST Slovensko, s. r. o., ktorý sa zaoberá predajom plastových okien, dverí a komponentov a ich následnou montážou. V minulých rokoch tento odbor podnikania zasiahla výrazná dlhodobá ekonomická a finančná kríza. Situácia v stavebnom odvetví nebola dlhšiu dobu priaznivá pre podnikateľov.

Diplomová práca je rozdelená do troch častí. Prvá časť je zameraná na teoretické východiská, ktoré sú potrebné pre definovanie základných pojmov a jednotlivých analytických metód, a následne tieto poznatky využijem v praktickej časti. Použitými metódami sú PESTLE analýzy, Porterov model 5 konkurenčných síl, Model 7S, finančná analýza a SWOT analýza.

Druhá časť práce sa venuje charakteristike vybraného podnikateľského subjektu a jeho analýze pomocou zvolených metód popísaných v teoretickej časti. Závety týchto analýz budú zhrnuté v SWOT matici.

V tretej časti predkladanej diplomovej práci budú navrhnuté doporučenia na zlepšenie momentálnej situácie podniku, ktoré budú vychádzať zo zistených skutočností a výsledkov analýz.

Ciele práce, metódy a postupy spracovania

Cieľom tejto diplomovej práce je vhodne zvolenými metódami strategickej a ekonomickej analýzy (predovšetkým PESTLE, Porterov model 5 konkurenčných síl, SWOT analýzy) analyzovať OKNOPLAST SLOVENSKO, s. r. o. Na základe výsledkov plynúcich z prevedených analýz a s prihliadnutím ku špecifikám OKNOPLASTU SLOVENSKO, s. r. o. i oboru jeho podnikania formulovať doporučenia a navrhnúť opatrenia umožňujúci zlepšenie zisteného stavu. Na splnenie hlavného cieľa je nutné splniť čiastkové ciele:

- naštudovať potrebnú literatúru;
- získať informácie o analyzovanej spoločnosti;
- vykonať dôkladnú analýzu podniku;
- spracovať a interpretovať výsledky jednotlivých analýz;
- formulovať možné strategické ciele a doporučenia.

Tretím čiastkovým cieľom je vypracovanie a vyhodnotenie vykonanej analýzy podniku, ktorá bude obsahovať nasledujúce kroky:

- predstavenie spoločnosti – história, predmet podnikania, vývoj tržieb jednotlivých produktov;
- SLEPTE analýza – analýza vonkajšieho prostredia podniku, určenie konkrétnych faktorov, ktoré ovplyvňujú spoločnosť v oblasti sociálnej, legislatívnej, ekonomickej, politickej, technologickej a ekologickej;
- Porterov model piatich konkurenčných síl – analýza oborového odvetvia podniku týkajúce sa oblasti konkurencie, dodávateľov, odberateľov a substitútov;
- model 7S – analýza vnútorného prostredia;
- Králičkov Quick test – nástroj pre zhodnotenie finančnej situácie podniku;
- SWOT analýzy – zhrnutie výsledkov z predchádzajúcich analýz pomocou silných a slabých stránok podniku a ďalej jeho príležitosti a hrozieb.

Pomocou týchto analytických metód bude preskúmané vnútorné a vonkajšie okolie analyzovaného podniku, ktoré bude následne zhrnuté v SWOT matici. Zdroje

informácií pre analýzu budú čerpané z interných zdrojov, získané prevažne z rozhovoru s konateľom analyzovaného podniku a účtovných závierok. Externé zdroje budú štatistické údaje, legislatíva a jej znenie, ďalej webové stránky konkurencie.

Na základe vykonaných analýz a jej výsledkov budú navrhnuté opatrenia a doporučenia, ktoré podniku umožnia zlepšenie súčasného stavu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

1.1 Základné pojmy

Podnikanie

Obchodný zákonník účinný od 1.1.2017 definuje podnikanie v § 2 takto: „*Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku*“ (Zákon č. 513/1991 Zb., s.1).

Pre správne pochopenie definície je nutné vysvetliť jednotlivé pojmy (Srpová, Řehoř, 2010):

- sústavnosť – chápeme ako podnikateľskú činnosť, ktorá musí byť vykonávaná opakovane a pravidelne, nie príležitostne;
- samostatnosť – ak je podnikateľom fyzická osoba, jedná osobne; ak sa jedná o právnickú osobu, tak jedná prostredníctvom svojho štatutárneho orgánu;
- vo vlastnom mene – podnikateľ ako fyzická osoba vykonáva právne úkony pod svojim menom a priezviskom, právnická osoba vystupuje pod svojim názvom teda obchodnou firmou;
- vlastná zodpovednosť – podnikateľ, či už je fyzická alebo právnická osoba, nesie všetky riziká spôsobené svojím jednaním;
- dosiahnutie zisku – podnikanie by malo byť vykonávané za úmyslom dosiahnutia zisku.

Podnik

Podľa obchodného zákonníka účinného od 1.1.2017 definuje podnik v § 5 takto: „*Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť*“ (Zákon č. 513/1991 Zb., s.2).

Členenie podniku

Podnik delíme podľa charakteru vlastníctva a právnej formy:

- štátne podniky;
- obchodné spoločnosti;
- družstvá;
- živnosti;

Podniky ďalej členíme podľa veľkosti. Hlavnými faktormi členenia je veľkosť kapitálu, zisku, obratu a počet zamestnancov (Srповá, Řehoř, 2010). Tieto kritéria vychádzajú z klasifikácie, ktorú odporúča Európska komisia. Ide o odporúčanie Európskej komisie č. 2003/361/EC, ktoré nadobudlo platnosť od 1.1.2005. (podnikajte.sk, 2016).

Tabuľka 1: Rozdelenie podnikov podľa veľkosti podľa odporúčania Európskej komisie

Kategória podniku	Počet zamestnancov (hlavné kritérium)	Ročný obrat (vedľajšie kritérium)	Ročná bilančná suma (vedľajšie kritérium)
Mikro podnik	1 až 9	≤ 2 000 000 €	≤ 2 000 000 €
Malý podnik	10 až 49	≤ 10 000 000 €	≤ 10 000 000 €
Stredný podnik	50 až 249	≤ 50 000 000 €	≤ 50 000 000 €

Zdroj: (podnikajte.sk, 2016, vlastné spracovanie)

Pritom musí platiť podmienka, podnik, ktorý spĺňa počet zamestnancov (hlavné kritérium) musí sľňať aspoň jedno vedľajšie kritérium uvedené v príslušnej tabuľke (podnikajte.sk, 2016).

V Slovenskej republike delíme podľa veľkosti podniky na (euroekonom.sk, 2017):

- malé podniky; zamestnávajú 0-24 praocvníkov. **Vyznačuje sa**, že je vo vlastníctve jedného alebo niekoľkých podnikateľov, relatívne malý kapitál a ročným obratom. Medzi malé podniky podľa druhu činnosti, ktoré vykonávajú, patria napríklad podniky poskytujúce služby, maloobchodné firmy, veľkoobchodné firmy, stavebné firmy a výrobné firmy. **Prednosťou** malých podnikov je, že sa orientujú na lokálny trh, špecifický sortiment, dokážu pružne

reagovať na zmeny dopytu na trhu, vytvárajú predpoklady pre efektívnejšie využívanie schopností ľudí, jednoduchá a prehľadná obchodná štruktúra, nenáročný na riadenie, osobný vzťah so zákazníkmi, dodávateľmi a zamestnancami. Nedostatkami malých podnikov sú napríklad obmedzené finančné zdroje, vyššie podnikateľské riziko, vyššie náklady, nízka konkurencieschopnosť, vysoká intenzita práce vlastníka a personálu.

- stredné podniky; zamestnávajú 25-500 pracovníkov.
- veľké podniky; majú 501 a viac pracovníkov. Sú to podniky s veľkým obratom, veľkým počtom zamestnancov a veľkou kapitálovou silou. Ich pozícia na trhu je významná, umožňuje im diktovať podmienky pre ostatné trhové subjekty. Obsahujú rozsiahle investície, hlavne v oblasti hutníctva, strojárstva (týka sa to najmä automobilového priemyslu), textilnom a chemickom priemysle. **Výhodou** je, že ekonomický efekt, ktorý tieto podniky prinášajú je vysoký, dochádza k úsporám nákladov z rozsahu, vysoká technická úroveň výrobného procesu, možnosť technologického rozvoja, veľká kapitálová sila, výhodné postavenie na trhu. **Za nedostatky** môžeme považovať, že nedokážu pružne reagovať ako malé podniky na zmenu na trhu, investičná náročnosť, nadmerná záťaž pre životné prostredie, vysoká náročnosť na infraštruktúru.

Spoločnosť s ručením obmedzeným

V porovnaní so založením živnosti je začať podnikat' s s. r. o., je z hľadiska finančného aj časového hľadiska náročnejšie. Ako prvé kroky u založenia spoločnosti s ručením obmedzeným sa napríklad predpokladá spísanie zakladateľských dokumentov, splatenie základného imania, získanie súhlasu daňového úradu, predloženie listu vlastníctva alebo nájomnej zmluvy k nehnuteľnosti, v ktorej bude mať firma sídlo a veľa ďalších náležitostí. Okrem toho bude na svoje podnikanie musieť získať, tiež nejaké oprávnenie, ktorým je najčastejšie živnosť. Do obchodného registra zápis činí 300 €, pri elektronickom podaní je polovičný. Založenie spoločnosti s ručením obmedzeným tak môže trvať niekoľko týždňov. Náklady na základné imanie predstavujú 5 000 €. Čo sa týka daňového zaťaženia pre spoločnosť s ručením obmedzeným je výhodnejšie ako pre živnostníkov. Na rozdiel od živnostníka, s. r. o. zo svojho príjmu, respektíve zisku, neplatí žiadne zdravotné a sociálne poistenie.

Tie platí len za svojich zamestnancov. Spoločným znakom s. r. o. a živnosťou je, že zisk podlieha zdaneniu. Avšak s. r. o. po vypočítaní základu dane z príjmov si môže uplatniť len skutočné výdavky, pritom má zákonom stanovené povinnosť viesť podvojnú účtovníctvo. Výsledok hospodárenia vypočítaný za celý rok podnikania, sa upraví na základ dane. Spoločnosť s ručením obmedzeným nemôže znížiť základ dane o nezdaniteľnú časť základu dane, ako je to v prípade živnostníka. V roku 2017 sa potom zisk s. r. o. upravený na základ dane zdaňuje 21 % sadzbou dane z príjmov. Novinkou v roku 2017 je pre spoločnosti s ručením obmedzeným, platenie tzv. daňovej licencie, ktorá predstavujú minimálnu daň z príjmov a platí to i v prípade, že firma je stratová. Daňové licencie budú zrušené až s účinnosťou od roku 2018.

Veľký rozdiel je v spôsobe získavania príjmov z tohto podnikania. U živnostníka predstavuje zisk jeho okamžitý vlastný príjem, ktorý môže použiť na čokoľvek. Na druhú stranu, zisk z podnikania s. r. o. je stále príjmom tejto obchodnej spoločnosti, nie spoločníka. Spoločník má viacero možností, ako si zaistiť príjem v priebehu roka. Napríklad, že sa spoločník vo vlastnej firme zamestná na pracovný pomer, dohodu alebo bude poberať odmenu za výkon funkcie konateľa. Z týchto príjmov je povinný platiť zdravotné a sociálne poistenie, a taktiež daň z príjmov. Ak ale spoločník v priebehu roka poberá minimálny alebo žiadny príjem, po skončení príslušného roka si môže vyplatiť podiely na zisku, tzv. dividendy. Táto možnosť je výhodná, pretože dochádza k úspore na daniach a odvodoch. Dôležitou podmienkou je, že podiely na zisku nie je možné poberať skôr, ako po skončení príslušného účtovného alebo zdaňovacieho obdobia. Za účtovné obdobie začaté po roku 2017 sa dividendy vyplácané zo zisku budú zdaňovať zrážkovou daňou pri použití sadzby 7 %.

Ďalším zásadným rozdielom u živností a s. r. o. je ručenie za záväzky vyplývajúce z podnikania. Živnostník za záväzky vyplývajúce z podnikania ručí celým svojim majetkom. Myslí sa tým celý obchodný majetok, ako aj osobný majetok. Opačne je to v prípade spoločnosti s ručením obmedzeným. Za záväzky vyplývajúce zo svojho podnikania s. r. o. ručí tiež celým svojim majetkom. Rozdiel je v tom, že spoločník takejto spoločnosti za záväzky spoločnosti ručí len do výšky svojho nesplateného vkladu do základného imania (podnikajte.sk, 2016).

1.2 Stratické riadenie podniku

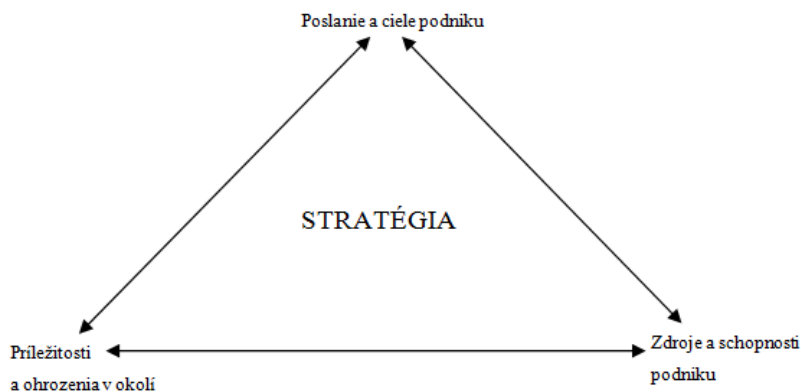
Dlhodobý úspech podniku závisí na niekoľkých faktoroch. Jedným z dôležitých faktorov je pružne reagovať na zmeny, ktoré sa objavujú dôsledkom technologického rozvoja. Ak nie je tento faktor včas definovaný, ohrozuje to finančný príjem a postavenie podniku na trhu. Keď je tvorená firemná stratégia je dôležité, aby sa bral ohľad na okolie podniku, jeho postavenie a potenciálny vývoj. Pod okolím podniku, ktoré ho ovplyvňuje chápeme makroekonomické ukazovatele, technologický rozvoj odvetvia, chovanie a potreby zákazníkov, legislatíva (Keřkovský, Vykypl, 2002).

Najpriazivnejšiu stratégiu, ktorá by plne vyhovovala spoločnosti je veľmi ťažké určiť. Preto je dôležité, aby manažment spoločnosti pri tvorbe tejto stratégie spoločnosti vyriešil radu otázok (Mallya, 2007):

- aké činnosti sú pre podnik kľúčové?
- aké dlhodobé ciele má podnik?
- aké výroby a služby podnik poskytuje?
- na aký segment trhu sa podnik zameriava?
- aké sú vzťahy medzi cenou, fixnými a variabilnými nákladmi a tržbami?
- aké sú hlavné kroky v oblasti plánovania, alokácie zdrojov a informácií?

Definícia stratégie

Tradičná definícia chápe stratégiu ako dokument, v ktorom sú určené dlhodobé ciele podniku, stanovený priebeh jednotlivých operácií a rozmiestnenie zdrojov potrebných pre splnenie daných cieľov. Moderná definícia hovorí o stratégií ako o pripravenosti podniku na budúcnosť. Stratégia obsahuje dlhodobé ciele podniku, priebeh jednotlivých strategických operácií a rozmiestnenie podnikových zdrojov potrebných pre splnenie daných cieľov, tak, aby táto stratégia vychádzala z potrieb podniku. Pritom by mala prihliadať na zmeny v okolí podniku. Vzťah medzi poslaním podniku, podnikovými zdrojmi a schopnosťami a okolím podniku je vyjadrené na obrázku 1. (Deduchová, 2001).



Obrázok 1: Vzťah medzi poslaním podniku, podnikovými zdrojmi a schopnosťami a okolím podniku

Zdroj: Deduchová, 2001, vlastné spracovanie

Proces strategického riadenia

Strategické riadenie podniku je dynamický proces pre harmonizáciu stratégií, výkonnosti a obchodných výsledkov. Stanovenie smerovania podniku je nekončiaci proces. Obchodná spoločnosť je riadená plánovaným procesom podľa stanovených krokov, ktoré sú založené na cieľoch, analýze. Firma je neustále vystavovaná zmenám na trhu, kde pôsobí a je nútená na tieto zmeny pružne reagovať. Takýto proces je stanovený v 5 fázach (Mallya, 2007):

- Prvá fáza – identifikuje podnikové misie, vízie a poslanie organizácie. Jej výsledkom je zistenie, čo podnikateľský subjekt chce dosiahnuť a prečo existuje;
- Druhá fáza – táto fáza zaisťuje analýzu vnútorného, vonkajšieho a odvetového prostredia podniku. Analýza vonkajšieho prostredia podniku hľadá faktory, ktoré ovplyvňujú vykonávanie jeho podnikateľskej činnosti. Analýzou vnútorného podniku, firma skúma ekonomickú štruktúru podniku. Analýza odvetového prostredia vypovedá o tom, akú hrozbu prinášajú potenciálni konkurenti, substitúty a určujú vyjednávaciu silu dodávateľov a odberateľov.
- Tretia fáza – formuluje stratégiu pomocou opatrení. Porovnáva stav aktuálnych a predchádzajúcich stanovených misií a cieľov podniku, či došlo k ich odchýleniu od pôvodného plánu a v prípade, že došlo k odchýleniu, definuje prečo taký stav nastal. Ciele a stratégie sú smerované tak, aby organizácia bola, čo najúspešnejšia.

- Štvrtá fáza – je implementácia stanovenej stratégie a ide o zladenie organizačnej štruktúry, procesov systému.
- Piata fáza – hodnotí a kontroluje stratégiu.

Vízia, poslanie a cieľ organizácie

Vízia organizácie

Vízia nám podáva obraz o budúcnosti, ktorý je natoľko pozitívny pre členov organizácie, že robí všetko pre to, aby dostatočne motivovala zamestnancov podniku k jej uskutočneniu (Mallya, 2007). Vízia musí byť dostatočne zrozumiteľná a mala by poskytovať smer budúceho plánovania. Musí skúmať budúcnosť, a nemôže predpokladať, že sa bude rovnako vyvíjať ako v prítomnosti alebo v minulosti. Aby vízia fungovala, ako má, musí byť jasná a ľahko pochopiteľná. Vízia je predpokladom pre budúci úspech podnikateľského subjektu (Papula, 2004).

Poslanie organizácie

Poslanie (misia) podniku na rozdiel od vízie, nie je zameraná len na budúcnosť, ale zaoberá sa aj súčasnosťou. Misia skúma otázku: Kto sme a čím sme, Aký je zmysel našej existencie, Čo robíme? Existencia firmy je daná náplňou svojho poslania, tzn. výrobou alebo poskytovaním služieb svojim zákazníkom. Toto poslanie je späté s víziou podniku. Poslanie je spôsob ako podnik dokáže pretvoriť víziu na hmotný statok (Keřkovský, 2009).

Cieľ organizácie

Cieľ poskytujú manažérskym rozhodnutiam smer a formulujú kritériá pre meranie toho, čo sa skutočne podarilo. Ciele podniku formulujú jeho stratégiu a konkretizuje budúce smerovanie firmy. Strategický cieľ vypovedá o tom, kam sa firma chce dostať. (Papula, 2004). Hlavným cieľom každého podniku je vytvárať zisk. Vedľajšie ciele môžu byť napríklad stabilné postavenie na trhu, poskytovanie kvalitných výrobkov, služieb (Mallya, 2007).

1.3 Analýza ako predbežná manažérska funkcia

Východiská analýzy

Podľa Hendla (2008) môžeme definovať analýzu ako: „Analýzou rozumieme rozdelenie celku na jeho jednotlivé komponenty (časti, aspekty, roviny) a skúmania, ako tieto komponenty fungujú ako relatívne samostatné prvky a aké sú medzi nimi vzťahy.“

Vykonávanie analýz je spojené s účelom získavania nových poznatkov a ich následným výkladom (Pstružina, 2002). Analýzu môžeme členiť z hľadiska úrovni na (Grasseová, 2013):

- klasifikačnú analýzu;
- vzťahovú;
- kauzálnu;
- systémovú analýzu.

Analýzu môžeme posudzovať z viacerých uhlov pohľadu. Kritériá pre tvorbu analýz môžu byť (Grasseová, 2013):

- čas – rozoznávame predbežnú, priebežnú a následnú analýzu. Vďaka týmto kritériám, zistíme, kedy danú analýzu vykonávame;
- analyzovaný objekt – predmetom analýzy môžu byť výstupy, zdroje, procesy, funkcie, systémy, problémy, výstupy a podobne. Všetko to, čo nejakým spôsobom ovplyvňuje podnikateľskú činnosť;
- vedecký výskum – z hľadiska výskumu členíme analýzu na klasifikačnú, vzťahovú, kauzálnu a systémovú;
- analyzované prostredie – pri tomto druhu analýzy sa nám naskytujú dve možnosti vykonania analýzy, a to: analýza vonkajšieho a analýza vnútorného prostredia, prípadne ich kombinácia, a to z pohľadu analyzovaného objektu;
- stupeň komplexnosti – túto analýzu môžeme vykonať ako analýzu súhrnú alebo čiastkovú, tzn. analýza jednotlivých prvkov organizačnej jednotky;
- subjekt, ktorý analýzu vykonáva – analýzu môže uskutočňovať interný alebo externý analytik.

Kroky vykonania analýzy

Pri definovaní jednotlivých fáz analýzy, bez ohľadu na jej typ, je možné vychádzať z návrhu (Vodáček, Vodáčková, 2006), (Quade, 1989):

- vymedzenie problému – problém, ktorý prijme na analýzu nestačí prijať len od jednej zainteresovanej strany. Je dôležité, aby sme mali k dispozícii viacero pohľadov. V rámci problému je dôležité rozpoznať a rozdeliť hlavné problémy od vedľajších, definovať súvislosť medzi premennými veličinami. Cieľom tohto kroku je vyjasniť štruktúru analýzy;
- jednoznačná formulácia vlastného problému – v tejto fáze musíme jasne a zrozumiteľne definovať každý problém, ktorý sa vyskytuje;
- stanoviť účel analýzy – okrem stanovenia účelu je dôležité stanoviť aj aký typ analýzy je nutné zvoliť pre získanie potrebných výsledkov;
- vytvoriť vhodný model alebo vybrať zodovedajúcu analytickú metódu pre riešenie analýzy a stanoviť postup analýzy. Keďže je model abstrakciou reality, je nutné aby boli postavené na základe okruhu predpokladov. Tieto predpoklady musia byť explicitné. Hlavnou myšlienkou je zamerať a zhrnúť tie faktory, ktoré súvisia s daným problémom a účelom analýzy a odstrániť tie, ktoré nie sú významné.
- vykonať požadovaný rozbor, vyhodnotiť výsledky, prípadne ich verifikovať;
- využiť výsledky analýzy na nápravu.

1.4 Analýza vonkajšieho prostredia

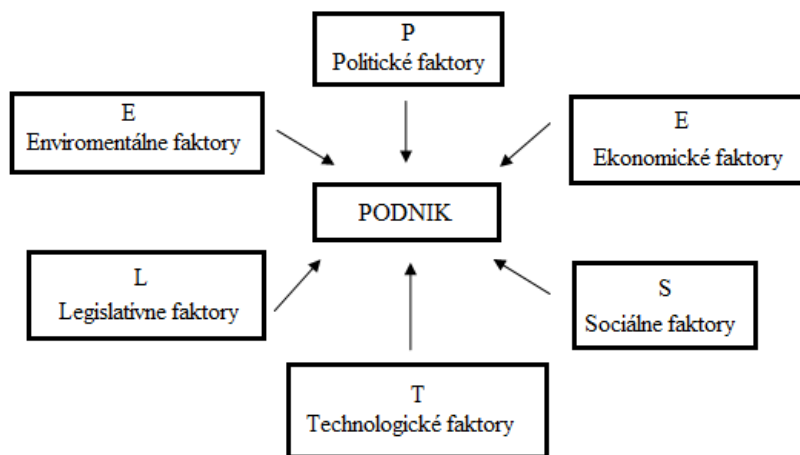
Okolie podniku je nutné stále preverovať a analyzovať, pretože okrem príležitostí, ktoré vznikajú na trhu, vznikajú aj hrozby, ktoré vyplývajú na existenciu podniku. Činitele, ktoré zaraďujeme do vonkajšieho okolia podniku sú mikroprostredie a makroprostredie. Faktory mikroprostredia sú podnikom ovplyvniteľné, na druhej strane, faktory makroprostredia podnikateľský subjekt nemôže ovplyvniť (Dvořáček, Slunčík, 2012).

1.4.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza býva tiež nazývaná PEST, SLEPT či STEEP analýzou, záleží od toho, ktoré prostredia sú predmetom analýzy. Účelom je identifikácia hrozieb

a príležitosti v makroprostredí organizácie, a to v prostredí politickom, ekonomickom, sociálnom, technologickom, legislatívnom a enviromentálnom.

Analýza umožňuje organizáciám vhodnú štruktúru aspektov, ktoré by mali byť vo vonkajšom prostredí monitorované. Podnikateľské subjekty nemajú možnosť ovplyvniť vývoj faktorov makroprostredia. To je dôvod, prečo je nutné, aby podniky mali prehľad o vývoji týchto faktorov a boli tak dostatočne pripravené na hrozby (Grasseová, 2013).



Obrázok 2: Okolie podniku

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, vlastné spracovanie

Politické faktory

Medzi politické ukazovatele patrí stabilita zahraničnej a národnej politickej situácie, ekonomická politika vlády, podpora zahraničného obchodu, politika rôznych politických strán a podobne (Mallya, 2007). Môžeme tu zaradiť politický vplyv rôznych záujmových skupín, napríklad skupín so silným alebo slabým vplyvom (Kampf, Roudná, 2010).

Ekonomické faktory

Makroekonomická situácia skúmaného prostredia je ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje chod organizácie. Ekonomický rast má priamy dopad na príležitosti, hrozby, ktoré vznikajú v okolí organizácie (Deduchová, 2001). Z tohto vyplýva, že musia byť priebežne monitorované trendy, ktoré môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvňujú podnikateľský subjekt (Grasseová, 2013). Tieto trendy sa môžu týkať vývoja hrubého

domáceho produktu, stav ekonomiky s ohľadom na hospodársky cyklus, mieru inflácie, úrokovej sazby, mieru nezamestnanosti atď (Veber, 2009).

Sociálne faktory

Sociálne faktory vonkajšieho okolia organizácie sú špecifické celou radou atribútov, ktoré sú najmä (Kotler, Keller, 2007):

- demografické charakteristiky – ide o štruktúru populácie z rôznych hľadísk. Hlavnú rolu môže hrať vek obyvateľstva, vzdelanie, pomer pracujúcich, vývoj rodín a domácností, geografické posuny obyvateľstva a podobne;
- charakteristiky trhu práce;
- spoločensko-kultúrne prostredie – spoločnosť vytvára názory, hodnoty a postoje, ktoré ovplyvňujú vkus a preferencie spotrebiteľov. Každá spoločnosť je špecifická a vytvára vlastné kultúrne hodnoty.

Technologické faktory

Technologické prostredie súčasných organizácií je charakteristické hlavne zvyšujúcim sa tempom zmien, vzrastajúcim množstvom príležitostí k inováciám (Kotler, Keller, 2007). Je nutné, aby sa každý podnik zaoberal technologickým vývojom v danom odvetví. Podnik bude úspešný za predpokladu, že bude schopný pružne reagovať na technologický posun vpred (Sedláčková, Buchta, 2006). Organizácia, ktorá ignoruje technologické zmeny a trendy, má spravidla len malú možnosť udržať svoju existenciu. Medzi faktory, ktoré je nutné sledovať v oblasti technológií, patria (Grasseová, 2013):

- podpora výskumu a vývoja, prostriedky uvoľnené na základný a aplikovaný výskum;
- nové objavy a vynálezy;
- celková technologická úroveň daného odvetvia, ale aj regiónu (Kampf, Roudná, 2010);
- rýchlosť technologických zmien;
- kvantita a kvalita výskumných pracovísk v danom regióne (Bensoussan, Fleisher, 2009).

Legislatívne faktory

Pri analýze legislatívnych faktorov hrá veľkú rolu štát, ktorý prostredníctvom zákonov, právnych noriem a vyhlášok vymedzuje priestor pre podnikanie. Rozhodovanie o budúcnosti organizácie môžu významne ovplyvniť napríklad zmeny v daňových zákonoch, zákonoch o ochrane životného prostredia, v občianskom zákonníku, atď (Mallya, 2007). Týmto zmenám sa musia podniky priebežne prispôbovať. Rada organizácií disponuje samostatným oddelením či pracovníkom, ktorý má na starosti sledovať všetky právne aspekty, ktoré môžu ovplyvňovať organizáciu (Grasseová, 2013).

Enviromentálne faktory

V poslednej dobe, čím ďalej, tým sa spoločnosť kladne stavia k ochrane životného prostredia. Rozbor ekologických trendov sa sústreďuje na oblasť ochrany životného prostredia, zmenu klimatických podmienok a jej vplyv na správanie podnikov, obnoviteľné zdroje, energie, udržateľný rozvoj, spracovanie odpadov a recyklácia, atď (Šimková, 2008). Zvyšuje sa povedomie o jeho starostlivosť a ochranu. Enviromentálne požiadavky sú definované stále prísnejšou legislatívou. V súčasnosti trendami, ktoré negatívne ovplyvňujú organizáciu, sú najmä zvyšujúce sa náklady na energie, ale aj suroviny, používané pri výrobe. V rámci enviromentálneho prostredia by organizácia mala sledovať nasledujúce faktory (Grasseová, 2013):

- enviromentálnu legislatívu;
- vývoj dostupnosti a cien surovín a energií;
- tlaky rôznych strán proti poškodzovaniu životného prostredia;
- podmienky a dôsledky implementácie dobrovoľných nástrojov enviromentálneho managementu;
- miera znečistenia v danom regióne.

Výhody a nevýhody metódy

Výhodou využitiu analýzy PESTLE si podnik zmapuje príležitosti a hrozby, ktoré vznikajú v okolí podniku. Analýzou identifikujeme, ale aj vyhodnotíme potenciálne príležitosti a hrozby v oblasti, ktoré môžu podnikateľský subjekt ovplyvniť. **Nevýhodou** metódy je, že je zložité jasne vymedziť trh a potenciálnych dopadov.

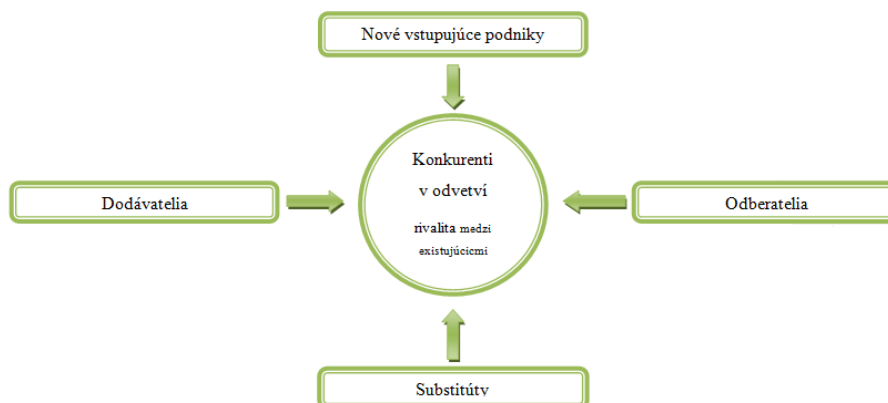
Analýza PESTLE je postavená do značnej miery na odhadovaní budúceho vývoja a rozvoji rôznych aspektov, čo môže viesť k neistote a nepresnosti. Rozbor trhu je orientovaný na krátke obdobie, pretože organizácie nie sú schopné odhadnúť vývoj v dlhšom časovom horizonte (Grasseová, 2013).

1.4.2 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Metóda sa využíva na zhodnotenie konkurenčnej pozície organizácie v odvetví a na identifikáciu faktorov ovplyvňujúcich postavenie na trhu. Je to neoddeliteľnou súčasťou analýzy makroprostredia. Zameriava sa na rozbor súčasnej aj budúcej konkurenčnej situácie v odvetví, na zdroje a intenzitu konkurenčných tlakov, akcie a reakcie konkurenčných rivalov. Pôvodcom a zastáncom myšlienky, že konkurencia v odvetví je tvorená len niekoľkými existujúcimi konkurentami, je Michael E. Porter (Grasseová, 2013).

Táto analýza nie je detailná ako SWOT analýza, ale podáva obrazy o možných ohrozeniach. Porter tvrdí, že firma skôr ako vstúpi na trh, musí analyzovať „päť síl“, ktoré ohrozujú vstup. Úlohou managementu je analyzovať tieto sily a navrhnúť postup, ako ich vyriešiť v priazeň podniku (Hron, Tichá, 1993). Medzi päť síl patria nové vstupujúce podniky, odberatelia, substitúty, dodávatelia a konkurenti v odvetví. Uvedených päť síl je vo vzájomnom spätnom pôsobení, tzn., že zmena jednej z nich môže spôsobiť väčšiu alebo menšiu zmenu ostatných (Kozel, 2006). Cieľom konkurenčnej stratégie je nájsť v odvetví také postavenie, kedy podnik čelí konkurenčným silám, alebo v lepšom prípade obráti ich pôsobenie vo svoj prospech (Porter, 1994).

Tieto sily a ich vzájomne vzťahy môžeme znázorniť schémou na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 3: Porterov model piatich konkurenčných síl

Zdroj: Porter, 1994, vlastné spracovanie

Nové vstupujúce podniky

Noví konkurenti prinášajú nový boj a zdroje pre zákazníkov. Hrozba vstupu do odvetvia závisí na prekážkach vstupov, ktoré môžu byť ako štrukturálne (dané vlastnosťami odvetvia), tak strategické (možné reakcie od momentálnych účastníkov). Medzi tieto prekážky patria (Porter, 1994):

- úspory z rozsahu – čím sú vyššie, tým viac odrádzajú potenciálnych konkurentov. Znamenajú akceptovanie nákladového znevýhodnenia spojené s nižšou produkciou;
- lojalita zákazníkov ku stavajúcim podnikom v odvetví – podniky, ktoré už pôsobia na danom trhu, majú zväčša vytvorenú širokú základňu zákazníkov, ktorí sú im verní. Také prostredie vyžaduje vynaloženie vyšších nákladov na presvedčenie takýchto zákazníkov;
- kapitálová náročnosť – vysoké počiatkové investície limitujú počet potenciálnych vstupujúcich firiem. Základnými investíciami môžu byť napríklad náklady na výskum a vývoj, reklamu či výrobné zariadenia;
- prístup k distribučným kanálom – kvôli už zavedeným firmám, môže u niektorých produktov zavedenie distribučných kanálov, veľmi obtiažne. Nový konkurent je teda nútený vynaložiť náklady na akceptáciu svojej produkcie distribútormi;
- výhody podnikov už pôsobiacich na trhu nezávislé na rozsahu – medzi najväčšie výhody pre zavedené organizácie patrí vlastníctvo technológie výroby, výhody, prístup k surovinám, výhodná plocha, vládne subvencie,

klesajúce náklady v dôsledku dlhodobých skúseností s produkciou daného výstupu a pod.

Vyjednávacia síla odberateľov

V prípade, že vyjednávacia síla odberateľov je vysoká, znamená, že sú schopní pohltiť časť hodnoty vytvorenej v odvetví, a to hlavne tlakom na ceny či zvyšovaním kvality. Miera vyjednávacej sily odberateľov je vyššia, ak (Grasseová, 2013):

- na trhu pôsobí len malý počet odberateľov, ktorí nakupujú značnú časť celkového objemu produkcie;
- podobných produktov, ktoré zákazníci kupujú, je na trhu veľké množstvo, takže je problém zmeniť dodávateľa;
- dopytované produkty sú významnou zložkou vynaložených nákladov odberateľov, ktorí v takomto prípade vytvárajú silný tlak na znižovanie ceny.

Hrozba substitútov výrobkov alebo služieb

Pre podniky nie sú jedinou hrozbou konkurenti v odvetví, ale aj substitúty, ktoré poskytujú rovnakú alebo podobnú funkciu ako výrobky či služby daného odvetvia. Hrozba substitútov je vysoká, ak (Porter, 2008):

- zmena nákupu za substitučný produkt sú pre zákazníka nízke;
- substitúty sú vyrábané odvetvím, ktoré dosahuje vysoký zisk.

Vyjednávacia síla dodávateľov

Silní dodávatelia môžu získať časť výnosov daného odvetvia pre seba. Toto postavenie docielia pomocou zvýšenia cien dodávanej produkcie alebo znížením kvality. Vyjednávacia síla dodávateľov je silnejšia, ak (Porter, 1994, Porter, 2008):

- v odvetví je veľa odberateľov, ale málo dodávateľov;
- neexistujú substitúty pre daný tovar alebo službu;
- odberatelia netvoria podstatnú časť odberu z produkcie dodávateľov;
- produkt, ktorý dodávatelia produkujú tvoria významným vstupom odberateľovej produkcie;

- náklady na zmenu dodávateľa sú pre odberateľa vysoké.

Konkurenti pôsobiaci v odvetví

Konkurencieschopnosť je vo všeobecnosti chápaná ako boj medzi zavedenými podnikmi prostredníctvom znižovania cien, zavedením nových produktov, reklamnej kampane, či zlepšením poskytovaných služieb. Faktory, vďaka ktorým je miera súperenia podnikov vysoká, sú (Porter, 2008):

- na trhu pôsobí veľa konkurentov;
- tempo rastu odvetvia je pomalé;
- bariéry pre vystúpenie z trhu sú vysoké.

1.5 Analýza vnútorného prostredia spoločnosti

Prostredie je súhrn všetkých síl a vplyvov, ktoré priamo alebo nepriamo pôsobi na trhový subjekt. Tieto sily ovplyvňujú schopnosť firmy vykonávať svoj podnikateľský zámer, jej výkonnosť a prosperitu. Na podnik nepôsobia len faktory vonkajšieho okolia, ale aj vnútorného okolia, ktoré sú spojené s jednotlivými firmami. Na základe týchto jednotlivých vplyvov potom firma tvorí svoju vlastnú podobu strategického riadenia (Vochozka, Mulač, 2012).

1.5.1 Analýza silných a slabých stránok organizácie – metóda McKinsey 7S

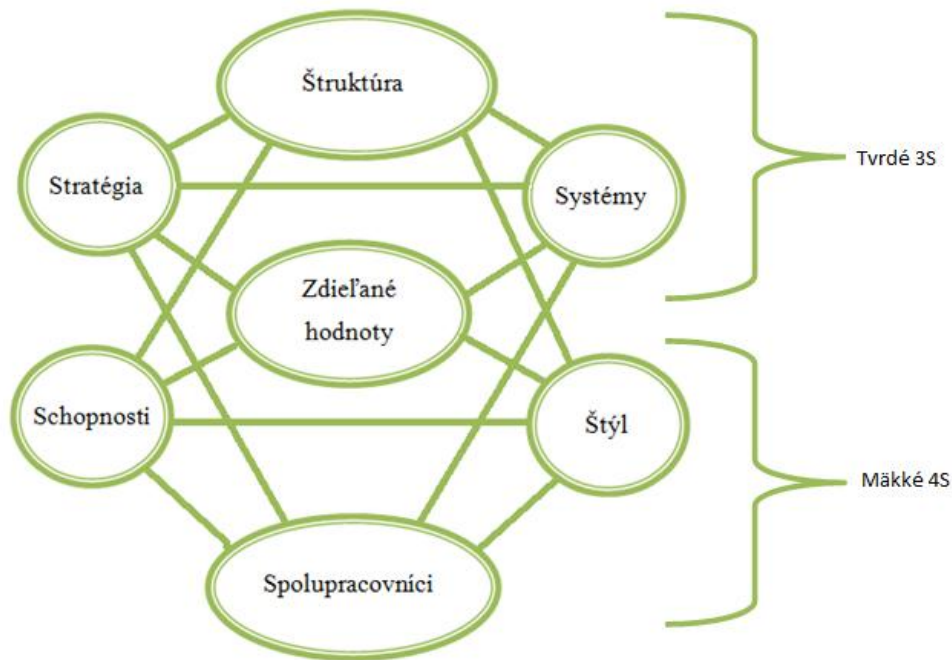
Analýza 7S firmy McKinsey bol vytvorený T. Petersem a R. Watermanem a je využívaný pre vnútorné zhodnotenie organizácie. Metóda pomáha manažérom pri porozumení faktorom, ktoré hrajú rolu pri implementácii stratégie, či realizácii organizačnej zmeny (Mally, 2007). Túto metódu teda môžeme chápať ako spôsob myslenia o vývoji a prestavbe organizácie (Karóf, 1993). Názov modelu vznikol spojením siedmych faktorov, ktoré v anglickom jazyku majú začiatkové písmeno S (Keřkovský, Vykypěl, 2002):

- **Stratégia (*Strategy*)** – vyjadruje cesty, ktorými organizácia dosahuje svoje vízie, ako využíva svoje silné a slabé stránky a reaguje na hrozby a príležitosti z okolia za účelom splnenia vytýčených cieľov (Hill, Jones, 2008).

- **Štruktúra (*Structure*)** - je to v podstate obsahová a funkčná náplň organizačného usporiadania. Vymedzuje hierarchické vzťahy, spoluprácu, kontrolný mechanizmus a zdieľanie informácií (Keřkovský, Vykypěl, 2006).
- **Systémy (*Systems*)** – sú to formálne a neformálne prostriedy, procedúry a systémy, ktoré umožňujú fungovanie organizácie. Zaraďujeme sem komunikáciu, informačný a dopravný systém, systémy na meranie výkonnosti, na plánovanie alokácie zdrojov, a podobne (Kaplan, 2005).
- **Spolupracovníci (*Staff*)** – jedná sa o zloženie a know-how, ktoré firma potrebuje k svojej podnikateľskej činnosti (Karóf, 1993).
- **Schopnosti (*Skills*)** – tento faktor chápeme ako profesionálnu zdatnosť pracovníkov organizácie, ktorá je daná ich znalosťami a kompetenciami. Jedná sa o schopnosti, v ktorých organizácia vyniká a ktoré je schopná realizovať najlepšie (Witcher, Chau, 2010).
- **Štýl (*Style*)** – predstavuje štýl vedenia ľudí v organizácii. Môžeme si pod tým predstaviť spôsob komunikácie vedúcich pracovníkov s podriadenými, organizácia ich času, štýl rozhodovania, a podobne (Grasseová, 2013).
- **Zdieľané hodnoty (*Shared values*)**- vyjadruje v organizácii firemnú kultúru. Je vytváraný súbor princípov, za prepokladu noriem chovania, ktoré sú jej členmi rešpektované a vyjadrujú hodnoty uznávané a prezentované organizáciou (Grasseová, 2013). Zdieľané hodnoty sú v úspešných firmách vyjadrené v poslaniach podniku. Tento súhrn hodnôt vedie k dobrej orientácii na pracovisku. Vízia organizácie hovorí, čo a prečo to chce organizácia dosiahnuť (Mallya, 2007).

Prvé tri zložky modelu 7S – *stratégia, štruktúra a systémy* – označujeme ako tvrdé prvky. Tieto faktory môžeme v každej organizačnej jednotke ľahko definovať a je ich možné riadiť. Ostatné faktory – *spolupracovníci, schopnosti, štýl a zdieľané hodnoty* označujeme ako mäkké prvky modelu 7S. Sú špecifické, nehmatateľné a ťažko ich môžeme jednoznačne riešiť (Grasseová, 2007).

Hlavnou myšlienkou modelu 7S je skutočnosť, že všetkých 7 popísaných premenných musia byť vnímané ako prepojený systém vzájomných väzieb. Efektívne organizovanie je docielené spojením oboch druhov faktorov. Tento princíp je zobrazený na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 4: Model 7S McKinsey

Zdroj: Mally, 2007, vlastné spracovanie

1.6 Rýchly test Quick Test Model

Tento rýchly test navrhol v roku 1990 Peter Králiček. Na základe bodového ohodnotenia stanoví bonitu hodnoteného podniku. Test umožňuje analyzovať firmu pomocou vypovedajúcich schopností ich oznámkuje. Pri vytváraní testu sú použité ukazovatele, ktoré by nemali podliehať rušivým vplyvom, a zároveň by mali reprezentovať celý informačný potenciál súvahy a výkazov zisku a strát. Z toho vyplýva, že vyberieme vždy jedného ukazovateľa zo štyroch základných oblastí analýzy, t.j. z likvidity, stability, rentability a výsledku hospodárenia. Pritom musíme zaistiť, aby bola vyrovnaná analýza finančnej stability i výnosovej situácie firmy (Sedláček, 2011).

Prvé dva ukazovatele hodnotia finančnú stabilitu firmy. Označujeme ho ako koeficient samofinancovania R1, a je to kvóta vlastného kapitálu:

$$\text{Kvóta vlastného kapitálu (koeficient samofinancovania; R1)} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

Výsledok nám určuje podiel vlastného kapitálu na celkových aktívach firmy. Môžeme tak vidieť celkovú zadlženosť podnikateľského subjektu. Zároveň nám to vypovedá o celkovej samostatnosti a dlhodobej finančnej stability firmy. Podáva informácie o schopnosti podniku pokryť svoje potreby vlastnými zdrojmi. Znižovanie rentability je zapríčinené vysokým podielom vlastných zdrojov. Pre firmu nie je efektívne, aby všetko kryla pomocou vlastných zdrojov (Sedláček, 2001).

Druhý ukazovateľ, ktorý hodnotí finančnú stabilitu firmy označujeme ako R2 a je vyjadrený vzorcom:

$$\text{Doba splácania dlhu z CF (R2)} = \frac{\text{cudzí zdroje} - \text{krátkoobý finančný majetok}}{\text{evádzkový cash flow}}$$

Týmto ukazovateľom vyjadrujeme, za aké dlhé obdobie bude podnikateľský subjekt schopný uhradiť svoje záväzky. Finančná stabilita analyzovaného podniku sa týka recipročnej hodnoty, ktorá udáva solventnosť daného podniku (Sedláček, 2011).

Ukazovatele R3 a R4 vyjadrujú výnosovú situáciu analyzovanej firmy. Tretím ukazovateľom je ROA, ktorý vyjadruje rentabilitu celkového kapitálu. Vypovedá o tom, koľko centov vynesie každé euro, ktorá je pri súčasnom zisku investovaná do podniku (Dluhošová, 2010).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA) (R3)} = \frac{EBIT}{\text{celkové aktíva}}$$

EBIT je výsledok hospodárenia pred odpočítaním úrokov, daní a odpisov.

Posledným ukazovateľom R4 je hodnota cash flow prevádzkových výnosov. Tento ukazovateľ nám vyjadruje, aký veľký podiel na tržbách dosiahne cash flow podniku (Dluhošová, 2010).

$$\text{Cash flow v \% tržieb (R4)} = \frac{\text{prevádzkový cash flow}}{\text{výkony}}$$

Tabuľka 2: Bodovanie výsledkov Quick Test Modelu

Ukazovatele/Body	0	1	2	3	4
R1	<0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	>0,3
R2	< 3	12-30	5-12	3-5	>30
R3	<0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	>0,15
R4	<0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	>0,1

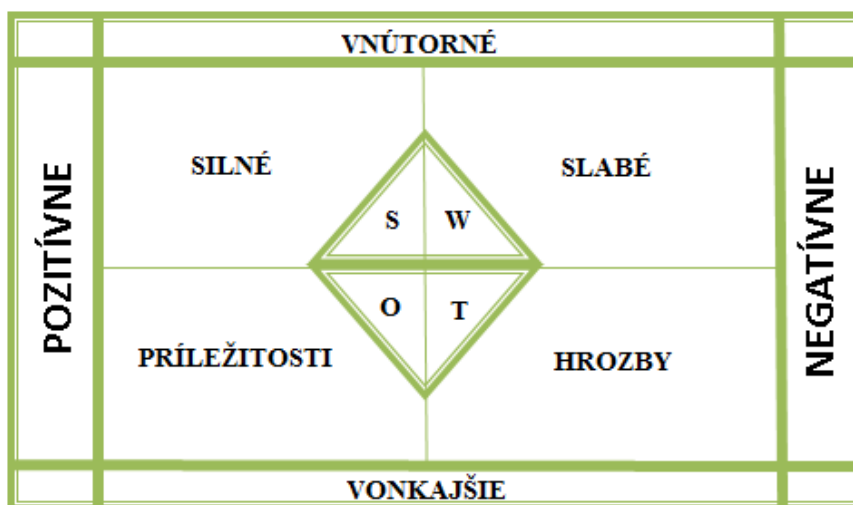
Zdroj: Růčková, 2015, s. 86, vlastné spracovanie

Bonitu podniku vyjadríme tak, že podľa tabuľky 1 oklasifikujeme každého ukazovateľa podľa dosiahnutého výsledku. Toto hodnotenie je vykonané v troch krokoch. Prvý krok je zhodnotenie finančnej stability, ktorú získame po sčítaní bodovej hodnoty ukazovateľov R1 a R2 vydelením 2. Následne vyhodnotíme výnosovú situáciu, čo je súčet R3 a R4 delený 2. Posledný tretí krok hodnotí situáciu ako celok, výsledná známka sa stanoví aritmetickým priemerom predošlých výsledkov z kroku 1 a kroku 2. Hodnoty pohybujúce sa nad úrovňou 3 prezentujú podnik, ktorý je bonitný. Hodnoty v intervale 1-3 sa nachádzajú v tzv. šedej zóne a hodnoty, ktoré sú menšie ako 1, značia problémy finančnej situácie podniku. Výhodou tejto metódy je rýchlosť a jednoduchosť (Růčková, 2015).

1.7 SWOT analýza

Túto metódu vytvoril Alber Humphrey, ktorý viedol na Stanfordskej univerzite výskumný projekt, ktorý bol financovaný 500 najväčšími korporátnymi spoločnosťami v USA. Jej cieľom bolo analyzovať ich nedostatky v procese plánovania a vytvoriť nový systém riadenia zmien (Grasseová, 2013). Jedná sa o jednoduchú analýzu, ktorá posudzuje vnútorné a vonkajšie okolie príslušného podniku. SWOT je skratkou pre štyri faktory okolia: *STRONG* – silné stránky, *WEAKNESSES* – slabé stránky, *OPPORTUNITIES* – príležitosti a *THREATS* – hrozby (Dvořáček, Slunčík, 2012). Silné stránky sú vnútorné faktory organizácie, ktoré majú pozitívny vplyv na jej efektívnosť a výkonnosť. Slabé stránky majú presne opačný vplyv. Príležitosti sú faktory vonkajšieho okolia organizácie, ktoré môžu organizácie využiť pre zvýšenie efektívnosti a výkonnosti. Hrozby sú opakom príležitostí a ohrozujú efektívnosť

a výkonnosť organizácie (Grasseová, 2013). Zameranie metódy SWOT je zobrazené v nasledujúcom obrázku.



Obrázok 5: Podstata SWOT analýzy

Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, vlastné spracovanie

Cieľom SWOT analýzy je poskytovať podnikateľskému subjektu užitočné informácie. Pre správne plnenie danej role, musí správne vyhodnotiť doterajšie vplyvy a vyhodnotiť možný vplyv budúcich faktorov z vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré môžu ohrozovať organizáciu. Pre vytvorenie SWOT analýzy sa používa nasledovný postup (Sedláčková, Buchta, 2006):

- ako prvý krok je dôležité identifikovať, zhodnotiť a predpovedať dôležité zmeny, ktoré nastali alebo nastanú v okolí podniku. Tieto informácie nájdeme vo výsledkoch z predošlých vykonaných analýz. Veľký dôraz kladieme na kľúčové faktory úspechu a sily, ktoré majú najväčšiu hybnú silu. Prehľad by mal obsahovať zhruba 7 až 8 bodov.
- druhý krok je vykonaný na základe využitia výsledkov jednotlivých častí analýzy vnútorných zdrojov. Podnik musí byť taktiež schopný identifikovať silné a slabé stránky spoločnosti a ich priority. Súhrn bude tiež obsahovať 7 až 8 bodov.
- v poslednom treťom kroku musíme posúdiť vzájomnú spojitosť medzi silnými a slabými stránkami. Okrem toho, musíme v tomto záverečnom kroku posúdiť aj zmeny v okolí podniku, čo predstavujú hrozby a príležitosti podniku.

Spojovaním známych faktorov môže ovplyvniť vznik rozdielných variant, možných variant v budúcnosti. Na základe určenia kľúčových strategických faktorov a ich kombináciou sa organizácia môže rozhodnúť pre jednu z nasledujúcich uvedených stratégií (Grasseová et al., 2010):

- WO stratégia – táto stratégia je postavená na prekonaní slabých stránok organizácie s využitím príležitosti z okolia;
- SO stratégia – v tejto stratégii ide o využitie silných stránok ku zhonoteniu príležitosti z okolia;
- WT stratégia – sú to obranné stratégie, ktoré sa zameriavajú na odstránenie (prekonanie) slabých stránok s cieľom vyhnúť sa vonkajším hrozbám;
- ST stratégia – stavia na využití silných stránok organizácie ku prekonaniu hrozieb.

Výhody a nevýhody SWOT analýzy

Medzi najväčšie výhody patrí univerzálnosť, zrozumiteľnosť a relatívna jednoduchosť. Avšak to, že je táto metóda zväčša chápaná ako jednoduchá, vedie k chybe, že sú tvorené krátke a neusporiadané zoznamy faktorov ovplyvňujúcich chod organizácie (Haberberg. cit. dle Helmse 2010). Ďalšou nevýhodou je vysoké riziko subjektivity. Snahou organizácií by malo byť zvyšovanie objektivity. Tvorcovia matice by sa mali vyvarovať nepodloženým tvrdeniam, ktoré vychádzajú len z domnienky. Optimálne by mali byť všetky údaje vnesené a interpretované, v analýze podložené relevantnými informáciami, kvantitatívnymi ukazovateľmi a podobne. Na druhej strane tieto požiadavky je veľmi ťažké splniť na 100 %, pretože existujú aspekty, ktoré nie je možné ľahko vymedziť (Grasseová, Štěpánková, 2012).

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V tejto časti diplomovej práce je charakterizovaná analyzovaná spoločnosť, spracovaný súčasný stav pomocou vybraných analýz (PESTLE, Porterov model 5 konkurenčných síl, Model 7S, Quick Test Model, SWOT).

2.1 Charakteristika podniku

Nasledujúca kapitola je venovaná krátkej charakteristike firmy, jej histórii a produktoch, ktoré ponúka.

2.1.1 Základné údaje

Názov firmy:	OKNOPLAST SLOVENSKO, s. r. o.
Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo firmy:	ul. M. R. Štefánika 27, 010 01 Žilina
IČO:	36418501
Základné imanie:	6 640 €
Zápis do OR:	4. mája 2004
Spoločníci spoločnosti:	Ing. Tatiana Zelinová Ing. Ľuboš Chlebec



Obrázok 6: Logo spoločnosti

Zdroj: prevzaté z interných zdrojov spoločnosti

Údaje o podnikateľskom subjekte OKNOPLAST SLOVENSKO, s. r. o., sú získané z portálu obchodného registra Slovenskej republiky, finančného štatistického úradu (FinStat), registra účtovných závierok. Pre účely tejto diplomovej práce budem podnikateľský subjekt ďalej nazývať podnikom.

Sídlo a predstavenie podniku

OKNOPLAST SLOVENSKO, s. r. o. sídli na ul. M. R. Štefánika, čo je v rámci hlavného centra mesta Žilina. Na trhu spoločnosť pôsobí viac ako 13 rokov. Spoločnosť

pôsobí ako predajca. Ich dodávateľ, výrobca okien, sa objemom produkcie zaraďuje medzi piatich najväčších výrobcov vo svojom odvetví v Európe. Túto prestíž si firma vybudovala na základe stabilnej pozície na 10 trhoch a pôsobením na trhu cez 21 rokov. Dlhoročné skúsenosti prenášajú do jasne vytýčenej ponuky, ktorá zodpovedá požiadavkám trhu. Za kľúč k úspechu považuje firma dobré meno spoločnosti, aby sa o nej šírili pozitívne referencie a odporúčania. Preto sa zameriava na spokojnosť zákazníka v každom kroku jeho nákupu – od poradenstva až po precíznu montáž.

Víziou a cieľom spoločnosti je udržať si stabilné postavenie na trhu. Podnik nemá potrebu rozširovať svoje pôsobenie do ostatných regiónov. Vyhovuje mu lokálne pôsobenie, kde ma dlhoročnú tradíciu, na ktorej stavia svoje dobré meno firmy.

Poslaním podniku je prispievať k zlepšovaniu životnej úrovne obyvateľstva, aby ich komfort z bývania stúpал. Taktiež firmu teší, keď výmena starých okien za nové prispeje ku zefektívneniu vytápania domácností, a tým sa znižuje spotreba energií.

2.1.2 Hlavný predmet podnikania

Predmetom podnikania OKNOPLAST SLOVENSKO, s. r. o. je:

- veľkoobchodná a maloobchodná činnosť v rozsahu voľných živností;
- sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľných živností;
- mechanické úpravy na zákazku alebo na zmluvnom základe;
- reklamná činnosť;
- výmena a osadzovanie okien, osadzovanie parapetov bez úpravy stavebných otvorov;
- inžinierske činnosti a súvisiace technické poradenstvo;
- stierkovacie práce, maliarske, natieračské a lešenárske práce;
- demolácie, búracie práce, príprava staveniska, terénne úpravy, upratovacie práce, manipulácia s nákladom;
- obkladanie stien z hotových umelohmotných a drevených profilov. (Obchodný register, 2016)

Popis ponúkaných výrobkov

Podnik ponúka vo svojom sortimente plastové okná, posuvné dvere, rolety, doplnky a hliníkové konštrukcie.

Plastové okná - každé okno má originálny charakter, či už vďaka autorskému profilu, alebo vďaka jeho úžitkovým vlastnostiam. V ponuke majú na výber 5 tried:

- **Pixel;** je najnovším autorským systémom Oknoplastu. Jeho dominantou sú dokonalé hranaté tvary, vynikajúce parametre tepelnej izolácie. Záruka na tento typ okien je 7 rokov. Vďaka oknám PIXEL je v interiéri do 22 % viac svetla. K tomuto typu okien firma poskytuje zasklenie dvojsklom alebo trojsklom, vďaka ktorému okno dosahuje vynikajúce parametre. Podnik ponúka tieto okná vo viac ako 10 farebných odtieňoch (oknoplast.sk, 2017).
- **Winergetic Premium;** tieto okná sa vyznačujú izolačným trojsklom 4 Xglass s najlepšimi parametrami na trhu v štandarde. Sedemkomorový profil triedy A, stavebná hĺbka 82 mm, tri celoobvodové tesnenia spolu s izolačným trojsklom zabezpečujú minimalizovanie tepelných strát. Výhodou týchto okien je, že zákazníkovi umožňujú realizovanie konštrukcií s veľkou plochou zasklenia. Vyznačujú sa masívnym profilom s elegantným zaoblením na vonkajšej strane. Záruka ako na všetky prvky okien je 7 rokov. Firma aj u tohto typu okien ponúka 10 druhov farebných prevedení (oknoplast.sk, 2017).
- **Winergetic Premium Passive;** tento typ okien spĺňa prísne podmienky certifikácie pre pasívne stavby. V tomto druhu okien, vôbec ako prvý výrobca umiestnil unikátnu tepelnú bariéru SpaceBlock, ktorá sa skladá z vrstvy aerogélu v ráme a polyuretánovej peny v krídle. Výrobca ponúka možnosť zasklenia trojsklom alebo štvorsklom plneným kryptónom. O izoláciu a trvácnosť sa stará masívny profil triedy A (čo je najvyššia dostupná kvalita na trhu) a tri celoobvodové tesnenia či okenné kovanie Maco Design+. Na tento typ okien je 7 ročná záruka a firma ho ponúka vo viac ako 10 farebných prevedeniach (oknoplast.sk, 2017).
- **Prolux;** je novinkou vo firme OKNOPLAST. Dizajnovo nadväzuje na Platinium – prvého okna na trhu so zaobleným profilom krídla v interiéri. Výhodou okna PROLUX je zoštíhlený a elegantný profil, ktorý dosahuje zoštíhlenie stredovej

časti až do 33 %. Vďaka väčšej ploche zasklenia preniká do interiéru väčšie množstvo slnečnej energie, čo vedie k zníženiu nákladov na vykurovanie. Technológia ColorFull umožňuje docieľiť jednoliatu farbu a štruktúru na celom povrchu okna. Estetickú stránku najvyšujú tesnenia zakončené v 45° uhle, krytky odvodňovacích drážok, či zasklievacie lišty harmonizujúce s líniou zaoblenia krídla (oknoplast.sk, 2017).

- **Koncept**; vyznačuje sa klasickým tvarom a vysokou odolnosťou. Vyznačuje sa profilom triedy A, výstuže sú z pozinkovanej ocele s uzavretým profilom v ráme. U tohto typu okna je možnosť opláštenia vonkajších častí profilov hliníkovými krytmi. V ponuke zákazník nájde 3 rôzne tvary zasklievacích lišt: štandard, art a ozdobná verzia (oknoplast.sk, 2017).

Posuvné dvere a terasa ponúkajú výhodné riešenia pre efektívne využitie okolia domu. Vlastný dvor a záhrada ponúkajú súkromie a miesto na oddych, kde si môže človek vychutnať raňajky s výhľadom do záhrady, bez ohľadu na to, aké je ročné obdobie.

- **Posuvné dvere PSK**; prísun svetla do interiéru je dôležitým aspektom pre každého majiteľa domu. Množstvo svetla, ktoré preniká do interiéru ovplyvňuje vzhľad, ako aj dobrý pocit z bývania. Tieto veľké presklenené plochy sa postarajú o tento žiadaný komfort. Tieto dvere šetria priestor a umožňujú pohodlný prechod na terasu. Podľa druhu kovania, fima má dve varianty v ponuke, a to buď sklopno-posuvné, alebo odstavno-posuvné. Posuvné dvere PSK sú ponúkané vo všetkých okenných systémoch Oknoplast. Šírka krídla je až do 1,6 m, čím prechodová šírka tvorí 1,5 m. Manipulácia je jednoduchá a pohodlná. Záruka na posuvné dvere je 5 rokov (oknoplast.sk, 2017).
- **Posuvné dvere HST**; tento model posuvných dverí sa vyznačuje ľahkým a pohodlným ovladaním, ktoré umožňuje zdvižno-posuvný mechanizmus. Celková plocha konštrukcie môže dosiahnuť až do 13,8 m², vďaka čomu zákazníkovi preniká do interiéru ohromné množstvo denného svetla. Šírka krídla je až do 3 m s prechodovou časťou 2,9 m. Záruka na posuvné dvere, ako u predchádzajúceho modelu je 5 rokov. Najvyššia dostupná trieda profilu A zabezpečuje odolnosť a dlhodobú životnosť. Po estetickej stránke posuvné

dvere HST sú ponúkané v plnej farebnej palete Oknoplastu, čím si zákazník môže zosúladiť okná aj posúvne dvere (oknoplast.sk, 2017).

- **Rolety** - každý, kto rekonštruuje alebo stavia dom, by mal pamätať na možnosť využitia roliet, ktoré mu zabezpečia v lete príjemný tieň a v zime prispievajú k úsporám energie, a zároveň chránia okná či dvere pred nepriazivými atmosférickými vplyvmi. Ďalší pozitívny vplyv na bývanie majú, že vytvárajú pocit komfortu a súkromia. Zlepšujú zvukovú izoláciu a s využitím bezpečnostných prvkov zvyšuje zabezpečenie domácnosti.

V tomto segmente ponúka Oknoplast 4 typy:

- roleta LUNA;
 - roleta SOL;
 - roleta SOL EVOLUTION;
 - roleta TERRA (oknoplast.sk, 2017).
- **Doplňky**, ktoré Oknoplast ponúka, pomôžu zákazníkovi zvýšiť komfort či bezpečnosť, môžu si obohatiť vzhľad, ako napríklad pomocou skrytých páto. Doplňkové komponenty sú rozdelené do nasledujúcich kategórií:

- win click; warmatec, vetráky, twin fit, tesnenia, spaceblock, skryté pánty, sieťky proti hmyzu, posuvné okno, ornamentálne sklá, nízky balónový prah, kľúčka s kľúčom, kľúčka design, Izolačné trojsklo 4 Xglass, hliníkové kryty, dekoračné mriežky, colorfull, bezpečnostné sklá, kovanie v triede RC1 a RC2 (oknoplast.sk, 2017).

- **Hliníkové konštrukcie**

V rámci Skupiny Oknoplast podnik má dlhoročnú skúsenosť s výrobou hliníkových výrobkov, ktoré zabezpečuje samostatná divízia ALUHAUS. V tomto segmente ponúkajú: hliníkové vchodové dvere, posuvné dvere, okná a fasády (oknoplast.sk, 2017).

2.1.3 História spoločnosti

Spoločnosť vznikla 04. 05. 2004 po vstupe Slovenska do Európskej únie, kedy sa uvoľnil trh a možnosti podnikania a spolupráce so zahraničnými dodávateľmi.

2.1.4 Organizačná štruktúra spoločnosti

Podnik je malý, takže organizačná štruktúra, ako vo veľkých nadnárodných firmách nie je. Má charakter líniovej organizačnej štruktúry, kedy každému pracovníkovi je pridelená jasná pracovná pozícia.

2.1.5 Ľudské zdroje

Firma funguje o 8 zamestnancoch, vrátane ekonomického oddelenia. Montážnici pracujú na základe živnosti. Podnik pristúpil k tomuto kroku, vzhľadom na to, že ľudia vykonávajú svoju prácu lepšie, je na nich väčšie spoľahnutie a šetrí to náklady na sociálne a zdravotné poistenie.

2.2 PESTLE analýza

Analýzu PESTLE použijeme pre charakteristiku makroprostredia, ktoré ovplyvňuje podnik z vonku. Hodnotí vplyvy, ktoré na podnik pôsobia, a na základe tejto identifikácie sú určené príležitosti a hrozby.

2.2.1 Politické faktory

Politické faktory majú na fungovanie podnikov významný vplyv. Každý podnikateľský subjekt je medzinárodnou, ale hlavne domácou politickou situáciou ovplyvňovaný. Predstavitelia vlády upravujú zákony týkajúce sa podnikania, počnúc predmetom podnikania, odvodom daní, výškou minimálnej mzdy a podobne. Tieto jednotlivé zásahy, výrazne ovplyvňujú podnikateľov na Slovenskom trhu.

Politická situácia v Slovenskej republike

Od založenia Slovenskej republiky v roku 1993 je 9 vláda a 3. vláda Róberta Fica, ktorý je na politickej scéne od roku 1994. Je predsedom strany Smer, ktorá patrí medzi najsilnejšiu politickú stranu. Strana sa označuje ako sociálnodemokratická, no v skutočnosti do rodiny sociálnodemokratických strán nepatrí. Za dobu posledných vlád Róberta Fica sa Slovensko v rebríčku konkurencieschopnosti výrazne prepadlo. Podobne je to aj s korupciou. Podľa Transparency International v minulom roku 2016 Slovensko skončilo na 54. mieste. (transparency.sk, 2017, etremd.sk, 2016).

Priority Smeru na obdobie 2016 – 2020, ktoré chce presadzovať:

- ekonomika; podporovať hospodársky rast a zachovať zdravé verejné financie, ako aj férové a dôstojné podmienky zamestnancov v pracovných vzťahov;
- bezpečnosť štátu; posilnenie energetickej bezpečnosti a potravinovej sebestačnosti krajiny;
- verejné služby: zdravotníctvo, školstvo a doprava; nadviazať na priaznivý zvyšujúci sa vývoj plátov zamestnancov v školstve a v zdravotníctve, modernizovať tieto sektory s využitím zdrojov EÚ, podporovať výstavbu infraštruktúry a rozvoj jednotlivých regiónov;
- zvyšovanie životnej úrovne ľudí, nadviazať na znižovanie miery nezamestnanosti, zvyšovanie minimálnej mzdy, rast príjmov dôchodcov a mladých rodín;
- posilňovanie právneho štátu; zvyšovanie vymožitelnosti práva, zachovanie kontrolných funkcií voči exekutive, rozvoj nástrojov vyššej transparentnosti a efektívnosti verejnej správy (strana-smer.sk, 2016).

Zahraničná politika Slovenskej republiky

Zahraničná politika je smerovaná na dosahovanie základných politických cieľov štátu a ich cieľom je podporovanie týchto cieľov. Ako člen EÚ a NATO sa aktívne podieľa na vytváraní systému medzinárodných vzťahov s centrálnou úlohou OSN, vychádzajúci zo základných demokratických hodnôt, práv a slobôd, medzinárodného práva a efektívneho multilateralizmu. Vláda SR chce svojou vnútornou a zároveň zahraničnou politikou prispievať k rozvoju dobrosusedských vzťahov, udržiavať tradičné a historické nadštandardný vzťah s Českou republikou, a rozvíjať vzťahy s Poľskom, Maďarskom a Rakúskom. (vlada.gov.sk, 2016).

Štátna podpora zateplovania rodinných domov

Významný podiel v rámci celkovej energetickej spotreby tvorí spotreba energií v bytových budovách. To je hlavný dôvod prečo sa štát rozhodol podporovať tento sektor. „Podľa údajov zo sčítania obyvateľov, domov a bytov 2011 je na Slovensku cca

800-tisíc obývaných rodinných domov. Z toho bolo doteraz obnovených 35 % (Podľa Stratégie obnovy fondu bytových a nebytových budov v Slovenskej republike, schválenej vládou SR v roku 2014).

Fyzická osoba s trvalým pobytom na území Slovenskej republiky, ktorá je vlastníkom rodinného domu, si môže požiadať o podporu na zlepšenie energetickej hospodárnosti rodinného domu uskutočnením stavených úprav (zatepluj.sk, 2017). Ministerstvo dopravy a výstavby navrhla legislatívne zmeny, ktoré vláda SR v stredu 01.02.2017 schválila. Zmeny sa týkali zvýšenia atraktívnosti podmienok programu pre zateplovanie rodinných domov, pretože rok 2016 nenaplnil očakávania. Najzásadnejší rozdiel oproti roku 2016 je zvýšenie príspevku z 30 % oprávnených a uhradených nákladov na 40 % oprávnených a uhradených nákladov (max. 8 000 €, pôvodne táto čiastka predstavovala max. 6 000 €), (energieprevasl.sk, 2017).

Navyše si môže žiadateľ podľa zákona č. 555/2005 Z.z. o energetickej hospodárnosti budov podľa § 9c „zvýšiť náklady za vypracovanie projektovej dokumentácie zateplenia rodinného domu vrátane projektového energetického hodnotenia rodinného domu a za vypracovanie energetického certifikátu, najviac však o sumu 500 €“ (slov-lex.sk, 2017). Takže celková čiastka, ktorú by štát mohol poskytnúť, predstavuje 8 500 €.

2.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomická situácia v skúmanom prostredí je ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje chod organizácií. Ekonomický rast má priamy dopad na príležitosti a hrozby, ktoré vznikajú v okolí súčasných organizácií (Dedouchová 2001). Významné ekonomické faktory, ktoré ovplyvňujú vývoj podniku, sú napríklad hospodársky rast i menová stabilita.

- Ekonomický rast

Hlavný dopad na rast HDP mala globálna hospodárska kríza, ktorá vypukla v čase, keď sa ekonomika SR nachádzala na vrchole. Vtedajší bankový sektor vykazoval stabilitu, ktorá pomohla Slovensku prečkať nátlak prvej fázy. Vonkajší dopytový šok, ktorý zasiahol našu ekonomiku v druhej fáze bol spôsobený v dôsledku úpadku, do ktorého sa dostali obchodní partneri slovenských firiem. Najzraniteľnejšie

odvetvie, ktoré kríza postihla bolo priemyselné. Slovenský priemyselný trh je do značného stupňa závislý od vývoja svetových trhov a od odbytu na týchto trhoch. Dopad krízy sa hlavne prejavil poklesom dopytu objednávok a zhoršením odbytu, čo malo za dôsledok nižších tržieb a poklesu rentability investícií. Na druhej strane banky sprísnilo podmienky pre poskytovanie úverov, tým vznikali problémy so solventnosťou, ale i bankroty (slpk.sk, 2012).

V roku 2015 Slovensko mohlo zaznamenať zrýchlenie ekonomického rastu, zlepšenie stability makroekonomických parametrov či niektorých sociálno-ekonomických parametrov. Bolo to pokračovanie priaznivého vývoja, ktorý sme pozorovali už v roku 2014 (ekonom.sav.sk, 2016). Najväčší nárast HDP za posledných päť rokov slovenská ekonomika zaznamenala za rok 2015, a to až o 3,6 %. Je to spôsobené hlavne domácim dopytom s dominantným príspevkom investícií, ktorý profitoval zo zrýchleného čerpania EÚ fondov z končiaceho sa druhého programového obdobia 2007 až 2013. Export predbehol rast zahraničného dopytu, môže za to najmä automobilový priemysel (ec.europa.eu.sk, 2016).

Tabuľka 3: Čo čaká Slovensko podľa MF SR

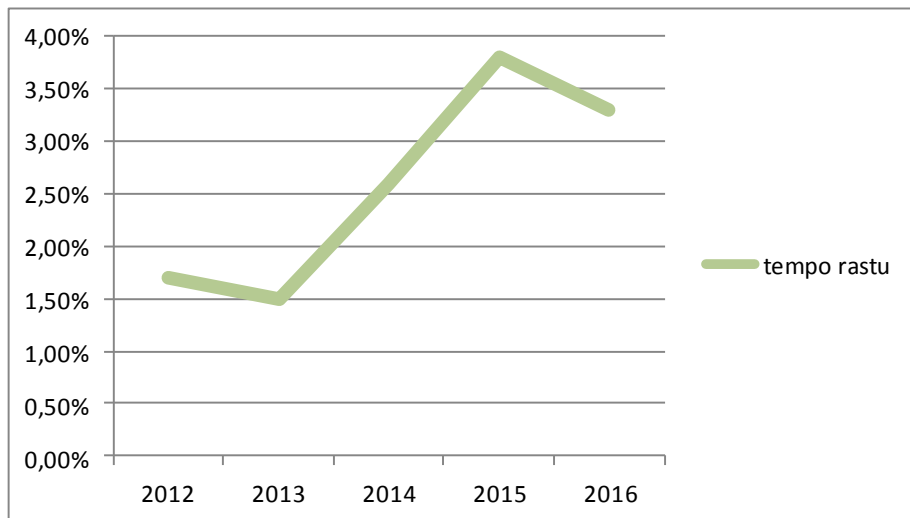
V % medziročne	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rast zamestnanosti	2,5	3,6	3,2	3,6	4,1	4,6
Počet zamestnancov v mil.	2,21 .	2,25	2,28 .	2,30	2,33	2,35
Rast cien, inflácia	-0,1	-0,3	0,2	1,6	2,1	2,2
Rast platov, nominálny	4,1	2,8	3,3	4,5	4,7	5,1
Priemerná mzda eur/mes.	858	882	911	952	997	1048

Zdroj: spravy.pravda.sk, 2016, vlastné spracovanie

Rast HDP za rok 2016 sa spomalil z 3,8 % na 3,3 %. Štatistický úrad zaznamenal aj pokles rastu slovenskej ekonomiky v poslednom štvrtroku z 3,1 % na 3,0 %. Investície zaznamenali výraznejší medziročný pokles, na druhej strane zahraničný dopyt spolu s rastom spotreby domácnosti zostali naďalej silným motorom (alianciapas.sk, 2017).

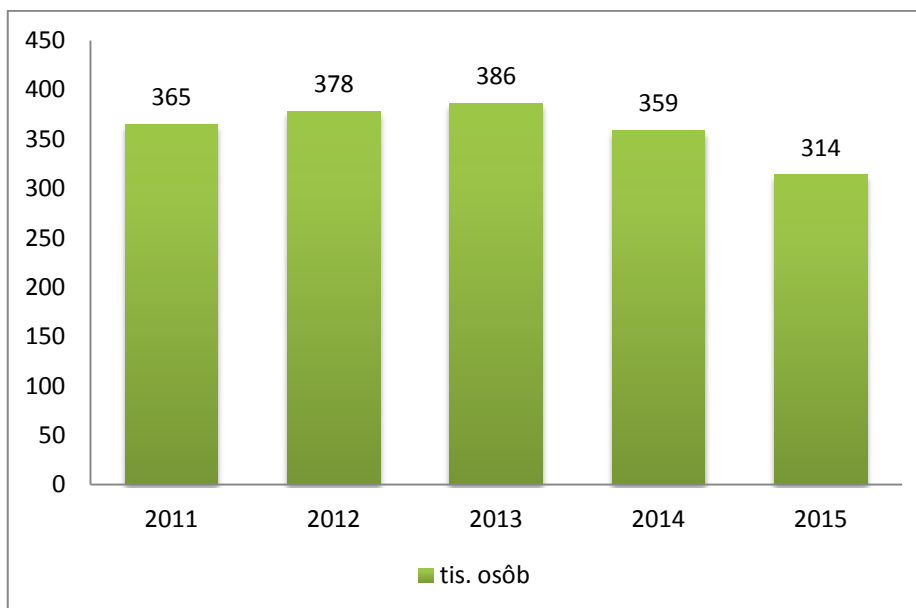
V závere minulého roka sa exportná výkonnosť slovenskej ekonomiky zlepšovala, zapríčinilo to oživenie európskeho trhu, z ktorého ťažil najmä slovenský

priemysel. Dynamika rastu exportu sa zvýšila z 4,5 % na 6,3 %. Za vyšší dovoz môže vyššia spotreba domácnosti a pravdepodobne investičné dovozy.



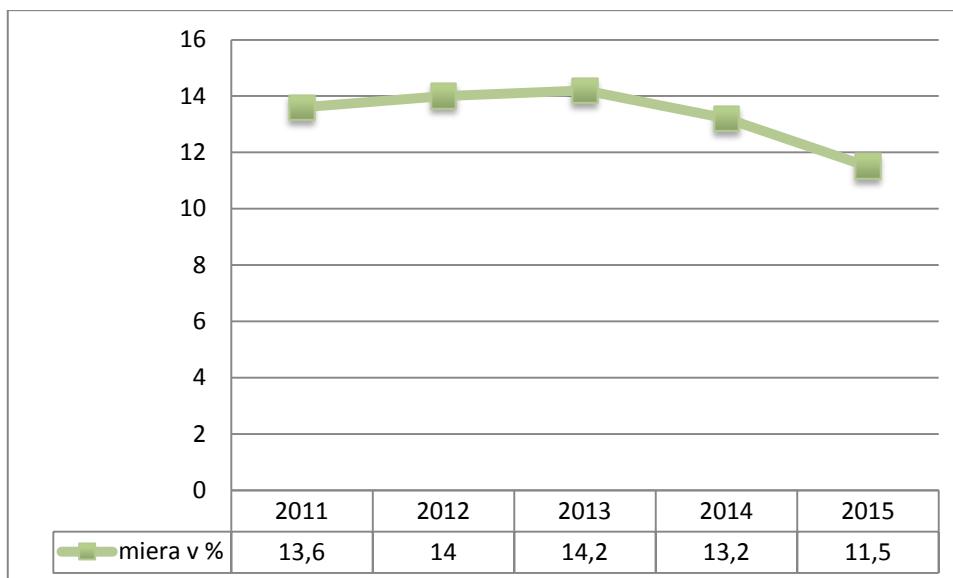
Graf 1: Tempo rastu HDP 2012 - 2016

Zdroj: slovak.statistics.sk, 2017, vlastné spracovanie



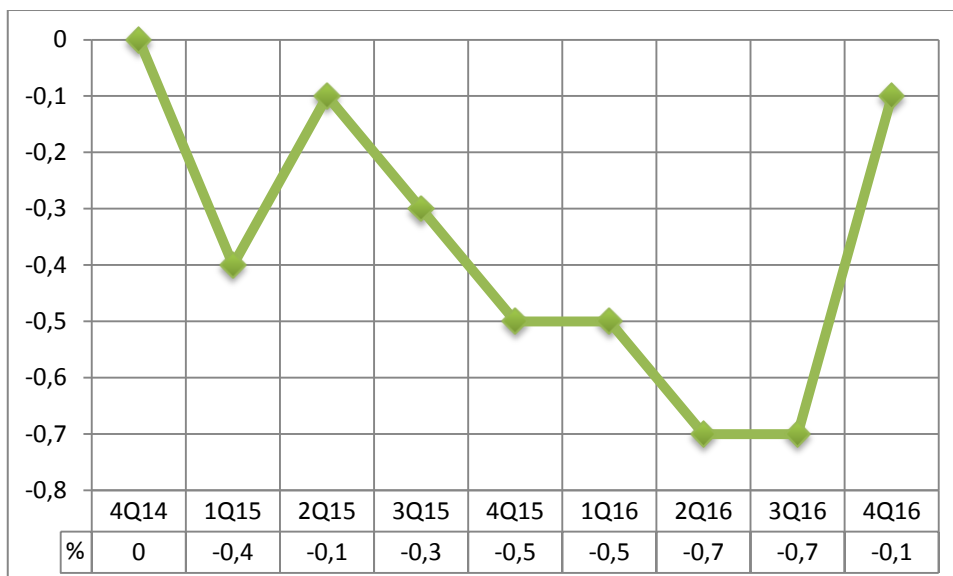
Graf 2: Nezamestnanosť - celkový počet osôb

Zdroj: slovak.statistics.sk, 2017, vlastné spracovanie



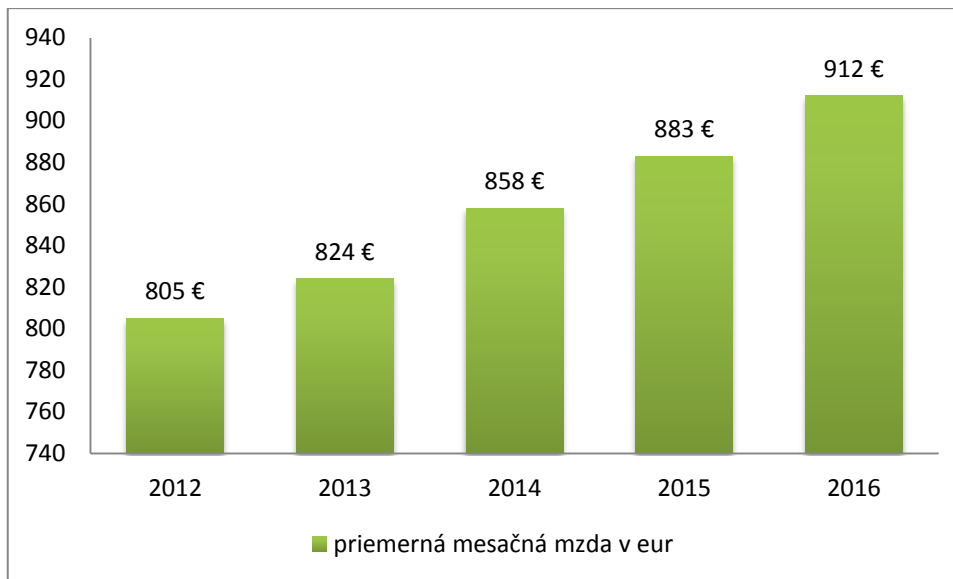
Graf 3: Miera nezamestnanosti v %

Zdroj: slovak.statistics.sk, 2017, vlastné spracovanie



Graf 4: Miera inflácie

Zdroj: slovak.statistics.sk, 2017, vlastné spracovanie



Graf 5: Priemerná mesačná mzda

Zdroj: slovak.statistics.sk, 2017, vlastné spracovanie

Zvyšovanie priemernej mesačnej mzdy spôsobuje nárast rekonštrukcií bytových jednotiek. Pri nízkych príjmoch dochádza k združovaniu rodín do spoločnej domácnosti. Mladí ľudia majú tendenciu vyhľadávať bývanie v mestských častiach, naopak starší obyvatelia sa sťahujú na dedinu. Pri dobrej životnej situácii sa snažia mladí ľudia bývať sami, tým sa zvyšuje dopyt po menších bytových jednotkách.

- **Prognóza vývoja ekonomiky SR v roku 2017 z pohľadu NBS**

„Ekonomika SR je v prorastovej kondícii“ (nbs.sk, 2017).

Dynamika ekonomického rastu sa spomalila vplyvom prepadu čerpania eurofondov v roku 2016 oproti roku 2015, v ktorom investície rástli dôsledkom dočerpávania eurofondov o 17 % (60 % verejné). Preto v ďalšom programovom období by bolo vhodnejšie rovnomerné čerpanie eurofondov. Pozitívny vplyv na HDP kumulatívne zrýchlenie ekonomiky o 2,65 p. b. Očakávaná prekonáva zamestnanosť. Najmä v službách pribúdajú pracovné miesta. Prepokladá sa, že do roku 2019 by malo byť o 225-tisíc pracovných miest viac s porovnaním s obdobím krízy, tým sa znižuje nezamestnanosť. Predkrízové minimum nezamestnanosti 8,9 % by mohlo byť dosiahnuté do konca roka 2017. Spotrebiteľské ceny vzrástli po 35 mesiacoch o 0,2 %. V roku 2017 sa predpokladá ďalší rast cien. Má to za dôsledok odznenie vplyvu nízkej ceny ropy a zníženia DPH. Riziká, ktoré môžu do značnej miery ovplyvniť rok 2017, sú vývoj globálnej ekonomiky, Brexit, geopolitické napätie môže vytvárať neistotu

s priamym dopadom do vývoja investícií, ale aj spotreby (v prospech úspor). Zahraničný dopyt a obchod ovplyvňujú voliteľné ceny ropy a agrokomodít, ktoré výrazným spôsobom hýbu infláciou. A ako posledné riziko môžeme zaradiť nedostatok kvalifikovanej sily, s ktorou sa potýkajú podniky v každom odvetví na trhu. Podniky tento problém riešia najrôznejšími spôsobmi, ako napríklad participácia, počet odpracovaných hodín, dovoz zahraničných zamestnancov (nbs.sk, 2017).

Tabuľka 4: Predikcia SR podľa NBS

OBDOBIE	2015	2016	2017	2018	2019
	skutočnosť				
HDP s. c.	3,8	3,3	3,1	4,2	4,6
HICP (priemer roka)	-0,3	-0,5	1,2	1,8	1,9
Nominálne mzdy	2,9	3,4	4,0	4,5	4,6
Reálne mzdy	3,2	3,9	2,7	2,6	2,5
Zamestnanosť ESA 2010	2,0	2,3	1,3	1,1	0,9
Nezamestnanosť	11,5	9,8	9,0	8,3	7,7

Zdroj: nbs.sk, 2017, vlastné spracovanie

2.2.3 Sociálne faktory

Fungovanie firmy úzko súvisí so sociálnymi faktormi. Stavanie nových a rekonštrukcia starých rodinných domov, bytov prípadne výstavba a rekonštrukcia priemyselných parkov prispieva k zvyšovaniu dopytu po službách a výrobkoch podniku. Faktory ovplyvňujúce firmu je aj veľkosť a veková štruktúra populácie v Slovenskej republike, miera nezamestnanosti a výška priemernej mzdy.

- **Veľkosť populácie a veková štruktúra**

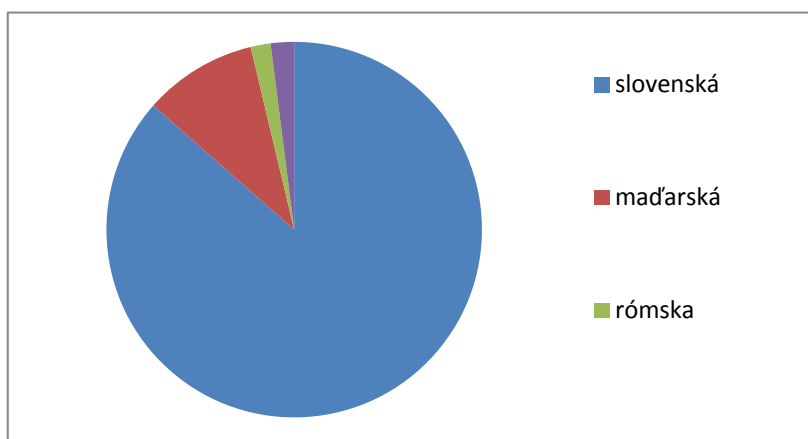
Podľa sčítania obyvateľstva v roku 2011 na území Slovenskej republiky, ktoré sa uskutočnilo v kompetencii Štatistického úradu Slovenskej republiky (ďalej len ŠU SR),

stúpol počet obyvateľov z roku 2001 na 5 397 036 obyvateľov, z čoho ženy predstavujú 2 769 264, t. j. 51,3 percent obyvateľstva (statistics.sk, 2011).

Obyvateľstvo podľa vekovej štruktúry je tvorené: v rozpätí od 0 – 14 rokov, je to v rozsahu 15,3 percent, v rozpätí 15 – 64 rokov predstavuje podiel na celkovom obyvateľstve vo výške 72 percent a vo vekovej štruktúre 65 a viac to je 12,7 percent.

Národnostné zloženie obyvateľstva

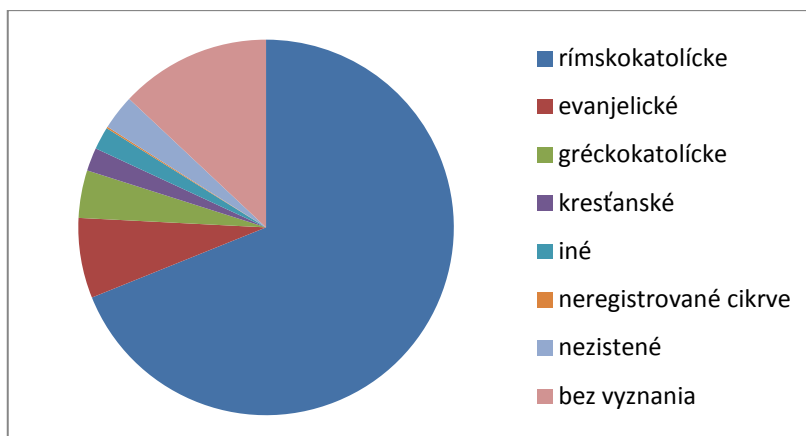
- slovenská (85,8 %),
- maďarská (9,7 %),
- rómska (1,7 %),
- česká (0,8 %), rusínska, ukrajinská, ruská, nemecká, poľská a iné (2 %).



Graf 6: Národnostné zloženie obyvateľstva

Zdroj: vlastné spracovanie

Obyvateľstvo podľa náboženského vyznania: veriaci (84,1 %) z toho: rímskokatolícke (68,9 %), evanjelické (6,9 %), gréckokatolícke (4,1 %), kresťanské (2 %), veriacich menších cirkví (1,95%), veriaci neregistrovaných cirkví (0,14%), nezistené (3%), bez vyznania (13,0%). Z čoho vyplýva, že obyvatelia Slovenskej republiky sú prevažne rímsko-katolíckeho vierovyznania (statistics.sk, 2011).



Graf 7: Zloženie obyvateľstva na základe vierovyznania

Zdroj: vlastné spracovanie

- **Charakteristika Žilinského kraja**

Žilinský kraj, kde firma pôsobí, sa nachádza v severozápadnej časti Slovenska a zaberá 13,9 % rozlohy štátu, a je tretí najväčší kraj v Slovenskej republike. Patria do neho mestá: Žilina, Kysucké Nové Mesto, Bytča, Čadca, Námestovo, Dolný Kubín, Tvrdošín, Ružomberok, Liptovský Mikuláš, Martin, Turčianské Teplice. S počtom obyvateľov 690 420 tisíc, čo predstavuje 12,7 % z celkového počtu obyvateľov v Slovenskej republike. Demografický vývoj charakterizuje, že v kraji prevláda staršia populácia s poklesom pôrodnosti. Žilinský kraj má rozvinutý priemysel a zaraďuje sa medzi významné hospodárske regióny. Ekonomicky aktívnych obyvateľov má 48,8 % a miera ekonomickej aktivity dosahuje 58 %. V kraji má taktiež silné postavenie stavebníctvo. Stavebné subjekty realizovali v roku 2013 tržby za vlastné výkony a tovar v objeme 1 193 mil. eur. Žilinský kraj predstavuje dopravný uzol, prechádza ním hlavný cestný ťah z Českej republiky na Ukrajinu i cestné ťahy z Bratislavy smerom do Poľska (slovak.statistics.sk, 2016). Priemerná miera nezamestnanosti za rok 2016 v Žilinskom samosprávnom kraji dosiahla úroveň 7,33 %, čo predstavuje pokles o 0,01 % oproti predchádzajúcemu roku (teraz.sk, 2016). Pre stavebné spoločnosti je tento kraj veľmi dobre geograficky situovaný. Nachádzajú sa v ňom mnohé turistické destinácie, v ktorých prebieha výstavba nových ubytovacích jednotiek alebo rekonštrukcia predchádzajúcich.

2.2.4 Technologické faktory

Konkurencieschopný podnik musí vedieť reagovať na zmeny a inovácie, ku ktorým neustále v stavebnom odvetví dochádza. Tieto faktory najviac ovplyvňujú

podniky pohybujúce sa na týchto trhoch. K vývoji podniku a k jeho konkurenčnej výhode patrí schopnosť pružne reagovať na zmeny, zavádzať v rámci podniku nové výrobky, služby. Podnik sa snaží uspokojiť nároky odberateľov a poskytnúť im želaný komfort, ponúknuť im najvyššiu kvalitu výrobkov a vysokú úroveň služieb. Spoločnosť pôsobí na trhu už cez 13 rokov, tým získala množstvo skúseností. Podnik sa naďalej chce venovať zvyšovaniu kvality a hľadaniu inovácií v produktoch. Rozlišujeme dva pohľady:

- produkt; aby vyhovел požiadavkam trhu, prispôsobuje svoje parametre trendom na trhu. Tým je tempo zmeny rýchlejšie.
- stavebná firma; riadi sa výškou dopytu investorov, ktorá žiada najnižšiu cenu na trhu, pri požadovaných užitkových vlastností energetickej úspore, údržbe a pod.

2.2.5 Legislatívne faktory

V dnešnej dobe sa každý podnik musí riadiť celou radou zákonov, vyhlášok, právnych noriem a nariadení, ktoré sa vzťahujú k jeho podnikateľskej činnosti, ktoré sú vydané na území Slovenskej republiky alebo v Európskej únii. Všetky členské štáty sa musia prispôbiť zákonom a ekonomike EÚ. Týka sa to hlavne pravidiel pre podnikateľské subjekty, pre ktoré sa zakazujú všetky dohody medzi podnikateľskými subjektami, ktoré nepriaznivo ovplyvňujú obchod medzi členskými štátmi, z ktorých by vyplynulo vylúčenie, obmedzenie alebo narušenie hospodárskej súťaže na spoločnom trhu, najmä tie, ktoré:

- určujú obchodné podmienky, nákupné alebo predajné ceny, a to priamou alebo nepriamou formou;
- limitujú alebo dozerajú na výrobu, trhy, technický rozvoj alebo investície;
- rozčlenia trhy alebo zdroje zásobovania;
- aplikujú voči obchodným partnerom rozdielne podmienky pri rovnakých plneniach (Simon, 2004).

Zákony a vyhlášky sa neustále menia, čo má negatívny dopad na chod podniku.

Spoločnosti s ručením obmedzeným sa najmä týkajú zákony:

- Daňový poriadok 563/2009 Z. z.
- Občiansky zákonník 40/1964 Zb.
- Obchodný zákonník 513/1991 Zb.
- Stavebný zákon 50/1976 Zb.
- Trestný zákon 300/2005 Z. z.
- Zákon o cenách 18/1996 Z. z.
- Zákon o dani z pridanej hodnoty 222/2004 Z. z.
- Zákon o dani z príjmov 595/2003 Z. z.
- Zákon o minimálnej mzde 663/2007 Z. z.
- Zákon o obchodnom registri 530/2003 Z. z.
- Zákon o ochrane spotrebiteľa 250/2007 Z. z.
- Zákon o používaní elektronickej registračnej pokladnice 289/2008 Z. z.
- Zákon o reklame 147/2001 Z. z.
- Zákon o sociálnom fonde 152/1994 Z. z.
- Zákon o účtovníctve 431/2002 Z. z. (zakonypreludi.sk, 2017)

2.2.6 Ekologické faktory

Veľký dôraz je v dnešnej dobe kladený na životné prostredie, na jeho šetrenie a využívanie najmodernejšej techniky, aby výroba nevytvárala zbytočný odpad. Slovenská republika ako člen Európskej únie sa zaviazala plniť povinnosť súvisiace so životným prostredím. V oblasti životného prostredia sa európska politika opiera o zásady opatrnosti, prevencie a odstraňovania znečistenia pri zdroji, ako aj o zásadu, že ten kto znečisťuje, zaplatí. (europarl.europa.eu, 2016).

Preto OKNOPLAST Slovensko, s. r. o. presadzuje najmodernejšiu technológiu, ktorá zabezpečí komfort zákazníkom, ale je aj zároveň šetrná k životnému prostrediu. Hlavný odpad majú z dodávaného tovaru. Na likvidáciu tohto odpadu majú zabezpečenú firmu, ktorá je špecializovaná na recykláciu tohto odpadu. Odpad, ktorý vznikne na stavenisku z demontáže starých okien, firma nemože recyklovať, pretože nie je to v ich možnostiach a končí na skládke, ako netriedený stavebný odpad.

2.2.7 Záver PESTLE analýzy

Po vykonaní PESTLE analýzy vyplynulo, že každý faktor má pre podnik zásadný vplyv. **Politické faktory** majú pre vykonávanie podnikateľskej činnosti dôležitý význam. Vláda presadzuje makroekonomickú stabilitu, menšiu nezamestnanosť, menšiu mieru inflácie. Riziká do roku 2017 vyplývajú najmä zo zahraničnej situácie, napríklad dopady Brexitu a geopolitické napätie.

Ekonomické faktory, ktoré podnik nemôže ovplyvniť sú zároveň neodstraniteľné, preto jedinou možnosťou pre podnik je sledovať vývoj trhu a pružne reagovať na zmeny. Najväčší vplyv na vývoj má:

- vplyv vývoja kurzu EUR voči ostatným menám (v krajinách, kde podnik obchoduje);
- zmena sazieb DPH.

Stagnácia v stavebnom odvetví, ktorá bola spôsobená krízou už odznieva. Podľa analýzy slovenského stavebníctva za rok 2016 by sa mal v nasledujúcich dvoch rokoch opäť vrátiť k rastu. Hoci v uplynulých 10 mesiacoch nastal medziročný pokles, očakávajú riaditelia stavebných spoločností rast sektora o 2,5 % (casopiseurostav.sk, 2017).

Sociálne faktory; sú tiež činitele, ktoré podnik nedokáže ovplyvniť. Patria sem:

- pokles produktívneho obyvateľstva, populácia starne, z čoho vyplýva, že ľudia investujú do úsporných opatrení;
- nízka miera nezamestnanosti
- nedostatočná kvalifikovanosť pracovníkov.

Za ovplyvniteľné faktory môžeme považovať **faktory technologické**. Závisí to na šikovnosti firmy, ako dokáže pohoťovo reagovať na vývoj trhu a prispôbiť sa mu. Čím dokáže podnik pružnejšie reagovať a vyvíjať nové technológie, tým je konkurencieschopnejší.

Veľký podiel na ovplyvňovaní chodu podniku majú **legislatívne faktory**, ktoré sú neodstraniteľné a podnik ich nemá ako ovplyvniť. Spoločnosť musí dodržiavať presne slovenskú legislatívu. Faktory, ktoré podnik nemôže ovplyvniť, sú zmeny zákonov a vyhlášok.

Dôležité faktory, ku ktorým podnik musí pristupovať zodpovedne a striktné sú ekologické faktory. Sú to činitele, ktoré podnik stoja veľké peniaze, ale pri ich podpore a dodržiavaní prinášajú ochranu životného prostredia, dobré meno pre podnik.

Tabuľka 5: Závěry PESTLE analýzy

Faktory		Vplyv na podnik	
		KLADNÝ	ZÁPORNÝ
P	štátna podpora zateplovania	X	
	vývoj v stavebníctve	X	
	politická situácia v zahraničí	X	
E	rast HDP	X	
	nízka inflácia	X	
	kurz Eur rastie	X - vývoz produktov	
	kurz Eur klesá		X - vývoz produktov
	starnutie populácie		X
S	rast životnej úrovne	X	
	sťahovanie sa na dedinu alebo do mesta	X	
	nedostatočná kvalifikovaná pracovná sila		X
	POTENCIÁLNE	TRŽBY	NÁKLADY
	nízka miera nezamestnanosti	X	
	rastie priemerná mzda	X	
T	zmeny, inovácie	X	
	zmeny a úpravy zákonov a vyhlášok		X
	technické normy, certifikáty	X	
L	legislatíva, zákony, normy		X
E	životné prostredie		X – likvidácia odpadu
	životné prostredie	X – renovácia starých bytových jednotiek	

Zdroj: vlastné spracovanie

2.3 Porterová analýza piatich konkurenčných síl

Používa sa pri určení konkurenčnej pozície organizácie v odvetví. Jedná sa o päť základných faktorov ovplyvňujúcich postavenie organizácie v odvetví.

2.3.1 Súčasná konkurencia

OKNOPLAST Slovensko, s. r. o. pôsobí na trhu vyše 13 rokov. Za tú dobu získal množstvo skúseností a stabilné postavenie na trhu. V dobe, keď podnikateľský subjekt vstúpil na trh, nebol tento odbor podnikania tak atraktívny a rozvinutý, ako je momentálne. Ich dlhoročné skúsenosti, dobré meno, kvalitné výrobky a služby pomohli, že firma má stabilné postavenie na trhu a zákazníci radi využívajú ich služby. Konkurencia v odvetví je silná. Hlavne pred krízou v roku 2008 bolo podnikateľských subjektov ponúkajúcich podobný sortiment veľké množstvo. Po kríze sa tento počet znížil a ustálil, no naďalej podnik musí byť ostrážitý a musí pružne reagovať na zmeny trhu. Momentálne v Žilinskom kraji je okolo 50 predajcov ponúkajúcich plastové okná a dvere. Na druhú stranu, také dlhoročné a stabilné postavenie má necelá 1/3 predajcov, pričom väčšina z nich bola založená až po roku 2006.

2.3.2 Hrozba vstupov nových konkurentov

Bariéry na vstup na daný trh v podstate nie sú. Na založenie spoločnosti s ručením obmedzeným nie je potrebný veľký kapitál a získať oprávnenie predávať výrobky od certifikovaných výrobcov, tiež nepredstavuje prekážku.

2.3.3 Vyjednávacía sila dodávateľov

Podnik je autorizovaným predajcom spoločnosti Oknoplast, so sídlom v Poľsku. Takže priamym a jediným dodávateľom je spoločnosť Oknoplast. Sila dodávateľov je silná, pretože firma nedokáže ovplyvňovať cenu. Nedodržiava sa Paretovo pravidlo. Transportné náklady zabezpečuje dodávateľ, a to priamo z výrobných závodov v Poľsku.

2.3.4 Vyjednávacía sila odberateľov

Najväčším problémom v tejto oblasti pre podnikateľov je spotrebiteľský zákon, ktorý do veľkej miery chráni právo spotrebiteľa. V podstate po uzatvorení zmluvy je právo na strane spotrebiteľa, a potom dochádza k neuhradeniu pohľadávok, čím sa firma dostáva do problémov s cash flow. Odberatelia sú najpodstatnejším prvkom v podnikaní, vytvárajú potrebné tržby, vďaka ktorým je podnik životaschopný. Väčšina odberateľov podniku, sú tuzemskí zákazníci, žijúci v žilinskom kraji, prípadne pár zákazníkov nachadzajúcich sa v bratislavskom kraji. Podľa Paretovho pravidla vo

všeobecnosti platí, že zhruba 20 % odberateľov tvoria približne 80 % celkových tržieb. Oknoplast Slovensko, s. r. o. pôsobiaci v Žiline je autorizovaným predajcom, ktorý predáva výrobky a poskytuje služby koncovým zákazníkom. Ich zákaznícku skupinu tvoria jednorázoví zákazníci, ktorými sú stavebné firmy a rodinný sektor. Títo zákazníci využívajú služby a ponúkaný tovar spoločnosti na rekonštrukciu alebo stavbu nových domov, bytov alebo výrobných hál. Oknoplast Slovensko, s. r. o. sa len príležitostne zameriava do výberových riadení v štátnej správe.

2.3.5 Hrozba substitútov

V sektore, kde Oknoplast podniká, zatiaľ neexistuje žiadny substitút, ktorý by mohol nahradiť ich tovar a priniesol by zároveň rovnaký účinok. Okná a dvere, ktoré firma ponúka sa nedajú nahradiť. Hrozba substitútov, teda nevyplýva z nahradenia samotných okien alebo dverí, ale z použitých materiálov a komponentov. Oknoplast ponúka plastové okná a dvere, hliníkové konštrukcie. Jediný faktor, ktorý môže dopomôcť k vývoju substitútov, je vývoj a napredovanie technológie. Môže sa jednať o atypické inovácie skiel, napríklad zafarbenie skla a podobne.

2.3.6 Závery Porterovho modelu

Z Porterovej analýzy vyplýva niekoľko dôležitých skutočností. Na trhu, kde Oknoplast podniká, pôsobí **veľká konkurencia**. Existuje veľké množstvo firiem a rivalita medzi nimi je silná. Hlavným prostriedkom v konkurenčnom boji je poskytovanie kvalitných tovarov a služieb, prijateľná cena, zodpovedný prístup ku práci. Na týchto parametroch si zakladá Oknoplast. K tomu využíva svoje dlhoročné postavenie na trhu a spokojné ohlasy zákazníkov.

Nové firmy, ktoré vstupujú na daný trh ako predajcovia majú **bariéry vstupu** obmedzené len relatívne. Náklady na založenie spoločnosti s ručením obmedzeným nie sú vysoké, a potrebné oprávnenie na predaj tiež nie je ťažké získať. Tým sa zvyšuje hrozba konkurencie. **Vyjednávaciú silu dodávateľov** môžeme hodnotiť ako silnú. Odberatelia vytvárajú **silnú vyjednávaciú pozíciu**, hlavne kvôli vysokému množstvu konkurencie na trhu. Keďže trh, na ktorom Oknoplast podniká je jedinečný, nehrozí mu v najbližšej dobe nahradenie výrobkov **substitútmi**. To by nastalo len v prípade výrazného technologického pokroku.

2.4 Model 7S faktorov

Pomáha firmám pri analýze interného prostredia organizácie. A taktiež pomáha manažérom porozumieť faktorom, ktoré ovplyvňujú realizáciu organizačnej zmeny (Mallya, 2007). Spôsob podnikania je rovnako ovplyvnený internými vplyvmi v organizácii, ktoré sú u každej organizácie odlišné. Medzi interné vplyvy zaraďujeme podnikovú stratégiu (strategy), štruktúru (structure), systém riadenia (systems), štýl riadenia (style), spolupracovníkov (staff), schopnosti (skills) a zdieľané hodnoty (shared values).

2.4.1 Stratégia podniku

OKNOPLAST Slovensko, s. r. o. má jasnú víziu, poslanie a ciele, podľa ktorých riadi svoje pôsobenie na trhu. Vďaka pevne stanoveným cieľom sa podnik vyhýba hrozbám a využíva príležitosti. Je dôležité, aby si firma stanovila jasné ciele, ako ich bude dosahovať. Či stratégia, ktorú zvolia je najvhodnejšia k dosiahnutiu ich vymedzených cieľov.

Vízia podniku je udržanie dobrého mena ako na Slovenskom trhu, tak aj na zahraničných trhoch. Docieľuje to vďaka kvalitným výrobkom a poskytovaným službám (Chlebec, 2017).

Poslanie OKNOPLASTU je prispievať k zlepšovaniu životnej úrovne obyvateľstva, aby ich komfort z bývania rástol. Taktiež firmu teší, keď výmena starých okien za nové prispeje ku zefektívneniu vykurovania domácnosti, a tým sa znižuje spotreba energií, čo prispieva k ochrane životného prostredia (Chlebec, 2017).

Cieľom je stabilné postavenie v poskytovaní kvalitných výrobkov a služieb. Udržanie si dobrých vzťahov so zákazníkmi ako aj s dodávateľmi. Podnik sa snaží uspokojovať vysoké nároky trhu. Zamestnanci dbajú na to, aby každý zákazník bol uspokojovaný a odchádzal s pocitom, že pre jeho uspokojenie bolo spravené maximum. Podnik ponúka zákazníkovi plný servis v oblasti služieb a pristupuje ku každému zákazníkovi individuálne a plní jeho požiadavky na mieru (Chlebec, 2017).

2.4.2 Štruktúra

Keďže firma nie je počtom zamestnancov rozsiahla, prevláda vo firme funkcionálny štýl riadenia. Každý má na starosti svoj úsek, za ktorý zodpovedá. Nie je tam autoritatívne postavenie zo strany konateľa firmy (Chlebec, 2017).

2.4.3 Systémy

Spoločnosť používa vnútorný systém, ktorý zabezpečuje priame spojenie s výrobcom Oknoplast, s. r. o. Používanie tohto systému vedie k zefektívneniu ako pre výrobcu, tak aj pre predajcu. Objednávka sa nemusí ručne zadávať do výroby. Celkovo sa urýchlil proces a znižuje sa riziko, že dôjde k ľudskej chybe. Zamestnancom stačí, keď zadajú do systému požadované parametre produktu, ktoré chcú vyrobiť. Ekonomický sektor podniku na spracovanie faktúr, miezd a podobne, využíva účtovný softvér spoločnosti KROS, a. s. Na spracovanie objednávok a ostatných náležitostí využíva podnik Microsoft Office Excel, kde podnik vedie detailný prehľad o všetkých zákazníkoch od začiatku ich podnikania (Chlebec, 2017).

2.4.4 Spolupracovníci

Zamestnanci tvoria srdce podniku. Pretože sa výrobky nedokážu samé predať, je dôležité, aby personál podniku mal dostatočnú odbornú kvalifikáciu, aby vedel jednať so zákazníkmi a vedel šíriť dobré meno firmy. Podnik sa skladá z 8 stálych zamestnancov, vrátane ekonomického oddelenia. Montážnikov, ktorých firma zamestnáva na živnosť je 6. Firma neuvažuje o trvalom zamestnaní montážnikov. Zamestnávať ich na živnosť prináša podniku veľa výhod. Najmä je to ušetrenie odvodov a potom práca, ktorú odvádzajú je kvalitnejšia. Podnik sa nemusí starať o nákup alebo údržbu náradia potrebného na montáž, všetko si samy zabezpečujú živnostníci. Tým nedochádza k zneužívaniu alebo ku krádeži majetku podniku (Chlebec, 2017).

2.4.5 Schopnosti

Zamestnanci a vedenie spoločnosti, ktoré prichádza do styku so zákazníkmi, majú technický prehľad, ktorý je potrebný, aby vedeli prispôbiť ponuku priamo na mieru každému odberateľovi a vedeli mu poradiť, ak by bol nejaký problém (Chlebec, 2017). Ekonomické oddelenie nemá taký rozsiahly prehľad o výrobkoch a ponúkaných

službách ako ostatní pracovníci. Externí montážníci zas nemajú prehľad o vytváraní cenovej ponuky. Všetci sú, ale v svojom odbore profesionáli a svoju prácu vykonávajú starostlivo a zodpovedne.

2.4.6 Štýl riadenia

Vo firme prevláda participatívny štýl riadenia, ktorý je postavený na voľnej obojstrannej komunikácii. Otvorenosť je v spätnej väzbe a rozhodnutia robia skupinovo. Riaditeľ dôveruje svojim spolupracovníkom, s ktorými má dlhoročné dobré skúsenosti. Často vo firme využívajú techniku brainstorming, ktorá umožňuje získať väčšie množstvo nápadov v kratšom čase (Chlebec, 2017).

2.4.7 Zdieľané hodnoty

Firemné logo je v jednoduchých líniách, ľahko rozpoznateľné a ladené do modrých farieb. Z loga je hneď patrné, v čom firma podniká. Keďže si firma stavia na dobrom mene a príjemnom vystupovaní, stará sa aj o prostredie firmy, s ktorým prídu zákazníci do styku. Obchodné priestory sú čisté a zariadené vo svetlých farbách a zamestnancami je vytváraná príjemná atmosféra (Chlebec, 2017).

2.4.8 Závery modelu 7S faktorov

Stratégiou podniku je budovanie a udržiavanie svojej značky na trhu. Jej náplňou je, aby poskytované tovary a služby prinášali pre zákazníkov dostatočné uspokojenie a prispeli tak aj k ochrane životného prostredia. **Organizačná štruktúra** je funkcionálna. Každý pracovník má jasne definovanú pozíciu, za ktorú zodpovedá. Riaditeľ neuplatňuje nadriadené postavenie. Pristupuje k svojim spolupracovníkom čestne a lojálne. Zrýchlenie medzi objednaním a dodaním tovaru zákazníkovi priniesol firme **informačný systém**, ktorý zrýchľuje logistický problém. Nedochoádza k zmätkovitosti alebo k možnému ľudskému pochybeniu. **Spolupracovníci** vo firme majú dobré vzťahy na pracovisku. Prevláda priateľská atmosféra. Na montáž využívajú externú pracovnú silu, ktorá podniká na živnostenský list. **Schopnosti** zamestnancov zodpovedajú ich postaveniu vo firme. Ekonomické oddelenie má prehľad o zmenách zákonov, účtovaní. Montážníci vedú správne demontovať a namontovať objednaný tovar a zamestnanci prichádzajúci do styku s odberateľmi, ktorí im poskytujú dostatočné informácie. **Štýl riadenia** vo firme je na priateľskej báze. Je otvorená

komunikácia a firma stavia na brainstormingu. K **zdieľaným hodnotám**, ktoré zákazník vníma najcitlivejšie, pristupuje zodpovedne. Predajné priestory ladí do svetlých farieb, ktoré nepôsobia agresívne. Zamestnanci vystupujú kultivovane a priateľsky. Vďaka týmto vlastnostiam si firma získava viac zákazníkov.

2.5 Králičkov Quick Test Model

Králičkov Quick Test Model analyzuje povinné účtovné výkazy podniku. Je to rýchla a jednoduchá metóda, ktorá vypovedá o finančnom zdraví podniku. Pre výpočet jednotlivých ukazovateľov sa používajú dáta, ktoré sú verejne prístupné, pretože sú obsiahnuté vo výročných správach podniku, ktoré má podnik povinnosť uvádzať vo verejnom obchodnom registri, a taktiež ich nájdeme na stránkach registra účtovných závierok.

Tabuľka 6: Hodnoty k výpočtu ukazovateľov v tis. €

	2013	2014	2015
aktíva celkom	484 614	534 732	466 563
zásoby	51 813	11 796	10 795
pohľadávky (krát.) nett + čas. rozlíšenie	264 242	308 401	326 090
celkový kapitál	484 614	534 732	466 563
vlastný kapitál	84 694	155 472	206 760
cudzí zdroje	399 920	379 165	259 803
tržby	1 045 208	1 310 635	1 191 650
nákladové úroky	7 251	11 736	6 889
EBIT (prevádzkový hv)	39 430	114 334	61 176
HV pred zdanením	32 179	102 598	54 287
HV po zdanení /EAT/ čistý zisk	23 977	78 194	41 825
neobežný / dlhodobý majetok	23 274	10 608	1 047
obežný majetok	459 466	522 302	464 170
cudzí zdroje krát.	239 920	219 165	179 803
nerozdelený zisk	53 413	69 974	157 631
odpisy	18 901	12 665	1 802
záväzky	399 920	377 253	2 598 003
kr. záväzky + bež. úvery + kr. fin. výpomoci	237 887	217 253	177 802
kr. fin. majetok	0	0	0
dlhodobé záväzky	160 000	160 000	80 000
daň z príjmu splatná	8 202	24 404	12 462
náklady na hospodársku činnosť	1 005 500	1 193 551	1 138 536
výnosy	1 049 605	1 312 323	1 203 273

Zdroj: registeruz.sk – Účtovné závierky OKNOPLAST Slovensko s. r. o., 2013, 2014, 2015, vlastné spracovanie.

Dosiahnuté hodnoty jednotlivých ukazovateľov s priradenými známkami zobrazuje tabuľka 7. Podľa Růčkové je stupnica známok 0 – 4, pričom veľmi dobrý stav značí dosiahnutá hodnota 4.

Tabuľka 7: Podklady pre výpočet - Kralickov Quick test

Ukazovatele	Obdobie		
	2013	2014	2015
R1 ukazovateľ finančnej stability	17,48%	29,07%	44,32%
známka	2	3	4
R2 ukazovateľ solventnosti	9,33	4,17	5,96
známka	2	1	2
R3 ukazovateľ krátkodobej platobnej schopnosti	4,10%	6,93%	3,66%
známka	1	1	1
R4 ukazovateľ rentability	6,44%	16,82%	10,44%
známka	2	4	4
finančná stabilita (R1+ R2)/2	2	2	3
výnosová situácia (R3+R4)/2	1,5	2,5	2,5
celková známka (fin. + výnosová situácia/2)	1,75	2,25	2,75

Zdroj: vlastné spracovanie

2.5.1 Závěry Králičkovho Quick Testu Modelu

Z výsledku Králičkovho Quick testu plynie výsledok, že podnik má stabilné a veľmi dobre vypovedajúce hodnoty. Vo všetkých troch hodnotených obdobiach 2013 – 2015 sa podnik nachádzal v pásme šedej zóny. Toto pásmo je v rozmedzí hodnôt 1 -3.

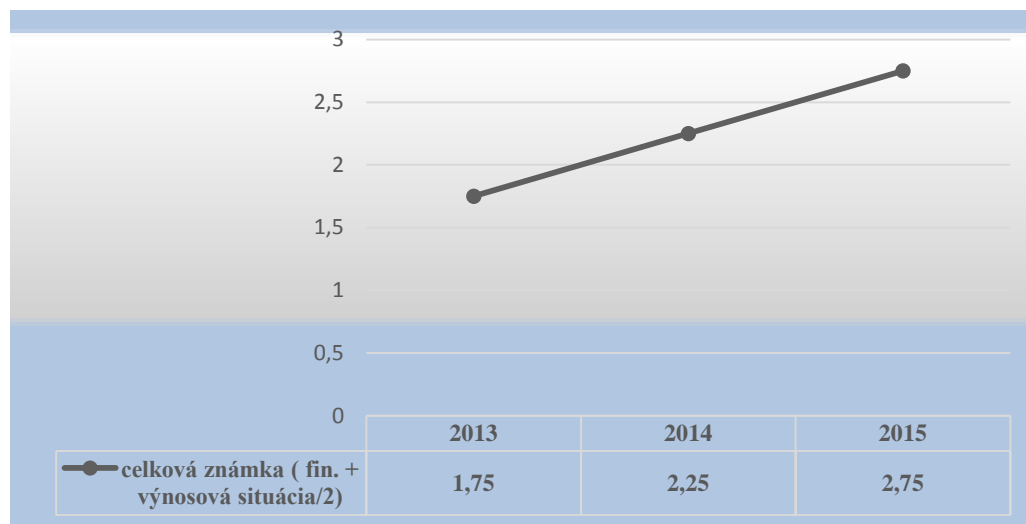
Bonita podniku vyplýva z určenia finančnej stability, ktorú získame sčítaním hodnôt R1 a R2 vydelením hodnotou 2. Následne sa zhodnotí výnosová situácia a to tak, že sčítame hodnoty R3 a R4 a vydělíme 2.

Hodnotenie situácie pre analyzované roky u ukazovateľa R1, teda podiel vlastného kapitálu sú pomerne dobré napriek, že v roku 2015 došlo k zvýšeniu a dosahuje známku 4. Ukazateľ R2, teda doba splácania dlhu v jednotlivých rokoch je tiež na dobrej úrovni. Podnik je schopný hradiť svoje záväzky.

Pri hodnotení výnosovej situácie sa musíme zamerať na ukazovatele R3 a R4. Ukazovateľ R3 nám zobrazuje krátkodobú platobnú schopnosť a podiel cash flow na výkonoch. V rokoch 2013 a 2015 dosahuje podnik stabilné známky 1. Výnosovú situáciu môžeme hodnotiť kladne. Ukazateľ R4 vypovedá o rentabilite celkového kapitálu. Podnik dosiahol v rokoch 2014 a 2015 znáku 4. Výnosovú situáciu môžeme

hodnotiť kladne. Ukazovatele R3 a R4 dosahujú v sledovanom období stabilné a veľmi dobré výsledky.

Súhrnné finančné hodnotenie podniku sa zistí aritmetickým priemerom finančnej stability a výnosovej situácie podniku. Celkovú situáciu môžeme hodnotiť ako priaznivú a grafické vyjadrenie je zobrazené v nasledujúcom grafe 8.



Graf 8: Vývoj Králičkovho Quick Testu v sledovanom období

Zdroj: vlastné spracovanie

2.6 SWOT analýza

Na základe vykonaných analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku, boli zistené silné a slabé stránky podniku, jeho príležitosti a hrozby. Zistené závery sú zhrnuté v SWOT analýze, ktorá môže byť využitá k jednej alebo k viacerým účelom. Zvyčajne sa využíva ako podklad pre generovanie alternatívnych stratégií.

2.6.1 Silné stránky

Medzi silné stránky podniku patria:

- stabilné postavenie na domácom trhu,
- dobrá predajná lokalita;
- dlhoročné pôsobenie na trhu;
- dobré meno firmy a kladné ohlasy zákazníkov;
- dôraz na ekológiu;
- kvalita;

2.6.2 Slabé stránky

Medzi slabé stránky podniku môžeme zaradiť

- nemožnosť dostatočne ovplyvniť správanie montážnikov;
- žiadna obchodná štruktúra;
- nestanovené normy;
- vysoká fluktuácia montážnikov;

2.6.3 Príležitosti

Z Porterovej a SLEPTE analýzy vyplývajú tieto príležitosti:

- preniknutie na ďalšie zahraničné trhy a udržanie si stabilného postavenia na dostupných zahraničných trhoch;
- rozšírenie ponúkaného portfólia;
- vládna podpora stavebného priemyslu;
- programy pre dodácie na zateplovanie;
- rast HDP;
- nízka inflácia;
- zvýšený dopyt po nízkoenergetických domoch a po izolačných vlastnostiach okien, ktorá vedie k úsporám energie;
- nové technológie, ktoré vytvoria nové príležitosti investovania a zlepšenie doterajších výrobkov a poskytovaných služieb;
- udržiavanie dobrých vzťahov s odberateľmi a dodávateľmi;

2.6.4 Hrozby

Za najväčšie hrozby, ktoré podnik môžu ovplyvniť sú považované:

- zmena či sprísnenie legislatívy v rámci Slovenskej republiky (zvýšenie HDP) i v Európskej únii (ekologické normy);
- výhodnejšie ponuky konkurentov;
- zvýšenie cien od dodávateľov;
- silné postavenie dodávateľov a zákazníkov, čo by viedlo k cenovej citlivosti zákazníkov a lepšiu vyjednávaciu pozíciu pre dodávateľov;
- nasýtenosť trhu, pokles dopytu.

Podnik OKNOPLAST Slovensko, s. r. o., sa riadi stratégiou SO (stratégia využitia). Využíva silné stránky na získanie výhod. Táto stratégia funguje na základe využívania silných stránok podniku. Hodnotí príležitosti pre vonkajšie prostredie podniku, a tým tvorí základ pre vymedzenie vízie a cieľov podniku.

Silné a slabé stránky a odôvodnenie

Tabuľka 8: Silné stránky podniku

P.č.	Silné stránky	Výkonnosť	Váha	Vypočítaná hodnota
1.	Stabilné postavenie na domácom trhu	5	0,20	1,00
2.	Dlhoročné pôsobenie na trhu	5	0,20	1,00
3.	Dobré meno firmy a kladné ohlasy zákazníkov	5	0,30	1,5
4.	Dôraz na ekológiu	3	0,15	0,45
5.	Kvalita	5	0,15	0,75
SPOLU			1,00	4,70

Zdroj: vlastné spracovanie

Činiteľ stabilné postavenie na domácom trhu som ohodnotila s číslom 5 s váhou 0,20. Toto hodnotenie odzrkadľuje, že spoločnosť OKNOPLAST Slovensko, s. r. o. má dlhoročné skúsenosti, na ktorých buduje svoju značku.

Činiteľ dlhoročné pôsobenie na trhu som ohodnotila s číslom 5 s váhou 0,20. Podnik, ktorý má dlhoročné a stabilné postavenie trhu, má silnejšie postavenie voči konkurencií. Pre zákazníkov je teda preferovanejšou voľbou.

Činiteľ dobré meno firmy som ohodnotila 5 s váhou 0,30. Toto hodnotenie odzrkadľuje, že spoločnosť OKNOPLAST Slovensko, s. r. o. nie je jedinou spoločnosťou s dobrým menom. Napriek tomu si myslím, že meno je silnou stránkou vhl'adom na dlhoročné pôsobenie na trhu a tým získané skúsenosti.

Činiteľ dôraz na ekológiu som ohodnotila 3 s váhou 0,15. Tento faktor je v stavebnom odvetví veľmi prísne kontrolovaný. Firma dodržiava všetky legislatívne parametre a snaží sa byť šetrný ku životnému prostrediu.

Činiteľ kvalita som ohodnotila s číslom 5 s váhou 0,15. Faktor kvalita je v stavebníctve veľmi dôležitým faktorom. Podnik ponúkajúci priateľnú cenu zodpovedajúcej kvalite má silné postavenie na trhu. OKNOPLAST Slovensko, s. r. o. sa zaraďuje medzi špičkové firmy s výbornou kvalitou.

vysoký Efekt (výkonnosť) nízky

Stabilné postavenie na domácom trhu Dlhoročné pôsobenie na trhu	Dôraz na ekológiu
Dobré meno firmy a kladné ohlasy zákazníkov	

Tabuľka 9: Slabé stránky podniku

P.č.	Slabé stránky	Výkonnosť	Váha	Vypočítaná hodnota
1.	Nemožnosť ovplyvniť správanie montážnikov	5	0,40	2,00
2.	Vysoká fluktuácia zamestnancov	3	0,15	0,45
3.	Obmedzený počet dodávateľov	5	0,25	1,25
4.	Nestanovené normy	3	0,10	0,30
5.	Absencia obchodnej štruktúry	3	0,10	0,30
SPOLU			1,00	3,70

Zdroj: vlastné spracovanie

Činiteľ pokles nemožnosť ovplyvniť správne montážnikov som ohodnotila 5 s váhou 0,40. Keďže firma využíva na montáž externých zamestnancov, nemôže priamo ovplyvniť správanie na pracovisku, ako vystupujú pred zákazníkmi.

Činiteľ vysoká fluktuácia zamestnancov som ohodnotila číslom 3 s váhou 0,15. Z dôvodu vysokej fluktuácie v stavebnom odvetví je firma nútená vždy školiť nových zamestnancov, aby spĺňali interné požiadavky a boli schopní pracovať v zavedenom tíme.

Činiteľ obmedzený počet dodávateľov som ohodnotila číslom 5 s váhou 0,25. Firma má jedného dodávateľa, takže má silné postavenie. Podnik z toho dôvodu má slabé postavenie a nemôže vyjednávať lepšie predajné podmienky.

Činiteľ nestanovené normy som ohodnotila číslom 3 s váhou 0,10. Tento faktor nepredstavuje prílišné oslabenie firmy. Zavedenie noriem by viedlo k zníženiu zmätkovitosti na pracovisku.

Činiteľ absencia obchodnej štruktúry som ohodnotila s číslom 3 s váhou 0,10. Firma nemá veľký počet zamestnancov, preto obchodná štruktúra nie je až tak potrebná.

vysoký Efekt (výkonnosť) nízky

Nemožnosť ovplyvniť správanie montážnikov	Vysoká fluktuácia zamestnancov
Obmedzený počet dodávateľov	Nestanovené normy Absencia obchodnej štruktúry

Tabuľka 10: Príležitosti firmy

P.č.	Príležitosti	Prít'azlivosť	Pravdepodobnosť úspechu	Vypočítaná hodnota
1.	Rastúca kúpyschopnosť	5	0,85	4,25
2.	Vládna podpora stavebného priemyslu	5	0,80	4,00
3.	Moderné technológie	4	0,75	3,00
4.	Udržovanie dobrých vzťahov s odberateľmi	3	0,35	1,05
SPOLU			-	12,30

Zdroj: vlastné spracovanie

Činiteľ rastúca kúpyschopnosť som ohodnotila z hľadiska závažnosti 5 a pravdepodobnosť výskytu 0,85. Zvyšujúci trend priemerných miezd a k vyššej ponuke zamestnania v mestách spôsobuje, že sa obyvateľstvo v produktívnom veku sústreďuje v mestách. To pre stavebné firmy znamená rekonštrukciu, výstavbu nových bytových jednotiek. Naopak s prílívom pracujúceho obyvateľstva, môžeme pozorovať odliv obyvateľstva v poproduktívnom veku, ktoré sa sťahuje na dediny do domov. Tento faktor, tiež prináša pre stavebné firmy nových potenicionálnych zákazníkov.

Činiteľ vládna podpora stavebného priemyslu som ohodnotila z hľadiska závažnosti 5 a pravdepodobnosť výskytu 4. Vláda sa snaží podporovať stavebný priemysel pomocou rôznych balíkov. Vytvárajú dotácie pre zateplovanie, ktoré vedú k navýšeniu dopytu.

Činiteľ moderné technológie som ohodnotila z hľadiska závažnosti 4 a pravdepodobnosť výskytu 0,75. Veľmi dôležitý faktor pre úspech firmy. Dnešná doba je sprevádzaná rýchlym pokrokom, čo pre firmu môže znamenať znižovanie nákladov a poskytnutie lepšieho komfortu pre zákazníkov.

Činiteľ udržovanie dobrých vzťahov s odberateľmi som ohodnotila z hľadiska závažnosti 3 a pravdepodobnosť výskytu 0,35. Podnik pristupuje ku každému zákazníkovi individuálne a snaží sa mu poskytnúť, čo najlepší servis počas predaja a takiež po predaji.

vysoký	Pravdepodobnosť úspechu	nízky
Rastúca kúpyschopnosť Vládna podpora stavebného priemyslu		Moderlné technológie
		Komunikácia cez sociálne siete

Tabuľka 11: Ohrozenia firmy

P.č	Ohrozenia	Závažnosť	Pravdepodobnosť výskytu	Vypočítaná hodnota
1.	Silná konkurencia	5	0,95	4,75
2.	Výhodnejšie ponuky konkurentov	4	0,85	3,40
3.	Zvýšenie cien od dodávateľa	3	0,55	1,65
4.	Nasýtenosť trhu	4	0,45	1,8
SPOLU			-	11,6

Zdroj: vlastné spracovanie

Činiteľ silná konkurencia som ohodnotila z hľadiska závažnosti 5 a pravdepodobnosť výskytu 0,95. Dané odvetvie je zastúpené veľkým množstvom konkurencie. Pretože neexistujú bariéry na vstup, počet sa stále zväčšuje.

Činiteľ výhodnejšie ponuky konkurentov som ohodnotila z hľadiska závažnosti 4 a pravdepodobnosti výskytu 0,85. V danom obore podnikania je konkurencia vysoká, preto sa firmy snažia znižovať náklady, a ponúkať zákazníkovi, čo najnižšie ceny. Zákazník, ktorý nie je odborník na kvalitu, môže tak zvoliť lacnejší produkt na úkor kvality.

Činiteľ zvýšenie cien od dodávateľa som ohodnotila z hľadiska závažnosti 3 a pravdepodobnosti výskytu 0,55. Firma má jedného hlavného dodávateľa, jeho postavenie je tým pádom silné, firma má voči dodávateľovi slabú vyjednávaciu silu.

Nasýtenosť trhu som ohodnotila závažnosťou 4 a pravdepodobnosť výskytu 0,45. Firma pôsobí lokálne, konkurencia je veľká a zákazníkov ubúda. Preto ochádza

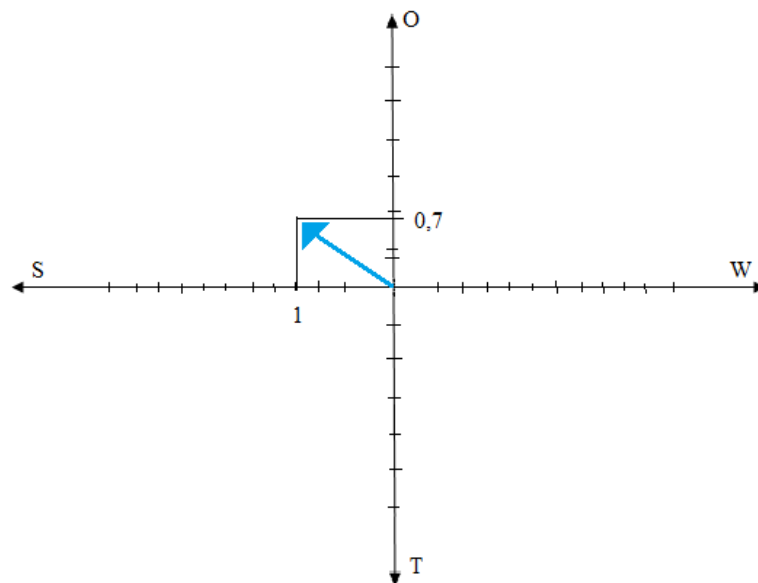
k presýteniu trhu, na ktoré firma musí reagovať zmenou pôsobenia a rozšírenia svojho pôsobenia.

	vysoký	Pravdepodobnosť výskytu	nízky
Silná konkurencia			
Výhodnejšie ponuky od konkurencie Nasýtenosť trhu			Zvýšenie cien od dodávateľa

Konečná bilanču vypočítame odpočítaním príležitosti a hrozieb a silných a slabých stránok. Výsledok pre firmu určí, aký typ stratégie má zvoliť. Graficky je výpočet vyjadrený v grafe 9.

$$\Sigma S - \Sigma W = 4,70 - 3,70 = 1,00$$

$$\Sigma O - \Sigma T = 12,30 - 11,6 = 0,7$$



Graf 9: SWOT stratégia - WO

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe vyhodnotenia silných a slabých stránok podniku a zhodnotení príležitostí a hrozieb je vytvorená a doporučená stratégia. Odporúčaná stratégia je SO. Táto stratégia využíva silné stránky podniku na využitie príležitosti na trhu, ktoré sa mu

naskytujú. Kľúčovým krokom pre podnik je rozpoznať príležitosti a silné stránky využiť k ich dosiahnutiu.

Veľa hrozieb, ktoré môžu negatívne ovplyvňovať pôsobenie na trhu, podnik nemôže priamo zmeniť. Jeho možnosťou je tieto riziká znižovať a predchádzať možným negatívnym dopadom, prostredníctvom využitia silných stránok a príležitostí.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Táto časť diplomovej práce je zameraná na vlastné návrhy a doporučená pre analyzovaný podnikateľský subjekt OKNOPLAST SLOVENSKO, s. r. o. Tie by mohli podniku pomôcť ku zlepšeniu jeho súčasnej situácie.

Návrhy vyplývajú z vykonaných analýz a ich záverov, ktoré sú celkovo zhrnuté v SWOT analýze. Na základe silných a slabých stránok podniku, jeho príležitosti a hrozieb budú navrhnuté doporučená pre podnik. Z SWOT analýzy bola následne odvodená stratégia SO.

Navrhnuté doporučená budú na základe SO. Pre podnik je zásadné, aby predovšetkým využil príležitosti a zavedené opatrenia minimalizovali slabiny podniku s využitím silných stránok podniku. Pri využití príležitosti vyžadujú dosiahnutie nových zdrojov a zefektívnenie fungovania podniku.

Z toho vyplývajú **základné doporučená** pre firmu. Držať si stabilné postavenie na trhu, využiť dobré meno firmy na rozšírenie svojho pôsobenia do zahraničia.

3.1 Preniknutie na zahraničný trh

Na základe SWOT analýzy sa ukázalo, že podnik sa zameriava predovšetkým na tuzemský trh, hlavne na blízke okolie podniku. V tomto smere by som odporúčila firme zamerať sa na rozvíjajúce zahraničné trhy v Maďarsku, Rumúnsku a Bulharsku. Tieto krajiny majú potenciál v rozvoji turistických destináciách.

V týchto krajinách by som sa sústredila na ofenzívnu marketingovú stratégiu. V spomínaných krajinách nebývajú chladné klimatické podmienky. Preto by som firme doporučila zamerať reklamu, na tepelnú izoláciu, ktorá pôsobí opačne. To znamená, že vďaka izolácii sa nebude obytný priestor prehrievať. Materiál používaný na výplne otvorov v podmienkach Slovenskej republiky pre akumuláciu tepla a tým minimalizáciu nákladov na vytápanie a spotrebu energií, možno v južných krajinách využiť s opačným efektom (tzn. chráni objekty pred vstupom vysokých teplôt v letných mesiacoch).

Pre expanziu na zahraničné trhy musí podnik zvoliť vhodnú realizáciu marketingovej stratégie. Pred vstupom na konkrétny trh musia byť jasne stanovené návrhy samotného vstupu. Prvým dôležitým krokom je vykonať analýzu obecného

a oborového prostredia na danom trhu. Zistiť po akých produktoch je dopyt a ako silno je zastúpená konkurencia v danom obore podnikania, ďalej sa účastniť na stavebných veľtrhoch zamerané na bývanie a rekonštrukciu danej zeme.

Maďarský, bulharský i rumunsky trh je približne 2 krát väčší ako slovenský. Tým sa otvárajú možnosti pre firmy, ktoré dokážu uspokojiť dopyt po kvalitných výrobkoch. OKNOPLAST Slovensko je montážno-predajná firma, ktorej výroby dosahujú strednú až vysokú kvalitu a precízne spracovanie.

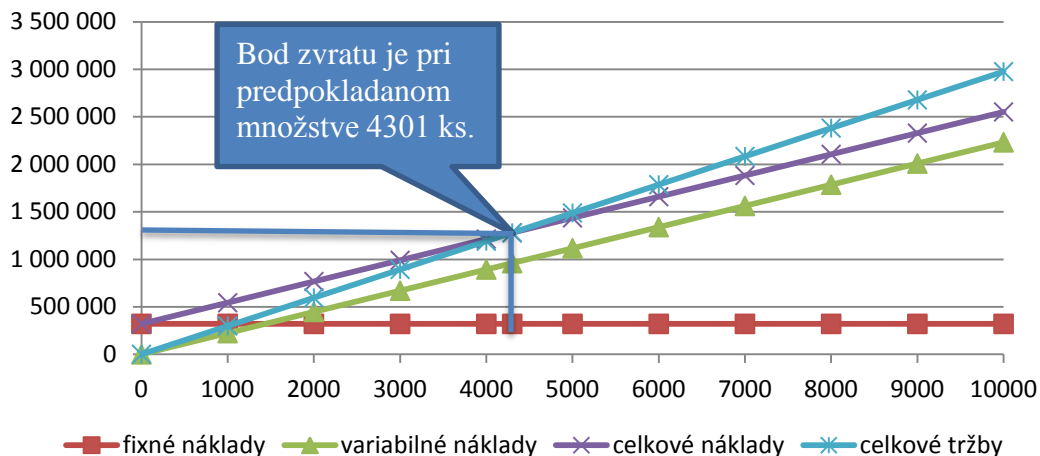
Podnik nechce rozširovať organizáciu o ďalšie pobočky. Preto vidím možnosť v dlhodobej spolupráci so stavebnými spoločnosťami a pracovať na väčších zákazkách. Pre firmu by tiež bolo vhodné využiť overenú montážnu firmu, s ktorou má dlhoročné skúsenosti a na ktorú sa môže spoľahnúť.

Výhodu v pôsobení na zahraničnom trhu, vidím pre firmu v možnosti získať nových zákazníkov. Keďže spomínané zahraničné trhy sú väčšie a zároveň sa v daných krajinách rozvíja turizmus, naskytuje sa pre firmu dlhoročná spolupráca s jednotlivými stavebnými firmami.

Graf 10 vyjadruje odhadovaný bod zvratu pri rozšírení výroby. Fixné náklady sú na rovnakej úrovni a menili by prípadne skokom. Zaradila som do nich dane a poplatky, odpisy, nákladové úroky, kurzové straty a služby, keďže firma využíva služby živnostníkov. Do variabilných nákladov som zaradila mzdu ekonomického oddelenia a ostatných pracovníkov, sociálne a zdravotné poistenia a ostatné mzdové náklady.

Množstvo sa zvyšuje po 1000 ks. Je to z toho dôvodu, že y firma prenikla na zahraničný trh a spolupracovala s veľkými stavebnými firmami.

Rizikovým faktorom je platobná spoľahlivosť jednotlivých stavebných firiem. Vymahánie pohľadávok v tuzemskej krajine je veľmi obtiažne. O to viac je to zložité v zahraničí.



Graf 10: Predpokladaný vývoj nákladov, tržieb a výsledku hospodárenia v závislosti od objemu predaja

Zdroj: vlastné spracovanie

3.2 Vyškolenie vlastných pracovníkov

Pre lepšiu prácu pri výmene okien, ušetreniu času a lepšej komunikácii so zákazníkmi v priebehu montáže, by som firme doporučila zaučenie vlastných pracovníkov. Firma by mohla spolupracovať so strednými premyselnými školami v žilinskom kraji, zamerané na stavebné činnosti, kde prebieha odborná prax. Napríklad so Strednou odbornou školou stavebnou, Tulipánová 2 v Žiline, ktorá má štatút Centra odborného vzdelávania a prípravy pre stavebníctvo v rámci Žilinského samosprávneho kraja. Týmto študentom by ponúkla v 3. ročníku ich stredoškolského štúdia odbornú prax v ich firme. Pracovali by pod dohľadom skúsneho pracovníka, ktorý by ich oboznámil ako sa pracuje v praxi. Firma by si vytypovala šikovných a pracovitých študentov, ktorým by mohla ponúknuť prácu na dohodu počas štúdia a počas letnej sezóny. Po ukončení ich stredoškolského vzdelania by im ponúkla prácu. Týchto študentov by mohla zaškoliť aj v komunikácii so zákazníkmi a o produktoch, ktoré firma ponúka. Viedlo by to k lepšiemu šíreniu dobrého mena firmy medzi zákazníkmi, zefektívneniu montážnych služieb, kvalitnejšej práci.

Pre potreby firmy sú potrební 4 zamestnanci. Jeden na pozícii vedúceho stavby, ktorý má najväčšiu zodpovednosť. Stará sa o rozdelenie práce a má na starosti záverečné práce, ktoré sa týkajú centrovania okien, osadenie posledných komponentov. Tento pracovník sa zaraďuje do 3 stupňovej kategórie a prináleží mu mzda vo výške 609 €. Ďalšia pracovná pozícia je murár. Ten má na starosti zaizolovanie okien po ich

osadení, murárske práce a očistenie pracovniska. Posledné dve pracovné miesta sú pre robotníkov, ktorí majú na starosti demontáž a ostatné pracovné činnosti. Týmto pracovníkom prináleži najmenšie pracovné ohodnotenie 1. stupňa vo výške 435 € (employment.gov.sk, 2017, uctuj.sk, 2015). V tabuľke 12 je prehľad celkových mzdových nákladov na jednotlivých zamestnancov na 1 mesiac.

Tabuľka 12: Výpočet mzdových nákladov na 1 zamestnanca EUR

	Položky	Majster	Murár	Dvaja robotníci
Sadzby v %	Hrubá mzda	609	522	870
9,40%	Sociálne odvody	57,25	49,06	81,78
1,40%	Nemocenské poistenie	8,53	7,31	12,18
4,00%	Starobné poistenie	24,36	20,88	34,8
3,00%	Invalidné poistenie	18,27	15,66	26,1
1,00%	Poistenie v nezamestnanosti	6,09	5,22	8,7
4,00%	Zdravotné odvody	24,36	20,88	34,8
13,40%	Spolu odvody zamestnanca	81,60	69,95	116,58
	Čiastkový základ dane	527,39	452,05	753,42
	Nezdaniteľná časť základu dane	316,94	316,94	633,88
	Základ dane	210,4	135,11	119,54
	Daňový bonus	0	0	0
19,00%	Daň z príjmov	39,99	25,67	22,71
25,20%	Sociálne odvody zamestnávateľa	153,47	131,54	219,24
1,40%	Nemocenské poistenie	8,53	7,31	12,18
14,00%	Starobné poistenie	85,26	73,08	121,8
3,00%	Invalidné poistenie	18,27	15,66	26,1
1,00%	Poistenie v nezamestnanosti	6,09	5,22	8,7
0,25%	Garančné poistenie	1,52	1,305	2,18
0,80%	Úrazové poistenie	4,87	4,18	6,96
4,75%	Rezervný fond	28,93	24,8	41,325
10,00%	Zdravotné odvody zamestnávateľa	60,9	52,2	87
35,20%	Spolu odvody zamestnávateľ	214,37	183,74	306,24
	Čistá mzda	487,4	426,38	730,71
	Celkové mzdové náklady	823,37	705,74	1 176,24

Zdroj: vlastné spracovanie

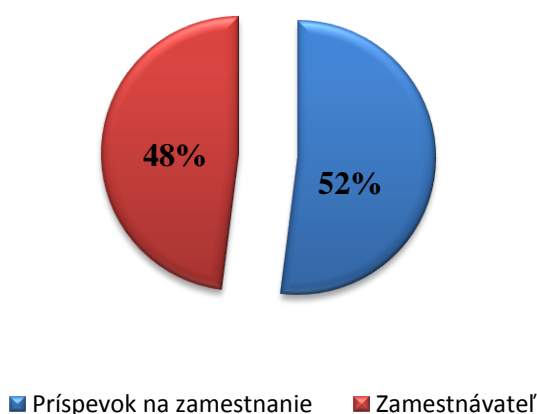
Celkové mzdové náklady pre zamestnávateľa na 1 pracovníka na pozícii majstra predstavujú 823,37 €, pre pozíciu murára sú 705,744 € a pre dvoch robotníkov predstavujú mzdové náklady 1 176,24 €. V tabuľke 13 je vyjadrený prehľad celkových mzdových nákladov na 12 mesiacov pre jednotlivé pracovné pozície.

Tabuľka 13: Celkové zdové náklady na 12 mesiacov

obdobie	Majster	Murár	2 robotníci
1 mesiac	823,39	705,74	1176,24
12 mesiacov	9 880,42	8 468,93	14 114,88
Mzdové náklady celkom na 1 mesiac			2 705,35
Mzdové náklady celkom na 6 mesiacov			16 232,1
Mzdové náklady celkom na 12 mesiacov			32 464,2

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa zákona 93/2013 Z.z. zamestnávateľ pri vytváraní nového pracovného miesta pre občanov do 25 rokov, vedenými v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej tri mesiace, a uchádzačom mladším 29 rokov vedeným v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej šesť mesiacov má možnosť od štátu dostať dotáciu na takéhoto zamestnanca. Dĺžka dotácie je minimálne 6 mesiacov a maximálne 12 mesiacov. Pre okresy s nižšou priemernou nezamestnanosťou ako je celoslovenský priemer, poskytuje štát podporu vo výške 70 % z celkovej ceny práce zamestnanca, najviac 50 % priemernej mzdy zamestnanca, v ktorom sa príspevok poskytuje (upsvar.sk, 201). Žilinský kraj dosahoval 7,33 % priemernú nezamestnanosť (slovak.statistics.sk,2017). Maximálna suma príspevku pre rok 2017 je 443,00 €. Pre potencionálnych zamestnancov v danej firme predstavuje príspevok 426,30 €. V grafe 10 je vyjadrený percentuálny pomer mzdových nákladov na zamestnanca medzi štátom a podnikom (upsvar.sk, 2017).



Graf 10: Rozloženie celkových mzdových nákladov zamestnanca medzi štátom a podnikom

Zdroj: vlastné spracovanie

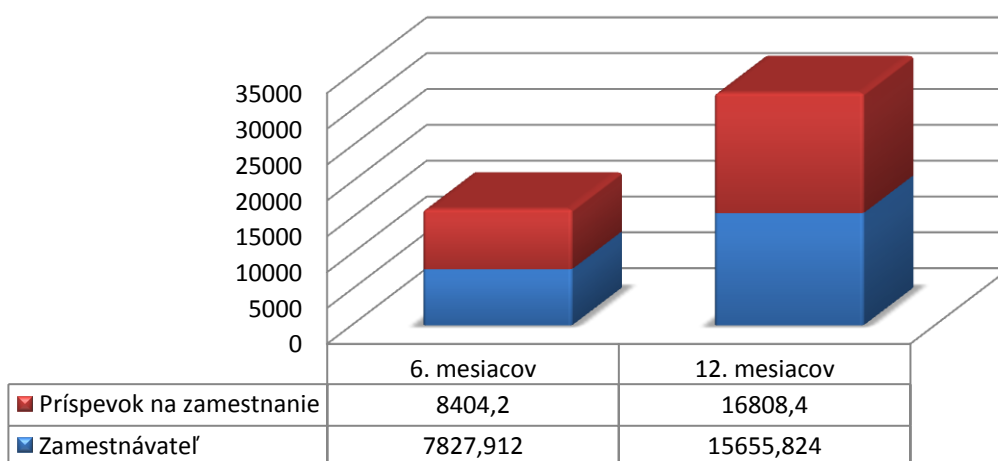
Pre vedúceho pracovníka je príspevok vo výške 426,30 €, pre murára 365,40 € a pre 2 robotníkov je hodnota príspevku 609,00 €. Prehľad na 1 mesiac je vyjadrený v následnej tabuľke 14.

Tabuľka 14: Prehľad mzdových nákladov pre zamestnávateľa a príspevku štátu

	Majster	Murár	2 robotníci
Zamestnávateľ	397,068 €	340,344 €	567,24 €
Príspevok na zamestnanie	426,30 €	365,40 €	609,00 €
Celkové náklady	823,368 €	705,744 €	1176,24 €

Zdroj: vlastné spracovanie

V grafe 11 sú vyjadrené absolútne hodnoty celkových mzdových mesiacov v minimálnom trvaní 6 mesiacov a maximálnych 12 mesiacov.



Graf 11: Absolútne vyjadrenie celkových mzdových nákladov medzi podnik a štát v závislosti od doby poberania príspevku na vytvorenie pracovného miesta

Zdroj: vlastné spracovanie

- **Riziká a ďalšie náklady spojené so zamestnaním pracovníka**

Za ďalšie náklady môžeme zaradiť montážny materiál, amortizáciu automobilu, riešenie prípadných nákladov vo vlastnej réžii, služobné cesty a podobne. Pri zavedení ďalších 4 pracovníkov, by bolo potrebné zamestnať účtovníčku do ekonomického oddelenia.

Najväčšie riziko a zodpovednosť so zamestnaním vzniká s bezpečnosťou na pracovisku. Zamestnávateľ berie zodpovednosť za bezpečnosť na pracovisku, je povinný zaškoliť pracovníkov a každoročne robiť BOZP. S bezpečnosťou musí

zamestnávateľ vykonávať pravidelne revíziu náradia. Taktiež môže dochádzať ku krádeži služobného materiálu.

- ***Spolupráca s externými pracovníkmi***

Ďalšou možnosťou ako firma môže zabezpečiť montáž okien je spolupracovať so živnostníkmi. Takíto externí zamestnanci zodpovedajú sami za seba. Zamestnávateľ nemá zodpovednosť za ich bezpečnosť pri práci, nemusí vykonávať BOZP, náradie používajú vlastné, takže nedochádza ani k revízii náradia. V nasledujúcej tabuľke 15 je vyjadrená približná kalkulácia nákladov na montáž okien v 3-izbovom byte v žilinskom kraji.

Tabuľka 15: Prehľad fakturácie pre 3-izbový byt v žilinskom kraji

3-izbový panelákový byt v žilinskom kraji celkové náklady na výmenu okien pre zákazníka	2 056 €
Fakurovaná suma pre zákazníka za montáž	300 €
Marža pre firmu je 20 %	60 €

Zdroj: vlastné spracovanie

3.3 Nový montážny systém

Keďže firma nie je výrobná, jej možnosť ako zlepšiť a zefektívniť svoje služby je v montáži. Pre firmu by som doporučila vypracovať osvedčený systém, ktorý by slúžil pre prácu montážnikov na urýchlenie ich činnosti. Sami montážnici by podávali podnety na zlepšenie danej činnosti. Tento proces by naväzoval s doporučením zaučením vlastných pracovníkov.

ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce je vhodne zvolenými metódami strategickej a ekonomickej analýzy (predovšetkým PESTLE, Porterov model 5 konkurenčných síl, SWOT analýzy) analyzovať OKNOPLAST SLOVENSKO, s. r. o. Na základe výsledkov plynúcich z prevedených analýz a s prihliadnutím ku špecifikám OKNOPLASTU SLOVENSKO, s. r. o. i oboru jeho podnikania formulovať doporučenia a navrhnúť opatrenia umožňujúci zlepšenie zisteného stavu.

Pre splnenie uvedeného cieľa bolo potrebné naštudovať potrebnú literatúru zaoberajúcu sa používanými analytickými metódami tak, aby som ich následne mohla aplikovať v analytickej časti.

Východiskom pre analytickú časť bolo oboznámenie sa s podnikom OKNOPLAST Slovensko, s. r. o. a predmetom jeho podnikania. Pre analýzu vonkajšieho okolia som využila analýzu PESTLE. Pre posúdenie oborového okolia podniku bol využitý Porterov model piatich konkurenčných síl, vďaka ktorému bolo zistené, že odberateľmi sú ako veľké stavebné firmy, tak aj fyzické osoby, ktoré si rekonštruujú svoje bytové jednotky. Analýza vnútorného prostredia bola zhodnotená pomocou McKinsenyho modelu 7S. Pomocou Kraličkovho Quick testu bola analyzovaná finančná situácia podniku v rokoch 2013-2015. Finančná situácia bola vyhodnotená veľmi dobre, firma sa nachádza prevažne v šedej zóne. Súhrn vykonaných analýz je vyjadrená vo výsledku v analytickej časti SWOT, v ktorej sú uvedené silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku. Závěry z analýzy sa stali podkladom pre návrhy doporučení, ktoré sú uvedené v návrhovej časti diplomovej práci.

Základným doporučením pre firmu je znížiť náklady a zvýšiť objem predaja, prostredníctvom rozšírenia svojho pôsobenia na zahraničné trhy. Medzi ďalšie navrhované doporučenia patria:

- vyškolenie svojich vlastných pracovníkov
- vylepšenie montážneho systému

Tým bol cieľ diplomovej práce splnený.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Literatúra

BENSOUSSAN, B. E., and C. FLEISHER, 2009. *The Financial Times guide to analysis for managers: effective planning tools and techniques*. Hrlow, England: Financial Times Prentice Hall.

DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, D., 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. roz. vyd., Praha: Ekopress. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁČEK, J. a P., SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, M., 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování – rozhodování – implementace a hodnocení*. 1. vyd., Brno: Albatros Media a.s. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

GRASSEOVÁ, M., and E. ŠTĚPÁNKOVÁ, 2011. Problem Structuring Soft Methods. In: *International Conference Army and Knowledge Society In The Framework of Accompanying Scientific Program of CATE 2011*, Brno: University of Defence, pp. 25-34. ISBN 978-80-7231-635-9.

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HILL, Ch. W., and G. R. JONES, 2008. *Strategic management: an integrated approach*. OH: Meason.

HRON, J., and I. Tichá. "Principy strategického řízení." *Agrární perspektivy II. VŠZ PEF Praha* (1993).

KAMPF, R. S., and J. ROUDNÁ, 2010. SLPET analysis of logistic centers operating in Czech Republic. Scientific journal on transport and logistic „LOGI“, vol. 42, pp. 379-402.

- KAPLAN, R. S., 2005. *How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model*. Strategy & Leadership. Emerald Group Publishing Limited, vol. 33 (3), 41-46. ISSN 1087-8572.
- KARLÖF, B., 1993. *Key business concepts: a concise guide*. New York: Routledge.
- KEŘKOVSKÝ, M. Moderní přístupy k řízení výroby, 2. vydání. Nakladatelství CH Beck, 2009.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O., VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O., VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2006*. CH Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, P., and K.L. KELLER, 2006. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
- KOZEL., R., a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-2470-016-6.
- MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PAPULA, J. 2004. Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia. Bratislava: KARTPRINT, 2004. 268 s. ISBN 80-88870-40-2.
- PORTER, M. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 8085605112.
- PORTER, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- PSTRUŽINA, K., 2002. Atlas filozofie vědy. *Vysoká škola ekonomická* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/Win/atlas1/atlas3.htm>
- QUADE, E. S., and W. I. BOUCHER, 1989. *Systems Analysis and Policy Plannings Application in Defense*. New Jersey: RAND Corporation, 410 s. ISBN 0-13-052127-2.
- RÚČKOVÁ, P., 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktual. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J., 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktual. vyd., Brno: Computer Press, a.s. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČEK, J., 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd., Praha: Computer Press. 220 s. ISBN 80-722-6562-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K., BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, J., V., ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 3. vyd., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2008. 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd., aktualiz. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., a O. VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Prss, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VOCHOZKA, Marek; MULÁČ, Petr a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Grada Publishing, a.s., 2012, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1

WITCHER, B. J., and V. S. CHAU, 2010. *Strategic management: Principles and practice*. Hampshire: Cengage Learning.

Osobný rozhovor

CHLEBEC, Ľ. *Osobný rozhovor*. OKNOPLAST Slovensko, s. r. o., ul. M. R. Štefánika 27, Žilina. 9. 2. 2017

Zákony

Zákon č. 513/1991 Zb., časová verzia predpisu účinná od 1.1. 2016

Zákon č. 95/2013 Z.z.,

Elektronické zdroje

BUCHLÁKOVÁ, Lenka a Branislav TOMA. Slovenská ekonomika zrýchľuje. In: Správy - Pravda [online]. neuvadené: Webglobe - Yegon., 2016 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/382424-ekonomika-zrychluje/>

MAKÚCH, Jozef. Prognóza vývoja ekonomiky SR v roku 2017 z pohľadu NBS: 20. ročník ekonomickej konferencie SOPK. In: *Prognóza vývoja ekonomiky SR v roku 2017 z pohľadu NBS: 20. ročník ekonomickej konferencie SOPK* [online]. Bratislava: Národná banka Slovenska, 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Rozhovory/2017/Vystupenie_Guvernier_Makuch_Prognóza_vyvoja_ekonomiky_SR_v_roku_2017_z_pohlada_NBS.pdf

Register účtovných závierok: Ministerstvo financií Slovenskej republiky. *Register účtovných závierok* [online]. neuvadené: Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>

Minimálne mzdové nároky. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky [online]. Bratislava: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/odmenovanie/minimalne-mzdove-naroky/>

MORVAY, Karol. *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2015 a výhľad do roku 2017* [online]. 2. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2016 [cit. 2017-05-15]. ISBN 978-80-7144-262-2. Dostupné z: http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/337_hv2015.pdf

Príspevok na podporu vytvorenia pracovného miesta v prvom pravidelne platenom zamestnaní - § 51a. *Ústrednie práce, sociálnych vecí a rodiny* [online]. neuvadené: Ústrednie práce, sociálnych vecí a rodiny, 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: upsvar.sk

OHLIGER, Tina. Politika životného prostredia: všeobecné zásady a základný rámec. In: *Európsky parlament: Sme tu pre vás* [online]. neuvadené: WCAG 2.0, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sk/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.4.1.html

SENEŠI, Norbert. Porovnanie živnosti a s.r.o. v roku 2017. In: *Podnikajte.sk* [online]. neuvadené: WEBYGROUP, 2016 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/3024/category/pravne-formy/article/porovnanie-zivnost-sro-2017.xhtml>

ŠRENKEL, Ľudovít. Malý, stredný alebo mikro podnik – veľkostné kritériá. In: *Podnikajte.sk* [online]. neuvadené: WEBYGROUP, 2016 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2577/category/podpora-podnikania/article/maly-stredny-mikro-podnik.xhtml>

Mzda zamestnancov podľa stupňa náročnosti práce. Účtuj.sk [online]. neuvadené: Účtuj.sk, 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://uctuj.sk/uctovnictvo/mzdove-uctovnictvo/mzda-zamestnancov-podla-stupna-narocnosti-prace/9104/>

Úrad vlády Slovenskej republiky. *Úrad vlády Slovenskej republiky* [online]. Bratislava: Algo Solutions, 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/historia-vlad/>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO. *TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO* [online]. Bratislava: Touch4it, 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://transparency.sk>

Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky: Podpora zateplovania rodinných domov. *Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky: Podpora zateplovania rodinných domov* [online]. Bratislava: Kontakty Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.zatepluj.sk/>

Slov-Lex: právny a informačný systém. *Slov-Lex: právny a informačný systém* [online]. Bratislava: Ministerstvo spravodlivosti SR, 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/277/20160101>

Slovenská poľnohospodárska knižnica pri SPUv Nitre: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. *Slovenská poľnohospodárska knižnica pri SPUv Nitre: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre* [online]. Nitra: SPU Nitra, 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.slpk.sk>

Národná banka Slovenska. *Národná banka Slovenska* [online]. nevedené: Národná banka Slovenska, 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/titulna-stranka>

Vlani ekonomika mierne spomalila na 3,3%, v roku 2015 Slovensko rástlo až o 3,8%. In: *PAS: Podnikateľská aliancia Slovenska* [online]. nevedené: Podnikateľská aliancia Slovenska, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: http://alianciapas.sk/category/graf_tyzdna/

Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. nevedené: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk>

Priemerná nezamestnanosť v Žilinskom kraji v júli mierne klesla. In: *TERAZ - Ekonomika* [online]. nevedené: TASR, 2016 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/socialne-priemerna-nezamestnanost-v/213481-clanok.html>

Vybrané predpisy zbierky. *Zákony pre ľudí.sk* [online]. nevedené: S-EPI, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/vybrane>

Analýza slovenského stavebníctva Q4/2016. In: *EURO STAV* [online]. Bratislava: Eurostav, 2017 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <http://www.casopiseurostav.sk/ce-aktuality/analyza-slovenskeho-stavebnictva-q42016>

Finančná analýza podniku. In: *EuroEkonom.sk* [online]. nevedené: EuroEkonom.sk, 2015 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/financie/financna-analyza/financna-analyza-podniku/>

Klasifikácia podnikov a ich charakteristiky. In: *EuroEkonom.sk* [online]. nevedené: EuroEkonom.sk, 2015 [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomia/podnik-a-podnikanie/klasifikacia-podnikov/>

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek

Obrázky

Obrázok 1: Vzťah medzi poslaním podniku, podnikovými zdrojmi a schopnosťami a okolím podniku.....	19
Obrázok 2: Okolie podniku.....	23
Obrázok 3: Porterov model piatich konkurenčných síl.....	27
Obrázok 4: Model 7S McKinsey	31
Obrázok 5: Podstata SWOT analýzy	34
Obrázok 6: Logo spoločnosti	36

Grafy

Graf 1: Tempo rastu HDP 2012 - 2016.....	45
Graf 2: Nezamestnanosť - celkový počet osôb	45
Graf 3: Miera nezamestnanosti v %	46
Graf 4: Miera inflácie.....	46
Graf 5: Priemerná mesačná mzda	47
Graf 6: Národnostné zloženie obyvateľstva.....	49
Graf 7: Zloženie obyvateľstva na základe vierovyznania.....	50
Graf 8: Vývoj Králičkovho Quick Testu v sledovanom období	62
Graf 9: SWOT stratégia - WO	68
Graf 10: Predpokladaný vývoj nákladov, tržieb a výsledku hospodárenia v závislosti od objemu predaja.....	72

Tabuľky

Tabuľka 1: Rozdelenie podnikov podľa veľkosti podľa odporúčania Európskej komisie	15
Tabuľka 2: Bodovanie výsledkov Quick Test Modelu	33
Tabuľka 3: Čo čaká Slovensko podľa MF SR	44
Tabuľka 4: Predikcia SR podľa NBS	48
Tabuľka 5: Závery PESTLE analýzy	54
Tabuľka 6: Hodnoty k výpočtu ukazovateľov v tis. €	60
Tabuľka 7: Podklady pre výpočet - Kralickov Quick test	61
Tabuľka 8: Silné stránky podniku	64
Tabuľka 9: Slabé stránky podniku	65
Tabuľka 10: Príležitosti firmy	66
Tabuľka 11: Ohrozenia firmy	67
Tabuľka 12: Výpočet mzdových nákladov na 1 zamestnanca EUR	73
Tabuľka 13: Celkové zdové náklady na 12 mesiacov	74
Tabuľka 14: Prehľad mzdových nákladov pre zamestnávateľa a príspevku štátu	75
Tabuľka 15: Prehľad fakturácie pre 3-izbový byt v žilinskom kraji	76

ZOZNAM SKRATIEK

s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
SR	Slovenská republika
DPH	daň z pridanej hodnoty
EU	Európska únia
EBIT	zisk pred zdanením a odpočítaním úrokov
HDP	hrubý domáci produkt
ROA	rentabilita aktív
ROC	rentabilita nákladov
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastného kapitálu
ROS	rentabilita tržieb

Zoznam príloh

Príloha 1: Súvaha podniku za sledované obdobie 2013-2015	88
Príloha 2: Výkaz ziskov a strát za sledované obdobie 2013-2015.....	92
Príloha 3: Horizontálna a vertikálna analýza	94

Príloha 1: Súvaha podniku za sledované obdobie 2013-2015

Rok		2013	2014	2015
STRANA AKTÍV	Číslo riadku			
b	c	Netto 2	Netto 2	Netto 2
Spolu majetok 002+030+061	1	484 614	534 732	466 563
Neobežný majetok r. 003 + r. 011 + r. 021	2	23 274	10 608	1 047
Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 004 až r. 010)	3		0	
Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	4		0	
Softvér (013) - /073, 091A/	5		0	
Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	6		0	
Goodwill (015) - /075, 091A/	7		0	
Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	8		0	
Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093	9		0	
Poskytnuté preddavky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A	10		0	
Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 012 až r. 020)	11	23 274	10 608	1 047
Pozemky (031) - 092A	12		0	
Stavby (021) - /081, 092A/	13	2 626	1 960	1 294
Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí (022) - /082, 092A/	14	20 648	8 648	-247
Pestovateľské celky trvalých porastov (025) - /085, 092A/	15		0	
Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086, 092A/	16		0	
Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	17		0	
Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094	18		0	
Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A	19		0	
Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) +/- 098	20		0	
Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 022 až r. 029)	21		0	
Podielové cenné papiere a podiely v dcérskej účtovnej jednotke (061) - 096A	22		0	
Podielové cenné papiere a podiely v spoločnosti s podstatným vplyvom (062) - 096A	23		0	
Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely (063, 065) - 096A	24		0	
Pôžičky účtovnej jednotke v konsolidovanom celku (066A) - 096A	25		0	
Ostatný dlhodobý finančný majetok (067A, 069, 06XA) - 096A	26		0	
Pôžičky s dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 06XA) - 096A	27		0	
Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - 096A	28		0	
Poskytnuté preddavky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A	29		0	
Obežný majetok r. 031 + r. 038 + r. 046 + r. 055	30	459 466	522 302	464 170
Zásoby súčet (r. 032 až r. 037)	31	51 813	11 796	10 795
Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	32		0	
Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	33		522 302	464 170
Výrobky (123) - 194	34		11 796	10 795
Zvieratá (124) - 195	35		0	
Tovar (132, 13X, 139) - /196, 19X/	36	51 813	11 796	10 795
Poskytnuté preddavky na zásoby (314A) - 391A	37		0	
Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 039 až r. 045)	38		0	
Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	39		11 796	10 795

Pokračovanie prílohy 1

Rok		2013	2014	2015
Čistá hodnota zákazky (316A)	40		0	
Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	41		0	
Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	42		0	
Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) - 391A	43		0	
Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	44		0	
Odlžovaná daňová pohľadávka (481A)	45		0	
Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 047 až r. 054)	46	262 368	306 579	324 744
Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	47	262 193	306 253	312 302
Čistá hodnota zákazky (316A)	48		0	
Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	49		0	
Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	50		0	
Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA, 398A) - 391A	51		0	
Sociálne poistenie (336) - 391A	52		0	
Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - 391A	53	144	326	12 442
Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	54	31	0	
Finančné účty súčet (r. 056 až r. 060)	55	145 285	203 927	128 631
Peniaze (211, 213, 21X)	56	49 244	51 317	50 019
Účty v bankách (221A, 22X +/- 261)	57	96 041	152 610	78 612
Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok 22XA	58		0	
Krátkodobý finančný majetok (251, 253, 256, 257, 25X) - /291, 29X/	59		0	
Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A) - 291	60		0	
Časové rozlíšenie súčet (r. 062 až r. 065)	61	1 874	1822	1346
Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	62		0	
Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	63	1 874	1703	1 346
Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	64		0	
Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	65		119	
STRANA PASÍV	Číslo riadku	Bežné účtovné obdobie	Bežné účtovné obdobie	Bežné účtovné obdobie
Spolu vlastné imanie a záväzky	66	484 614	534 732	466 563
Vlastné imanie r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 087	67	84 694	155 472	206 760
Základné imanie súčet (r. 069 až 072)	68	6 640	6 640	6 640
Základné imanie (411 alebo +/- 491)	69	6 640	6640	6 640
Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (/-/252)	70		0	
Zmena základného imania +/- 419	71		0	
Pohľadávky za upísané vlastné imanie (/-/353)	72		0	
Kapitálové fondy súčet (r. 074 až 079)	73		0	0
Emisné ážio (412)	74		0	0
Ostatné kapitálové fondy (413)	75		0	
Zákonný rezervný fond (Nedeliteľný fond) z kapitálových vkladov (417, 418)	76		0	
Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	77		0	
Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+/- 415)	78		0	
Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splynutí a rozdelení (+/- 416)	79		0	
Fondy zo zisku súčet (r. 081 až r. 083)	80	664	664	664

Pokračovanie prílohy 1

Rok		2013	2014	2015
Zákonný rezervný fond (421)	81	664	664	664
Nedeliteľný fond (422)	82		0	
Štatutárne fondy a ostatné fondy (423, 427, 42X)	83		0	
Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 085 + r. 086	84	53 413	69 974	157 631
Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	85	53 413	69974	157 631
Neuhradená strata minulých rokov (-/429)	86		0	0
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení +/- r. 001 - (r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 088 + r. 121)	87	23 977	78 194	41 825
Závazky r. 89 + r. 94 + r. 106 + r. 117 + r. 118	88	399 920	379 165	259 803
Rezervy súčet (r. 090 až r. 093)	89	2 033	1912	2 001
Rezervy zákonné dlhodobé (451A)	90		0	
Rezervy zákonné krátkodobé (323A, 451A)	91	2 033	1912	2 001
Ostatné dlhodobé rezervy (459A, 45XA)	92		0	
Ostatné krátkodobé rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)	93		0	
Dlhodobé záväzky súčet (r. 095 až r. 105)	94	160 000	16000 0	80000
Dlhodobé záväzky z obchodného styku (321A,479A)	95		0	
Čistá hodnota zákazky (316A)	96		0	
Dlhodobé nevyfakturované dodávky (476A)	97		0	
Dlhodobé záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (471A)	98		0	
Ostatné dlhodobé záväzky v rámci konsolidovaného celku (471A)	99		0	
Dlhodobé prijaté preddavky (475A)	10 0		0	
Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	10 1		0	
Vydané dlhopisy (473A/-/255A)	10 2		0	
Záväzky zo sociálneho fondu (472)	10 3		0	
Ostatné dlhodobé záväzky (474A, 479A, 47XA, 372A, 373A, 377A)	10 4	160 000	16000 0	80000
Odložený daňový záväzok (481A)	10 5		0	
Krátkodobé záväzky súčet (r. 107 až r. 116)	10 6	237 887	21725 3	17780 2
Záväzky z obchodného styku (321, 322, 324, 325, 32X, 475A, 478A, 479A, 47XA)	10 7	84 491	66680	69354
Čistá hodnota zákazky (316A)	10 8		0	
Nevyfakturované dodávky (326, 476A)	10 9	53		
Záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (361A, 471A)	11 0		0	
Ostatné záväzky v rámci konsolidovaného celku (361A, 36XA, 471A, 47XA)	11 1		0	
Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 398A, 478A, 479A)	11 2	103 608	109 423	81 996
Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	11 3	4 715	2055	1172
Záväzky zo sociálneho poistenia (336, 479A)	11 4	3 038	1274	713
Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	11 5	36 364	33912	24567
Ostatné záväzky (372A, 373A, 377A, 379A, 474A, 479A, 47X)	11 6	5 618	3 909	
Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-/255A)	11 7		0	
Bankové úvery r. 119 + r. 120	11 8		0	

Pokračovanie prílohy 1

Rok		2013	2014	2015
Bankové úvery dlhodobé (461A, 46XA)	119		0	
Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	120		0	
Časové rozlíšenie súčet (r. 122 až r. 125)	121		95	
Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	122		0	
Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	123		95	
Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	124		0	
Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	125		0	

Príloha 2: Výkaz ziskov a strát za sledované obdobie 2013-2015

	Číslo riadku	2013	2014	2015
b	c	bežné účtovné obdobie	bežné účtovné obdobie	bežné účtovné obdobie
Tržby z predaja tovaru (604)	1	946 154	1 162 427	1 039 684
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 505A)	2	691 447	852 164	774 025
Obchodná marža r. 01 - r. 02	3	254 707	310 263	265 659
Výroba r. 05 + r. 06 + r. 07	4	99 054	148 208	151 966
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602)	5	99 054	148 208	151 966
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/- účtová skupina 61)	6		0	
Aktivácia (účtová skupina 62)	7		0	
Výrobná spotreba r. 09 + r. 10	8	176 025	259 138	250 449
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, 505A)	9	23 683	25 816	15 662
Služby (účtová skupina 51)	10	152 342	233 322	234 787
Pridaná hodnota r. 03 + r. 04 - r. 08	11	177 736	199 333	167 176
Osobné náklady súčet (r. 13 až 16)	12	77 329	60 463	39 249
Mzdové náklady (521, 522)	13	54 601	43 200	28 048
Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	14		0	
Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	15	19 344	15 249	9 890
Sociálne náklady (527, 528)	16	3 384	2 014	1 311
Dane a poplatky (účtová skupina 53)	17	2 529	5 732	1 034
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, 553)	18	18 901	12 665	1 802
Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu (641, 642)	19		833	6 584
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	20			4 846
Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohľadávkam (+/-547)	21	46	0	67 093
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	22	4 397	855	5 039
Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	23	39 223	0	
Prevod výnosov z hospodárskej činnosti (-)(697)	24		3 389	38
Prevod nákladov na hospodársku činnosť (-)(597)	25		0	
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti r.11 - r. 12 - r. 17 - r. 18 + r. 19 - r. 20 - r. 21 + r. 22 -r. 23 + (-r. 24) - (-r.25)	26	44 105	118 772	64 737
Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	27		0	
Predané cenné papiere a podiely (561)	28		0	
Výnosy z dlhodobého finančného majetku r. 30 + r. 31 + r. 32	29		0	
Výnosy z cenných papierov a podielov v dcérskej účtovnej jednotke a v spoločnosti s podstatným vplyvom (665A)	30		0	
Výnosy z ostatných dlhodobých cenných papierov a podielov (665A)	31		0	
Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku (665A)	32		0	
Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	33		0	
Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	34		0	

Pokračovanie prílohy 2

	Číslo riadku	2013	2014	2015
Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	36		0	
Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku +/- 565	37		0	
Výnosové úroky (662)	38	4	10	11
Nákladové úroky (562)	39	7 251	11736	6889
Kurzové zisky (663)	40	1	0	3
Kurzové straty (563)	41	12	25	4
Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	42		0	
Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	43	4 668	0	
Prevod finančných výnosov (-) (698)	44		4423	3571
Prevod finančných nákladov (-) (598)	45			
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti r. 27 - r. 28 + r. 29 + r. 33 - r. 34 + r. 35 - r. 36 - r. 37 + r. 38 - r. 39 + r. 40 - r. 41 + r. 42 - r. 43 + (-r. 44) - (-r.45)	46	-11 926	-16174	-10450
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením r. 26 + r. 46	47	32 179	102598	54287
Daň z príjmov z bežnej činnosti r. 49 + r. 50	48	8 202	24404	12462
- splatná (591, 595)	49	8 202	24 404	12 462
- odložená (+/- 592)	50		0	
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení r. 47 - r. 48	51	23 977	78 194	41 825
Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		0	
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) [r. 51 + r. 58 - r. 60]	61	23 977	78 194	41 825

Príloha 3: Horizontálna a vertikálna analýza

	2013	2014	2015	rozdiel 1 2014- 2013	index 2014/201 3	navýšeni e 2014 - 2013	rozdiel 1 2015- 2014	index 2015/201 4	navýšeni e 2015 - 2014	podiel 2013	podiel 2014	podiel 2015	zmena štruktúr y 2014 - 2013	zmena štruktúr y 2015 - 2014
SÚVAHA														
spolu majetok	484 614	534 732	466 563	50 118	1,10	10,34%	-68 169	0,87	-12,75%	100%	100%	100%	0,00%	0,00%
neobežný majetok	23 274	10 608	1 047	-12 666	0,46	-54,42%	-9 561	0,10	-90,13%	4,80%	1,98%	0,22%	-2,82%	-1,76%
dlhodobý hmotný majetok	23 274	10 608	1 047	-12 666	0,46	-54,42%	-9 561	0,10	-90,13%	4,80%	1,98%	0,22%	-2,82%	-1,76%
stavby	2 626	1 960	1 294	-666	0,75	-25,36%	-666	0,66	-33,98%	0,54%	0,37%	0,28%	-0,18%	-0,09%
samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí	20 648	8 648	-247	-12 000	0,42	-58,12%	-8 895	-0,03	- 102,86%	4,26%	1,62%	-0,05%	-2,64%	-1,67%
obežný majetok	459 466	522 302	464 170	62 836	1,14	13,68%	-58 132	0,89	-11,13%	94,81 %	97,68 %	99,49 %	2,86%	1,81%
zásoby	51 813	11 796	10 795	-40 017	0,23	-77,23%	-1 001	0,92	-8,49%	10,69 %	2,21%	2,31%	-8,49%	0,11%
tovar	51 813	11 796	10 795	-40 017	0,23	-77,23%	-1 001	0,92	-8,49%	10,69 %	2,21%	2,31%	-8,49%	0,11%
krátkodobé pohľadávky	262 368	306 579	324 744	44 211	1,17	16,85%	18 165	1,06	5,93%	54,14 %	57,33 %	69,60 %	3,19%	12,27%
spolu vlastné imanie a záväzky	484 614	534 732	466 563	50 118	1,10	10,34%	-68 169	0,87	-12,75%	100%	100%	100%	0,00%	0,00%
vlastné imanie	84 694	155 472	206 760	70 778	1,84	83,57%	51 288	1,33	32,99%	17,48 %	29,07 %	44,32 %	11,60%	15,24%

Pokračovanie prílohy 3

	2013	2014	2015	rozdiel 2014-2013	index 2014/2013	navýšenie 2014 - 2013	rozdiel 2015-2014	index 2015/2014	navýšenie 2015 - 2014	podie I 2013	podie I 2014	podie I 2015	zmena štruktúry 2014 - 2013	zmena štruktúry 2015 - 2014
základné imanie súčet	6 640	6 640	6 640	0	1,00	0,00%	0	1,00	0,00%	1,37 %	1,24 %	1,42 %	-0,13%	0,18%
základné imanie	6 640	6 640	6 640	0	1,00	0,00%	0	1,00	0,00%	1,37 %	1,24 %	1,42 %	-0,13%	0,18%
fondy zo zisku	664			-664	0,00	-100,00%	0		-100,00%	0,14 %	0,00 %	0,00 %	-0,14%	0,00%
zákonný rezervný fond	664	664	664	0	1,00	0,00%	0	1,00	0,00%	0,14 %	0,12 %	0,14 %	-0,01%	0,02%
výsledok hospodárenia minulých rokov	53 413	69 974	157 631	16 561	1,31	31,01%	87 657	2,25	125,27%	11,02 %	13,09 %	33,79 %	2,06%	20,70%
nerozdelený zisk minulých rokov	53 413	69 974												
výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	23 977	78 194	41 825	54 217	3,26	226,12%	-36 369	0,53	-46,51%	4,95 %	14,62 %	8,96 %	9,68%	-5,66%
Závazky	399 920	377 253	259 803	-22 667	0,94	-5,67%	-117 450	0,69	-31,13%	82,52 %	70,55 %	55,68 %	-11,97%	-14,87%
Rezervy súčet	2 033			-2 033	0,00	-100,00%	0		-100,00%	0,42 %	0,00 %	0,00 %	-0,42%	0,00%
Dlhodobé záväzky	160 000	160 000	80 000	0	1,00	0,00%	-80 000	0,50	-50,00%	33,02 %	29,92 %	17,15 %	-3,09%	-12,77%
Krátkodobé záväzky	237 887	217 253	177 802	-20 634	0,91	-8,67%	-39 451	0,82	-18,16%	49,09 %	40,63 %	38,11 %	-8,46%	-2,52%
Záväzky z obchodného styku	84 491	66 680	69 354	-17 811	0,79	-21,08%	2 674	1,04	4,01%	17,43 %	12,47 %	14,86 %	-4,96%	2,40%
Záväzky voči spoločníkom a združeniu	103 608	109 423	81 996	5 815	1,06	5,61%	-27 427	0,75	-25,07%	21,38 %	20,46 %	17,57 %	-0,92%	-2,89%

