



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JÁN ŠESTÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARTIN PERNICA, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šesták Ján, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Analysis of the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza - krok za krokem. Praha : C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

NEUMAIEROVÁ, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha : Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.05.2012

Abstrakt

Analýza vybranej firmy bola uskutočnená na podniku, ktorý poskytuje služby v oblasti komplexnej kúpeľnej starostlivosti. Analýza vonkajšieho okolia určila, že najviac negatívnych vplyvov na podnik majú ekonomické a politické faktory. Najviac pozitívnych vplyvov bolo zistených u technologických faktorov. Najlepšie výsledky za finančnú analýzu dosiahli ukazovatele likvidity, zadlženosti a ukazovatele bonitných modelov. Nedostatkom je menšia výnosnosť aktív a zvýšenie doby obratu pohľadávok. Súčasný stav podniku je predovšetkým z pohľadu finančnej stability na veľmi dobrej úrovni.

Abstract

Analysis of the selected company was made on firm which provides SPA treatment. Results of analysis of external environment are negative influence of political and economic factors. Most positive impact have technological factors. Best results of the financial analysis reached indicators of liquidity, debt and indicators of bankruptcy models. Low return of assets and turnover time of claim are deficiencies. Current position of company is very good in terms of financial stability.

Klíčové slová

SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterov model piatich sil, finančná analýza, QUICK test, Altmanovo Z-skóre, IN05

Key words

SWOT analysis, SLEPT analysis, Porters's five forces model, financial analysis, QUICK test, Altman's Z-score, index IN05

Bibliografická citácia

ŠESTÁK, J. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 139 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Martin Pernica, Ph.D.

Čestné prehlásenie

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

V Brne dňa 25. mája 2012

.....

Pod'akovanie

Rád by som pod'akoval Ing. Martinovi Pernicovi, Ph.D. za praktické pripomienky pri spracovaní diplomovej práce.

Obsah

Úvod	10
1. Určenie problému a ciele práce	11
1.1. Metódy spracovania	12
2. Teoretické východiská práce	13
2.1. SWOT analýza	13
2.2. Voľba stratégie zo SWOT analýzy	13
2.3. Analýza vonkajšieho okolia firmy	15
2.3.1. SLEPTE analýza	15
2.3.2. Porterov model piatich síl	19
2.4. Analýza vnútorného prostredia firmy	23
2.4.3. Hodnotový reťazec.....	23
3. Finančná analýza	26
3.1. Informačné zdroje finančnej analýzy	28
3.2. Horizontálna analýza.....	29
3.3. Vertikálna analýza.....	30
3.4. Analýza rozdielových ukazovateľov	30
3.4.1. Čistý pracovný kapitál	31
3.4.2. Čisté pohotovú prostriedky	31
3.5. Analýza pomerových ukazovateľov.....	31
3.5.1. Ukazovatele rentability	32
3.5.2. Ukazovatele aktivity	34
3.5.3. Ukazovatele likvidity	35
3.5.4. Ukazovatele zadlženosti	37
4. Bonitné a bankrotové modely	40

4.1.	Kralickov rýchly test	40
4.2.	Altmanov index dôveryhodnosti	42
4.3.	Indexy IN	43
4.3.1.	Index IN05	43
5.	Analýza súčasného stavu	45
5.1.	Popis subjektu	45
5.2.	SWOT analýza	47
5.2.1.	Vyhodnotenie SWOT analýzy	49
5.3.	SLEPTE analýza	50
5.4.	Porterov model piatich síl – analýza konkurenčného prostredia	65
5.5.	Zhrnutie analýzy vonkajšieho prostredia	76
5.6.	Hodnotový reťazec	78
5.6.1.	Primárne činnosti	78
5.6.2.	Podporné činnosti	81
5.6.3.	Vyhodnotenie hodnotového reťazca	83
5.7.	Zhodnotenie súčasného stavu	84
6.	Finančná analýza	85
6.1.	Horizontálna analýza súvahy	85
6.2.	Vertikálna analýza súvahy	90
6.3.	Horizontálna analýza výkazu ziskov a strát	96
6.4.	Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát	98
6.5.	Analýza rozdielových ukazovateľov	100
6.6.	Analýza pomerových ukazovateľov	101
6.6.1.	Ukazovatele rentability	101
6.6.2.	Ukazovatele aktivity	103
6.6.3.	Ukazovatele likvidity	105

6.6.4. Ukazovatele zadlženosti	107
6.7. Bonitné a bankrotové modely	109
6.7.1. Kralickov rýchly test.....	109
6.7.2. Altmanov index dôveryhodnosti.....	110
6.7.3. Index IN05	111
6.8. Výsledky finančnej analýzy	112
7. Vlastné návrhy riešení.....	115
7.1. Návrhy v obchodnej oblasti	115
7.2. Návrhy v manažérskej oblasti	122
7.3. Návrhy vo finančnej oblasti	125
7.4. Zhrnutie vlastných návrhov.....	128
8. Záver	129
Zoznam použitej literatúry	131
Zoznam skratiek.....	134
Zoznam grafov	134
Zoznam tabuliek	135
Zoznam obrázkov	136
Zoznam príloh.....	136

Úvod

Pre vypracovanie diplomovej práce som zvolil tému „Analýza vybranej firmy“. Tento typ témy som si zvolil z toho dôvodu aby spracovanie tejto diplomovej práce malo prínos ako pre mňa tak aj pre analyzovanú firmu. Z môjho pohľadu ma zaujímajú vybrané metódy analyzovania firmy a ich využiteľnosť a prínos pre reálny podnik. Na druhej strane si myslím, že v súčasnej dobe meniaceho sa prostredia, nestabilného a problematického ekonomického vývoja je pre podnik životne dôležité aby poznal svoj skutočný stav, situáciu v okolí a vedel rozpoznať prípadné hrozby alebo príležitosti. Preto si myslím, že je dôležité vykonanie vybraných metód a uskutočnená analýza bude mať prínos pre obidve strany.

Téma „Analýza vybranej firmy“ vo všeobecnosti predstavuje súhrn viacerých analýz zameraných na niekoľko oblastí. Dôležité je pri spracovaní takejto širšej analýzy výber tých správnych metód. Ja som pre túto prácu vyberal z metód, s ktorými som sa zoznámil počas štúdia a zvolil som tie, ktoré považujem za vhodné a postačujúce. Pri analyzovaní firmy treba skúmať nie len firmu samotnú ale aj jej okolie, ktoré má na firmu podstatný vplyv. Preto som na analýzu vonkajšieho okolia zvolil tradičnú a známu SLEPT analýzu, ktorá skúma vplyv niekoľkých základných skupín zo širšieho okolia podniku. Na analýzu bližšieho resp. odborového okolia som zvolil Porterov model konkurenčných síl, ktorý pomáha určiť silu jednotlivých subjektov, ktoré tvoria blízke okolie podniku. V rámci analýzy firmy treba zároveň vykonať aj analýzu vnútorného prostredia firmy. Na tú som zvolil hodnotový reťazec a finančnú analýzu. Tieto metódy skúmajú činnosti podniku a merajú ich finančný prínos pre podnik.

Firma, ktorá bude v tejto práci analyzovaná sa zaoberá poskytovaním služieb v oblasti komplexnej kúpeľnej starostlivosti pri ktorej využíva prírodné liečivé zdroje. Firma prechádza v súčasnosti fázou modernizácie a skvalitňovania poskytovaných služieb. Využitie metód a ich výsledkov, ktoré sú súčasťou analýzy tejto firmy by mali vedeniu poskytnúť obraz o úspešnosti v tejto činnosti. Analýza firmy ďalej poskytne vedeniu prehľad o nástrojoch, ktoré v súčasnosti pri riadení podniku príliš nevyužíva.

1. Určenie problému a ciele práce

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je na základe získaných informácií z verejne dostupných zdrojov, výročných správ a ďalších podnikových dokumentov uskutočniť analýzu podniku Kúpele a. s., určiť jeho súčasný stav a navrhnúť opatrenia pre jeho zlepšenie. Aby bolo možné naplniť hlavný cieľ tejto práce, čo je analýza firmy a zistenie jej stavu, je potrebné postupovať po jednotlivých krokoch, ktoré môžeme označiť ako čiastočné ciele tejto práce. Tieto ciele, resp. kroky budú mať nasledovnú podobu:

- vykonanie a vyhodnotenie SLEPT analýzy,
- vykonanie a vyhodnotenie analýzy konkurenčného prostredia,
- vykonanie a vyhodnotenie SWOT analýzy,
- zostavenie hodnotového reťazca,
- vykonanie a vyhodnotenie finančnej analýzy
- súhrn výsledkov jednotlivých analýz

Zisťovanie súčasného stavu začne vykonaním SLEPT analýzy, kde budú určené podstatné vplyvy jednotlivých faktorov vonkajšieho okolia. Nasledovať bude analýza konkurenčného prostredia pomocou Porterovho modelu, kde budú určené konkurenčné sily významných subjektov z okolia podniku. Podstatné zistenia z týchto analýz sa budú postupne spájať a vytvárať SWOT maticu. Tá bude doplnená o zistenia z hodnotového reťazca a finančnej analýzy, ktoré sú zamerané na vnútorné prostredie podniku. Nasledovať bude súhrnné hodnotenie, z ktorého budú plynúť jednotlivé návrhy.

Zjednotením výsledkov z vykonaných analýz budem schopný určiť súčasný stav a výkonnosť podniku na základe čoho budem schopný navrhnúť aj možné opatrenia pre zlepšenie zisteného stavu. Tým by malo dôjsť k naplneniu hlavného cieľa tejto diplomovej práce.

1.1. Metódy spracovania

V rámci stanovenia hlavného cieľa tejto diplomovej práce boli spomenuté určité postupy a metódy, ktoré je pre dosiahnutie tohto hlavného cieľa potrebné vykonať. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že sa jedná o metódy spracovania typu analýza, porovnanie a syntéza. Pre lepšiu predstavu o týchto metódach uvádzam ich stručný popis a oblasti v ktorých budú v rámci tejto práce použité.

Analýza: jej cieľom je identifikovať podstatné a nutné vlastnosti jednotlivých častí, ktoré tvoria celok, poznať ich podstatu a zákonitosti. Touto metódou bude posúdená súčasná situácia firmy. Použité budú nasledujúce typy analýz:

- SLEPT analýza – analýza obecného okolia podniku,
- Porterov model 5-tich konkurenčných síl – analýza odborového okolia,
- Hodnotový reťazec firmy – analýza vnútorného okolia,
- Finančná analýza – analýza finančných zdrojov,
- SWOT analýza – analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

Porovnanie: je zjednocovanie častí, vlastností a vzťahov získaných z analýzy. V práci budem porovnávať napríklad výsledky finančnej analýzy podniku s odporúčanými hodnotami.

Syntéza: je spojovanie získaných informácií. Syntézu použijem v závere praktickej časti pre zhodnotenie získaných informácií.

Použitie týchto troch základných metód spracovania ako už bolo spomenuté bude viesť k naplneniu hlavného cieľa tejto práce. Z názvu práce môžeme usúdiť, že najviac použitou metódou bude práve analýza. Hneď piatimi typmi analýzy bude skúmané vonkajšie a vnútorné okolie podniku. Zvyšné dve metódy porovnanie a syntéza poslúžia pri zjednocovaní a spojovaní výsledkov z vykonaných analýz.

2. Teoretické východiská práce

V tejto časti diplomovej práce budú podrobnejšie popísané metódy použité pri analýze vybranej firmy.

2.1. SWOT analýza

SWOT analýza bude vychádzať z výsledkov nasledujúcich analýz vonkajšieho a vnútorného okolia podniku. SWOT analýza tieto výsledky spojuje a na základe nich vyhodnocuje silné a slabé stránky podniku a taktiež príležitosti a hrozby pre podnik.

Pri spracovaní SWOT analýzy by mali byť rešpektované nasledujúce zásady: (2)

1. Závery SWOT analýzy by mali byť relevantné, tj. analýza by mala byť spracovaná s ohľadom na účel pre ktorý sa spracúva. SWOT spracovaná pre jeden účel by nemala byť mechanicky aplikovaná pri riešení inej problematiky.
2. Pri analýze by mala byť použitá rozumná redukcia všetkých faktov a javov z predchádzajúcich analýz. Zamerať sa na podstatné údaje.
3. Ak je súčasťou strategickej analýzy, mali by v nej byť identifikované len strategické fakty.
4. SWOT analýza by mala objektívne zobrazovať vlastnosti analyzovaného podniku. Nemala by vyjadrovať subjektívne názory spracovateľa.

2.2. Voľba stratégie zo SWOT analýzy

Na základe kombinácie zistených silných a slabých stránok podniku a príležitostí a hrozieb okolia môžeme vytvoriť rôzne varianty strategického postupu do ďalšej budúcnosti. Kombinujeme medzi: (18)

- SO stratégiou – silné stránky použijeme na využitie príležitostí, ktoré boli identifikované vo vonkajšom okolí,
- WO stratégiou – slabé stránky podniku sa snažíme eliminovať využitím príležitostí z okolia,
- ST stratégiou – silné stránky využijeme na elimináciu hrozieb z vonkajšieho okolia.

- WT stratégiou – je to typ obrannej stratégie, kde sa podnik sústreďuje na odstránenie slabých stránok a vyhnúti sa hroziab. Pri tejto kombinácií podnik bojuje o svoju existenciu.

Tab. 1: SWOT matica. (Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2006)

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompetencie managementu - Finančné zdroje - Postavenie na trhu - Nákladové a iné konkurenčné výhody - Jasne formulovaná stratégia - Dobrá povest' - Schopnosť inovovať 	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zlé strategické riadenie - Zastarané vybavenie - Nízka ziskovosť - Slabý image - Konkurenčné nevýhody - Podpriemerné marketingové schopnosti
<p>Priležitosťi (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nová skupina zákazníkov - Vstup na nové trhy - Rozšírenie výrobného programu 	<p>Hrozby (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vstup nového konkurenta - Rastúce ceny polotovarov - Pomalý rast trhu - Nepriaznivá vládna politika

Výhody a nevýhody SWOT metódy

Jednou z výhod tejto metódy je relatívne jej jednoduchosť a rýchlosť zostavenia. Každá firma ju môže použiť a zostaviť si SWOT maticu bez nejakých výrazných finančných a časových nákladov. Pri jej zostavovaní je ale dôležité aby sa zabránilo subjektívnemu pohľadu osoby, ktorá túto SWOT maticu zostavuje. Ak na tejto analýze pracuje len jeden pracovník môže dochádzať z jeho strany k preceňovaniu silných stránok alebo k podceňovaniu slabých stránok a hroziab. Preto by sa malo na spracovaní SWOT analýzy podieľať, čo najviac kompetentných pracovníkov v rámci celého podniku.

2.3. Analýza vonkajšieho okolia firmy

Analýza okolia sa zameriava na faktory pôsobiace v okolí podniku, ktoré ovplyvňujú a v budúcnosti budú pravdepodobne ovplyvňovať jeho strategické postavenie. Analýza sa sústreďuje na vplyvy jednotlivých zložiek z obecného a odborového okolia a ich vzájomné väzby a súvislosti. Vonkajšie okolie podniku sa skladá z takých prvkov, ako sú štátne orgány, finančné inštitúcie, legislatíva, zákazníci, konkurencia, dodávatelia ale aj samotní ľudia, ktorý predstavujú pre podnik rovnako významný činiteľ. (10)

Obr. 1: Okolie podniku. (Prevzaté z: SEDLÁČKOVÁ, H., KAREL, B. *Strategická analýza*. 2006)



Pre vykonanie analýzy vonkajšieho okolia je v práci použitá SLEPT(E) analýza a to pre analýzu obecného okolia, v ktorom metóda skúma sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické faktory. Ďalej je použitý Porterov model pre analýzu odborového okolia, ktorý je založený na piatich silách, ktoré najviac ovplyvňujú konkurenčné prostredie v danom odvetví.

2.3.1. SLEPTE analýza

Dôvody použitia

Pri komplexnejšej analýze každej firmy, je potrebné sa zaoberať aj faktormi ako sú napr. ekonomická situácia, sociálne, legislatívne, politické, technologické podmienky a iné. Počas štúdia som sa stretol s metódu SLEPT(E), ktorá sa týmito dôležitými

oblastami zaoberá, a preto som ju zvolil ako vhodný nástroj pri hľadaní príležitostí a hrozieb plynúcich z vonkajšieho okolia.

Výhody analýzy

SLEPT(E) analýza umožňuje sledovať stav obecného okolia a jeho zmenu vo vybraných oblastiach, a to sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických a technologických faktorov. Vplyvy, ako sú politická stabilita, miera inflácie, právne obmedzenia, technologický vývoj či demografický pohyb populácie, môžu významne pôsobiť na efektívnosť podniku a jeho úspešnosť. Podnik sledovaním týchto faktorov môže aktívne reagovať na zmeny v okolí, pripraviť sa na určité alternatívy, a tým ovplyvniť alebo zmeniť smer svojho vývoja.

Nevýhody analýzy

V snahe, čo najlepšie poznať jednotlivé faktory tejto analýzy môže dôjsť i k vypracovaniu niekoľko stranovej (napr. 200 stranovej) analýzy, čo môže byť v konečnom dôsledku nežiaduce a nie je to ani jej cieľom.

Sociálne faktory

Sociálne faktory odrážajú vplyvy spojené so životným štýlom a životom obyvateľstva a jeho štruktúrou. O sociálnych faktoroch môžeme povedať, že sú výsledkom demografických, ekonomických, náboženských a vzdelávacích podmienok ľudského života. (10) Preto môžeme sociálne faktory následne rozdeliť na: (27)

1. Demografické charakteristiky
 - veľkosť populácie,
 - veková štruktúra,
 - pracovné preferencie,
 - geografické rozloženie,
 - etnické rozloženie.
2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce
 - rozdelenie podľa príjmu,
 - miera zamestnanosti – nezamestnanosti.
3. Sociálno-kultúrne charakteristiky

- životná úroveň,
 - populačná politika.
4. Dostupnosť pracovnej sily
- dostupnosť potenciálnych zamestnancov s požadovanými schopnosťami a vedomosťami,
 - existencia vzdelávacích inštitúcií,
 - diverzita pracovnej sily.

Legislatívne faktory

Legislatívne faktory majú v rámci vonkajšieho okolia veľmi významný vplyv na každý podnik alebo podnikateľa. Legislatívne faktory zahŕňujú radu rôznych právnych noriem, zákonov a vyhlášok, ktoré upravujú podnikanie a môžu významne ovplyvniť rozhodovanie o budúcnosti podniku.

Medzi legislatívne faktory môžeme zaradiť nasledujúce prvky: (27)

- obchodné právo,
- daňové zákony,
- protimonopolné zákony,
- právne úpravy pracovných podmienok,
- regulačné opatrenia,
- funkčnosť právneho systému,
- vymáhateľnosť práva,
- patentová ochrana,
- korupcia a kriminalita,
- nehotová legislatíva atď.

Ekonomické faktory

Do ďalšej významnej kategórie faktorov, ktoré ovplyvňujú správanie a vývoj podniku patria faktory ekonomické. Tieto faktory vychádzajú zo základných indikátorov charakterizujúcich makroekonomický vývoj.

Medzi významné ekonomické faktory patria: (27)

- miera inflácie,
- úroková miera,

- výška HDP a HDP na jedného obyvateľa,
- menová stabilita, vývoj devízového kurzu,
- dostupnosť a formy úveru,
- výška a vývoj daňových sadzieb, atď.

Politické faktory

Politické faktory podobne ako legislatívne sa dotýkajú každého podniku. V zásade môžeme určiť dva rozhodujúce politické faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie firiem. Za prvé ide o hospodársku politiku vlády a za druhé riziko zmeny politických preferencií. Vláda má nástroje pomocou ktorých môže tmiť alebo stimulovať hospodárstvo danej krajiny. Riziko zmeny politických preferencií sa zasa viaže k stabilite vlády a politického systému. Vždy hrozí, že sa k slovu môže dostať vláda, ktorá je menej naklonená k podpore investícií a podnikania a svojimi rozhodnutiami môže zhoršiť podnikateľské prostredie. (17)

Technologické faktory

Technologické faktory sa dotýkajú takmer všetkých podnikov, predovšetkým však tých výrobných. Aby sa podnik vyhol zaostalosti musí byť informovaný o najnovších technologických a technických zmenách, ktoré v okolí prebiehajú. Preto patrí predvídavosť technického vývoja významným činiteľom k úspešnosti podniku. (10) Medzi významné technologické faktory patria napríklad: (27)

- súčasná úroveň technologického rozvoja,
- podpora technologického rozvoja zo strany štátu,
- existencia vonkajšieho tlaku na technologický rozvoj,
- potreba inovácie súčasných procesov a prostriedkov, atď.

Ekologické faktory

V súčasnej dobe sprísňovania ochrany životného prostredia sa čoraz väčšie množstvo podnikov stretáva s týmito faktormi. Medzi najpodstatnejšie faktory z tohto hľadiska patria:

- externé ekologické tlaky,
- legislatívne obmedzenia.

Zhrnutie poznatkov o SLEPT analýze

O SLEPT analýze už teraz vieme, že bude skúmať faktory vonkajšieho okolia, ktoré vplývajú na činnosť podniku ale podnik ich nemôže ovplyvniť. Skúmané faktory sú z oblasti sociálnej, legislatívnej, ekonomickej, politickej, technologickej a ekologickej. Podnik sledovaním týchto faktorov môže aktívne reagovať na zmeny v okolí, pripraviť sa na určité alternatívy, a tým ovplyvniť alebo zmeniť smer svojho vývoja. Ďalej vieme, že nevýhodou tejto metódy sa môže stať jej širší záber na viacej oblastí, ktoré pri podrobnom spracovaní môže presiahnuť niekoľko stoviek strán. Takto rozsiahla SLEPT analýza potom nemusí splniť svoj cieľ a rozhodovanie podľa nej sa môže stať ešte zložitejšie. Preto je dôležité z analyzovaných oblastí skúmať len tie podstatné faktory, ktoré majú nejaké spojenie s analyzovaným podnikom

2.3.2. Porterov model piatich síl

Dôvody použitia

Pri analyzovaní firmy je potrebné sa zaoberať aj konkurenčnými silami a konkurenčným prostredím. K analýze konkurenčných síl významne prispel svojim modelom piatich síl uznávaný profesor Harwardskej univerzity M. Porter. Tento model skúma a popisuje vonkajšie podmienky akými sú napr. sila dodávateľov, kupujúcich, konkurencie a prípadné hrozby zo strany substitútov.

Výhody modelu

Tento model umožňuje jasne pochopiť sily, ktoré v danom odvetví pôsobia, a identifikovať, ktoré z nich majú pre podnik z hľadiska jeho ďalšieho vývoja najväčší význam. Je použiteľný a používa sa na analýzu jednotlivých produktov a služieb, z ktorých chce mať podnik profit. Nemusí sa zaoberať podnikom ako celkom.

Nevýhody modelu

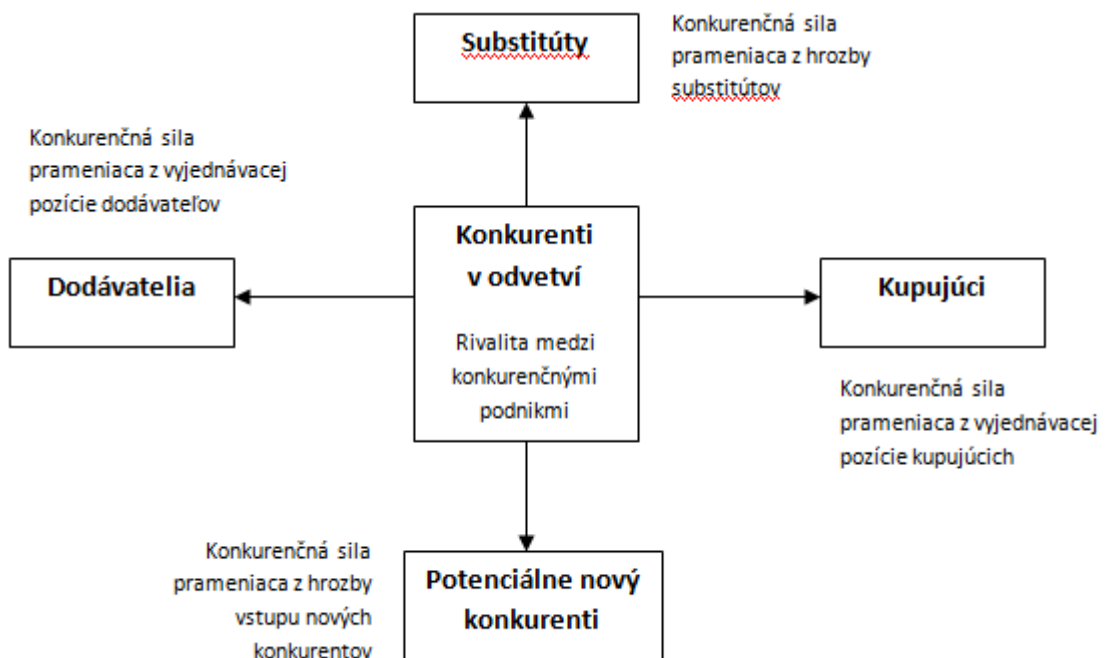
V dôsledku častých zmien v jednotlivých odvetviach je potrebné tento model pravidelne dopĺňať a aktualizovať. Dokonca v tak rýchlo meniacich sa odvetviach ako sú napríklad počítačové a mobilné technológie dosahuje tento model svoje limity, keďže zachytáva

situáciu v danom momente, ktorá sa v týchto odvetviach môže v priebehu niekoľkých dní zmeniť.

Kritici Porterovho modelu zasa tvrdia, že jeho model nezvažuje mimo trhové zmeny ako sú napríklad udalosti v politike a vládne regulácie, ktoré majú dopad na odvetvie. Niektorí kritici apelujú na jeho „zastaranosť“ a doplnili ho o šiestu silu nazvanú „Complementators, ktorú môže tvoriť verejnosť, vláda, alebo zamestnanci.

Podľa tohto modelu je konkurencia na trhu v danom odvetví funkciou piatich konkurenčných síl. Týchto 5 síl rozhoduje o výnosnosti odvetvia tým, že ovplyvňuje ceny, náklady a investičnú náročnosť v danom období. (10)

Obr. 2: Porterov model konkurenčných síl. (Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2006)



Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi

Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi môže mať rôznu intenzitu a mnoho foriem. Dôležité je aby podnik zobrať svoj osud do vlastných rúk a sám utváral podobu konkurencie a konkurenčného boja. Najčastejšími nástrojmi v konkurenčných bojoch sú cena, kvalita, služby, záruky, reklamné kampane, akcie na podporu predaja, nové výrobky atď.

Spôsob a intenzita využívania konkurenčných nástrojov jednotlivými konkurentmi v snahe získať výhodu určuje konkurenčné pravidlá v odvetví. Ďalej existuje niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú veľkosť rivality medzi konkurentmi v danom odvetví. Medzi obvyklé faktory patria napríklad: počet a veľkosť konkurentov, miera rastu trhu, vysoké fixné náklady, globálni zákazníci atď. (10)

Hrozba substitútov

Substitúty zahrňujú kategóriu výrobkov alebo služieb, ktoré sa môžu zdanlivo od seba odlišovať ale ich hlavným znakom je, že dokážu uspokojiť rovnakú potrebu. Podľa Portera sú hlavnými znakmi ukazujúcimi na substitučnú hrozbu nízke náklady na prechod a vysoká relatívna hodnota (pomer cena/výkon) substitútov.

Ohrozenie zo strany substitútov je však nižšie v prípade ak k danému výrobku alebo službe neexistuje blízky substitút alebo sú splnené niektoré z nasledujúcich podmienok:

- podniky ponúkajúce substitúty vyrábajú s vyššími nákladmi,
- podniky ponúkajúce substitúty príliš nezvyšujú ponuku,
- náklady na prestupu na spotrebu substitútov sú vysoké. (2)

Vyjednávacia sila kupujúcich

Silní zákazníci môžu vyvinúť na podniky v odvetví značné konkurenčné tlaky. Zákazníci môžu stlačiť ceny, požadovať vyššiu kvalitu alebo viacej produktov a služieb a to všetko na úkor ziskovosti odvetvia. Pozícia zákazníkov pri vyjednávaní sa stáva významnou konkurenčnou silou v nasledujúcich prípadoch: (10)

- odvetvie sa skladá z veľkého počtu malých podnikov s malou vyjednávajúcou silou,
- nákupy jedného zákazníka predstavujú veľké percento z celkového odbytu v odvetví,
- zákazník má k dispozícii potrebné trhové informácie,
- existujú ľahko dostupné substitúty,
- ak existuje hrozba spätnej integrácie kupujúcich (zákazník si začne nakupovaný produkt vyrábať sám).

Vyjednávací sila dodávateľov

Silní dodávateľia môžu meniť ceny svojich produktov alebo znižovať ich kvalitu a tým vytvárajú podobnú konkurenčnú silu v odvetví ako silní odberateľia. Silní dodávateľia tak môžu ovplyvniť ziskovosť odvetvia, ktoré nemôže nárast cien vstupov premietnuť do výslednej ceny svojich produktov.

Vyjednávací sila dodávateľov je vysoká predovšetkým v týchto prípadoch: (10)

- vstupy pre odvetvie odberateľov sú veľmi dôležité a rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú kvalitu výstupov,
- ak je odvetvie dodávateľov ovládané niekoľkými veľkými podnikmi, ktoré neohrozuje ďalšia konkurencia,
- ak sú príslušné vstupy veľmi jedinečné, diferencované a pre kupujúceho veľmi ťažko získateľné od iného dodávateľa,
- ak nie je odberateľ dôležitým zákazníkom pre dodávateľa, potom dodávateľ nemá žiadny dôvod ho podporovať nižšími cenami a lepšou kvalitou.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Vážnosť hrozby ohrozenia novými konkurentmi v odvetví je závislá predovšetkým na dvoch faktoroch, a to na vstupných bariérach do odvetvia a na očakávanej reakcii ostatných konkurentov. Nízke bariéry vstupu do odvetvia a atraktívny rast zisku v tomto odvetví predstavuje veľkú hrozbu vstupu nových konkurentov. Medzi najčastejšie typy vstupných bariér patria: (10)

- úspory z rozsahu,
- technológie používané v odvetví,
- oddanosť zákazníkov k zabehnutým značkám,
- kapitálová náročnosť,
- prístup k distribučným kanálom,
- štátne zásahy a legislatívne opatrenia.

Zhrnutie poznatkov o Porterovom modeli

O Porterovej analýze konkurenčného prostredia už teraz vieme, že sa zaoberá konkurenčnou silou daných subjektov, ktorá vyplýva z ich postavenia voči analyzovanej firme. Medzi tieto subjekty patrí súčasná konkurencia, dodávatelia, zákazníci, substitúty a možnosť vzniku novej konkurencie. Tento model nám pomáha určiť faktory, vďaka ktorým majú tieto subjekty určitý stupeň konkurenčnej sily voči analyzovanému podniku. Analyzovanému podniku tak pomáha určiť stupeň tejto sily a identifikovať ich význam.

2.4. Analýza vnútorného prostredia firmy

Analýzu vnútorného prostredia môžeme uskutočniť formou preskúmania faktorov, ktoré ovplyvňujú vnútorné prostredie firmy. Medzi tieto faktory patria: (2)

- vedecko-technické faktory,
- marketingové a distribučné faktory,
- faktory výroby,
- faktory podnikových a pracovných zdrojov,
- finančné a rozpočtové faktory.

Pre analýzu faktorov vnútorného prostredia podniku použijem v tejto diplomovej práci model hodnotového reťazca. Analýze finančných faktorov sa budem venovať v samostatnej kapitole v rámci finančnej analýzy.

2.4.3. Hodnotový reťazec

Využitie modelu

Hodnotový reťazec je koncept, ktorý vychádza z podnikového manažmentu. Prvýkrát bol popísaný a spopularizovaný Michaelom Porterom v jeho diele *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Hodnotový reťazec sa zaoberá činnosťami (aktivitami), ktoré pridávajú k vyrábanému výrobku alebo k predávaným službám nejakú hodnotu. Zostavenie týchto činností do určitého reťazca nám umožní lepšie porozumieť jednotlivé činnosti vo firme, odhaliť ich potenciálne

možnosti a slabiny. Takto zostavená analýza činností nám môže pomôcť odhaliť, ktorých činností sa má podnik zbaviť, resp. ich má previesť na iný subjekt (napr. formou outsourcingu). Analýza hodnotového reťazca býva preto aj súčasťou procesu udeľovania certifikátov kvality. (26)

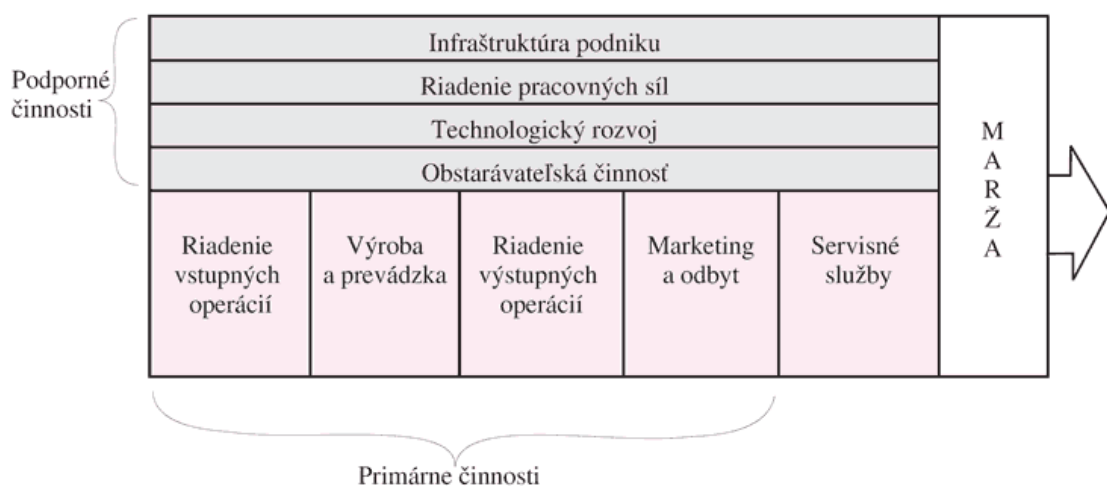
Popis modelu

Hodnotový reťazec je vlastne typ systematickej analýzy v ktorej sa zaoberáme činnosťami, aktivitami, ktoré sa podieľajú na spracovaní vstupných (výrobných) zdrojov a pridávajú určitú hodnotu do konečnej podoby týchto zdrojov (výrobkov).

Hodnotový reťazec tieto aktivity delí na dve základné skupiny:

1. Primárne aktivity,
2. Podporné aktivity.

Obr. 3: Hodnotový reťazec firmy podľa Portera. (Prevzaté z: HRAŠKOVÁ, D. *Prechod organizácie z funkčného riadenia na procesné.* 2008)



Primárne aktivity

Primárne aktivity predstavujú činnosti, ktoré sa priamo týkajú výroby, predaja a distribúcie výrobkov, služieb. Do tejto skupiny patrí: (2)

- Vstupná logistika
 - o zabezpečenie vstupov, ich skladovanie, manipulácia a rozvoz.
- Operácie
 - o aktivity spojené s transformáciou vstupov na konečné produkty.
- Výstupná logistika
 - o aktivity spojené so skladovaním a distribúciou.

- Marketing
 - o aktivity spojené s reklamou, podporou predaja, výber distribučných kanálov a iné.
- Služby
 - o aktivity spojené s udržovaním či zvyšovaním hodnoty produktu (zákaznícka podpora, opravy a iné).

Podporné aktivity

Podporné aktivity podporujú primárne aktivity, ale taktiež aj samy seba. Podporné aktivity delíme na: (2)

- Infraštruktúra firmy – skladá sa z aktivít ako je riadenie firmy, firemný informačný systém, organizácia, plánovanie, riadenie financií, kvality a právnych záležitostí.
- Riadenie ľudských zdrojov – zahrňuje všetky aktivity spojené so získavaním, výberom, školením a rozvojom pracovníkov, s ich fluktuáciou atď. Riadenie ľudských zdrojov je jedným z významných strategických faktorov, keďže silno ovplyvňuje všetky firemné aktivity.
- Technologický vývoj – je spojený s vývojom nových techník a technológií. Pre každú hodnotu tvoriacu aktivitu je potrebná určitá technológia, či už sa jedná o výrobnú alebo nevýrobnú operáciu.
- Obstarávateľská činnosť – týka sa obstarávania vstupov, ktoré sa spotrebúvajú v hodnotovom reťazci firmy. Skvalitnením obstarávacích techník môžeme znížiť nákladovosť, či kvalitu získaných vstupov, a tým aj zlepšiť výstupy firmy.

Zhrnutie poznatkov o hodnotovom reťazci

Hodnotový reťazec bol opäť zavedený americkým ekonómom a profesorom Michaelom Portrom. Tento model popisuje činnosti, ktoré v podniku prebiehajú od prijatia vstupov až po ich konečnú premenu na výstupy resp. výrobky. Tieto činnosti rozdeľuje na primárne a podporné. Podstatou tejto metódy je zistiť akou mierou prispievajú jednotlivé činnosti k celkovej hodnote výrobku alebo služby a odhaliť tie činnosti, ktoré sú neefektívne a podnik by ich mal zrušiť resp. preniesť na iný subjekt.

3. Finančná analýza

Pre finančnú analýzu existuje množstvo definícií. V podstate môžeme povedať, že sa jedná o systematický rozbor získaných informácií predovšetkým z účtovných výkazov. Finančná analýza v sebe zahŕňa hodnotenie firemnej minulosti, súčasnosti a predpoveď budúcich finančných podmienok. Hlavným zmyslom je pripraviť podklady pre kvalitné rozhodovanie o fungovaní podniku. (9)

Finančná analýza je použiteľná pre malé a veľké, výrobné i nevýrobné podniky. Dôvody jej použitia, ďalšie výhody a nevýhody sú uvedené nižšie.

Dôvody použitia

Finančnú analýzu som pre potreby tejto práce zvolil preto, lebo ide o nástroj vhodný na zhodnotenie finančnej situácie podniku z viacerých pohľadov. Formou horizontálnej a vertikálnej analýzy skúma vývoj a štruktúru majetku a záväzkov. Prostredníctvom viacerých ukazovateľov informuje vedenie podniku o prínose a využívaní jednotlivého majetku a záväzkov.

Bez znalosti finančnej situácie a finančnej výkonnosti daného podniku by bola jeho ďalšia analýza úplne zbytočná. V súčasnom prostredí neustále sa meniacich ekonomických podmienok sa úspešná firma bez rozboru svojej finančnej situácie nezaobíde.

Výhody finančnej analýzy

Za jednu z výhod finančnej analýzy môžeme považovať širokú škálu ukazovateľov, pomocou ktorých môžeme určiť finančný stav a výkonnosť podniku z viacerých pohľadov.

Finančná analýza v spojení s niektorou metódou analýzy podnikateľského prostredia vytvára určitý systém včasného varovania a slúži ako zdroj informácií pre krízový manažment. (6)

Problémy finančnej analýzy

Ako jeden z problémov finančnej analýzy môžeme označiť nejednotnú a rôznorodú metodiku výkladu, interpretáciu a porovnávanie jej výsledkov.

Ďalšou problematickou oblasťou môžeme označiť zdroje informácií pre finančnú analýzu. Finančná analýza pracuje s položkami účtovných výkazov, ktoré môžu byť zámerne upravené tak aby nezobrazovali skutočnosť, čo do značnej miery môže skresliť a znehodnotiť výsledky finančnej analýzy.

Ďalej je dôležité si uvedomiť, že u finančnej analýzy zohráva najdôležitejšiu úlohu časové hľadisko. Je preto dôležité rozlišovať stavové a tokové veličiny. Stavové veličiny sa vzťahujú k určitému časovému intervalu (údaje zo súvahy), tokové veličiny sa potom vzťahujú k určitému časovému intervalu (údaje z výkazu ziskov a strát). (9)

Metódy finančnej analýzy

Pre vykonanie finančnej analýzy sú v súčasnosti zaužívané dve metódy, a to metóda pomocou elementárnych nástrojov a vyššie metódy.

Medzi elementárne nástroje finančnej analýzy patria: (5)

- Analýza stavových ukazovateľov (horizontálna a vertikálna analýza súvahy)
 - o analýza aktív – majetku,
 - o analýza pasív – spôsob financovania majetku.
- Analýza rozdielových ukazovateľov
 - o analýza čistého pracovného kapitálu,
 - o analýza čistých pohotových prostriedkov,
 - o analýza čistého peňažného majetku.
- Analýza pomerových ukazovateľov
 - o ukazovatele rentability,
 - o ukazovatele aktivity,
 - o ukazovatele likvidity,
 - o ukazovatele zadlženosti a ďalšie.

Medzi vyššie metódy patria matematicko-štatistické metódy a neštatistické metódy. Ich použitie je závislé na hlbších znalostiach matematickej štatistiky a k ich aplikáciám je potrebné predovšetkým kvalitné softwarové vybavenie. (9)

Pre potreby tejto práce bude postačujúce využitie elementárnych nástrojov.

3.1. Informačné zdroje finančnej analýzy

K vypracovaniu finančnej analýzy by mali byť použité kvalitné a komplexné informácie aby sme sa vyhli možnému skresleniu výsledkov o finančnej výkonnosti firmy. V tejto diplomovej práci budú hlavným zdrojom informácií pre vypracovanie finančnej analýzy účtovné výkazy.

Účtovné výkazy poskytujú informácie širokému spektru užívateľov, a preto ich môžeme rozdeliť na účtovné výkazy finančné a účtovné výkazy vnútropodnikové. *Finančné účtovné výkazy* poskytujú informácie externým užívateľom o stave a štruktúre majetku, zdrojoch krytia, výsledku hospodárenia a o peňažných tokoch. Tieto informácie je firma povinná zverejňovať. *Vnútropodnikové účtovné výkazy* nemajú právne záväznú úpravu a vychádzajú z vnútorných potrieb firmy. Využitie práve týchto vnútropodnikových informácií vedie k spresneniu výsledkov finančnej analýzy. (9) Tieto informácie sú však tajomstvom každej firmy.

Aby sme teda mohli úspešne začať spracovávať finančnú analýzu musíme mať k dispozícii základné účtovné výkazy, ktorými sú:

- súvaha,
- výkaz ziskov a strát,
- výkaz cash flow.

Súvaha

Súvaha zobrazuje stav majetku (aktíva) a zdroje jeho financovania (pasíva) k určitému dňu. Súvaha sa spravidla zostavuje k poslednému dňu každého roka. Zo súvahy môžeme zistiť v akej forme má firma majetok, aké je jeho opotrebenie atď. Ďalej môžeme zistiť aký je pomer vlastných a cudzích zdrojov financovania tohto majetku a taktiež môžeme z rozvahy vyčítať aký zisk podnik dosiahol. (9)

Problémom súvahy je, že popisuje stav na základe historických cien a nepracuje s časovou hodnotou peňazí. Tieto nedostatky môžu spoločnosti využívať napr. na nadhodnocovanie pohľadávok alebo podhodnocovanie záväzkov, čím skresľujú stav o podniku pred externými užívateľmi účtovných výkazov.

Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát nám poskytuje prehľad o výnosoch, nákladoch a výsledku hospodárenia za určité obdobie. Zachytáva teda štruktúru a dynamiku nákladov a výnosov ale nie príjmov a výdajov. Výkaz ziskov a strát by mal byť zostavovaný tak aby bolo možné určiť vplyv jednotlivých činností na zisk firmy. (9)

Výkaz cash flow

Výkaz cash flow je účtovný výkaz, ktorý bilančnou formou porovnáva zdroje tvorby príjmov a výdajov. Výkaz cash flow môžeme rozdeliť na tri časti:

- príjmy a výdaje z bežnej hospodárskej činnosti,
- z investičnej činnosti,
- a z finančnej činnosti. (9)

Výkaz cash flow môžeme zostaviť dvoma metódami: (16)

- priama metóda (čiastky cash flow sa zisťujú ako celkové sumy všetkých príjmov a ako celkové sumy všetkých výdajov),
- nepriama metóda (čiastky cash flow vychádzajú z výsledku hospodárenia z bežnej činnosti, ktorý je upravený o tie výnosy a náklady, ktoré nespôsobujú pohyb finančných prostriedkov v priebehu obdobia, napr. odpisy).

3.2. Horizontálna analýza

V rámci horizontálnej analýzy môžeme použitím vhodného spôsobu vyčíslieť medziročné zmeny jednotlivých veličín a určiť ich intenzitu. V horizontálnej analýze teda sledujeme vývoj vybraných veličín v čase a najčastejšie vo vzťahu k niektorému z minulých účtovných období. Vhodnou formou vyjadrenia sledovaného vývoja môžu byť indexy prevedené na percentá alebo diferencie vyjadrujúce zmenu. Indexy nám teda hovoria o koľko percent sa jednotlivé položky vybranej bilancie zmenili oproti minulému roku. Diferencie nám zas hovoria o akú absolútnu hodnotu sa jednotlivé položky zmenili voči minulému obdobiu. (3)

3.3. Vertikálna analýza

Vertikálna analýza nám zobrazuje štruktúru sledovaných položiek v súvahe a ich zmenu. Zo štruktúry aktív a pasív môžeme určiť či sa jedná o výrobnú alebo obchodnú spoločnosť, či je firma prekapitalizovaná, aké zdroje kapitálu prevládajú a podobne.

Princíp vertikálnej analýzy spočíva v tom, že sa na jednotlivé položky výkazov pozerá vo vzťahu k nejakej súhrnnej veličine. V prípade súvahy môžeme zisťovať percentuálny podiel napr. obežných a stálych aktív na celkovej veličine, ktorú v tomto prípade bude tvoriť celková suma aktív. Ďalej môžeme dávať do pomeru jednotlivé položky obežných aktív k celkovej sume obežných aktív atď. Na strane pasív môžeme zase určiť štruktúru financovania spoločnosti (pomer vlastných a cudzích zdrojov na celkových pasívach). (3)

3.4. Analýza rozdielových ukazovateľov

Rozdielové ukazovatele môžeme taktiež využiť pri analýze a riadení financií, predovšetkým pri likvidite. Rozdielové ukazovatele získame ako rozdiel dvoch absolútnych ukazovateľov. Rozdielové ukazovatele bývajú označované ako finančné fondy alebo fondy finančných prostriedkov. (12)

Fond sa vo finančnej analýze chápe ako: (21)

- agregácia (zhrnutie) určitých stavových položiek vyjadrujúcich aktíva alebo pasíva,
- rozdiel medzi určitými položkami na jednej strane a určitými položkami pasív na druhej strane. Takýto rozdiel sa označuje ako čistý fond.

Medzi najčastejšie fondy používané vo finančnej analýze patria:

- čistý pracovný kapitál,
- čisté pohotovité prostriedky.

3.4.1. Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK), niekedy označovaný aj ako prevádzkový kapitál je najčastejšie používaný rozdielový ukazovateľ. Vypočítame ho ako rozdiel medzi obežnými aktívami (bez dlhodobých pohľadávok) a krátkodobými záväzkami. ČPK súvisí s krátkodobým financovaním a pomáha nám určiť optimálnejšie hodnoty jednotlivých položiek obežných aktív a vybrať vhodný spôsob na ich financovanie. Výška ČPK je jedným z indikátorov platobnej schopnosti podniku. S rastom ČPK by mala rásť aj likvidita a teda aj schopnosť podniku splatiť svoje finančné záväzky. Pri záporných hodnotách ČPK dostávame informáciu, že podnik nie je schopný splatiť niektoré svoje záväzky a vzniká mu tzv. nekrytý dlh. Nevýhodou tohto ukazovateľa je, že môže byť silne ovplyvnený spôsobmi oceňovania jednotlivých jeho položiek, hlavne majetku. (21)

3.4.2. Čisté pohotovú prostriedky

Čisté pohotovú prostriedky (ČPP), vypočítame ako rozdiel medzi pohotovými peňažnými prostriedkami a okamžite splatnými záväzkami. Pohotovými peňažnými prostriedkami rozumieme peniaze v hotovosti a na bankovom účte. Výšku okamžite splatných záväzkov nie je možné zistiť z účtovnej závierky, preto bude použitá hodnota krátkodobých záväzkov. Výhodou tohto ukazovateľa je nízka súvislosť s podnikovými oceňovacími technikami, môže však byť ovplyvňovaný časovým posunom platieb. (21)

3.5. Analýza pomerových ukazovateľov

Analýza pomerových ukazovateľov patrí medzi najrozšírenejšie a najobľúbenejšie metódy finančnej analýzy. Ich zostavenie je nenákladné, rýchle a poskytujú obraz o základných finančných charakteristikách firmy. Ich nevýhodou je však nízka vysvetľovacia schopnosť zistených javov, a preto je veľmi dôležitá ich správna interpretácia a ich zdôvodnenie. (12)

Pomerové ukazovatele sa bežne počítajú vydelením jednej položky inou položkou z účtovných výkazov, ktoré sú pravidelne zverejňované. Pomerové ukazovatele sú v podstate zhodné na celom svete, odlišné je až ich vyhodnocovanie v jednotlivých krajinách. (21)

Medzi základné pomerové ukazovatele patria:

- ukazovatele rentability,
- ukazovatele aktivity,
- ukazovatele likvidity,
- ukazovatele zadlženosti.

3.5.1. Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability patria k najpoužívanejším ukazovateľom v praxi. Dávajú do pomeru zisk z podnikania a výšku zdrojov, ktoré boli použité k jeho dosiahnutiu. Obecne sa potom takýto ukazovateľ označuje ako miera zisku a jeho najobecnejší tvar je : (3)

$$\text{Miera zisku} = \frac{\text{výnosy}}{\text{vložený kapitál}} \times 100 \quad [\%]$$

Vložený kapitál môže mať formu vlastných zdrojov, cudzích zdrojov alebo celkových zdrojov, a preto sa používa niekoľko ukazovateľov na vyjadrenie ziskovosti.

Ukazovateľ rentability vlastného kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastného kapitálu počíta výnos pre vlastníkov. Ukazovateľ je preto najpopulárnejší medzi vlastníkmi a je významným meradlom výkonnosti podniku pre vlastníkov.

ROE teda vyjadruje mieru zisku , ktorá pripadá na jednotku investovaného kapitálu, alebo vyjadruje percento výnosu z investovaného kapitálu vlastníkmi. (13)

Výpočet ukazovateľa:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastný kapitál}} \times 100 \quad [\%]$$

Aby bol podnik pre vlastníkov zaujímavý tak by malo platiť, že ROE je väčšie ako je alternatíva s bezrizikovým výnosom. Príkladom bezrizikovej alternatívy môže byť investícia a následne výnos z päť ročných štátnych dlhopisov. (14)

Ukazovateľ rentability celkového kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového kapitálu, niekde označovaná aj ako rentabilita celkových aktív by mala odrážať akého efektu bolo dosiahnutého z celkového kapitálu, teda z vlastných aj cudzích zdrojov. (12)

Výpočet ukazovateľa:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celkové aktíva}} \times 100 \quad [\%]$$

Ako už bolo spomenuté ukazovateľ by mal odrážať efekt z celkového kapitálu. Preto by aj čitateľ mal zahrňovať nejakú mieru *celkového výnosu*, a preto je vhodné do čitateľa zahrnúť výnos pre vlastníkov a veriteľov, poprípade štát – tým je tzv. EBIT (*Earn Before Interest and Tax*). (3)

Pri použití EBIT v čitateľi, meria ukazovateľ hrubú produkčnú silu aktív pred odpočtom daní a nákladových úrokov. Tento spôsob je vhodný a v praxi veľmi používaný pri porovnávaní medzi podnikmi s rozdielnou kapitálovou štruktúrou. (12)

Ukazovateľ rentability tržieb (ROS)

Ukazovateľ rentability tržieb vypovedá o výške zisku, ktorý pripadá na 1 EUR (Kč) tržieb. Ukazovateľ môžeme opäť počítať s čistým ziskom po zdanení (EAT) alebo so ziskom pred odpočtom daní a nákladových úrokov (EBIT). Ukazovateľa môžeme potom podľa toho nazvať ako *čisté ziskové rozpätie* a *prevádzkové rozpätie*. (1)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{čisté ziskové rozpätie (zisková marža)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times 100 \quad [\%]$$

$$\text{prevádzkové rozpätie} = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \times 100 \quad [\%]$$

3.5.2. Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity je skupina ukazovateľov, ktoré sa snažia zmerať ako úspešne využíva manažment aktíva podniku. Pre každé odvetvie sú typické iné hodnoty, a preto je nutné hodnotiť ich stav a vývoj vždy vo vzťahu k odvetviu, v ktorom podnik pôsobí. Pretože ukazovatele dávajú do pomeru najčastejšie tržby s aktívami je možné ich vyjadriť v dvoch módoch: (3)

- *Obrátkovosť* – koľkokrát sa zásoby obrátia za rok.
- *Doba obratu* – udáva koľko dní trvá jedna obrátka.

Podnik môže pomocou týchto ukazovateľov nájsť vhodné množstvo aktív pre svoje podnikanie. Ak má podnik viac aktív ako potrebuje, vznikajú mu zbytočné náklady a ak ich má podnik nedostatok musí sa vzdať niektorých potenciálne výhodných príležitostí.

(12) Obecne sa sledujú tieto nasledovné ukazovatele aktivity:

- obrat aktív,
- doba obratu zásob,
- doba obratu pohľadávok,
- doba obratu krátkodobých záväzkov.

Obrat aktív

Obrat aktív nám udáva, koľkokrát za rok sa celkové aktíva obrátia. Ukazovateľ tým meria efektívnosť využívania celkových aktív. Hodnota ukazovateľa by mala byť na úrovni 1 a pre lepšie zhodnotenie by sa mal porovnať s odvetvovým priemerom. (4)

Výpočet ukazovateľa:

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

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je ukazovateľ, ktorý udáva počet dní počas ktorých sú zásoby viazané v podniku do doby ich spotreby. Tento ukazovateľ je aj indikátorom likvidity, pretože udáva počet dní, za ktoré sa zásoby premenia v hotovosť alebo pohľadávku (12)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denné tržby}}$$

U doby obratu zásob je všeobecne žiaduce, aby sa doba obratu zásob znižovala, čo by malo mať pozitívny vplyv na znižovanie viazanosti kapitálu v zásobách. (4)

Doba obratu pohľadávok

Doba obratu pohľadávok vyjadruje počet dní, po ktoré sú odberatelia dlžní podniku. Hodnoty ukazovateľa je vhodné porovnávať s poskytnutou dobou splatnosti svojim odberateľom. Ak je hodnota ukazovateľa väčšia ako bežná doba splatnosti, obchodní partneri neplatia svoje účty podľa dohodnutých podmienok a v čas. (12)

Výpočet ukazovateľa: (15)

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{denné tržby}}$$

Doba obratu záväzkov

Doba obratu záväzkov udáva počet dní, po ktoré je podnik priemerne dlžný svojim dodávateľom a využíva tak výhodu obchodného úveru, vďaka ktorému si môže podnik dočasne zlepšiť svoju likviditu.

Výpočet ukazovateľa: (4)

$$\text{Doba obratu záväzkov} = \frac{\text{krátkodobé záväzky}}{\text{denné tržby}}$$

3.5.3. Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity sú ďalšou skupinou pomerových ukazovateľov, ktorá nám tento krát vyjadruje schopnosť podniku splácať svoje záväzky. Likvidita ako pojem predstavuje schopnosť podniku uhradiť momentálne splatné záväzky. Likvidita je zároveň podmienkou solventnosti, ktorá vyjadruje všeobecnú schopnosť podniku splatiť svoje záväzky. (12)

Ukazovatele likvidity môžeme rozdeliť podľa pomeru v akom sa porovnávajú obežné aktíva s krátkodobými záväzkami na tri základné typy:

- Bežná likvidita – likvidita 3. stupňa,
- Pohotová likvidita – likvidita 2. stupňa,
- Peňažná likvidita – likvidita 1. stupňa.

Bežná likvidita (current ratio)

Údaj o bežnej likvidite nám hovorí koľkokrát pokryjú obežné aktíva krátkodobé záväzky. Zmyslom tohto ukazovateľa je, že hovorí firme či je schopná príjmami z obežných aktív uhradiť svoje krátkodobé záväzky. Hodnota tohto ukazovateľa by mala byť v rozpätí 1,5 – 2,5. (4)

Výpočet ukazovateľa:

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

Pohotová likvidita (quick ratio)

Pri výpočte pohotovej likvidity vychádzame z konštrukcie pre výpočet bežnej likvidity, avšak od obežných aktív odpočítame ich najmenej likvidnú položku, ktorou sú zásoby. V čitateli nám tak ostanú len finančné prostriedky a pohľadávky, ktoré očistíme od ťažko vymáhateľných pohľadávok. Ukazovateľ pohotovej likvidity je vhodné vzájomne porovnávať s bežnou likviditou. Ak vychádza hodnota bežnej likvidity výrazne vyššia ako je pohotová, znamená to, že zásoby majú výrazný podiel v obežných aktívach, čo nie je najideálnejšie, keďže sú najmenej likvidnou položkou v obežných aktívach. Výsledná hodnota ukazovateľa by mala byť od 1 do 1,5. (19)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Peňažná likvidita (cash ratio)

Ukazovateľ peňažnej likvidity dáva do pomeru stav peňažných prostriedkov a krátkodobé záväzky. Doporučená hodnota peňažnej likvidity je od 0,2 do 0,5. (8)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Peňažná likvidita} = \frac{\text{peňažné prostriedky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Likvidita na základe cash flow

Predchádzajúce tri ukazovatele likvidity udávajú stav likvidity väčšinou k súvahovému dňu. V dôsledku toho majú tieto ukazovatele značne statický charakter. Tento nedostatok sa dá eliminovať využitím ukazovateľa likvidity, ktorý pracuje s peňažným tokom z prevádzkovej činnosti. Hodnota tohto ukazovateľa by mala byť aspoň 0,4. (19)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Likvidita na základe cash flow} = \frac{\text{cash flow z prevádzkovej činnosti}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

3.5.4. Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti nás informujú o tom v akej miere využíva podnik cudzie zdroje pre financovanie svojich aktív. Podniky by mali pri financovaní svojich aktív využívať také cudzie zdroje, ktoré mu prinesú vyšší výnos ako sú náklady na použitie cudzích zdrojov. Náklady na použitie cudzieho kapitálu sa dajú znížiť formou započítania daňových úrokov do daňovo uznateľných nákladov. Jedná sa o tzv. *daňový štít*. Medzi základné ukazovatele zadlženosti patria: (4)

- celková zadlženosť (debt ratio),
- pomer vlastného kapitálu a celkových aktív (equity ratio),
- miera zadlženosti vlastného kapitálu (debt to equity ratio),
- úrokové krytie.

Celková zadlženosť

Ukazovateľ celkovej zadlženosti vyjadruje rozsah v akom sú podnikové aktíva financované cudzími zdrojmi. U tohto ukazovateľa teda platí, že čím je jeho hodnota vyššia tým je podnik viacej zadlžený. So stúpajúcou zadlženosťou rastie aj riziko pre veriteľov a klesá záujem zo strany nových investorov. Hodnota tohto ukazovateľa by mala byť 0,5 až 0,6. (1)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Celková zadlženosť} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{celkové aktíva}}$$

Pomer vlastného kapitálu a celkových aktív

Ukazovateľ pomeru vlastného kapitálu a celkových aktív dopĺňa ukazovateľ o celkovej zadlženosti. Vyjadruje finančnú nezávislosť podniku (stupeň samofinancovania). Súčet týchto dvoch ukazovateľov, ktoré informujú o finančnej štruktúre firmy by sa mal rovnať 1. (19)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Pomer vlastného kapitálu a celkových aktív} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

Miera zadlženosti vlastného kapitálu

Ukazovateľ miery zadlženosti vlastného kapitálu vyjadruje pomer vlastných a cudzích zdrojov financovania podniku. Nastavenie tohto pomeru zásadne ovplyvňuje mieru finančného rizika spojeného s podnikateľskou činnosťou. Tento ukazovateľ je investormi vnímaný ako kľúčová charakteristika, ktorá je ešte dopĺňovaná ukazovateľom úrokového krytia. (4)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Miera zadlženosti vlastného kapitálu} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Úrokové krytie

Úrokové krytie je ukazovateľ, ktorý nám hovorí koľkokrát je zisk podniku schopný uhradiť úroky z cudzieho kapitálu. Podobne ako predchádzajúci ukazovateľ je aj tento ostro sledovaný investormi. Jeho minimálna odporúčaná hodnota je 3. Ak by bola jeho hodnota rovná 1, znamenalo by to, že celý zisk, ktorý podnik vyprodukuje by išiel na pokrytie nákladových úrokov. (4)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Zhrnutie poznatkov o finančnej analýze

O finančnej analýze môžeme povedať, že sa zaoberá rozborom informácií, ktoré pochádzajú predovšetkým z účtovných výkazov podniku, ktorými sú súvaha, výkaz ziskov a strát a prehľad o príjmoch a výdavkoch. Používa širokú škálu ukazovateľov ako sú stavové, rozdielové a pomerové ukazovatele a hodnotí tak finančnú situáciu podniku z viacerých pohľadov. Finančná analýza má aj určité nedostatky, ktoré sú spojené predovšetkým s časovým hľadiskom a s výkazmi, ktoré sú jej hlavným zdrojom informácií. Informácie v týchto výkazoch sa dajú rôznymi účtovnými metódami upraviť a v konečnom dôsledku tak skresliť výsledky finančnej analýzy. Pri poctivom a vernom vedení účtovníctva je však finančná analýza významným podkladom pri rozhodovaní o ďalšom fungovaní podniku a jeho finančným riadením. Jej výsledky poskytujú informácie nie len vedeniu podniku ale aj ďalším významným subjektom akými sú banky a investori. Finančná analýza by preto mala byť súčasťou riadiaceho systému každého podniku.

4. Bonitné a bankrotové modely

Bonitné a bankrotové modely patria do skupiny sústavových ukazovateľov. Používajú sa na hodnotenie finančnej spoľahlivosti firiem. Využívajú ich predovšetkým bankové inštitúcie, pre ktoré je veľmi dôležité odhadnúť finančnú situáciu firmy a zvážiť, či firme požičať alebo nepožičať. (3)

Na hodnotenie bonity firiem a predvídanie prípadného bankrotu existuje niekoľko metód a postupov. Vo všetkých modeloch hrajú podstatnú úlohu finančné ukazovatele. K najjednoduchším patria sústavy ukazovateľov, ktoré pridelujú body. K zložitejším potom patria rôzne štatistické postupy, ktoré pracujú s historickými radami dát a predpovedajú zlyhanie firmy na základe určitých hodnôt finančných ukazovateľov. Medzi najznámejšie bonitné a bankrotové modely patria: (3)

- Kralickov Quick test (rýchly test),
- Altmanov index dôveryhodnosti (Z-skóre).

4.1. Kralickov rýchly test

Kralickov systém rýchleho hodnotenia predstavuje skupinu štyroch ukazovateľov. Podľa ich výsledných hodnôt sa firme pridelujú body. Do tejto skupiny ukazovateľov patrí: (3)

- **Kvóta vlastného kapitálu** (vypovedá o finančnej sile firmy meranej podielom vlastného kapitálu na celkovej bilančnej sume),

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Kvóta vlastného kapitálu} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

- **Doba splácania dlhu z cash flow** (ukazuje za akú dobu by firma splatila všetky svoje dlhy, ak by každý rok vytvárala rovnaké cash flow ako v analyzovanom období. Bilančné cash flow vypočítame ako výsledok hospodárenia + odpisy + zmena stavu rezerv),

Výpočet ukazovateľa:

Doba splácania dlhu z cash flow

$$= \frac{(\text{krátkodobé} + \text{dlhodobé záväzky}) - \text{krátkodobý finančný majetok}}{\text{cash flow}}$$

- **Rentabilita tržieb** (v tomto prípade sa rentabilita nemeria ziskom ale cash flow)

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{Rentabilita tržieb z cash flow} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$$

- **Rentabilita aktív – ROA** (tento posledný ukazovateľ vyjadruje schopnosť podniku zarábať peniaze).

Výpočet ukazovateľa:

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk pred úrokmi a zdanením}}{\text{celkové aktíva}}$$

Na základe dosiahnutých hodnôt za jednotlivé ukazovatele sa firme pridelia body a výsledná známka sa stanoví ako jednoduchý aritmetický priemer bodov za jednotlivé ukazovatele.

Tab. 2: Kralickov test – stupnica hodnotenia ukazovateľov. (Zdroj: KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokom*. 2008)

Ukazovateľ	Výborne	Veľmi dobre	Dobre	Zle	Ohrozenie
	1	2	3	4	5
Kvóta vl. kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	záporné
Doba splácania dlhu	< 3 roky	< 5 rokov	< 12 rokov	> 12 rokov	> 30 rokov
CF v % tržieb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	záporné
Rentabilita aktív	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	záporné

4.2. Altmanov index dôveryhodnosti

Altmanov index dôveryhodnosti je výsledkom práce *prof. Edwarda Altmana*. Ten na základe štatistickej analýzy určitých firiem vytipoval niekoľko ukazovateľov, ktoré štatisticky dokázali predpovedať finančný krach firiem. Ide o tzv. **diskriminačnú analýzu**. Diskriminovať – rozlíšiť od seba. Jej výsledkom je rovnica, do ktorej sa dosadzujú hodnoty finančných ukazovateľov a na základe výsledkov sa dá s určitou pravdepodobnosťou o firme predpovedá, či sa jedná do budúca o prosperujúcu firmu alebo ide o adepta na bankrot. (3)

Altmanov index celkom dôveryhodne predpovedá bankrot v období do 2 rokov. Základom indexu je výpočet Zeta koeficientu. Podľa jeho hodnoty môžeme zaradiť podnik do troch pásiem: (11)

- Menej ako 1,2 – spoločnosť je priamo ohrozená bankrotom,
- 1,2 – 2,9 – šedá zóna, bankrot priamo nehrozí,
- Hodnoty väčšie ako 2,9 – ide o silnú a zdravú spoločnosť.

Zeta koeficient pre podniky, ktoré nie sú kótované na burze má tvar: (11)

$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$, kde:

$$x_1 = \frac{\text{čistý pracovný kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

$$x_2 = \frac{\text{nerozdelený zisk}}{\text{celkové aktíva}}$$

$$x_3 = \frac{EBIT}{\text{celkové aktíva}}$$

$$x_4 = \frac{\text{základný kapitál}}{\text{cudzí zdroje}}$$

$$x_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celkové aktíva}}$$

4.3. Indexy IN

Indexy IN sú výsledkom práce dvoch českých ekonómov, manželov Neumaierových. Tí na základe analýzy významných bankrotových indikátorov vytipovali tie ukazovatele, ktoré sa vo výsledných indikátoroch objavovali najčastejšie a boli aj najvýznamnejšie z pohľadu viacerých bankrotových modelov. Z vytipovaných ukazovateľov zostavili index, ktorý pracovne nazvali *IN index*, resp. *IN95*, *IN99*, *IN01*, *IN05*, podľa roku svojho vzniku. (7)

K ukazovateľom IN indexu priradili manželia váhy významnosti, ktoré odrážali špecifiká ekonomiky v Českej republike. Preto je z pohľadu českých ekonómov, index manželov Neumaierových, dlhodobo považovaný ako najvhodnejší pre hodnotenie českých podnikov. Z dôvodu spoločnej histórie a podobnosti českej a slovenskej ekonomiky som aj ja zaradil tento index do svojej diplomovej práce. Keďže každý index IN bol zostavený na údajoch z doby svojho vzniku budem pracovať s indexom IN05, ktorý by mal byť z časového hľadiska najaktuálnejší a aj spoľahlivejší ako predchádzajúce modely.

4.3.1. Index IN05

IN05 je súhrnný index, ktorý hodnotí finančné zdravie podniku. Hovorí nám s akou pravdepodobnosťou podnik v blízkej dobe skracuje a taktiež sa zaoberá aj tým, či podnik vytvára pre svojich vlastníkov nejakú hodnotu. Hranice indexu sú nastavené nasledovne: (23)

- 0,90 je dolná hranica,
 - o firmy pod dolnou hranicou s 97 % pravdepodobnosťou smerujú k bankrotu a so 76 % pravdepodobnosťou nebudú vytvárať hodnotu,
 - o firmy v zóne 0,90 – 1,60 s 50 % pravdepodobnosťou zbankrotujú a so 70 % pravdepodobnosťou budú vytvárať hodnotu.
- 1,60 je horná hranica
 - o firmy nad hornou hranicou s 92 % pravdepodobnosťou nebankrotujú a s 95 % pravdepodobnosťou budú vytvárať hodnotu.

Index IN05 má tvar: (23)

$$IN05 = 0,13 * \frac{\text{aktíva}}{\text{cudzie zdroje}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{aktíva}} + \\ 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktíva}} + 0,09 * \frac{\text{obežné aktíva}}{KZ + KBÚ}$$

EBIT = výsledok hospodárenia pred zdanením + nákladové úroky

KZ = krátkodobé záväzky

KBÚ = krátkodobé bankové úvery a výpomoci

Ukazovateľ EBIT/nákladové úroky, môže vyvolať problémy s použitím indexu IN v prípade úrokov blížiacich sa k nule. V takýchto prípadoch sa osvedčilo obmedziť hodnotu ukazovateľa EBIT/nákladové úroky, hodnotou 9. Eliminuje sa tým prípad, keď vplyv ukazovateľa EBIT/nákladové úroky, preváži ostatné vplyvy a hodnota indexu sa blíži k nekonečnu. (23)

Výhodou indexu IN je jeho konštrukcia, kde v jednom indexe je spojený veriteľský (hrozba bankrotu) a vlastnícky pohľad (tvorba hodnoty). Index je tiež dobre použiteľný na vyhodnotenie minulosti a súčasnej výkonnosti firiem a je možné ho využiť aj ako indikátor včasnej výstrahy. (23)

5. Analýza súčasného stavu

5.1. Popis subjektu

Z dôvodu zachovania diskretnosti, o ktorú som bol zo strany vlastníkov požiadaný nebudem uvádzať názov subjektu ani jeho ďalšie identifikačné údaje.

Základné údaje

Právna forma:	akciová spoločnosť
Základný kapitál:	3 593 906 €
Predmet prevažujúcej činnosti:	Ostatná zdravotná starostlivosť
Druh vlastníctva:	súkromné, tuzemské
Kategória veľkosti organizácie:	kód 21, 100 – 149 zamestnancov

Hlavný predmet činnosti podniku podľa obchodného registru

- poskytovanie komplexnej kúpeľnej starostlivosti s celoslovenskou pôsobnosťou tuzemským pacientom a pacientom zo zahraničia v súlade s indikačným zoznamom pre kúpeľnú starostlivosť,
- poskytovanie komplexnej kúpeľnej liečby v súlade s platnými predpismi,
- pri poskytovaní komplexnej kúpeľnej starostlivosti využívať predovšetkým prírodné liečivé zdroje a klimatické podmienky vhodné na liečenie v súlade s metodikami lekárskeho odboru fyziatrie, balneológie a liečebnej rehabilitácie a súvisiacimi lekárskymi odbormi podľa indikačného zamerania prírodných liečebných prostriedkov,
- poskytovať osobitne platené doplnkové zdravotnícke služby občanom SR a zahraničným osobám ktoré súvisia s poslaním prírodných liečebných kúpeľov a nadväzujú, resp. dopĺňajú poskytovanú liečebnú starostlivosť, ako sú napr. zubolekárske, kozmetické práce, osobitné vyšetrenia, kondičné cvičenia a pod.,
- zabezpečovať rozvoj prírodných a liečivých zdrojov, ich správnu funkciu a sledovať ich chemické, fyzikálne, hydraulické a hygienické parametre.

Vedenie spoločnosti a zamestnanci

Spoločnosť mala v roku 2011 v priemere 118 zamestnancov, z toho 8 vedúcich pracovníkov. Ku dňu zostavenia účtovnej závierky mala spoločnosť 122 zamestnancov, z toho 8 vedúcich pracovníkov. V roku 2009 mala spoločnosť v priemere 103 zamestnancov, z toho 9 vedúcich pracovníkov. Priemerná mesačná mzda v podniku bola 452 €.

Ciele firmy

Hlavným cieľom firmy je spokojnosť klientov a vybudovanie takých vzájomných vzťahov, aby sa radi vracali. Ciele firmy sú ďalej zamerané na zlepšenie postavenia na domácom trhu a prienik na zahraničné trhy. Firma sa pri dosahovaní svojich cieľov spolieha na vysokú kvalifikáciu a sústavné vzdelávanie zamestnancov. Firma nerozlišuje medzi domácimi a zahraničnými klientmi, samoplatcami alebo poistencami, všetci sú pre nich vážení hostia, ktorým sa snaží poskytnúť kvalitné služby. Firma uprednostňuje investovanie do rozvoja kúpeľov pred vlastným ziskom.

Ponuka služieb

Firma ponúka liečebné pobyty, senior pobyty, relaxačné pobyty, víkendové pobyty, rekondičné pobyty a rôzne akciové ponuky. Liečebné pobyty zahŕňajú ubytovanie, stravovanie a výber z viac ako 30 druhov procedúr. Firma taktiež ponúka možnosť individuálneho využitia nového medicínskeho wellness bez potreby ubytovania.

Procedúry a ubytovanie

Počas kúpeľnej liečby sa o pacientov starajú lekári špecialisti v odbore balneológie a rehabilitácie a diplomovaní zdravotnícki pracovníci. Medzi hlavné procedúry patria kúpeľ v minerálnej vode (uhličitý kúpeľ), inhalácie, liečebná telesná výchova, vodoliečba, masáže, elektroliečba.

V kúpeľoch sa nachádza 5 liečebných domov, z toho 4 sú rekonštruované I. kat. s vlastným sociálnym zariadením, TV, telefónom a balkónom. Domy sú situované v priľahlom lesoparku. Procedúry a stravovanie sa nachádzajú v budove balneoterapie vzdialenej od ubytovania do 200 m.

5.2. SWOT analýza

Na základe informácií, ktoré som mal od firmy k dispozícii a svojich osobných poznatkov o firme som vo forme nasledujúcej matice určil silné a slabé stránky podniku a jeho príležitosti a hrozby.

Obr. 4: SWOT matica podniku. Zdroj: vlastné spracovanie

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dlhoročná existencia na trhu, - Ojedinelé kúpeľné zariadenie na trhu, - Unikátne liečivé pramene, - Možnosť liečby viac ako 40 druhov ochorení, - Pobytové balíčky viacerých druhov, - Angažovanosť vedenia firmy pre uskutočňovanie zmien, - Odborný a kvalifikovaný personál, - Podpora vzdelávania zamestnancov, - Politika kvality (podnik získal ISO certifikát 9001:2008), - Finančné zdravie a stabilita podniku, - Investície do modernizácie, - Jasne formulované ciele firmy, - Čerpanie euro fondov. 	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Slabá propagácia podniku, - Nízka ziskovosť celkových aktív, - Vedenie v niektorých prípadoch rozhoduje neodborne, - Absencia operatívneho plánovania a kontroly, - Vysoké prevádzkové náklady, - Nevyužívanie celého majetku.
<p>Príležitosti (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zaviesť nový balík služieb pre podniky a športové kluby, - Vytvoriť nový balíček služieb pre najmenších pacientov, - Zavedenie plávania s malými deťmi. - Spopularizovať podnik v kombinácii so známou osobnosťou - Organizácia konferencií a kultúrnych akcií (lepšie využitie kongresovej sály), - Vybudovanie vyhliadkovej terasy, - Oprava a prenájom podnikovej chaty. 	<p>Hrozby (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatok lekárov v regióne - Preraďovanie ochorení, ktoré podnik lieči zo sk. A do sk. B - Len 1 silný segment zákazníkov, - Zvyšovanie miestnych daní, - Slabá podpora cestovného ruchu v regióne, - Silná konkurencia v odvetví s dlhšou tradíciou, - Zvyšovanie cien energie. - Vývoj sadzby 3M EURIBOR.

Silné stránky

Ako vidíme tak silné stránky prevládajú v celej SWOT matici. Podnik vďaka nim zatiaľ úspešne eliminuje hrozby vonkajšieho okolia. Najsilnejšou stránkou podniku je unikátnosť jeho prírodných zdrojov, ktoré mu umožňujú poskytovať kúpeľnú liečbu pre viac ako 40 druhov ochorení. Ďalšou významnou silnou stránkou, ktorá vyplýva z finančnej analýzy je finančná stabilita a zdravie podniku. Firma v sledovanom období nemala problém s financovaním svojej činnosti.

Slabé stránky

Na prvé miesto slabých stránok som umiestnil nedostatočnú marketingovú propagáciu a stratégiu. Firma sa spolieha na stabilnú klientelu, ktorú zaručujú zdravotné poisťovne. V dôsledku nedostatku finančných prostriedkov v slovenskom zdravotníctve a jeho neistého vývoja by sa podnik mal zamerať na aktivity spojené s propagáciou a získania väčšieho počtu klientov v segmente samoplatcov. Slabé miesto ďalej vidím v niektorých nesystematických rozhodnutiach zo strany vedenia predovšetkým pri investičnej činnosti. Podnik by mal svoje jasno stanovené ciele viacej rozčleniť a pri ich naplňaní využívať nástroje controllingu.

Príležitosti

Najväčšie príležitosti podniku vidím v možnosti získania nových zákazníkov, predovšetkým v segmente podnikov a športových klubov. Podnik má vybavenie i možnosti na liečenie aj detského pacienta, pre ktorého nemá v súčasnosti žiadny produkt okrem plávania v bazéne.

Hrozby

Hrozby plynúce z vládnej politiky, sa týkajú predovšetkým viacerých neúspešných reforiem zdravotníckeho systému. Jedným z nich je aj v snahe ušetriť prostriedky preradenie pacientov s diagnózou hypertenzie a cukrovky zo sk. A do sk. B. Hrozba plynie tiež z niektorých vládnych opatrení, ktorých súčasťou sú rôzne škrtky, úsporné opatrenia, vyššie dane a ochrana zamestnancov. Tieto opatrenia môžu spomaliť ekonomický rast a tým aj znížiť spotrebu obyvateľstva. Hrozbou pre podnik je aj rast inflácie a s ňou spojené zdražovanie, predovšetkým energií od ktorých je činnosť

podniku závislá. Táto hrozba sa dá eliminovať vhodne vyjednanými podmienkami s dodávateľmi. S ďalšou hrozbou s ktorou musí podnik počítať je prípadný rast trojmesačných medzibankových sadzieb EURIBOR podľa ktorých sa odvíja úročenie úveru, ktorý podnik čerpal. Z analýzy ekonomických faktorov zatiaľ takýto nárast nehrozí.

5.2.1. Vyhodnotenie SWOT analýzy

Podstatnú časť SWOT matice podniku tvoria jeho silné stránky. Tu treba predovšetkým vyzdvihnúť unikátne liečivé zdroje, ktoré sú silnou stránkou predovšetkým vodoliečebných procedúr. Vďaka týmto zdrojom je podnik schopný poskytovať liečbu pre viac ako 40 druhov ochorení. Ďalšou významnou silnou stránkou je finančná stabilita podniku a angažovanosť vedenia podniku, ktoré realizovalo už viacero projektov a na ich podporu využilo aj financovanie z európskych fondov. Firma má teda dostatok zdrojov, ktorými môže eliminovať slabé stránky a predovšetkým vonkajšie hrozby. Tú najväčšiu hrozbu predstavujú zmeny v indikačnom zozname a tie sa týkajú skupiny pacientov, ktorý tvoria najväčší segment podniku.

Podnik má taktiež dostatok príležitostí. Ich využitím môže odstrániť niektoré svoje slabé stránky a taktiež znížiť dopady prípadných hrozieb. Najväčšia príležitosť podniku je v získaní nových klientov v segmente samoplatcov. Týchto klientov môže získať s využitím nových marketingových nástrojov. Zvýšený počet klientov by podniku priniesol vyššie tržby, čím by sa zvýšilo využitie majetku a odstránila by sa tým jedna zo slabých stránok podniku a eliminovala by sa hrozba plynúca zo zmien v indikačnom zozname.

5.3. SLEPTE analýza

Slepte analýza sa zaoberá stavom vonkajšieho okolia v ktorom sleduje vývoj sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorov. V nasledujúcej časti si rozoberieme jednotlivé faktory v súvislosti s analyzovanou firmou.

Sociálne faktory

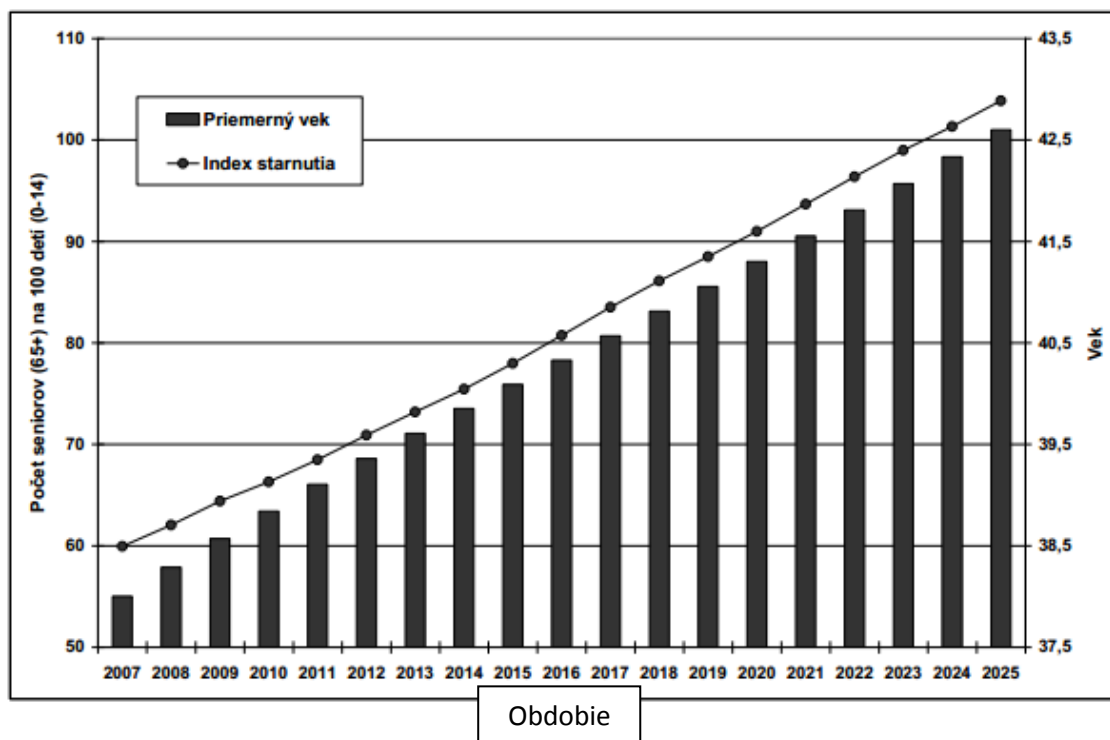
O sociálnych faktoroch môžeme povedať, že sú tvorené z demografických charakteristík, charakteristík trhu práce a sociálno-kultúrnych charakteristík. Pre analyzovanú firmu, ktorá je poskytovateľom kompletnej kúpeľnej starostlivosti, je určite vhodné poznať vývoj populácie, vekovú štruktúru a životný štýl obyvateľstva. Keďže je činnosť firmy postavená na ľuďoch, ktorí vo firme pracujú a na tých ktorí sú jej klientmi zameriam sa aj na ukazovatele životnej úrovne a vzdelanosti. Medzi tieto faktory som vybral: vývoj miezd, vzdelanosti a dostupnosti potenciálnych zamestnancov s požadovanými schopnosťami a vzdelaním.

Vývoj počtu obyvateľov nám hovorí o množstve obyvateľstva a tempe jeho nárastu. K 31.09.2011 mala Slovenská republika 5 445 324 obyvateľov. Podľa dát z predchádzajúcich rokov sa počet obyvateľov na Slovensku každoročne zvýši v priemere o 12 000 obyvateľov.

Dôležitejšou demografickou charakteristikou ako počet obyvateľov je však úroveň populačného starnutia. Podľa údajov z prognózy štatistického úradu je úroveň populačného starnutia dobre vyjadrená priemerným vekom obyvateľstva a indexom starnutia (pomer počtu obyvateľov vo veku 65 rokov a viac na 100 obyvateľov vo veku 0 – 14 rokov).

Ako môžeme na nasledujúcom grafe vidieť priemerný vek obyvateľstva už v roku 2015 presiahne 40 rokov a za obdobie 2007-2025 sa zvýši o 12,1 % , čo je zhruba 4,6 rokov. Ďalej môžeme vidieť, že index starnutia v roku 2025 prekročí hraničnú hodnotu 100, čo bude znamenať, že počet obyvateľov v poproduktívnom veku bude prvýkrát v histórii vyšší ako počet obyvateľov v predproduktívnom veku.

Obr. 5: Priemerný vek a index starnutia obyvateľstva. (Prevzaté z: Štatistický úrad Slovenskej republiky)

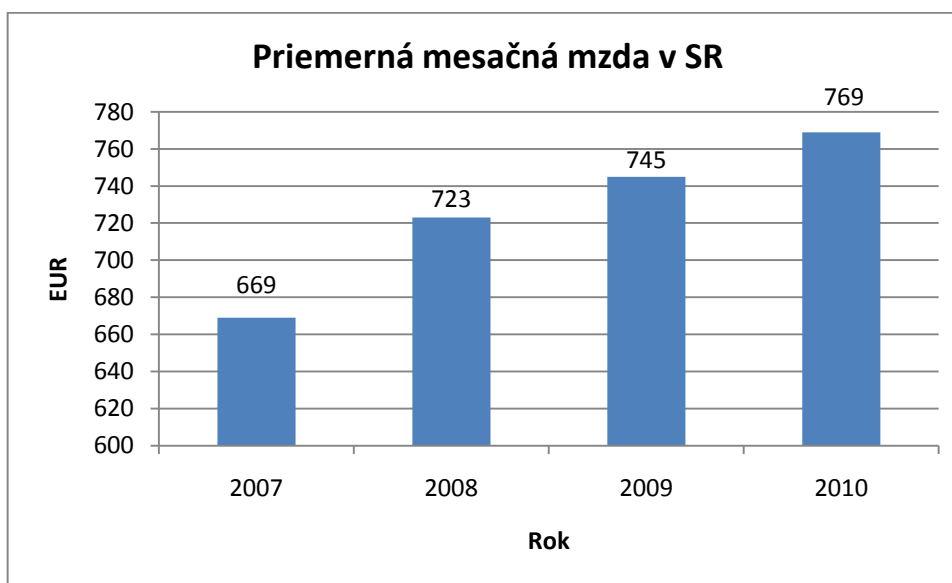


Z výsledkov vývoja populačného starnutia môžeme vyvodit' dva závery. Tým prvým je, že dĺžka života sa predlžuje a tým sa zvyšuje aj počet seniorov, ktorý predstavujú značnú časť zákazníkov analyzovanej firmy. Z tohto pohľadu nemusí mať podnik z vývoja populačného starnutia obavy. Druhým záverom však je, že sa zvyšuje počet ľudí, ktorí využívajú sociálny systém rýchlejšie ako počet ľudí, ktorí do neho prispievajú. Tento trend už v súčasnosti spôsobuje nedostatok financií v zdravotníctve a v zdravotných poisťovniach. Keďže zdravotné poisťovne zohrávajú významnú úlohu pri preplácaní liečebných pobytov, môže to do budúcnosti znamenať, že sa zníži počet klientov od zdravotných poisťovní v dôsledku ich menších finančných zdrojov. Podnik by mal preto do budúcnosti uvažovať nad spôsobom ako získať nových klientov z radov samoplatcov. Atraktívna by mohla byť predovšetkým skupina ľudí vo veku od 40 do 55 rokov, ktorí majú záujem o kúpeľnú liečbu z dôvodu prevencie.

K sociálnym faktorom ďalej patrí aj vývoj priemernej mesačnej mzdy v hospodárstve. Táto štatistika nám hovorí koľko ľudí v priemere zarobia za mesiac. Keďže sú ale značné rozdiely v priemernej mzde v jednotlivých regiónoch a za jednotlivé povolania je vhodné k priemernej mesačnej mzde doplniť aj údaj o disponibilnom príjme domácností. Ten nám poskytne už objektívnejší pohľad na finančnú situáciu obyvateľstva a na jeho kúpnu silu.

Priemerná mzda rástla aj napriek ekonomickej kríze, ktorá však spomalila rýchlosť tohto rastu. S vývojom priemernej mzdy súvisí aj ďalší indikátor životnej úrovne, a to disponibilný príjem. Jedná sa o objem financií, ktorý domácnostiam po odčítaní daní a odvodov ostane z ich hrubých príjmov. Štatistický úrad používa metódu ekvivalentného disponibilného príjmu, ktorý zohľadňuje zloženie a veľkosť domácnosti. Ako môžeme potom v tabuľke vidieť tak objem týchto financií, ktoré môže domácnosť spotrebovať alebo usporiť v priemere na mesiac narastá. Z takéhoto vývoja môžeme usúdiť, že životná úroveň v Slovenskej republike rastie a ľudia by mohli mať k dispozícii viac peňazí na spotrebu.

Graf 1: Priemerná mesačná mzda v SR. (Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky)



Tab. 3: Disponibilný príjem domácnosti v SR. (Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky)

SR, kraj	Celkový ekvivalentný disponibilný príjem domácnosti v Eur/mesiac				
	2006	2007	2008	2009	2010
SR priemer	305	347	479	524	565
Bratislavský	432	455	610	681	734
Trnavský	292	349	500	534	577
Trenčiansky	310	328	459	512	572
Nitriansky	272	313	450	497	553
Žilinský	297	357	497	529	571
Banskobystrický	281	326	451	493	527
Prešovský	263	309	431	457	492
Košický	294	341	460	517	530

Z pohľadu vzdelanosti a dostupnosti ľudských zdrojov je pre podnik zaujímavá predovšetkým dostupnosť pracovníkov so zdravotníckym vzdelaním. Vysokoškolské štúdium zdravotníckych odborov zabezpečuje 10 vysokých škôl. Podľa údajov štatistického úradu môžeme v nasledujúcej tabuľke vidieť vývoj počtu študentov zdravotníckych oborov. Ten do roku 2008 rástol. Rovnako aj počet absolventov rástol až do roku 2009. V súčasnosti sa tempo rastu študentov a absolventov výrazne spomalilo. Zaujímavé je aj porovnanie počtu absolventov s voľnými pracovnými miestami v zdravotníctve. Počet absolventov výrazne prevyšuje voľné pracovné miesta.

Tab. 4: Počet študentov a absolventov lekárskeho odboru. (Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky)

Údaje o študentoch vysokých škôl	Lekárske a farmaceutické vedy a náuky				
	2006	2007	2008	2009	2010
Študenti	15 036	18 335	17 218	15 775	16 158
prijatí do 1. ročníka	3 996	6 649	4 795	8 031	1 153
Absolventi	2 759	3 617	4 864	6 052	1 949¹
Voľné pracovné miesta v zdravotníctve			990	1 114	1 079

Štúdium na stredných školách zdravotníckeho typu zabezpečovalo v školskom roku 2010/2011 38 škôl. Spolu na nich študovalo 10 760 žiakov. Z tohto pohľadu teda pre podnik nevzniká riziko nedostatku kvalifikovaných zamestnancov.

Ako však ukázal aj nedávny štrajk lekárov a zdravotníkov finančná situácia v tomto obore je nepriaznivá. Mladí lekári a absolventi ďalších zdravotníckych oborov odchádzajú pracovať do zahraničia, kde dostanú niekoľko násobne vyššie peňažné ohodnotenie. Ako môžeme vidieť tento trend potvrdzuje aj veková štruktúra lekárskej obce, ktorá je nasledovná (24)

- od roku 1999 kontinuálne klesá podiel aj počet lekárov vo vekovej skupine 40 – 49 rokov,
- stúpa však počet aj podiel lekárov vo vekovej skupine 50 – 59 rokov ako aj počet a podiel lekárov starších ako 60 rokov,
- v skupine 30 – 39-ročných je mierne rastúci trend a najväčší prepád zaznamenávajú najmladší lekári do 29 rokov. Kým v roku 1999 ich v slovenskom zdravotníctve pôsobilo vyše 3100, v roku 2004 ich bola menej než polovica – 1527.

¹ Údaj je len za dennú formu štúdiá

Legislatívne faktory

Legislatívne faktory sú v tejto práci chápané ako zákony, ktoré určujú pravidlá a podmienky týkajúce sa podnikania. Zmeny v týchto zákonoch môžu výrazne ovplyvniť situáciu a vývoj v danej oblasti. Môžu pôsobiť pozitívne alebo obmedzujúco. Preto sledovanie týchto zmien a dodržiavanie príslušných zákonov je významné nielen pre podnik ale aj jeho okolie.

Medzi základné zákony, ktoré musí firma dodržiavať sú zákony upravujúce obchodné postavenie, obchodné vzťahy a podnikateľskú činnosť. Takýmito zákonmi sú Obchodný zákonník a Živnostenský zákon. Ďalej sa každej firme výrazne dotýkajú daňové zákony akými sú Zákon o DPH, Zákon o dani z príjmov, zákony o spotrebných daniach. Ďalej je to zákon o miestnych daniach a poplatkoch. Podľa tohto zákona majú obce právo vyberať tzv. daň z ubytovania. Podnik musí pri svojej činnosti myslieť na to, že aj zákazník má svoje práva a musí ich dodržiavať podľa Zákona o ochrane spotrebiteľa.

Z pohľadu predmetu podnikania sa firme ďalej týka aj Zákon o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia. Tento zákon v prílohe č. 6 uvádza choroby, pri ktorých sa kúpeľná starostlivosť plne alebo čiastočne hradí z verejného zdravotného poistenia. V tomto zákone nastali od 01.12.2011 zmeny v spôsobe úhrady v indikačných skupinách. Choroby v indikačnej skupine II/6, IV/1 a IV/2 sa preradzujú zo sk. A do sk. B. Ide o choroby obehového ústrojenstva a choroby z poruchy látkovej výmeny a žliaz. Oproti tomu sa nervové choroby s číslom indikácie VI/9 preradujú zo sk. B do sk. A.

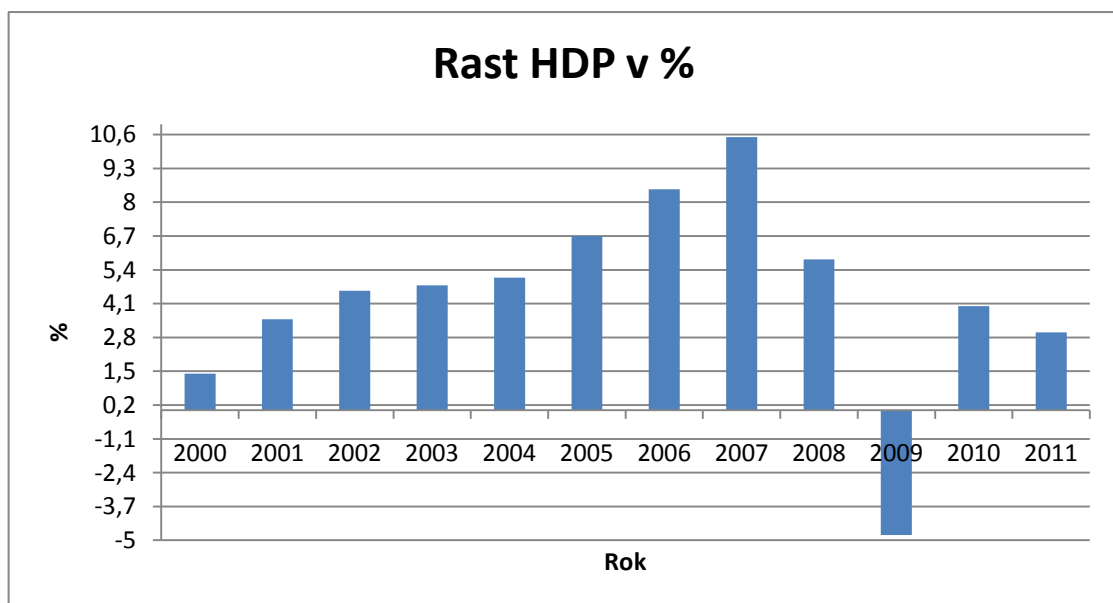
Činnosť podniku ďalej podlieha aj zákonu o prírodných liečivých vodách, prírodných liečebných kúpeľoch, kúpeľných miestach a prírodných minerálnych vodách. Tento zákon upravuje uznávanie prírodných liečivých vôd, ich využívanie a ochranu týchto zdrojov. Podniku boli podľa tohto zákona uznané 3 liečivé pramene. Dôležitá je tiež vyhláška č. 101/2006 Z. z, ktorou sa ustanovuje minimálne materiálno-technické a personálne vybavenie prírodných liečebných kúpeľov.

Ekonomické faktory

Ďalšími z dôležitých faktorov vyjadrujúcich stav vonkajšieho okolia sú faktory ekonomické. Zameriam sa len na tie základné, ktorými sú hrubý domáci produkt, nezamestnanosť, úrokové sadzby a inflácia.

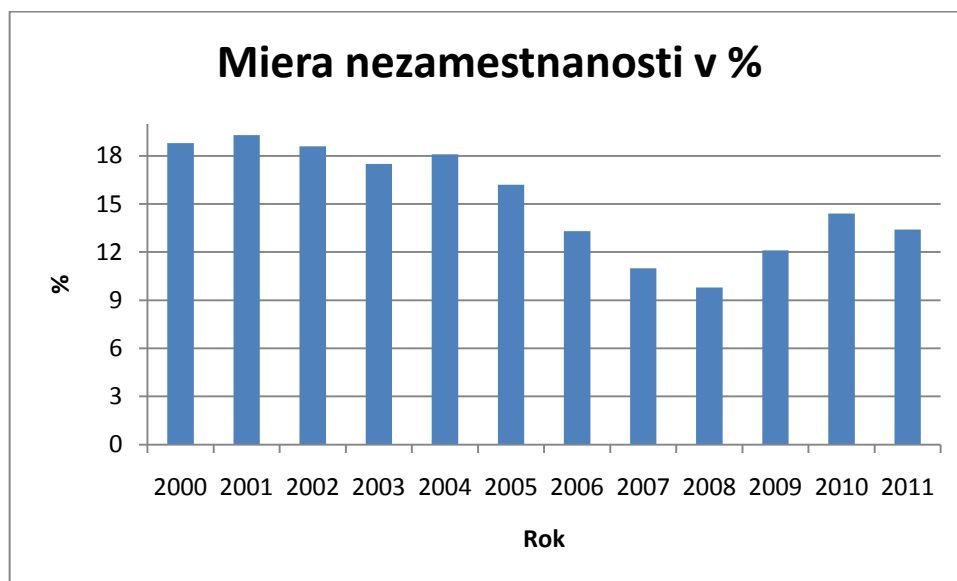
Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť vývoj rastu HDP za posledných jedenásť rokov. Rast je vyjadrený ako percentuálna zmena k predchádzajúcemu obdobiu. Vývoj HDP mal rastúcu tendenciu, ktorá sa začala v roku 2005 výraznejšie zvyšovať. Najvyšší rast bol v roku 2007 kedy dosiahol hodnotu 10,5 %. V ďalších dvoch rokoch nasledoval výraznejší pokles až na zápornú hodnotu -4,8 % v roku 2009. Tento pokles bol zapríčinený celosvetovou hospodárskou krízou, ktorá spôsobila pokles predovšetkým zo strany zahraničného dopytu. V roku 2010 sa rast HDP dostal späť na kladné hodnoty, ale jeho rast v ďalšom roku opäť klesá. Prognózy hovoria o spomaľovaní rastu v celej Európe v dôsledku silnej dlhovej krízy, ktorá sužuje viacero štátov Európskej únie. Pokles resp. stagnácia HDP negatívne pôsobí na spotrebu v ekonomike, čo môže ovplyvniť aj tržby kúpeľných zariadení.

Graf 2: Vývoj HDP v SR. (Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky)



Ďalším významným faktorom ekonomického prostredia je miera nezamestnanosti. Ako vidíme na grafe, tak miera nezamestnanosti sa dlhodobo držala na úrovni 18 %. V roku 2005 nastal pokles z tejto hodnoty a zastavil sa v roku 2008 na hodnote 9,8 %. V súčasnosti je miera evidovanej nezamestnanosti 12,3 % a počet nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie 376 769 osôb. Takéto hodnoty sú pomerne vysoké a patria medzi najvyššie v Európskej únii. Pre porovnanie, nezamestnanosť v susednej Českej republike bola v roku 2011 6,5 % a v Rakúsku 4%. Miera nezamestnanosti v Európskej únii je 10,1 %. Stúpajúca nezamestnanosť je opäť negatívnym ekonomickým faktorom.

Graf 3: Vývoj nezamestnanosti v SR. (Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky)



Okrem HDP a miery nezamestnanosti nám o ekonomickej situácii v danom prostredí veľa napovie aj vývoj úrokových sadzieb na medzibankovom a bankovom trhu. Od týchto sadzieb sa ďalej odvíjajú úrokové sadzby úverových produktov komerčných bánk. Slovensko sa zavedením eura k 01.01.2009 stalo súčasťou eurozóny. Úlohu menovej politiky tak prebrala Európska centrálna banka, a tá určuje výšku troch typov úrokových sadzieb. Základnou úrokovou sadzbou je sadzba pre hlavné refinančné operácie. Ďalšou významnou sadzbou je medzibanková referenčná sadzba Euribor (Euro Interbank Offered Rate). Výpočet a zverejňovanie tejto sadzby má na starosť spoločnosť Thomson-Reuters. Tieto úrokové sadzby sú spomenuté z toho dôvodu, že ich zmena v zásade vyvolá aj zmenu tržných úrokových sadzieb. Dostupnosť úverov zohráva niekedy kľúčový moment v ďalšom rozvoji podniku. A práve vývoj tržných

úrokových sadziieb je jedným z indikátorov dostupnosti bankových úverov, ktoré v mnohých prípadoch zohrávajú kľúčovú úlohu v ďalšom rozvoji podniku. V nasledujúcej časti si preto predstavíme vývoj vybraných úrokových sadziieb.

V prvej tabuľke môžeme vidieť vývoj základných úrokových sadziieb ECB. Ako z tabuľky vidíme všetky sadzby sa po kolísavom vývoji opäť ustálili na svojich najnižších hodnotách. Sadzby boli naposledy znižované 14.12.2011 a sú bez zmeny zatiaľ viac ako dva mesiace. Sadzba pre hlavné refinančné operácie je na nízkej hodnote 1,00 %, čo značí o uvoľnenej menovej politike ECB, ktorou umožňuje ostatným bankám získať lacné peniaze a podporiť ich v poskytovaní úverov. O všetkých sadzbách sa však dá povedať, že sa nachádzajú na nízkej úrovni, totožnej s tou v období finančnej krízy.

Tab. 5: Vývoj hlavných úrokových sadziieb ECB. (Zdroj: Národná banka Slovenska)

Platné od	Jednodňové refinančné operácie	Hlavné refinančné operácie	Jednodňové sterilizačné operácie
14.12.2011	1,75%	1,00%	0,25%
9.11.2011	2,00%	1,25%	0,50%
13.7.2011	2,25%	1,50%	0,75%
13.4.2011	2,00%	1,25%	0,50%
13.5.2009	1,75%	1,00%	0,25%
8.4.2009	2,25%	1,25%	0,25%
11.3.2009	2,50%	1,50%	0,50%
21.1.2009	3,00%	2,00%	1,00%
1.1.2009	3,00%	2,50%	2,00%

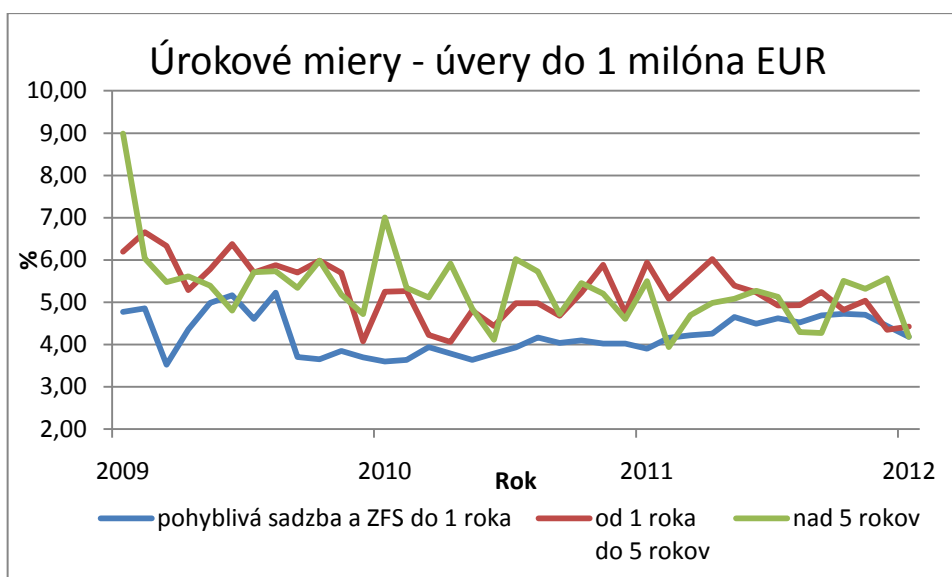
Naopak na sadzbách Euribor môžeme vidieť, že v roku 2011 prevažoval nárast a sadzby mali na konci roku vyššiu hodnotu ako na začiatku, aj keď v posledných mesiacoch môžeme vidieť mierny pokles. Môžeme teda povedať, že v roku 2011 kopirovali svoj vývoj s vývojom sadziieb ECB, ktoré do júna 2011 rástli a od septembra začali klesať. V období finančnej krízy sadzby na medzibankovom trhu rástli aj keď klesali sadzby centrálnej banky, čo bolo dôkazom nedôvery na medzibankovom trhu. Nedôvera bola spôsobená prítomnosťou toxických aktív v portfóliách jednotlivých bánk. Tento jav sa dnes neopakuje a nízke úrokové sadzby ECB sú spojené so situáciou v Grécku a dlhovej kríze v EU.

Tab. 3: Priemerné sadzby EURIBOR. (Zdroj: Národná banka Slovenska)

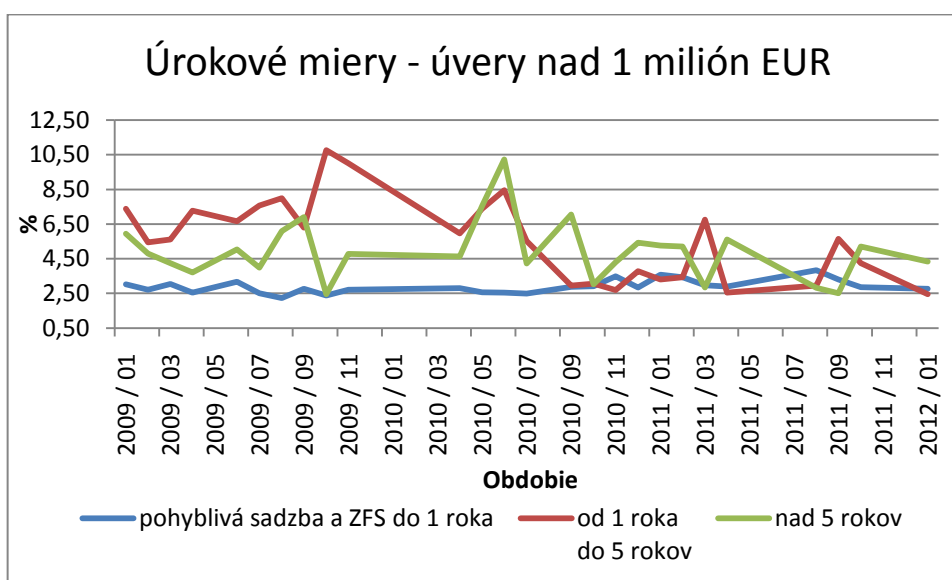
Obdobie	3 mesačné	6 mesačné	12 mesačné
01/2011	1,017	1,254	1,550
02/2011	1,087	1,352	1,714
03/2011	1,176	1,483	1,924
04/2011	1,321	1,621	2,086
05/2011	1,425	1,707	2,147
06/2011	1,489	1,749	2,144
07/2011	1,598	1,818	2,183
08/2011	1,552	1,755	2,097
09/2011	1,536	1,736	2,067
10/2011	1,576	1,776	2,110
11/2011	1,485	1,706	2,044
12/2011	1,426	1,671	2,004

Vývoj úrokových mier úverov do 1 milióna EUR pre nefinančné podniky od tuzemských úverových inštitúcií môžeme vidieť na nasledujúcom grafe. Výrazný pokles zaznamenali sadzby úverov so splatnosťou nad 5 rokov a to na začiatku roka 2009. Tento pokles naďalej pokračoval ale už bol miernejší s občasnými rastovými výkyvmi v roku 2010. Začiatkom roka 2011 dosiahli najnižšiu úroveň a to 4 %, nasledoval rast, ktorý prekročil úroveň sadzieb 5 %. V januári 2012 sa však hodnota opäť vrátila na 4 %. Sadzby z úverov od 1 do 5 rokov mali podobný vývoj ako tie nad 5 rokov okrem prudkého poklesu na začiatku roka 2009. V súčasnosti dosahujú približne rovnakú hodnotu okolo 4 %. Úrokové sadzby úverov do 1 roka dosahovali v sledovanom období najnižších hodnôt. Najčastejšie sa okolo minimálnej hodnoty 3,5 % pohybovali na prelome rokov 2009/2010. V súčasnosti dosiahli úroveň približne 4 %. Vývoj úrokových sadzieb úverov nad 1 milión EUR mal trochu iné parametre, hlavne vo výške jednotlivých sadzieb. Najnižšie sadzby boli pri úveroch do 1 roka, ktoré sa počas celej doby držia na úrovni zhruba 2,5 %. Najvyššiu hodnotu sadzieb zaznamenali úvery od 1 do 5 rokov a to 10,5 % v septembri 2009. Potom nastal u týchto sadzieb klesajúci trend a v súčasnosti sú na úrovni 2,5 %. Ich vývoj bol však značne kolísavý a po ich poklese môžeme v blízkej budúcnosti očakávať nárast. Úrokové sadzby úverov nad 5 rokov mali taktiež kolísavý vývoj. Hodnoty okolo 4% striedali hodnoty od 2,5% až do 10,2%. Najvýhodnejšie sa teda z pohľadu úrokovej sadzby javia úvery nad 1 milión EUR so splatnosťou do 1 roka a so splatnosťou od 1 roka do 5 rokov.

Graf 4: Úrokové sadzby úverov do 1 milión EUR. (Zdroj: Národná banka Slovenska)



Graf 5: Úrokové sadzby úverov nad 1 milión EUR. (Zdroj: Národná banka Slovenska)



Tab. 4: Priemerná miera inflácie. (Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky)

Miera inflácie	7,5	2,8	4,3	1,9	3,9	0,9	0,7	4,1
Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011

S vývojom úrokových sadziieb úzko súvisí aj vývoj inflácie, lebo s obdobím lacných peňazí a nízkych úrokových sadziieb je spojený aj rast inflácie, čiže cien, čo znehodnocuje kúpnu silu peňazí v čase. Miera inflácie predstavovala na konci roku

2011 4,6 %, čo bolo najviac v celej eurozóne. Priemerná ročná inflácia bola potom 4,1%. Nárast inflácie bol podľa Národnej banky Slovenska spôsobený predovšetkým rastom cien energií a pohonných látok. Pri takomto vývoji inflácie by sme mali očakávať aj rast úrokových sadzieb. Ako sme však na grafoch videli tie v roku 2011 prevažne klesali, čo mohlo byť spôsobené jednak nízkymi sadzbami ECB ale aj trendom šetrenia a nezadlžovania sa zo strany podnikov a tým aj nižším dopytom po úveroch. Takíto stav nám môže naznačiť, že kríza ešte neskončila.

Politické faktory

Ako som už spomenul v teoretickej časti, politické faktory môžu vplývať na podniky prostredníctvom hospodárskej politiky danej vlády a súčasne aj stabilitou vlády a politického systému. V záujme hospodárskeho rozvoja by mali vládnuce politické strany prijímať také zákony a reformy, ktoré by podporili podnikanie a zamestnanosť a tým aj hospodársky rast. Ako však v súčasnosti vidíme nestabilita a rozpad vlády znemožnila prijímať takéto opatrenia. Vláda zložená zo štyroch politických strán (SDKÚ, KDĽ, Sas a MOST-Híd) po necelom dvoj ročnom pôsobení stratila dôveru v parlamente. Rozpad vlády spôsobilo nejednotné hlasovanie o schválení finančnej pomoci pre Grécko. Hlavnými bodmi programového vyhlásenia, ktorým sa chcela táto vláda venovať boli demokratický a prosperujúci štát, štát pre občanov, bezpečný a efektívny štát. Súčasťou tohto vyhlásenia bol aj často ohlasovaný boj s korupciou, ktorá trápi podnikateľské prostredie a spoločnosť.

Jedným z hlavných opatrení vlády v boji proti korupcii bolo zavedenie elektronického obstarávania a elektronických aukcií, a tým aj zmena zákona o verejnom obstarávaní. Pre podnik sú ďalej dôležité zmeny v daňovom a odvodovom systéme. Medzi najdôležitejšie zmeny, ktoré boli v daňovo-odvodovom systéme uskutočnené touto vládou sú zmeny v nasledujúcich zákonoch:

Zákon č. 563/2009 Z. z. o správe daní účinný od 1. januára 2012

- zmena v platení dane na nové číslo účtu. Každému daňovému subjektu je pridelené jeho vlastné číslo.

- doručovanie daňových priznaní od 01. 04. 2012 už len elektronicky, a to prostredníctvom zaručeného elektronického podpisu. Projekt bol neúspešný a jeho sfunkčnenie ostáva na novú vládu.

Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty účinnosť od 1. januára 2011

- zachovanie systému rovnej dane.
- zredukovanie troch sadziieb dane DPH na dve sadzby od 01. 01. 2011. Zrušila sa sadzba na predaj z dvora (6%). Zachovala sa základná sadzba dane a znížená sadzba dane na vybrané zdravotnícke tovary a knihy.
- dočasné zvýšenie základnej sadzby DPH z 19 na 20 %, dovtedy kým deficit verejných financií neklesne pod úroveň 3 % HDP.
- príprava novely o DPH, ktorá má prijať opatrenia proti podvodom a daňovým únikom v oblasti DPH.

Zmeny v zákone o dani z príjmov 595/2003 Z. z. platné k 1. januáru 2012

- zmena daňových odpisov dlhodobého hmotného majetku. v prvom roku už odpis nebude možné uplatniť v plnej výške, ale len v pomernej časti z ročného odpisu vypočítaného v závislosti od počtu mesiacov používania bez ohľadu na metódu odpisovania.
- nové sankcie pre zamestnávateľov
 - o najmenej 15 € za každého zamestnanca, ktorému zamestnávateľ nevykonal ročné zúčtovanie, napriek tomu, že ho o to zamestnanec požiadal.
 - o od 60 € do 3 000 €, ak zamestnávateľ nevykoná nápravu v lehote určenej v rozhodnutí správcu dane, ak zamestnanec podá sťažnosť správcovi dane v prípade pochybností zamestnanca o správnosti zrazenej dane alebo preddavku na daň z príjmov.
- nové ohlasovacie povinnosti pre podnikateľov
 - o pri vyplácaní úrokov z pôžičiek.
 - o podávať prehľad o vyplatených príjmoch zo ZČ, zrazených a odvedených preddavkoch na daň a o daňovom bonuse mesačne (doteraz sa podával za kalendárny štvrt'rok).

Zákon č.289/2008 Z.z. o používaní elektronickej registračnej pokladnice s účinnosťou od 1. januára 2012

- podnikateľské subjekty pri predaji tovaru resp. pri poskytovaní vybraných služieb s úhradou v hotovosti musia postupovať už iba podľa tohto zákona a používať elektronicnú pokladnicu.

Novela Zákona č. 725/2004 o podmienkach prevádzky vozidiel v premávke na pozemných komunikáciách účinnosť do 5. februára 2012

- možnosť podnikateľom odstrániť deliacu priečku z osobného automobilu, ktoré bolo zakúpené s odpočtom DPH bez nutnosti auto prestavať z kategórie M1 do N1.

Súčasťou daňovo odvodovej reformy, ktorú táto vláda pripravovalo bolo aj zavedenie super hrubej mzdy a odvodového bonusu. Systém super hrubej mzdy mal preniesť celé odvodové zaťaženie na zamestnancov. Zrušila by sa povinnosť zamestnávateľa platiť za zamestnanca poistné na verejné zdravotné poistenie, poistné na sociálne poistenie (nemocenské poistenie, dôchodkové poistenie, poistenie v nezamestnanosti) okrem úrazového poistenia a úrazového zabezpečenia, ktoré by mal aj naďalej platiť zamestnávateľ. O tieto odvody, ktoré boli vo výške 34,4 % zo mzdy zamestnanca by sa jeho hrubá mzda zvýšila a vznikla by tzv. super hrubá mzda. Čistá mzda by však ostala na rovnakej úrovni. Reforma mala ďalej zmierniť rozdiely medzi zaťažením zamestnancov a živnostníkov a zlúčiť sedem súčasných sociálnych odvodov do jedného.

Pád vlády však spôsobil neschválenie tejto reformy a už je len otázne akú podobu bude mať daňovo odvodová reforma v programovom vyhlásení novej vlády, ktorá bude zložená z jednej strany. Strana SMER-SD získal v predčasných parlamentných voľbách, ktoré sa konali 10. marca 2012 väčšinu. Strana sa prezentuje ako sociálne orientovaná, ktorá chce hájiť záujmy sociálne slabších vrstiev a progresívne zdaňovať bohatých a banky. Dokazujú to aj vyjadrenia nového ministra práce Jána Richtera, ktorý chce rozsiahlou novelou Zákonníka práce odstrániť nerovnováhu, ktorú v súčasnosti vidí v neprospech zamestnancov (napr. zmena ustanovení o nadčasovej práci). Nová vláda však taktiež plánuje znížiť deficit verejných financií pod 3 % HDP v roku 2013. K tomu

potrebuje už v nasledujúcich mesiacoch dosiahnuť úsporu zhruba 1,2 miliardy eur. Aby to bolo možné v tak krátkom časovom horizonte bude musieť vláda prijať opatrenia na príjmovej strane štátneho rozpočtu. Jedná sa predovšetkým o zvýšenie niektorých daní a zavedenie nových (banková daň, daň pre milionárov).

Technologické faktory

Technologické faktory by mali vplývať na podnik pozitívne, keďže nové technológie a postupy by mali podnikom šetriť čas a peniaze, a zároveň zvyšovať kvalitu výrobkov a služieb. To platí však iba vtedy ak podnik nové technológie využíva a využíva ich efektívne.

Pre kúpeľný podnik ako poskytovateľa liečebnej starostlivosti je preto dôležité aby pri liečení používal nielen osvedčené ale aj najnovšie a najmodernejšie metódy a prístroje. Pre kúpeľný podnik je dôležité predovšetkým využívať najmodernejšie poznatky vedy a výskumu z oblasti balneológie, fyzikálnej medicíny, zdravej výživy a liečebnej rehabilitácie.

Podnik pri rozsiahlej rekonštrukcii zmodernizoval takmer všetky liečebné priestory balneoterapie, elektroliečby, ordinácií a vybudoval nový medicínsky wellness. Pri tejto rekonštrukcii boli pôvodné zariadenia nahradené novými. Predovšetkým boli nainštalované najnovšie balneologické a hydromasážne vane, nové zariadenia pre fyzioterapiu, ktoré zahŕňajú prístroje pre elektroliečbu, plynové injekcie a iné.

Z tohto pohľadu môžem hodnotiť vplyv technologických faktorov ako pozitívny a firma ich využitím výrazne skvalitnila služby pre zákazníkov, čo by sa malo prejaviť v ich zvýšenej spokojnosti a rastúcich tržbách.

Ekologické faktory

Ekologické faktory v dôsledku rozširujúcej sa „zelenej“ politiky v Európe a vo svete naberajú na významnosti. Kládne sa predovšetkým dôraz na využívanie obnoviteľných zdrojov. V prípadoch keď to nie je možné tak vlády zavádzajú za vyžívanie neobnoviteľných zdrojov rôzne ekologické dane vo forme spotrebných daní. Jednou z nich je aj spotrebná daň z plynu. Keďže podnik využíva plyn na výrobu tepla je podľa zákona č. 609/2007 Z. z. povinný platiť spotrebnú daň vo výške 1,32 eura/MWh.

Z tohto pohľadu je teda vplyv ekologických faktorov negatívny, keďže spôsobujú podniku vyššie náklady.

Na druhej strane štát a Európska únia finančne podporujú projekty, ktoré prispievajú k ochrane životného prostredia. Podnik je realizátorom projektu financovaného z európskych fondov. Cieľom projektu je znížiť energetickú náročnosť podniku a tým aj znižovať náklady podniku a prispievať tak k lepšiemu životnému prostrediu. Využívaním takýchto projektov by mali byť ekologické faktory pre podnik prínosom a prevážiť tak negatívny vplyv týchto faktorov na podnik.

5.4. Porterov model piatich síl – analýza konkurenčného prostredia

Konkurenti v odvetví

V súčasnosti tvorí odvetvie kúpeľnej starostlivosti v Slovenskej republike 26 kúpeľných miest, v ktorých pôsobí 31 kúpeľných podnikov. Zamerania jednotlivých kúpeľov závisí predovšetkým od liečivých prameňov, prírodných zdrojov a od prostredia, v ktorom sa kúpele nachádzajú. Vďaka týmto faktorom je konkurenčný boj v tomto odvetví trochu špecifický. Každý podnik ponúka niečo originálne, čo je dané práve lokalitou a prírodnými zdrojmi, s ktorými podnik pracuje. Podniky bojujú o zákazníkov z dvoch skupín. V prvej skupine sú klienti, ktorým liečebný pobyt z časti alebo úplne hradí zdravotná poisťovňa. Druhou skupinou sú samoplatcovia. V prvej skupine rozhoduje o výbere kúpeľného miesta zdravotná poisťovňa podľa zdravotných problémov klienta, jeho želania a zmluvných partnerov. V oboch prípadoch však v boji o zákazníka rozhoduje kvalita liečebných zdrojov, procedúr, a kvalita poskytovaných služieb. Medzi najväčšie kúpeľné mestá patria kúpele Piešťany, Bardejov, Sklené Teplice a kúpele Bojnice.

Charakteristika vybraných kúpeľných miest (Zdroj: Asociácia slovenských kúpeľov)

Kúpele Piešťany

- **Liečivé zdroje** – základnými liečivými zdrojmi sú horúce liečivé pramene s obsahom síry. Charakteristickým zdrojom pre Kúpele Piešťany je sírne bahno s veľkou tepelnou vodivosťou a vysokou redukčnou schopnosťou.
- **Indikácie** – v kúpeľoch Piešťany sa dajú liečiť všetky formy reumatických chorôb, funkčné poruchy chrbtice, poúrazové stavy a stavy po ortopedických operáciách.
- **Procedúry** - základom kúpeľnej liečby sú procedúry formou bazénových a vaňových kúpeľov spolu s aktívnou pohybovou liečbou doplnenou o masáže, akupunktúru, elektroterapiu a ergo terapiu.
- **Ubytovanie** – ubytovanie je možné v nasledujúcich hoteloch na kúpeľnom ostrove: Thermia Palace*****, Balnea Esplanade Palace*****, Balnea Splendid****+, Balnea Grand****, Pro Patria**, Villa Berlin***, Jalta**. Cena za jednu noc je od 51 € do 142 € za osobu vrátane raňajok.

- **Voľný čas** – pre aktívny oddych je k dispozícii golfový areál, indoor golf, tenisové kurty a joggingový chodník na Kúpeľnom ostrove, cyklotrasy a turistika v okolí Piešťan a v pohorí Považský Inovec, vodné športy na jazere Sĺňava (jachting, veslovanie, windsurfing, vodné lyžovanie, rybolov), squash, bowling.

Kúpele Bojnice

- **Liečivé zdroje** – pre liečebné procedúry sa využíva prírodná liečivá hydrogén-uhlíčanovo-síranová a vápnikovo-horčíková termálna voda, ktorá vyviera z 9 prameňov.
- **Indikácie** – v kúpeľoch Bojnice je možné liečiť choroby pohybového ústrojenstva (reumatického, degeneratívneho a pozápalového charakteru), stavov po operáciách a úrazoch a nervové choroby, stavy po zápaloch centrálného a periférneho nervového systému.
- **Procedúry** – základom liečebného procesu je kompletná balneoterapia. Pre procedúry sú k dispozícii 3 hypertermálne, 3 rehabilitačné a 2 vonkajšie bazény, podvodné masážne vane, perličkové a uhličité vane. Ďalej sa pre pacientov poskytuje liečebná telesná výchova, reflexná liečba, teploliečba, elektroliečba, svetloliečba, kyslíková terapia.
- **Ubytovanie** – ubytovanie je možné v liečebných domoch Mier a Baník a k dispozícii je aj nový komfortne zariadený liečebný dom Lysec.
- **Voľný čas** – v blízkosti kúpeľov sa nachádza bojnický zámok a najstaršia zoologická záhrada. V okolí sú ďalej možnosti turistických výletov, cyklistiky, jazdy na koňoch, lyžovanie či športového rybárčenia.

Trenčianske teplice

- **Liečivé zdroje** – v Trenčianskych tepliciach sa využíva na liečenie prírodná sírna voda z piatich prameňov s teplotou od 37 °C do 40 °C. Pri liečebných procedúrach sa využíva aj prírodná rašelina, mineralizované fango a pitný prameň termálnej sírnej vody.

- **Indikácie** - Kúpele sa špecializujú na liečbu a prevenciu ochorení pohybového ústrojenstva s cieľom udržať a zlepšiť pohybový rozsah. Liečba je ďalej zameraná na zmiernenie bolesti pooperačných stavoch a úrazov. Liečebné procedúry sú zamerané aj na liečbu chronických reumatických ochorení u niektorých civilizačných chorôb, chorôb z povolania a liečbu psoriázy.
- **Procedúry** – liečebné procedúry pozostávajú z tradičných metód akými sú vodoliečba formou termálnych kúpeľov v bazéne alebo vo vani, elektroliečba, svetlo liečba, masáže a pohybová terapia.
- **Ubytovanie** – ubytovanie je možné v jednom z deviatich liečebných domoch, ktoré sú rôzne rozmiestnené po kúpeľnom meste. Za zmienku stojí novo zrekonštruovaný liečebný dom PAX priamo v centre na pešej zóne. Poskytuje ubytovanie v luxusných apartmánoch de Luxe alebo v izbách Comfort.
- **Voľný čas** – Trenčianske teplice sú známe svojimi kultúrnymi podujatiami akými je Hudobné leto a medzinárodný filmový festival Artfilm. Mesto Trenčianske teplice ďalej ponúka široké možnosti športového vyžitia. Pre turistov je určite lákavé aj mesto Trenčín s viacerými pamiatkami vzdialené len 13 km.

Rajecké teplice

- **Liečivé zdroje** – základom liečebnej terapie je hydrouhličitanovo-vápenato-horečná termálna voda, s teplotami od 37 °C do 39 °C.
- **Indikácie** – v tomto zariadení sa špecializujú na liečbu chorôb pohybového ústrojenstva (artritída, artróza, poúrazová a pooperačná liečba a iné.), netuberkulózne choroby dýchacích ciest (alergická nádcha, bronchiálna astma, chronický zápal priedušiek), nervové choroby a choroby z povolania (ochorenia kostí, svalov a pod.).
- **Procedúry** – procedúry sú zamerané na využitie termálnych prameňov formou rehabilitačných a relaxačných bazénov. Ďalej je využívaný saunový svet s viacerými typmi sauny, masáže a elektroterapia. Pre tieto kúpele je charakteristická široká ponuka beauty procedúr.

- **Ubytovanie** – ubytovanie je sústredené okolo balneologického centra. Je možné vybrať si z nasledujúcich zariadení: hotel Aphrodite^{****}, hotel Veľká Fatra^{***}, Malá Fatra^{***}, hotel Laura^{***}, villa Margaréta^{***} a villa Flóra^{***}.
- **Voľný čas** – v liečebnom areáli je organizovaný kultúrno-spoločenský program formou živej hudby a tanca rôznych žánrov. Ďalej je pre návštevníkov možnosť člňkovania na jazierku, k dispozícii je aj niekoľko tenisových kurtov. V blízkosti sa nachádza aj Golf Park Rajec. V blízkom okolí je taktiež možnosť horskej turistiky a v zime možnosť lyžovania vo viacerých strediskách.

Sklené Teplice

- **Liečivé zdroj** – hlavným liečivým zdrojom je voda s vysokým obsahom kalcia a magnézia. Kúpele sa môžu pýšiť aj európskym unikátom, ktorým je jaskynný parný kúpeľ s vodou 42 °C.
- **Indikácie** – prírodné zdroje sa používajú na pri liečbe pohybového ústrojenstva bolesti chrbtice, kĺbov, poúrazové, pooperačné stavy, nervové zakončenia pohybového ústrojenstva a ostatné nervové choroby sk. VI indikačného zoznamu.
- **Procedúry** – základom liečebných procedúr je kúpeľ v termálnych bazénoch so zábalom, ďalej sú to masáže, rehabilitácie, elektro-magnetoterapie, vodoliečebné procedúry, parafín, parafango, škótske streky, plynové injekcie, rašelinové zábaly, lymfodrenáž, soľná jaskyňa a iné.
- **Ubytovanie** – je možné v 4 penziónoch a to v penziónoch Lenka, Park, Goetheho kúpeľný dom a Relax Thermal. Najjednoduchšie a najlacnejšie ubytovanie so spoločnými sociálnymi zariadeniami na chodbe je možné v Ústrednom dome.
- **Voľný čas** – kúpele sa nachádzajú v okolí Štiavnických vrchov, kde je široká možnosť na turistiku a výletov do okolitých historických miest ako sú Banská Štiavnica, Banská Bystrica, Kremnica a Zvolen.

Pri pohľade na silu existujúcej konkurencie je vhodné zvážiť aj ich pozíciu z pohľadu tržného podielu. V tomto prípade som zvolil počet doliečených pacientov ako hlavnú charakteristiku tržného podielu. Údaje o počte klientov som získal len za časť podnikov, a preto informácie o podieloch v % sú len orientačné. Z tabuľky však môžeme predpokladať, ktoré podniky majú najväčší podiel na trhu z pohľadu celkového počtu pacientov. Ide o kúpele Piešťany a Sklené Teplice, v ktorých sa za rok 2011 liečilo takmer 90-tisíc pacientov. Priemer počtu pacientov za ostatné podniky v tabuľke je zhruba 9 080 pacientov. Analyzovaný podnik dosahuje hodnotu nad týmto priemerom.

Tab. 5: Návštevnosť vybraných kúpeľných zariadení za rok 2011 (Zdroj: vlastné spracovanie)

Kúpele	Počet pacientov		Pacienti celkom	Podiel v %
	cez poisťovňu	samoplatcov		
Piešťany	-	-	40 216	23,46 %
Bojnice	4 151	7 614	11 765	6,86 %
Trenč. Teplice	4 480	8 320	12 800	7,47 %
Kúpele	7 417	3 491	10 908	6,36 %
Sklené Teplice	28 470	21 043	49 513	28,88 %
Smrdáky	2 880	720	3 600	2,10 %
Štós	1 952	551	2 503	1,46 %
Bardejovské	7 021	7 640	14 661	8,55 %
Nový Smokovec	840	4 070	4 910	2,86 %
Dudince	3 928	5 892	9 820	5,73 %
Vyšné Ružbachy	4 800	5 950	10 750	6,27 %
			171 446	100,00 %

V analýze existujúcich konkurentov sa ešte zameriam na cenové porovnanie liečebných pobytov v jednotlivých kúpeľných zariadeniach. Konkrétne som porovnával 21 dňové pobyty jednotlivých podnikov s najnižšou možnou cenou a ubytovaním v prvej kategórii. Ubytovanie prvej kategórie zahŕňa izbu s vlastnou sprchou/WC, balkónom, telefónom a TV SAT.

Tab. 6: Ceny 21 dňových liečebných pobytov pre 1 osobu v hlavnej sezóne (Zdroj: vlastné spracovanie)

Kúpele	Ubytovanie		Stravovanie	Počet procedúr	Cena pobytu
	Počet lôžok	Kategória			
Rajecké Teplice	1/2	1.	plná penzia	3/deň	800 €
Sklené Teplice	1/2	1.	plná penzia	3/deň	817 €
Štós	1/2	1.	plná penzia	3/deň	860 €
Vyšné Ružbachy	1/2	1.	plná penzia	3/deň	880 €
Sliach	1/2	1.	plná penzia	3/deň	900 €
Bojnice	1/2	1.	plná penzia	3/deň	920 €
Trenčianske Teplice	1/2	1.	plná penzia	3/deň	920 €
Piešťany	1/2	1.	plná penzia	3/deň	960 €
Dudince	1	1.	plná penzia	3/deň	970 €
Kúpele	1/2	1.	plná penzia	3/deň	987 €
Lúčky	1/2	1.	plná penzia	3/deň	1 000 €
Turčianske Teplice	1/2	1.	plná penzia	3/deň	1 040 €
Číž	1	1.	plná penzia	3/deň	1 060 €
Nový Smokovec	1/2	1.	plná penzia	3/deň	1 062 €
Brusno	1/2	1.	plná penzia	3/deň	1 782 €

V tabuľke môžeme vidieť, že všetky podniky zahŕňajú do ceny stravovanie formou plnej penzie (raňajky, obed, večera) a 3 liečebné procedúry za deň. Ceny 21 dňových pobytov sa pohybujú od 800 € do 1 070 €. Výnimkou sú pobyty v kúpeľoch Brusno, tie začínajú od 1 782 €. Je to spôsobené tým, že sa jedná o veľmi moderne a luxusne zariadené kúpele, kde cena za jeden deň na dvojlôžkovej izbe, so stravou a tromi procedúrami je 99 €. Pri pobyte nad 10 dní je zľava 10 %. Ostatné kúpele tiež do značnej miery modernizovali a rekonštruovali svoje priestory, čo malo vplyv aj na cenu pobytov. Analyzovaný podnik ponúka 21 dňový liečebný pobyt v rekonštruovaných liečebných domoch za 987 € v hlavnej sezóne.

Pri pohľade na ceny teda usudzujem, že podniky sa nesnažia viesť cenovú vojnu a lákať klientov na najnižšiu cenu. Po vlne modernizácie sa podniky snažia bojovať kvalitou ponúkaných služieb. Podniky v tomto odvetví vedia, že klienti sa k nim vracajú vďaka spokojnosti plynúcej zo služieb a nie nízkej ceny.

Rivalita medzi konkurentmi je teda silná, čo je spôsobené pomerne veľkým počtom liečebných podnikov. Slovenská republika má najviac liečebných miest v strednej Európe. Každý podnik sa snaží z unikátnosti svojich liečebných zdrojov získať

maximum. Toto podnikateľské prostredie by sa dalo označiť za priateľské, kde podniky medzi sebou nevedú žiadne bojové kampane, každý sa sústreďí na vlastnú kvalitu. Prostredníctvom rôznych konferencií a výstav môžu podniky spolu dokonca spolupracovať. V odvetví nepôsobí žiadny monopol. Dominantné postavenie majú však kúpele Piešťany, čo je spôsobené dlhoročnou tradíciou a veľkým počtom zahraničných klientov. Z pohľadu počtu klientov sú na tom ešte lepšie Sklené Teplice. Ich úspech spočíva predovšetkým v unikátnosti prírodných zdrojov (až 14 prameňov a unikát v podobe parného jaskynného kúpeľa), tradícií, polohe a v neposlednom rade vďaka priaznivým cenám.

Do konkurencie v odvetví musíme však započítať aj rôzne wellness strediská, ktoré ponúkajú obdobné služby relaxačného charakteru avšak bez využitia liečivých prameňov a odborného zdravotníckeho personálu. V súčasnosti je na Slovensku 8 aquaparkov. Čo sa týka wellness stredísk, mnohé nové hotely predovšetkým v okolí Vysokých a Nízkyh tatier majú svoje vlastné wellness zariadenia. Konkurenčnú silu týchto zariadení preto netreba podceňovať. Pre ľudí sú predovšetkým v lete veľmi atraktívne, avšak z pohľadu liečivých účinkov a odborného personálu nemôžu kúpeľným podnikom konkurovať. Na viac táto konkurencia môže byť aj obrátená. Kúpeľné podniky svojim tichým prostredím a wellness zariadeniami konkurujú aquaparkom predovšetkým v boji o staršieho zákazníka. Preto by som konkurenčnú silu týchto zariadení zhodnotil ako stredne silnú.

Ďalej treba počítať aj s konkurenciou zo strany kúpeľných zariadení v zahraničí. Predovšetkým v Rakúsku a Maďarsku sa neďaleko hraníc nachádzajú kvalitne vybudované a cenovo dostupné kúpeľné zariadenia.

Substitúty

Práve spomínané wellness strediská a aquaparky tvoria hrozbu substitútov. Ľudia ich využívajú predovšetkým v rámci svojich letných dovolení kedy si chcú oddýchnuť a načerpať nové sily. Potom v prípade, že nemajú dlhodobejšie zdravotné problémy už nepocitujú potrebu navštíviť liečebné kúpele. Aquaparky sú atraktívnou alternatívou oddychu hlavne pre mladých ľudí a rodiny s deťmi. Čo v konečnom dôsledku nie je cieľová skupina analyzovaného kúpeľného podniku.

Ďalej z pohľadu rastúceho trendu zdravého životného štýlu môžu ľudia využívať iné a lacnejšie formy prevencie pred chorobami. Ľudia môžu samostatne cvičiť, zdravo sa stravovať, relaxovať rôznymi inými formami a tým sa vyhnúť zdravotným problémom a ich prípadnej liečbe.

Avšak unikátne zloženie liečivých minerálnych prameňov a prírodných zdrojov využívaných v liečebných kúpeľoch sa nedá úplne nahradiť inými alternatívami. Komplexná kúpeľná starostlivosť je tak často jedinou možnosťou pre ľudí s dlhodobými zdravotnými problémami, či už sa jedná o mladých alebo starých ľudí. Preto nepovažujem hrozbu substitútov v tomto odvetví za významnú.

Dodávateľia – vyjednávací sila dodávateľov

Dodávateľov podniku môžeme na základe typu dodávok rozdeliť do niekoľkých skupín. Do prvej skupiny môžeme zaradiť dodávateľov plynu a elektrickej energie. Pre fungovanie podniku sú to jedny z najdôležitejších dodávok, bez ktorých by nemohla ísť prevádzka značnej časti liečebných procedúr. Ďalej bez dodávok vody by bola značne obmedzená funkčnosť ubytovacích zariadení. Tento typ dodávok realizuje na trhu len niekoľko dodávateľov s dominantným postavením, čo zvyšuje ich vyjednávaciu silu. Priestor na zjednávanie cien u týchto dodávateľov preto nie je veľký. Navyše ceny energií pre podniky nie sú pod dohľadom Úradu pre reguláciu sieťových odvetví, ktorý by reguloval ich výšku. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť prehľad cien troch najväčších dodávateľov plynu v krajine. Ich ceny pre podniky ktoré používajú plyn na vykurovanie sa v jednotlivých pásmach príliš nelíšia. Dominantné postavenie na tomto trhu má spoločnosť SPP, a. s. Príchodom podnikov ako je ČEZ a RWE, ktorí ponúkajú rôzne zľavy výrazne vzrástla konkurencia na tomto trhu. Podnik tak v prípade potreby má možnosť na zmenu dodávateľa, čím klesá aj ich vyjednávací sila.

Tab. 7: Ceny plynu u vybraných dodávateľov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Dodávateľ	Cena €/kWh	M1 odber (0-2110kWh)		M2 odber (2110-17 935kWh)		M3 odber (17 935-68 575kWh)		M4 odber (od 68 575kWh)	
		F mes. sadzba	Sadzba za odobratý plyn	F mes. sadzba	Sadzba za odobratý plyn	F mes. sadzba	Sadzba za odobratý plyn	F mes. sadzba	Sadzba za odobratý plyn
SPP	€ bez DPH	2,80	0,0673	5,30	0,0530	7,87	0,0513	21,62	0,048
ČEZ	€ bez DPH	2,86	0,0628	5,35	0,0489	7,93	0,0472	29,96	0,045
RWE	€ bez DPH	2,85	0,0674	5,33	0,0533	7,92	0,0516	29,95	0,050

Ďalšiu dodávateľskú skupinu tvoria výrobcovia a dodávatelia medicínskych zariadení. V tomto segmente už pôsobí viacero menších i väčších firiem, ktoré sa zaoberajú vlastnou výrobou alebo distribúciou zahraničných značiek medicínskej techniky. Pre podnik sú dôležitý predovšetkým dodávatelia vodoliečebnej a fyzioterapeutickej techniky. Dodávka takýchto zariadení však nie je pravidelná a dodávatelia pri nich pristupujú individuálne ku každému klientovi. Vzhľadom na to, že sa jedná o produkty, ktoré je možné získať od viacerých dodávateľov, avšak ich produkty do značnej miery vplyvajú na kvalitu poskytovaných služieb hodnotím vyjednávaciu silu tejto skupiny dodávateľov za stredne silnú.

Poslednou významnejšou skupinou sú dodávatelia potravín a iného tovaru potrebného pre stravovacie zariadenie umiestnené v podniku. Podnik potrebuje denne prestravovať stovky klientov, čo si vyžaduje veľké množstvo surovín. To umožňuje objednávať podniku vo veľkom množstve a získať tak množstvové zľavy. V odvetví veľkoobchodu s potravinami existuje pomerne silná konkurencia, ktorá medzi sebou súperí predovšetkým nízkymi cenami. To stavia podnik do úlohy toho, kto si vyberá a určuje podmienky, a preto hodnotím vyjednávaciu silu tejto skupiny dodávateľov za slabú.

Vyjednávací sila kupujúcich

Kupujúcich resp. klientov, ktorí využívajú liečebnú starostlivosť analyzovanej firmy je možné rozdeliť do dvoch skupín. A to na klientov zdravotných poisťovní, ktorí tvoria viac ako 60 % všetkých klientov podniku a na klientov, ktorí si liečebné pobyty hradia sami.

Vo všeobecnosti má každý pacient zo zákona nárok na kúpeľnú liečbu 1 krát do roka. Avšak o tom či tento nárok vznikol rozhoduje na základe zdravotného stavu lekár. Lekár na základe vážnosti zdravotného stavu môže zaradiť pacienta do kategórie A, alebo kategórie B. Návrh na kúpeľnú liečbu vypisuje lekár a zasiela ho zdravotnej poisťovni pacienta. Tá ak návrh spĺňa všetky požiadavky je povinná kúpeľnú liečbu schváliť. Pacientovi to oznámi listom, v ktorom aj uvedie kúpeľné zariadenie, kde môže kúpeľnú liečbu absolvovať. Poisťovňa vyberá len z tých kúpeľných zariadení s ktorými má zmluvný vzťah, a ktoré majú oprávnenie liečiť pacientov s daným ochorením. Pacient si s kúpeľným zariadením dohodne len termín nástupu, môže však požiadať poisťovňu aby mu pridělila kúpele, o ktoré má záujem. Pacientom v skupine A prepláca poisťovňa celý liečebný pobyt, pacienti hradia len poplatok za ústavnú starostlivosť 1,66 € a kúpeľný poplatok. Pacientom v skupine B prepláca poisťovňa iba liečebné procedúry, stravovanie a ubytovanie si hradia sami. Z tohto pohľadu môžeme usúdiť, že pacienti využívajúci služby kúpeľného zariadenia nedisponujú veľkou vyjednávacou silou. Naopak veľkú silu majú zdravotné poisťovne, ktoré majú možnosť vyberať medzi viacerými kúpeľnými podnikmi a zjednávať cenu pri uzatváraní zmlúv

Ako už bolo spomenuté druhú skupinu zákazníkov tvoria samoplatcovia. Tí majú úplnú slobodu v rozhodovaní o tom aké kúpeľné zariadenia, dĺžku pobytu a štandard ubytovania si zvolia. Ide o veľmi dôležitú skupinu zákazníkov, ktorí sa v prípade spokojnosti častejšie vracajú do toho istého kúpeľného zariadenia. Pri výbere, ktoré kúpeľné zariadenie využijú majú zákazníci dostatok informácií predovšetkým z internetových stránok, ktoré má väčšina podnikov dobre spracované. Ďalej majú na výber z pomerne veľkého množstva, až 26 kúpeľných miest, čo ich vyjednávaciu silu ešte zvyšuje. Avšak ich silu znižuje malá hrozba substitútov v tomto odvetví a to, že zákazníci sú predovšetkým jednotlivci, kde príjmy od jednotlivého zákazníka predstavujú len malé percento z celkových príjmov podniku a odvetvia. Preto hodnotím vyjednávaciu silu tejto skupiny zákazníkov ako miernu.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Pre vstup do odvetvia kúpeľnej starostlivosti existuje niekoľko bariér. Za tie najväčšie považujem legislatívne opatrenia a kapitálovú náročnosť pri vstupe do odvetvia.

Zásadným legislatívnym opatrením je zákon č. 538/2005 Z. z. o prírodných liečivých vodách, prírodných liečebných kúpeľoch, kúpeľných miestach a prírodných minerálnych vodách. Štátna kúpeľná komisia a Inšpektorát kúpeľov a žriediel rozhodujú podľa tohto zákona o uznávaní prírodných liečivých vôd, o prevádzkovaní prírodných liečebných kúpeľov a o ochrane kúpeľného miesta. Ďalej vyhláška č. 101/2006 Z. z. Ministerstva zdravotníctva stanovuje minimálne požiadavky na materiálno-technické a personálne vybavenie prírodných liečebných kúpeľov. Vznik nových kúpeľných zariadení je teda viazaný na výskyt prírodného liečivého zdroja, ktorý musí spĺňať určité parametre. Štátna kúpeľná komisia v súčasnosti neeviduje žiadny návrh na uznanie nového kúpeľného miesta. Vznik nového kúpeľného zariadenia sa preto v blízkej budúcnosti nepredpokladá.

Druhou spomínanou bariérou je kapitálová náročnosť. Pre založenie kúpeľného podniku je potrebné vybudovať liečebné priestory s dostatočnou kapacitou, ktoré musia byť vybavené potrebnou medicínskou technikou. Ďalej je potrebné vybudovať ubytovacie a stravovacie zariadenia, vytvoriť príjemné okolie, kde sa môžu ľudia prechádzať, stretávať, zabávať a športovať. Preto je pre vybudovanie kúpeľného podniku potrebné veľké množstvo kapitálu, v rádo vo niekoľko desiatok až stoviek miliónov eur. Rovnako aj vybudovanie wellness a aqua parkov, ktoré je možné postaviť prakticky hocikde vyžaduje niekoľko miliónovú investíciu. Preto v súčasných podmienkach ekonomickej neistoty a veľkej kapitálovej náročnosti nepredpokladám vznik nových zariadení tohto typu.

Hrozbu vstupu nových konkurentov by som v dôsledku spomínaných bariér označil ako veľmi slabú.

5.5. Zhrnutie analýzy vonkajšieho prostredia

V predchádzajúcej časti bola spracovaná pomocou SLEPT analýzy a Porterovho modelu analýza vonkajšieho prostredia. SLEPT analýza skúmala faktory širšieho okolia podniku, ktoré je tvorené zo sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorov. Porterov model sa zasa zaoberal analýzou bližšieho, resp. odborového okolia, ktoré je tvorené vyjednávacou silou konkurentov, substitútov, dodávateľov, zákazníkov a novými konkurentmi. Výsledky týchto analýz budú vo forme určenia vplyvu jednotlivých faktorov predstavené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 8: Vplyvy vonkajšieho okolia na podnik (Zdroj: vlastné spracovanie)

Skupina faktorov	Vplyv
Sociálne faktory	+ zvyšujúca sa životná úroveň + dostatok vzdelanej pracovnej sily - <i>populačné starnutie obyvateľstva</i> - <i>odchod mladých lekárov a zdravotníckych pracovníkov do zahraničia</i>
Legislatívne faktory	+ stabilné a jasné pravidlá v zákone upravujúcom kúpeľníctvo + regulácia vstupu nových konkurentov - <i>časté zmeny v daňových zákonoch</i>
Ekonomické faktory	+ mierny rast HDP po prepade v dôsledku ekonomickej krízy + nízke úrokové sadzby na bankovom trhu - <i>rast nezamestnanosti</i> - <i>rast inflácie (najvyšší v eurozóne)</i> - <i>dlhová kríza v Európe</i>
Politické faktory	+ kauza Gorila + boj s korupciou (zverejňovanie zmlúv, elektronické aukcie) - <i>pád vlády a predčasné voľby</i> - <i>slabá podpora podnikania</i> - <i>slabá podpora cestovného ruchu</i>
Technologické faktory	+ aplikácia nových poznatkov z balneológie a kúpeľnej starostlivosti + nové liečebné zariadenia + nové energetické riešenia
Ekologické faktory	+ ochrana životného prostredia + finančná podpora projektov - <i>zavádzanie „ekologických“ daní, ktoré sa odrážajú vo vyššej cene pre zákazníka</i>

Konkurenti	+ prevláda pozitívna konkurencia + nikto nevedie agresívnu cenovú politiku + nikto nemá monopolné postavenie - veľký počet konkurentov s dlhodobejšou tradíciou (niekoľko storočí)
Substitúty	+ nenahradia funkciu liečivých zdrojov a prácu odborného personálu - vznik a obľuba aquaparkov - vznik wellness centier
Dodávatelia	+ vznik novej konkurencie medzi dodávateľmi energií - stále vysoká vyjednávacía sila týchto dodávateľov
Zákazníci	+ stabilná klientela od zdravotných poisťovní + nižšia vyjednávacía sila týchto zákazníkov - silná vyjednávacía pozícia na strane zdravotných poisťovní
Noví konkurenti	+ hrozba vstupu nových konkurentov je veľmi nízka

Z výsledkov analýzy vonkajšieho prostredia môžeme povedať, že jednoznačne najviac negatívnych vplyvov plyní z ekonomických a politických faktorov. Ekonomická situácia je ešte stále poznačená finančnou krízou, ktorá vypukla v roku 2008 a postupne prešla až do súčasnej dlhovej krízy. Tá znemožňuje výraznejší ekonomický rast, s ktorým by bola spojená aj vyššia spotreba obyvateľstva a tým aj prípadne vyšší záujem o kúpeľnú starostlivosť. Rovnako aj u politických faktorov prevládali negatívne vplyvy, čo bolo spojené s nestabilitou vlády a jej následným rozpadom.

U faktorov z Porterovho modelu je už väčšia prevaha pozitívnych vplyvov. Zaujímavý je predovšetkým pozitívny vplyv zo strany súčasných konkurentov, kde prevláda pozitívna konkurencia, ktorá medzi sebou nevedie cenové vojny a o zákazníkov bojujú vyššou kvalitou služieb. Pozitívny vplyv môžeme sledovať aj u substitútov, ktoré nedokážu funkciu liečivých zdrojov a prácu personálu kúpeľných zariadení nahradiť. Avšak vznik a popularita aquaparkov ako možných substitútov má na podnik negatívny vplyv vo forme preberania zákazníkov. Posledný výraznejšie negatívny vplyv majú zdravotné poisťovne v podobe „zákazníkov“ so silnou vyjednávacou silou. Tomuto problému bude venovaná pozornosť v návrhovej časti.

5.6. Hodnotový reťazec

Hodnotový reťazec sa zaoberá vnútorným prostredím firmy, ktoré analyzuje prostredníctvom dvoch okruhov činností prebiehajúcich v podniku. Prvý okruh tvoria tzv. *primárne činnosti*, ktoré priamo súvisia s hlavnou činnosťou podniku. Druhý okruh tvoria tzv. *podporné činnosti*, ktoré poskytujú podporu primárnym činnostiam.

5.6.1. Primárne činnosti

Riadenie vstupných operácií

Analyzovaný kúpeľný podnik nepatrí svojim charakterom medzi výrobné podniky. Preto v ňom ani neprebíha tradičné obstarávanie vstupov, ktoré je súčasťou vstupných operácií predovšetkým vo výrobných podnikoch.

Za hlavnú vstupnú operáciu, z ktorej vychádza podstatná časť služieb poskytovaných podnikom môžeme považovať spracovanie liečivej minerálnej vody. Táto voda sa čerpá z troch podzemných prameňov. Pomocou čerpacej techniky je privádzaná do jednotlivých nádrží odkiaľ sa rozvádza na konkrétne procedúry. Voda musí byť prečerpávaná nepretržite, každý deň aby sa zabezpečila jej kvalita. Na tento proces dohliada vodný technik spolu s balneologickým špecialistom.

Svojim charakterom do vstupných operácií patrí aj príprava izieb a prijímanie pacientov. Každý pacient absolvuje počas prvého pobytového dňa vstupné lekárske vyšetrenie, dostane zoznam s rozpisom procedúr a ubytuje sa. Významnú úlohu v tejto činnosti zohráva personál podniku, s ktorým má pacient prvý kontakt a stretáva sa s ním i po zvyšok svojho pobytu. Ide hlavne o pracovníkov recepcie, lekárskeho a zdravotníckeho personálu a chýžné. Pacient si už od prvého dňa vytvára dojem o podniku a jeho službách, a je preto dôležité aby bol čo najlepší.

Do vstupných operácií môžeme ešte zaradiť obstarávanie surovín potrebných pre kuchyňu. Tá je dôležitou súčasťou podniku, keďže pripravuje stravu pre všetkých pacientov. Za jej chod je zodpovedná vrchná kuchárka, ktorá má na starosti niekoľko ďalších pracovníkov kuchyne. Pracovníci kuchyne vedú rozpis všetkých potrebných surovín, podľa ktorého sa vytvára nákupný zoznam. Dodávky surovín sú potom realizované prostredníctvom služby METRO Distribúcia.

Operácie (výroba a prevádzka)

Po vykonaní základných vstupných operácií je možné zahájiť ďalšie činnosti, ktoré súvisia predovšetkým s hlavnou prevádzkovou činnosťou podniku. Do týchto činností patrí poskytovanie liečebných procedúr a stravovacích a ubytovacích služieb.

Liečebné procedúry sa vykonávajú v hlavnej budove balneoterapie. Pacienti tak majú všetky procedúry pod „jednou strechou“. Od vstupu cez hlavný vchod sú pacienti informačnými popismi vedení na jednotlivé oddelenia. Na každom podlaží je na viditeľnom mieste zvýraznený názov oddelenia a zoznam procedúr, ktoré sa tam vykonávajú. Každá skupina procedúr má odlišný spôsob aplikácie a k tomu aj prispôsobené zariadenia a personál. Pre podnik je dôležité z pohľadu riadenia nákladov rozdelenie procedúr podľa ich nákladovej náročnosti. Medzi nákladovo náročnejšie procedúry patrí vodoliečba. Tá je náročná predovšetkým na prevádzku a údržbu hydromasážnych vaní a bazéna. Vane sa po každom pacientovi preplachujú a pravidelne ošetrujú špeciálnym prostriedkom. V bazéne je okrem iného potrebné udržiavať teplotu vody medzi 33 °C až 35 °C, čo predstavuje ďalšie náklady. Medzi menej nákladné procedúry patria rôzne typy masáže, liečebná telesná výchova, elektroliečba, inhalácie, mechanoterapia a iné výkony, ktoré nie sú tak náročné na energiu a materiálo-technické vybavenie. Súčasťou každej procedúry je aj práca odborného personálu, ktorý je ohodnotený podľa stupňa odbornosti.

Ďalšia prevádzka je spojená so stravovacími a ubytovacími zariadeniami. Stravovanie prebieha formou raňajok, obeda a večere. Raňajky sú podávané formou bufetových stolov, pri obede a večeri majú pacienti možnosť výberu z 3 jedál pri jednotlivých diétach. Príprava stravy je pod dohľadom lekára dietológa a kvalifikovanej diétnej sestry. Ubytovanie pacientov je zabezpečené v piatich kúpeľných domoch 1-2 posteľových izbách a apartmánoch. Budovy sú situované v kúpeľnom lesoparku v blízkosti hlavnej budovy Balneoterapie. Každý kúpeľný dom má vlastnú novú plynovú kotolňu. Na troch kúpeľných domoch je nová zateplená fasáda s plastovými oknami, ďalší kúpeľný dom má len plastové okná a posledný je ešte v pôvodnom stave. Nové vykurovacie zariadenia a oprava vonkajších fasád majú prispieť k úspore energií a efektívnejšej prevádzke.

Riadenie výstupných operácií

Činnosti spojené s výstupnou logistikou ako je napríklad skladovanie a distribúcia tovaru v podniku neprebiehajú. Predmetom činnosti podniku, ako už bolo uvedené je poskytovanie služieb v oblasti kúpeľnej starostlivosti. Tieto služby sa poskytujú v sídle spoločnosti, kam za nimi prichádzajú klienti z celého Slovenska.

Marketing a predaj

Firma využíva na svoju prezentáciu vlastnú internetovú stránku, ktorá poskytuje prehľadné informácie o cenách a poskytovaných službách. Stránka je pravidelne aktualizovaná a dopĺňaná o nové akciové ponuky. Zájemcovia sa môžu na stránke dozvedieť detaily o jednotlivých pobytoch, ubytovaní a stravovaní. Nechýba ani odkaz na dôležité kontaktné informácie a podrobný popis ako sa dá k podniku dostať. Internetová stránka je prístupná aj v anglickom a nemeckom jazyku. Svoje aktivity a aktuálnu ponuku firma prezentuje aj na sociálnej sieti Facebook, kde má založený vlastný profil.

Na podporu predaja firma ďalej využíva občasnú inzerciu v miestnych novinách a na reklamných paneloch v blízkych mestách. Firma má taktiež k dispozícii veľké množstvo informačných letákov a prospektov, ktoré sú však umiestnené len na recepcií v hlavnej budove.

Firma sa taktiež angažuje svojou účasťou v novovytvorenom miestnom výbore pre podporu cestovného ruchu v regióne. Vedenie spoločnosti zastupuje firmu na veľtrhoch z oblasti cestovného ruchu a wellness.

Servisné služby

Firma poskytuje svojim klientom počas celého pobytu neustály servis vo forme odbornej starostlivosti a poradenstva. Zdravotnícky personál podniku rieši požiadavky klientov v rámci ich liečebného rozvrhu. Prípadné nedostatky v ubytovaní alebo stravovaní môžu klienti hlásiť na recepcií a ich sťažnosti sa vybavujú okamžite.

5.6.2. Podporné činnosti

Infraštruktúra firmy

Infraštruktúra firmy je tvorená skupinou činností, ktoré pomáhajú celému reťazcu a podniku ako takému. V analyzovanom podniku tvorí túto infraštruktúru predovšetkým vedenie firmy, organizácia, plánovanie a riadenie financií.

V čele firmy stojí generálny riaditeľ, ktorý je hlavným prijímateľom a iniciátorom strategických rozhodnutí. Ten časť svojich právomocí deleguje na ďalších vedúcich pracovníkov, ktorí sú odborníkmi v obore. Jedná sa o námestníka pre liečebno-preventívnu starostlivosť, technicko-prevádzkového námestníka a námestníka obchodného úseku. Zvyšní zamestnanci potom plnia pokyny týchto vedúcich pracovníkov. Najpočetnejšiu skupinu zamestnancov tvorí zdravotnícky personál, ktorí zabezpečuje liečebnú starostlivosť. Druhou početnou skupinou sú chyžné, ktoré sa starajú o pripravenosť ubytovacích zariadení. Ďalej sú to recepčné, pracovníčky kuchyne, údržbári a ekonomický úsek.

Vedenie podniku zostavuje ciele a plány podniku, ktoré sa dajú rozdeliť na investičné a obchodné. Investičné ciele sú zamerané na rozvoj podniku a skvalitnenie služieb. Firma má investičné ciele rozdelené na krátkodobé a strednodobé do 1 roka, a na dlhodobé viac ako 1 rok. V obchodných plánoch firma stanovuje predpokladaný počet klientov v jednotlivých segmentoch.

Riadenie financií má na starosti ekonomický úsek, ktorý je zodpovedný za zostavenie účtovnej závierky, sledovanie príjmov a výdajov a zostavenie finančného plánu na najbližšie obdobie.

Riadenie ľudských zdrojov

V prípade potreby nových zamestnancov vypisuje firma výberové konanie na danú pozíciu. Po jeho úspešnom absolvovaní, ktorého súčasťou je aj pohovor s vedúcim pracovníkom je nový zamestnanec následne zaškolený na pozíciu, ktorú bude vykonávať. Firma v súčasnosti neponúka žiadne voľné pracovné miesta a neočakáva ani odchod niektorého zo súčasných zamestnancov. Podnik sa snaží udržať súčasné pracovné miesta. Robí tak prostredníctvom zvyšovania adaptability a kvalifikovanosti pracovníkov. Firma zabezpečuje svojim zamestnancom odborné školenia v súlade so

zameraním činnosti firmy, ďalej školenia zamestnancov v oblasti jazykových a počítačových zručností.

Technologický vývoj

Analyzovaná firma je spojená s technologickým vývojom, ale len ako užívateľ nových technológií a procesov. Firma pri poskytovaní svojich služieb pracuje s novými technológiami a poznatkami predovšetkým z oblasti balneológie a fyzioterapie. Príkladom môže byť poskytovanie mimotelovej šokovej vlnovej terapie (ESWT), ktorá sa s úspechom využíva na liečbu ochorení pohybového aparátu v rehabilitácii, ortopédii, reumatológii, chirurgii a športovej medicíne.

Firma tak momentálne nemá potrebu investovať finančné prostriedky do vlastného výskumu resp. vývoja nových technológií a postupov.

Obstaráateľská činnosť

V časti Vstupné operácie bolo opísané, že tradičné obstarávanie vstupov nie je súčasťou hodnotového reťazca analyzovanej firmy a najdôležitejší vstup si firma zabezpečuje sama. Firma však pri svojej činnosti spotrebúva väčšie množstvo plynu a potravín. Tieto suroviny nakupuje od dodávateľov, s ktorými má dlhodobé obchodné vzťahy a podľa toho aj prispôbené obchodné podmienky.

Obstaráateľská činnosť súvisí aj s investičnými projektmi firmy, ktoré sú vo veľkej miere stavebného charakteru. Na ich realizáciu má firma na výber z niekoľkých stavebných firiem a remeselníkov, ktorých je v blízkom okolí dostatok. U nákupe týchto služieb je pre firmu najdôležitejším kritériom cena a vyberá tie ponuky, ktoré ju majú najnižšiu. Firma je ešte nútená v dlhších časových intervaloch obstarávať zdravotnícku techniku, ktorú nakupuje podľa značky a od osvedčených predajcov. Tu však nezohráva hlavnú úlohu cena, ale kvalita a nákladovosť na údržbu tejto techniky.

Väčšina spomínaných nákupov dosahuje vyšších peňažných hodnôt, čo umožňuje firme zjednať lepšie platobné podmienky i cenu, čo v konečnom dôsledku pozitívne vplýva na likviditu a nákladovosť podniku.

5.6.3. Vyhodnotenie hodnotového reťazca

Po spracovaní hodnotového reťazca môžeme vidieť, že sa jedná o teoretický prístup, ktorým som popísal činnosti prebiehajúce v podniku. Firma si podstatné činnosti spojené s prevádzkou zabezpečuje sama. Najväčšiu hodnotu pre zákazníka vytvárajú samotné procedúry a kvalitné stravovacie a ubytovacie služby. Tie sú zabezpečené vhodným počtom zamestnancov. Firma si taktiež sama zabezpečuje upratovacie služby a údržbu. Jedná sa o činnosti vykonávané každodenne bez potreby vysokej kvalifikácie, pri ktorých je mzdové ohodnotenie na úrovni minimálnej mzdy. V súčasnosti preto nevidím potrebu niektoré činnosti prenášať na iné subjekty formou outsourcingu. Firma využívala na stráženie súkromnú bezpečnostnú službu. Tú však nahradil nový kamerový a bezpečnostný systém.

Obr. 6: Hodnotový reťazec analyzovanej firmy (Zdroj: vlastné spracovanie)

8 vedúcich pracovníkov – ekonomický úsek – zdravotnícky personál – chýžné – recepčné – kuchárky – údržbári.					M A R Ž A
Výber nových zamestnancov vedúcimi pracovníkmi. Nízka fluktuácia súčasných zamestnancov.					
Využívanie nových technológií a postupov bez vlastného výskumu.					
Obstarávanie energií a zdravotníckeho materiálu na základe dlhodobých vzťahov					
Prečerpávanie minerálnej vody.	Poskytovanie procedúr.	Výstupné operácie neprebiehajú.	Prezentácia firmy na internete a sociálnej sieti.	Servis pre pacientov počas celej doby pobytu.	
Príjem pacientov.	Ubytovacie a stravovacie služby pre pacientov.		Informačné letáky.		
Suroviny pre kuchyňu.					

5.7. Zhodnotenie súčasného stavu

V tejto kapitole práce bol predstavený analyzovaný podnik. V rámci SLEPTE analýzy boli identifikované najdôležitejšie faktory, ktoré majú na podnik podstatný vplyv. Po tejto analýze nasledovala analýza konkurenčných síl podľa Porterovho modelu. Výsledky týchto analýz boli následne zhrnuté v súhrnnej tabuľke kde boli uvedené jednotlivé pozitívne a negatívne vplyvy, ktoré boli formou tejto analýzy vonkajšieho prostredia zistené. Práca ďalej pokračovala analýzou hodnotového reťazce, v ktorom boli popísané jednotlivé činnosti prebiehajúce v podniku.

Analýza vnútorného prostredia bude ďalej pokračovať kapitolou 6. Finančná analýza, kde bude pomocou viacerých ukazovateľov hodnotená finančná výkonnosť podniku. Jej výsledky budú opäť na konci kapitoly zhrnuté, po ktorej bude nasledovať návrhová časť a záverečné zhodnotenie.

6. Finančná analýza

Finančná analýza predstavuje rozbor finančnej situácie analyzovanej firmy. Zo strany firmy mi boli poskytnuté poznámky k výkazom a finančné výkazy (súvaha, výkaz ziskov a strát, prehľad peňažných tokov) za obdobie 2008 – 2010, ktoré boli hlavným zdrojom informácií pre vypracovanie nasledujúcej finančnej analýzy.

6.1. Horizontálna analýza súvahy

Horizontálna analýza finančných výkazov je východiskovým bodom finančnej analýzy. Sleduje vývoj jednotlivých veličín v čase vo vzťahu k minulému účtovnému obdobiu.

Tab. 9: Horizontálny rozbor aktív. (Zdroj: vlastné spracovanie)

označenie	číslo riadku	Aktíva k 31.12.	relatívna zmena (v %)		absolútna zmena (v celých eurách)	
			2009/2008	2010/2009	2009 - 2008	2010 - 2009
	001	Spolu majetok	11,20%	6,30%	730 416	456 923
A.	002	Neobežný majetok	4,57%	2,73	278 911	174 075
A.I.	003	Dlhodobý nehmotný majetok	-35,78%	11,54%	-7 644	1 590
3.	006	Softvér	-22,93%	76%	-2 598	6 635
5.	008	Goodwill	-50%	-100%	-5 046	-5 045
A.II.	012	Dlhodobý hmotný majetok	4,72%	2,71%	286 555	172 485
A.II.1	013	Pozemky	0%	0%	0	0
2.	014	Stavby	21,52%	1,77%	1 000 014	100 171
3.	015	Samostatné hnuiteľné veci	36,20%	49,40%	55 873	103 851
6.	018	Ostatný dlhodobý hmotný majetok	62,60%	-8,07%	4 021	-843
7.	019	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	-77,33%	-7,29%	-797 356	-17 048
8.	020	Posk. preddavky na dlhodobý hm. majetok	100%	-56,85%	24 003	-13 646

Ako môžeme v tabuľke vidieť celková bilančná suma majetku má rastúci trend, ale o proti roku 2009 sa tempo rastu spomalilo takmer o polovicu. Aktíva v roku 2010 vzrástli o 6,30% (456 923€) a v roku minulom o 11,20% (730 416€). Na rastúcom trende aktív sa najviac podieľal obežný majetok, ktorý v roku 2009 vzrástol o 106,69% (450 871€) a v roku 2010 o 29,47% (257 397%).

Zameriame sa teraz podrobnejšie na dlhodobý majetok, ktorý taktiež zaznamenal výrazné zmeny. Dlhodobý nehmotný majetok klesol v roku 2009 o 35,78% (- 7 644€),

čo bolo spôsobené poklesom hodnoty softvéru a goodwillu v dôsledku odpisov. V roku 2010 však nehmotný majetok stúpol o 11,54% (1 590 €), čo bolo spôsobené nárastom softvéru o 76 % (6 635€) a poklesom goodwillu o 100 % (- 5 045€), ktorý sa úplne odpísal. U dlhodobého hmotného majetku nastala najväčšia zmena pri stavbách, samostatných hnutelných veciach, ostatnom dlhodobom a obstarávanom majetku. Stavby vzrástli v roku 2009 o 21,52% (1 000 014€) v roku 2010 už len o 1,77 % (100 171€). Samostatné hnutelné veci zaznamenali výrazný percentuálny nárast v oboch sledovaných obdobiach. Ich absolútna zmena však nebola taká výrazná, keď v roku 2009 vzrástli o 55 873€ a v roku 2010 o 103 851€. Výrazná zmena sa však udiala u obstarávaného dlhodobého majetku, ktorý v roku 2009 klesol oproti minulému obdobiu o 77,33 % (-797 356€). Táto suma tvorí podstatnú časť rastu, ktoré zaznamenali v roku 2009 stavby, keďže sa jedná o ich technické zhodnotenie zúčtované v tomto roku. V roku 2010 bol tento pokles už len o 7,29% (-17 048€). Z takéhoto vývoja štruktúry dlhodobého hmotného majetku môžeme usúdiť, že hlavná investičná činnosť prebiehala v podniku v roku 2008 a v ďalších rokoch už len dobiehala.

Tab. 10: Horizontálny rozbor obežného majetku (Zdroj: vlastné spracovanie)

ozna- čenie	číslo riadku	Aktíva	relatívna zmena (v %)		absolútna zmena (v celých eurách)	
			2009/2008	2010/2009	2009 - 2008	2010 - 2009
B.	031	Obežný majetok	106,69%	29,47%	450 871	257 397
B.I.	032	Zásoby	37,26	8,11%	6 452	1 928
B.I.1.	033	Materiál	29,92%	8,69%	2 934	1 107
6.	038	Tovar	46,86%	7,44%	3 518	821
B.III.	047	Krátkodobé pohľadávky	-0,37%	108,12%	-1 057	302 936
B.III.1	048	Pohľadávky z obchodného styku	0,73%	77,30%	1 938	205 866
6.	053	Daňové pohľadávky a dotácie	4874%	491,38%	13 599	68 194
7.	054	Iné pohľadávky	-99,98%	962533%	-16 594	28 876
B.IV.	055	Finančné účty	359,20%	-8,33%	445 476	-47 467
B.IV.1	056	Peniaze	520,63%	1,33%	7 492	119
2.	057	Účty v bankách	152,86%	65,49%	187 392	203 006
4.	059	Krátkodobý finančný majetok	-	-	250 592	-250 592

K významným pohybom došlo aj v rámci obežného majetku. Tu nastal nárast zásob ako v roku 2009 o 37,26% (6 452€), tak aj v roku 2010 o 8,11% (1 928€). Zásoby rástli v dôsledku nárastu materiálu a vo väčšej miere v dôsledku nárastu tovaru. Krátkodobé

pohľadávky po miernom poklese v roku 2009 o 0,37% (-1 057€), vzrástli v roku 2010 o 108% (302 936€). Ako vidíme tento nárast bol spôsobený predovšetkým rastom pohľadávok z obchodného styku v roku 2010 o 77,30% (205 866€). Tento nárast by som spojil s nárastom klientov zdravotných poisťovní a označil by som ho ako veľmi pozitívny. Výrazné zmeny nastali aj u finančných účtoch podniku. Tie v roku 2009 vzrástli o 359,20% (445 476€). Tento nárast bol spôsobený rastom všetkých položiek finančných účtov. Najväčšiu relatívnu zmenu zaznamenali peniaze a krátkodobý finančný majetok, ktorý podnik v roku 2008 nevlastnil. Podnik v roku 2009 držal určité majetkové cenné papiere v hodnote 250 592, ktorých sa v roku 2010 zbavil. Účty v bankách zaznamenali taktiež značné nárasty. V roku 2009 sa zvýšili o 152,86% (187 392€) a v roku 2010 o 65,49% (203 006€). Tento rastúci trend finančných prostriedkov na bankových účtoch je pre firmu veľmi pozitívnym signálom, keďže sa jedná o prostriedky, s ktorými môže voľne disponovať. Podľa poznámok k účtovným výkazom získal podnik v roku 2008 bankový úver na zhotovenie soľnej jaskyne. Z toho vyplýva, že nárast na bankových účtoch v rokoch 2009 a 2010 nebol spôsobený prijatím tohto úveru, ale je spôsobený vyšším počtom platieb od odberateľov.

Podnik eviduje na strane aktív aj časové rozlíšenie, ktoré sa v roku 2009 zvýšilo o 16,40% (634€) a v roku 2010 o 565,57% (25 451€). Nárast v roku 2010 bol spôsobený výrazným zvýšením nákladov budúcich období dlhodobého charakteru a to o 953,26% (22 049€). Tieto náklady môžu byť vo forme nájomného alebo predplatného plateného vopred. Z poznámok podniku však nie je zrejmé, čo tvorí tieto položky časového rozlíšenia na strane aktív.

Tab. 11: Horizontálny rozbor časového rozlíšenia (Zdroj: vlastné spracovanie)

ozna- čenie	číslo riadku	Aktíva	relatívna zmena (v %)		absolútna zmena (v celých eurách)	
			2009/2008	2010/2009	2009 - 2008	2010 - 2009
C.	061	Časové rozlíšenie	16,40%	565,57%	634	25 451
C.1.	062	Náklady budúcich období dlhodobé	-20,43	953,26%	-594	22 049
2.	063	Náklady budúcich období krátkodobé	0	4630%	0	4 630
3.	064	Príjmy budúcich období dlhodobé	128%	-56,15%	1 228	-1 228

Teraz sa presunieme na stranu pasív. Trend rastu celkových pasív ja samozrejme rovnaký ako trend u celkových aktív. Na strane pasív vplýva na tento trend predovšetkým zmena vlastných a cudzích zdrojov. U vlastného kapitálu došlo k pomerne veľkému nárastu o 11,36% (574 045€) v roku 2009. Približne rovnaký percentuálny nárast 11,17% zaznamenali v roku 2009 aj záväzky (cudzíe zdroje). Absolútna zmena však bola menšia a to 161 934€. V roku 2010 sa rast vlastného kapitálu spomalil na 7,79%, čo predstavovalo absolútnu zmenu 438 490€. U záväzkov bol v roku 2010 už tento rast výrazne menší a to 1,16% (18 666), čo znamená, že podnik sa výrazne menej zadlžoval.

Pozrime sa teraz na vývoj jednotlivých položiek vlastného kapitálu. Na raste vlastného kapitálu sa v roku 2009 podieľali predovšetkým kapitálové fondy (3,67%, 282 242€), výsledok hospodárenia minulých rokov (523,14%, 206 157€) a výsledok hospodárenia po zdanení (135,30%, 316 267€). V roku 2010 klesol rast kapitálových fondov na hodnotu 0,92% (7 060€). Výrazný nárast zaznamenal opäť výsledok hospodárenia minulých rokov (201,60%, 495 055€). Ten rástol najmä vďaka zvyšujúcemu sa zisku minulých rokov a klesajúcej neuhradenej strate minulých rokov.

Tab. 12: Horizontálny rozbor pasív (Zdroj: vlastné spracovanie)

ozna- čenie	číslo riadku	Pasíva	relatívna zmena (v %)		absolútna zmena (v celých eurách)	
			2009/2008	2010/2009	2009 - 2008	2010 - 2009
	066	Vlastné imanie a záväzky	11,20%	6,30%	730 416	456 923
A.	067	Vlastné imanie	11,36%	7,79%	574 045	438 490
A.I.	068	Základné imanie	0%	0%	0	0
A.I.1.	069	Základné imanie (účet 411)	0%	0%	0	0
A.II.	073	Kapitálové fondy	3,67%	0,92%	282 242	7 060
A.III.	080	Fondy zo zisku	5,27%	11,77%	23 379	55 006
A.III.1.	081	Zákonný rezervný fond	5,27%	11,77%	23 379	55 006
A.IV	084	VH minulých rokov	523,14%	201,60%	206 157	495 055
A.IV.1	085	Nerozdelený zisk minulých rokov	-0,75%	32,49%	-4 258	181 600
2.	086	Neuhradená strata minulých rokov	-40,16%	-100,00%	(-210 415)	(-313 455)
A.V.	087	VH po zdanení	135,30%	-21,57%	316 267	-118 631

Pri pohľade na záväzky mali na ich vývoj najväčší vplyv dlhodobé záväzky a bankové úvery. Dlhodobé záväzky rástli v roku 2009 o 31,16% (233 576€) a v roku 2010 o 5,32% (52 319€), čo je výrazný pokles. Zmena dlhodobých záväzkov bola spôsobená

vo veľkej miere zmenou ostatných dlhodobých záväzkov, ktoré firma účtuje na účtoch účtovej skupiny 47 a 37. Bankové úvery tvorené jedným dlhodobým bankovým úverom klesli v roku 2009 o 15,38% (-70 265) a v roku 2010 o 18,17% (-70 265). Jedná sa o sumy ročných splátok tohto úveru za daný rok. Podnik túto sumu eviduje od roku 2009 ako krátkodobú časť tohto dlhodobého bankového úveru, teda je to suma o ktorú sa úver zníži za jeden rok. To nám pri použití horizontálnej analýzy môže povedať, že dlhodobý bankový úver sa v roku 2009 znížil o 140 530€, ale v skutočnosti sa znížil o 70 265€. V ďalších rokoch sa táto chyba už nevyskytne.

Časové rozlíšenie je na strane pasív tvorené výdavkami a výnosmi budúcich období. To v roku 2009 kleslo o 25,27% (-5 563€) a v roku 2010 o 1,41% (-233€). U výdavkoch budúcich období išlo síce o veľký percentuálny pokles, ale v reálnych čiastkach bol tento pokles malý. Výnosy budúcich období má podnik rozdelené na dlhodobé (investičné dotácie) a krátkodobé (služby budúceho roka). Na základe horizontálnej analýzy môžeme vidieť, že podnik čerpal v roku 2009 z poskytnutej dotácie 8 519€ a v roku 2010 len 402€, pričom pri pohľade na súvahu ostáva ešte 13 018€. Absolútne zmeny u výnosov krátkodobých predstavujú zúčtovanú sumu za dopredu platené služby.

Tab. 13: Horizontálny rozbor záväzkov – cudzích zdrojov (Zdroj: vlastné spracovanie)

ozna- čenie	číslo riadku	Pasíva	relatívna zmena (v %)		absolútna zmena (v celých eurách)	
			2009/2008	2010/2009	2009 - 2008	2010 - 2009
B.	088	Záväzky	11,17%	1,16%	161 934	18 666
B.I.	089	Rezervy	0,38%	15,45%	167	6 803
B.II	094	Dlhodobé záväzky	31,16%	5,32%	233 576	52 319
9.	103	Ostatné dlhodobé záväzky	57,82%	4,08%	225 750	25 131
B.III.	105	Krátkodobé záväzky	-0,77%	15,07%	-1 544	29 809
B.III.1	106	Záväzky z obchodného styku	28,95%	-27,28%	30 044	-36 507
B.V.	116	Bankové úvery	-15,38%	-18,17%	-70 265	-70 265
B.V.1.	117	Bankové úvery dlhodobé	-30,75%	-22,20%	-140 530	-70 265
2.	118	Bežné bankové úvery			70 265	0
C.	119	Časové rozlíšenie	-25,27%	-1,41%	-5 563	-233
C.1.	120	Výdavky budúcich období dlhodobé	-69%	-100%	-49	-22
2.	121	Výnosy budúcich období dlhodobé	-38,83%	-3%	-8 519	-402
4.	123	Výnosy budúcich období krátkodobé		6,35%	3 005	191

6.2. Vertikálna analýza súvahy

Nasledujúca vertikálna analýza súvahy skúma podiel jednotlivých položiek súvahy na celkovej bilančnej sume buď aktív alebo pasív. Opäť si ako prvé zanalyzujeme aktíva a následne pasíva.

Ako môžeme z vývoja za posledné tri roky vidieť podiel dlhodobého majetku každoročne mierne klesá a naopak podiel obežného majetku na aktívach rastie. Aj napriek tomuto vývoju tvorí dlhodobý majetok prevažnú väčšinu celkových aktív, z čoho vyplýva, že firma je kapitálovo ťažká. V roku 2010 bol podiel dlhodobého majetku na bilančnej sume 84,94% a v rámci neho potom prevažuje dlhodobý hmotný majetok, ktorý mal podiel na bilančnej sume v roku 2010 84,74%. Obežný majetok tak mal v roku 2010 podiel na bilančnej sume 14,66%. Za jeho nárastom stojí predovšetkým rast krátkodobých pohľadávok a finančných účtov.

Tab. 14: Vertikálny rozbor aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)

ozna- čenie	číslo riadku	Aktíva	% podiel na bilančnej sume		
			2008	2009	2010
	001	Spolu majetok v celých eurách	6 524 186	7 254 602	7 711 525
		Spolu majetok	100%	100%	100%
A.	002	Dlhodobý majetok	93,46%	87,89%	84,94%
A.I.	003	Dlhodobý nehmotný majetok	0,33%	0,19%	0,20%
A.II.	012	Dlhodobý hmotný majetok	93,13%	87,70%	84,74%
B.	031	Obežný majetok	6,47%	12,04%	14,66%
B.I.	032	Zásoby	0,26%	0,33%	0,33%
B.III.	047	Krátkodobé pohľadávky	4,31%	3,86%	7,56%
B.IV.	055	Finančné účty	1,90%	7,85%	6,77%
C.	061	Časové rozlíšenie	0,07%	0,07%	0,40%

Keďže dlhodobý hmotný majetok tvorí výrazný podiel na majetku firmy zameriame sa preto bližšie na jeho štruktúru. Vzhľadom na to v akom sektore firma pôsobí sa dalo očakávať, že najväčší podiel na dlhodobom hmotnom majetku budú mať stavby. Ich podiel sa zvýšil zo 76,49% v roku 2008 na 87,95% v roku 2010. S rastom podielu stavieb súvisí pokles podielu obstarávaného dlhodobého hmotného majetku, ktorý sa znížil z 16,97% v roku 2008 na 3,41% v roku 2010. Z tohto môžeme usúdiť, že firma

v rokoch 2009 a 2010 zvyšovala cenu stavieb na ktorých vykonala technické zhodnotenie formou rozsiahlych rekonštrukcií.

Tab. 15: Vertikálny rozbor dlhodobého hmotného majetku (Zdroj: vlastné spracovanie)

ozna- čenie	číslo riadku	Aktíva	% podiel na sume dlhodobého hmotného majetku		
			2008	2009	2010
A.II.	012	Dlhodobý hmotný majetok	100,00%	100,00%	100,00%
A.II.1	013	Pozemky	3,90%	3,72%	3,62%
2.	014	Stavby	76,49%	88,76%	87,95%
3.	015	Samostatné hnutelné veci	2,54%	3,30%	4,80%
6.	018	Ostatný dlhodobý hmotný majetok	0,10%	0,16%	0,15%
7.	019	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	16,97%	3,67%	3,41%
8.	020	Posk. preddavky na dlhodobý hm. majetok	0,00%	0,37%	0,16%

Pri horizontálnej analýze sme zistili aj výrazné zmeny obežného majetku. Podme sa preto pozrieť aj na najväčšie zmeny v jeho štruktúre v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 16: Vertikálny rozbor obežného majetku (Zdroj: vlastné spracovanie)

ozna- čenie	číslo riadku	Aktíva	% podiel na sume obežného majetku		
			2008	2009	2010
B.	031	Obežný majetok	100,00%	100,00%	100,00%
B.I.	032	Zásoby	4,10%	2,72%	2,27%
B.I.1.	033	Materiál	2,32%	1,46%	1,22%
6.	038	Tovar	1,78%	1,26%	1,05%
B.III.	047	Krátkodobé pohľadávky	66,55%	32,08%	51,57%
B.III.1	048	Pohľadávky z obchodného styku	62,56%	30,49%	41,75%
6.	053	Daňové pohľadávky a dotácie	0,07%	1,59%	7,26%
7.	054	Iné pohľadávky	3,93%	0,00%	2,55%
B.IV.	055	Finančné účty	29,35%	65,20%	46,16%
B.IV.1	056	Peniaze	0,34%	1,02%	0,80%
2.	057	Účty v bankách	29,00%	35,49%	45,36%
4.	059	Krátkodobý finančný majetok	0,00%	28,67%	0,00%

Zásoby tvoria počas celého obdobia len veľmi malý podiel, ktorý sa zrejme ustáľuje na hodnote zhruba 2,3% z celkového obežného majetku. Je to v dôsledku toho, že sa nejedná o výrobnú firmu ale firmu poskytujúcu služby. Preto najväčší podiel na obežnom majetku majú krátkodobé pohľadávky a finančné účty. Z horizontálnej

analýzy vieme, že krátkodobé pohľadávky v roku 2009 klesli oproti minulému obdobiu len o 0,37%. Ich podiel na obežnom majetku (32,08%) bol v roku 2009 však výrazne menší ako v roku 2008 (66,55%). Krátkodobé pohľadávky sú tvorené predovšetkým pohľadávkami z obchodného styku. Dobré je, že v roku 2009 vzrástol podiel finančných účtov, predovšetkým vďaka položke Účty v bankách. Obe zmeny – pokles krátkodobých pohľadávok a nárast finančného majetku zvyšujú celkovú likviditu firmy, čo je pozitívny jav. Podľa poznámok k súvahe predstavovali opravné položky k pohľadávkam k 31.12.2009 len 47€, takže môžeme povedať, že pokles týchto pohľadávok bol spôsobený zaplatením zo strany zákazníkov. V roku 2010 však opäť nastal nárast krátkodobých pohľadávok a pokles finančného majetku.

Teraz sa dostávame už na stranu pasív. Vertikálna analýza i tu reflektuje závery z analýzy horizontálnej. V sledovanom období došlo k miernemu nárastu podielu vlastného imania (kapitálu), a to z 77,44% na 78,65%. Rovnako teda došlo aj k miernemu poklesu záväzkov (cudzích zdrojov) z 22,22% na 21,14%. Najväčší podiel na vlastnom kapitále má základný kapitál. Jeho hodnota sa v sledovanom období nemenila, a preto v dôsledku rastúceho podielu výsledku hospodárenia minulých rokov na bilančnej sume sa podiel základného kapitálu znižoval. Celkovo sa podiel záväzkov síce nemenil ale podiel dlhodobých záväzkov narastal.

Tab. 17: Vertikálny rozbor pasív (Zdroj: vlastné spracovanie)

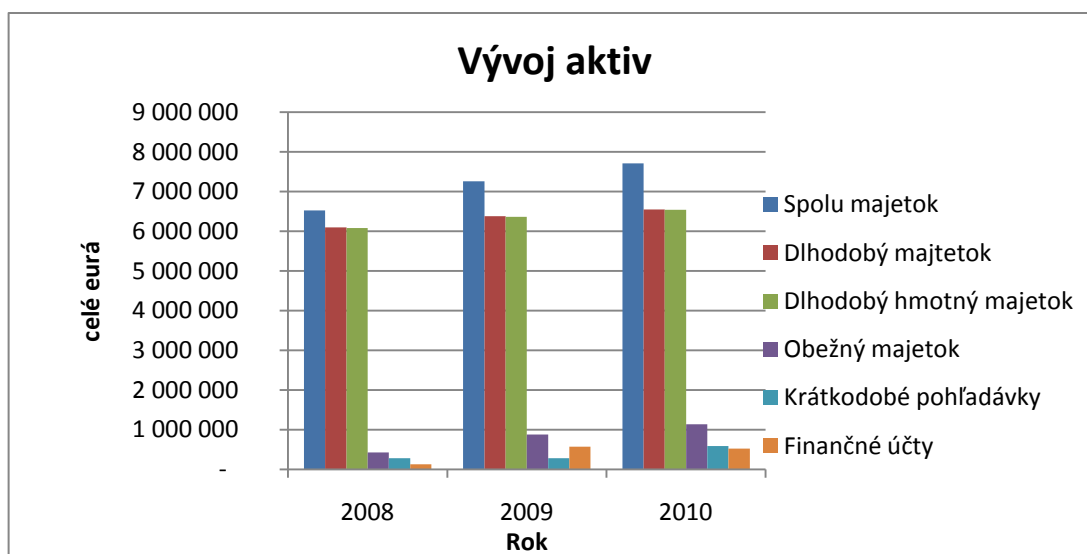
ozna- čenie	číslo riadku	Pasíva	% podiel na bilančnej sume		
			2008	2009	2010
	066	Spolu pasíva v celých eurách	6 524 186	7 254 602	7 711 525
		Vlastné imanie a záväzky	100,00%	100,00%	100,00%
A.	067	Vlastné imanie	77,44%	77,55%	78,65%
A.I.	068	Základné imanie	55,09%	49,54%	46,60%
A.II.	073	Kapitálové fondy	11,36%	10,61%	10,07%
A.III.	080	Fondy zo zisku	6,80%	6,44%	6,77%
A.IV	084	Výsledok hospodárenia minulých rokov	0,60%	3,38%	9,60%
A.V.	087	Výsledok hospodárenia po zdanení	3,58%	7,58%	5,60%
B.	088	Záväzky	22,22%	22,22%	21,14%
B.I.	089	Rezervy	0,67%	0,61%	0,66%
B.II	094	Dlhodobé záväzky	11,50%	13,55%	13,43%
B.III.	105	Krátkodobé záväzky	3,10%	2,73%	2,95%
B.V.	116	Bankové úvery	7,00%	5,33%	4,10%

B.V.1.	117	Bankové úvery dlhodobé	7,00%	4,36%	3,20%
2.	118	Bežné bankové úvery	0,00%	0,97%	0,91%
C.	119	Časové rozlíšenie	0,34%	0,23%	0,21%

Ako už vieme firma využíva k svojmu financovaniu aj bankový úver. Jeho podiel na pasívach je pomerne malý a vďaka pravidelným splátkam sa v každom období znižuje. Firma je teda z prevažnej časti financovaná z vlastných zdrojov. V menšej miere využíva k svojmu financovaniu aj cudzie zdroje. Ich podiel sa však výrazne nemení a dokonca mierne klesá.

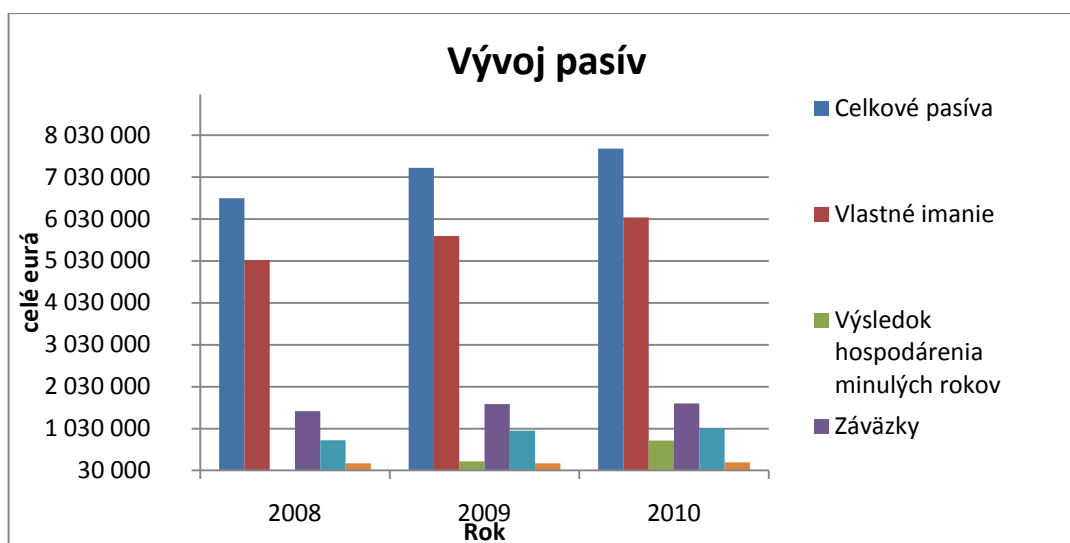
Na nasledujúcich grafoch si teraz môžeme zhrnúť podstatné zistenia z horizontálnej a vertikálnej analýzy. Celkové aktíva za sledované obdobie (zmena 2009-2008 a 2010-2009) vzrástli o 1 187 339€. Na tomto náraste mal najväčší podiel nárast obežného majetku, ktorý sa zvýšil o 708 268€ a nárast dlhodobého hmotného majetku. Ten sa za sledované obdobie zvýšil vďaka stavbám celkovo o 459 040€. Výrazný nárast obežného majetku bol tvorený hlavne rastom krátkodobých pohľadávok (+301 879€) a rastom finančného majetku (+398 008€).

Graf 6: Vývoj aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)



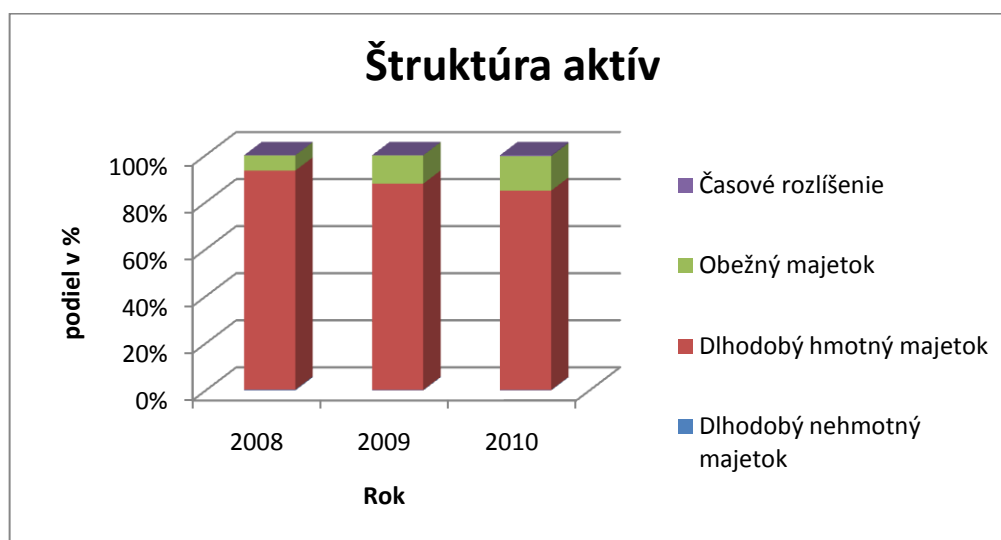
Celkové pasíva, rovnako ako aktíva vzrástli o 1 187 339€. Na tomto raste sa podieľalo predovšetkým vlastné imanie, ktoré vzrástlo o 1 012 535€, najmä vďaka zvýšeniu nerozdeleného zisku, ktorý stúpol o 701 212€. Záväzky resp. cudzie zdroje podniku sa v sledovaných rokoch zvýšili o 180 600€, hlavne zásluhou 31% nárastu dlhodobých záväzkov v roku 2009.

Graf 7: Vývoj pasív (Zdroj: vlastné spracovanie)



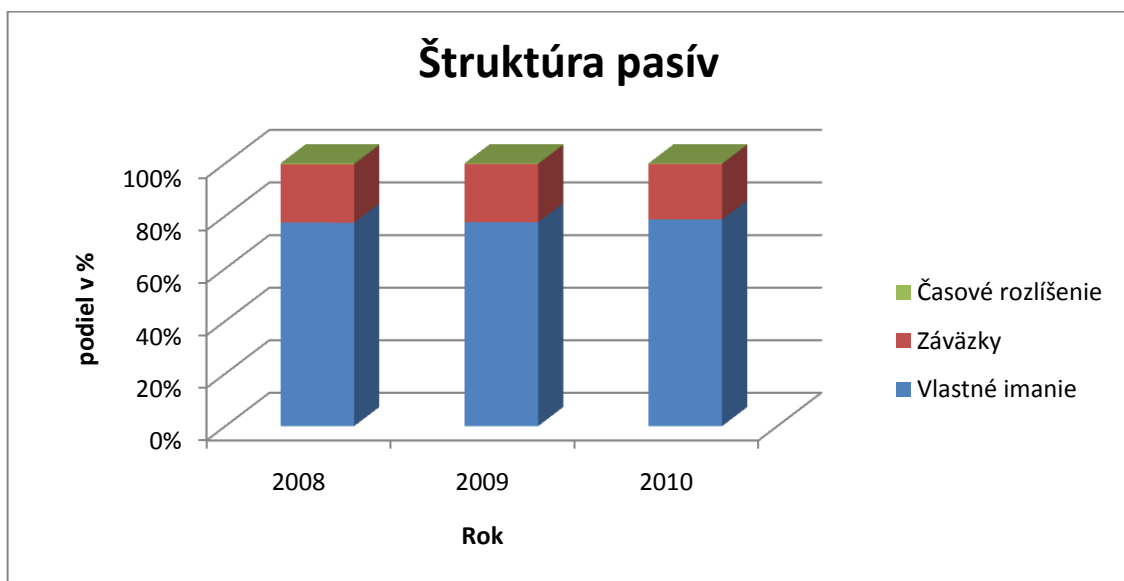
Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť štruktúru aktív. Tie ako nám ukázala vertikálna analýza boli v roku 2010 z 85% tvorené dlhodobým hmotným majetkom, u ktorého prevládajú predovšetkým stavby. Druhý najväčší podiel má obežný majetok. Jeho hodnota v sledovanom období rástla a v roku 2010 mal 14,66% podiel na celkových aktívach. Obežný majetok tvoria hlavne krátkodobé pohľadávky s 51,5% podielom a finančné účty s 46,16% podielom na celkovom obežnom majetku. Takáto štruktúra aktív s dominantným podielom dlhodobého majetku umožňuje podniku v prípade potreby finančných prostriedkov jeho predaj. Podniku taktiež pomáha pri získavaní bankového úveru ako atraktívna forma ručenia.

Graf 8: Štruktúra aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)



U štruktúre pasív môžeme zasa vidieť dominanciu vlastného imania, resp. vlastných zdrojov financovania. Podiel vlastného imania sa výrazne nemení a v roku 2010 bol tento podiel 78,65% , čo je pomerne vysoké číslo v súčasnej dobe zadlžovania sa. Podnik aj keď v pomerne malom pomere tak predsa len využíva na svoje financovanie aj cudzie zdroje, ktoré tvoria zhruba 21% celkových pasív. Ide predovšetkým o dlhodobé záväzky, ktoré podľa poznámok k súvahe tvorí dlhodobá pôžička a podľa súvahy aj odložený daňový záväzok. Vďaka takejto štruktúre pasív by podnik nemal mať v prípade potreby problém získať ďalší úver alebo pôžičku.

Graf 9: Štruktúra pasív (Zdroj: vlastné spracovanie)



6.3. Horizontálna analýza výkazu ziskov a strát

V rámci horizontálnej analýzy výkazu ziskov a strát ako prvé preskúmame najvýznamnejšie položky výkazu – výsledok hospodárenia za účtovné obdobie a výsledok hospodárenia z hospodárskej a finančnej činnosti. Následne si rozoberieme čím bol vývoj týchto položiek najviac ovplyvnený.

Tab. 18: Horizontálny rozbor výsledku hospodárenia (Zdroj: vlastné spracovanie)

Text	relatívna zmena (v %)		absolútna zmena (v celých eurách)	
	2009/2008	2010/2009	2009 - 2008	2010 - 2009
VH z hospodárskej činnosti	109,60%	-13%	327 821	- 80 736
VH z finančnej činnosti	-19,06%	16,08%	- 6 877	6 909
VH za účtovné obdobie pred zdanením	122%	-12,64%	320 944	- 73 827
VH za účtovné obdobie po zdanení	135,27%	-21,57%	316 267	- 118 631

Výsledok hospodárenia po zdanení vzrástol v roku 2009 o 135,27 % (316 267€) a v roku 2010 zaznamenal pokles o 21,57% (-118 631€). Takýto vývoj je zapríčinený predovšetkým vývojom výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti. Jeho tvorba je jedným zo zmyslov existencie podniku, a preto sa podrobnejšie pozrieme na vývoj jeho položiek.

Rast výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti v roku 2009 o 109,60% (327 821€) bol spôsobený hlavne rastom pridanej hodnoty o 15,87% (261 555€) a obchodnej marže z predaného tovaru o 29% (11 158€). Za rastom pridanej hodnoty stojí predovšetkým rast tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb o 10,10% (277 154€) a len menší nárast nákladov na výrobnú spotrebu, ktoré sa zvýšili o 2,63% (26 757€) predovšetkým v dôsledku zvýšenej spotreby služieb. Rok 2009 bol teda z pohľadu horizontálnej analýzy hospodárskeho výsledku veľmi pozitívny. Čo ale spôsobilo jeho pokles v roku 2010 o 13,00% (-80 736€)? Bolo to predovšetkým výrazné spomalenie rastu pridanej hodnoty, ktorá rástla len o 1,27% (24 324€) aj keď tržby rástli skoro rovnakým tempom ako v minulom období. Príčina je hlavne vo výraznom náraste výrobnej spotreby o 26,75% (310 469€). Vo výrobnej spotrebe opäť prevažoval nárast spotrebovaných služieb. Oproti minulému roku sa výrazne zvýšili aj osobné náklady, ktoré sa v dôsledku mzdových nákladov a nákladov na sociálne poistenie zvýšili o 16,33% (132 945€). Podľa týchto zistení sa firma v roku 2010 zjavne rozhodla zvýšiť svoju

výrobu, k čomu prijala nových zamestnancov a zvýšila výrobnú spotrebu. Zvýšenie výroby však prinieslo rýchlejší nárast nákladov pri rovnakom raste tržieb, čo spôsobilo pokles hospodárskeho výsledku. Ak by sa takýto trend opakoval aj za rok 2011 firma by mala prijať opatrenia na strane nákladov.

Tab. 19: Horizontálny rozbor výkazu ziskov a strát (Zdroj: vlastné spracovanie)

Text	relatívna zmena (v %)		absolútna zmena (v celých eurách)	
	2009/2008	2010/2009	2009 - 2008	2010 - 2009
Tržby z predaja tovaru	9,06%	5,36%	11965	7713
Náklady na obstaranie predaného tovaru	0,86%	8,45%	807	7967
Obchodná marža	29%	-0,51%	11 158	-254
Výroba	10,10%	11,09%	277154	335047
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	10,10%	11,09%	277154	335047
Výrobná spotreba	2,63%	26,75%	26757	310469
Spotreba materiálu, energie a ost. neskl. dodávok	-6,51%	15,79%	-56007	126840
Služby	30,19%	51,45%	82764	183629
Pridaná hodnota	15,87%	1,27%	261555	24324
Osobné náklady	3,93%	16,33%	30770	132945
Mzdové náklady	4,01%	16,76%	22831	99144
Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva	-3,22%		-199	0
Náklady na sociálne poistenie	3,06%	15,45%	5705	29673
Sociálne náklady	11,04%	16,87%	2433	4128
Dane a poplatky	-7,14%	-3,19%	-1370	-568
Odpisy k dlhod. nehm. a hmot. majetku	19,37%	24,33%	40520	60767
Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	72692%	-100%	62515	-62601
Zostatková cena predaného majetku a materiálu			55226	0
Tvorba opravných položiek k pohľadávkam	-97%	626%	-1499	294
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	64,54%	114,16%	37267	108463
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	-23,57%	4,29%	-93476	13010
VH z hospodárskej činnosti	109,60%	-13%	327821	-80736
VH z finančnej činnosti	(-19,06%)	16,08%	(-6877)	6909

Hospodársky výsledok z finančnej činnosti má už výrazne menšie dopady na výsledok hospodárenia. Jeho hodnota je zhruba 15krát menšia ako u výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti. Jeho najväčšiu položku tvoria nákladové úroky, a preto vykazuje každý rok stratu. Vývoj nákladových úrokov mal v sledovanom období nepravidelný trend, čo naznačuje, že úroková miera v ktorej je úročený prijatý bankový úver je zložená z fixnej a variabilnej časti.

6.4. Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát

Pri vertikálnej analýze výkazu ziskov a strát som ako vzťahovú veličinu použil celkové tržby podniku. Do celkových tržieb som však nezapočítal tržby z predaja majetku a materiálu, pretože sa nejedná o pravidelné tržby plynúce z predmetu činnosti podniku a tvoria len malé percento z celkových tržieb.

Tab. 20: Vertikálny rozbor výkazu ziskov a strát (Zdroj: vlastné spracovanie)

ozna- čenie	č. riad ku	Text	2008	2009	2010
		Tržby podniku	2 875 059	3 164 178	3 506 938
			100,00%	100,00%	100,00%
I.	01	Tržby z predaja tovaru	4,60%	4,55%	4,32%
A.	02	Náklady na obstaranie predaného tovaru	3,25%	2,98%	2,92%
II.1.	05	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	95,40%	95,45%	95,68%
B.	08	Výrobná spotreba	39,43%	36,67%	41,94%
B.1.	09	Spotreba materiálu, energie a ost. neskl. dodávok	29,89%	25,39%	26,53%
2.	10	Služby	9,54%	11,28%	15,41%
+	11	Pridaná hodnota	57,32%	60,35%	55,14%
C.	12	Osobné náklady	27,24%	25,73%	27,00%
C.1.	13	Mzdové náklady	19,78%	18,70%	19,70%
3.	15	Náklady na sociálne poistenie	6,48%	6,07%	6,32%
E.	18	Odpisy k dlhod. nehm. a hmot. majetku	7,28%	7,89%	8,85%
*	26	VH z hospodárskej činnosti	10,40%	19,81%	15,57%
X.	38	Výnosové úroky	0,05%	0,16%	0,12%
N.	39	Nákladové úroky	1,16%	1,43%	1,06%
*	46	VH z finančnej činnosti	(-1,30%)	(-1,36%)	(-1,03%)
**	47	VH z bežnej činnosti pred zdanením	9,15%	18,45%	14,54%
S.	48	Daň z príjmov z bežnej činnosti	1,02%	1,07%	2,24%
S.1.	49	- splatná	0,00%	0,00%	1,37%
2.	50	- odložená	1,02%	1,07%	0,87%
**	51	VH z bežnej činnosti po zdanení	8,13%	17,38%	12,30%
***	59	VH za účtovné obdobie pred zdanením	9,15%	18,45%	14,54%
***	61	VH za účtovné obdobie po zdanení	8,13%	17,38%	12,30%

Ako môžeme vidieť tak tržby podniku sú zhruba z 95 % tvorené tržbami z predaja vlastných výrobkov a služieb. Zvyšnú časť tvoria tržby z predaja tovaru, ktorých podiel v sledovanom období mierne klesá. Teraz opäť prejdeme na jednotlivé významné položky výkazu a rozoberieme aký podiel majú ich hodnoty na celkových tržbách.

Hodnota výrobnéj spotreby predstavovala v roku 2009 39,43% z celkových tržieb. V nasledujúcom roku mierne klesla, ale v roku 2010 jej podiel stúpol na 42%. Nárast výrobnéj spotreby vedie k zvyšovaniu nákladovosti tržieb a ovplyvňuje vývoj pridanej hodnoty. Podiel pridanej hodnoty na tržbách bol v roku 2008 57%, čo je pozitívny výsledok poukazujúci na dobrú ziskovosť tržieb. V roku 2009 tento podiel ešte mierne vzrástol a prekročil hranicu 60%. V nasledujúcom roku však nastal pokles na 55 % v dôsledku zvyšujúcej sa výrobnéj spotreby. Podiel osobných nákladov sa po celé obdobie drží na úrovni zhruba 27 %. Aj keď sme v horizontálnej analýze zaznamenali výraznejší nárast mzdových nákladov tu sa ich podiel nemení a to vďaka dobrému rastu tržieb. Vzhľadom takémuto vývoju nákladov môžeme odhadnúť, že rentabilita tržieb by sa mala v roku 2009 zvýšiť a v roku 2010 zasa klesnúť.

Pozitívnym znakom je vývoj podielu výsledku hospodárenia za účtovne obdobie po zdanení. Ten v roku 2009 dosiahol výraznejší nárast oproti minulému obdobiu a jeho podiel na tržbách bol 17,38%. V roku 2010 klesol na 12,30% a to v dôsledku už spomínaného vývoja nákladov. Firme aj tak ostalo k dispozícii z tržieb po odrátaní všetkých nákladov viac peňazí ako v roku 2008.

6.5. Analýza rozdielových ukazovateľov

Čistý pracovný kapitál (ČPK)

Ako vidíme tak výška ČPK v sledovanom období výrazne rástla a dosahovala vysokých hodnôt. S rastom ČPK by mala rásť aj likvidita a teda aj schopnosť podniku splatiť svoje finančné záväzky. Ukazovateľ nám teda hovorí, že schopnosť podniku uhradiť svoje finančné záväzky premenou obežných aktív na peniaze rastie. Z vertikálnej a horizontálnej analýzy vieme, že OA sú tvorené zhruba z polovice krátkodobými pohľadávkami a zvyšnú polovicu tvoria finančné účty. U týchto položiek prevažuje rastúci trend, čo len podporuje výsledky ukazovateľa ČPK.

Tab. 21: Čistý pracovný kapitál (Zdroj: vlastné spracovanie)

ČPK	v celých eurách		
	2008	2009	2010
(OA - dlhodobé pohľadávky) – krátkodobé záväzky	223 181	675 596	903 183

Čisté pohotovú prostriedky (ČPP)

Čisté pohotovú prostriedky (ČPP), vypočítame ako rozdiel medzi pohotovými peňažnými prostriedkami a okamžite splatnými záväzkami. Ak by sme za okamžite splatné záväzky považovali záväzky po lehote splatnosti, tak tie mala firma v roku 2008 v sume 932 € a v rovnakej sume aj v roku 2009, čo predstavuje zhruba 0,5% z krátkodobých záväzkov. V roku 2010 nemala firma žiadne záväzky po lehote splatnosti, a preto by z tohto pohľadu dosahoval ukazovateľ ČPP veľmi vysokých hodnôt. Pre väčšie zaťaženie pohotovú peňažných prostriedkov som preto použil celkové krátkodobé záväzky. Takto zostavený ukazovateľ vyšiel potom len v roku 2008 ako záporný. Vývoj ukazovateľa v ďalšom období bol kladný a jeho trend tak môžeme hodnotiť pozitívne.

Tab. 22: Čisté pohotovú prostriedky (Zdroj: vlastné spracovanie)

ČPP	v celých eurách		
	2008	2009	2010
(peniaze + účty v bankách) – krátkodobé záväzky	-75 379	121 049	294 364

6.6. Analýza pomerových ukazovateľov

6.6.1. Ukazovatele rentability

Ukazovateľ rentability vlastného kapitálu (ROE)

Ukazovateľ ROE medziročne v sledovanom období rástol, čo možno hodnotiť pozitívne. V roku 2010 klesol na úroveň 7,11%, pretože v tomto roku sme zaznamenali vyšší medziročný nárast vlastného kapitálu (nárast o 7,79%) ako medziročnú zmenu čistého zisku (pokles o -21,57%). V podniku tak v roku 2010 1€ vlastného kapitálu prinieslo zhruba 0,10 eur čistého zisku.

Tab. 23: Rentabilita vlastného kapitálu (Zdroj: vlastné spracovanie)

ROE	2008	2009	2010
(čistý zisk/vlastný kapitál)*100	4,63%	9,78%	7,11%

Ukazovateľ ROE sa v zahraničí často porovnáva s mierou výnosu zo štátnych dlhopisov. V súčasnosti dosahujú podobných hodnôt ako ROE podniku napríklad 10-ročné štátne dlhopisy Španielska, ktoré prekročili hranicu 6 %, ale to už sa jedná o pomerne rizikovú investíciu. Podobný výnos nesú aj 10-ročné dlhopisy Talianska a Portugalska. Výnosy dlhopisov stabilných krajín nesú síce nižšie riziko ale majú aj nízky výnos. V súčasnosti by preto vlastníci nemali presúvať svoje investície do tejto oblasti.

Ukazovateľ rentability celkového kapitálu (ROA)

Ukazovateľ ROA odráža akého efektu bolo dosiahnutého z celkového kapitálu bez ohľadu na spôsob financovania. S použitím EBITu v čitateli vyjadruje ukazovateľ hrubú produkčnú silu podniku. Jeho vývoj je podobný ako u ukazovateľa ROE. Hodnoty ROA sú len o niečo menšie ako ROE, čo je znakom veľmi malého ale predsa pozitívneho vplyvu finančnej páky. Podnik by mohol efektívnejšie využívať svoj majetok resp. sa niektorého zbaviť, keďže odporúčané hodnoty by mali presahovať 10%.

Tab. 24: Rentabilita celkových aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)

ROA	2008	2009	2010
(EBIT/celkové aktíva)*100	4,54%	8,67%	7,10%

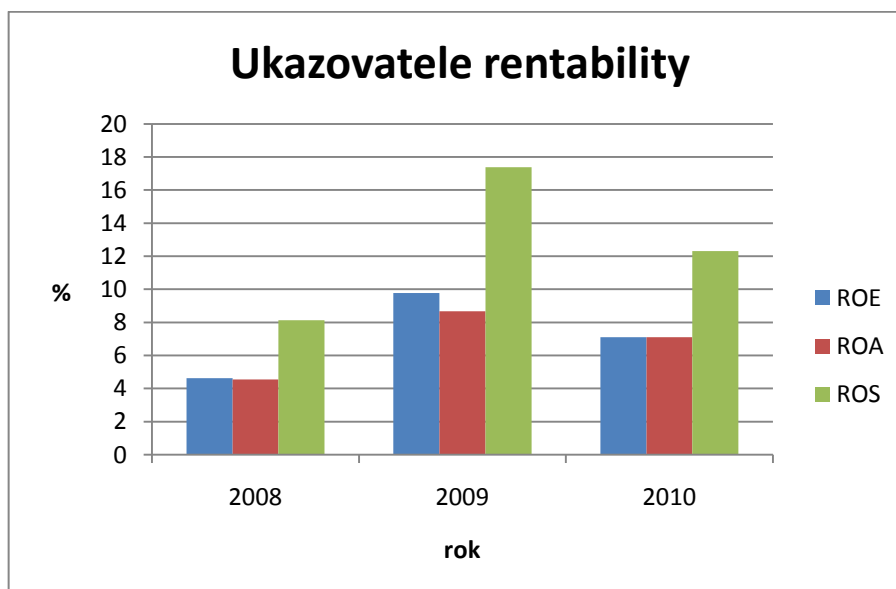
Ukazovateľ rentability tržieb (ROS)

Ukazovateľ rentability tržieb vypovedá o výške zisku, ktorý pripadá na 1 EUR tržieb. Čisté ziskové rozpätie dosiahlo najvyššiu hodnotu 17,38% v roku 2009, kedy 1 euro tržieb prinieslo 0,17 eur čistého zisku. Spôsobil to nárast čistého zisku, ktorý v roku 2009 vzrástol o 139%. V roku 2010 pripadalo na 1 euro tržieb 0,12 eur čistého zisku. Vývoj rentability tržieb v prípade, že by sme nemuseli platiť dane a úroky je podobný len ukazovateľ dosahuje vyšších hodnôt. Jeho nárast v roku 2009 bol spôsobený nárastom prevádzkového zisku. Pokles v roku 2010 bol spôsobený poklesom prevádzkového resp. čistého zisku a rastom tržieb, čo opäť potvrdzuje zvýšenie nákladov vo firme.

Tab. 25: Rentabilita tržieb (Zdroj: vlastné spracovanie)

ROS – čisté ziskové rozpätie	2008	2009	2010
$(\text{čistý zisk}/\text{tržby}) * 100$	8,13%	17,38%	12,30%
ROS – prevádzkové rozpätie			
$(\text{EBIT}/\text{tržby}) * 100$	10,30%	19,88%	15,60%

Graf 10: Ukazovatele rentability (Zdroj: vlastné spracovanie)



6.6.2. Ukazovatele aktivity

Tab. 26: Obrat aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)

Obrat aktív	2008	2009	2010
(tržby/celkové aktíva)	0,44	0,44	0,45

Obrat aktív je ukazovateľ, ktorý dáva do pomeru tržby a celkové aktíva a tým zisťuje mieru efektívnosti využívania celkových aktív. Hodnota ukazovateľa by mala byť na úrovni 1. Ako vidíme tak obrat aktív v analyzovanej firme túto hodnotu nedosahuje a počas sledovaného obdobia sa jeho hodnota výraznejšie nemení a drží sa na úrovni 0,44. Aktíva sa teda za rok obrátia 0,44 krát. Je to spôsobené pomerne rovnakým rastom tržieb a celkových aktív. Aktíva rástli v dôsledku rekonštrukcie hlavnej liečebnej budovy a ubytovacích zariadení. Tieto aktíva tvoria podstatnú časť majetku firmy a ich predaj nepripadá do úvahy. Ich rast by mal však v ďalších rokoch spomaľovať a pri nezmenenom vývoji tržieb by mal ukazovateľ dosahovať optimálnych hodnôt.

Tab. 27: Doba obratu zásob (Zdroj: vlastné spracovanie)

Doba obratu zásob (v dňoch)	2008	2009	2010
(zásoby/denné tržby)	2,20	2,74	2,67

Doba obratu zásob je ukazovateľ, ktorý udáva počet dní počas ktorých sú zásoby viazané v podniku do doby ich spotreby. Ako vidíme ukazovateľ mal mierne rastúcu tendenciu avšak v celom sledovanom období dosahuje veľmi nízkych hodnôt. Je to spôsobené tým, že zásoby podniku tvoria predovšetkým potraviny pre kuchyňu a tie majú veľmi rýchlu spotrebu vďaka dobrej návštevnosti.

Tab. 28: Doba obratu pohľadávok (Zdroj: vlastné spracovanie)

Doba obratu pohľadávok (v dňoch)	2008	2009	2010
(krátkodobé pohľadávky/denné tržby)	35,7	32,32	60,69

Doba obratu pohľadávok vyjadruje počet dní, po ktoré sú odberatelia dlžní podniku. V roku 2009 klesla doba obratu krátkodobých pohľadávok na 32 dní, čo je pomerne dobrý výsledok. V roku 2010 sa však táto doba takmer zdvojnásobila, čo bolo spôsobené nárastom pohľadávok o 108 %. Väčšina týchto pohľadávok je voči

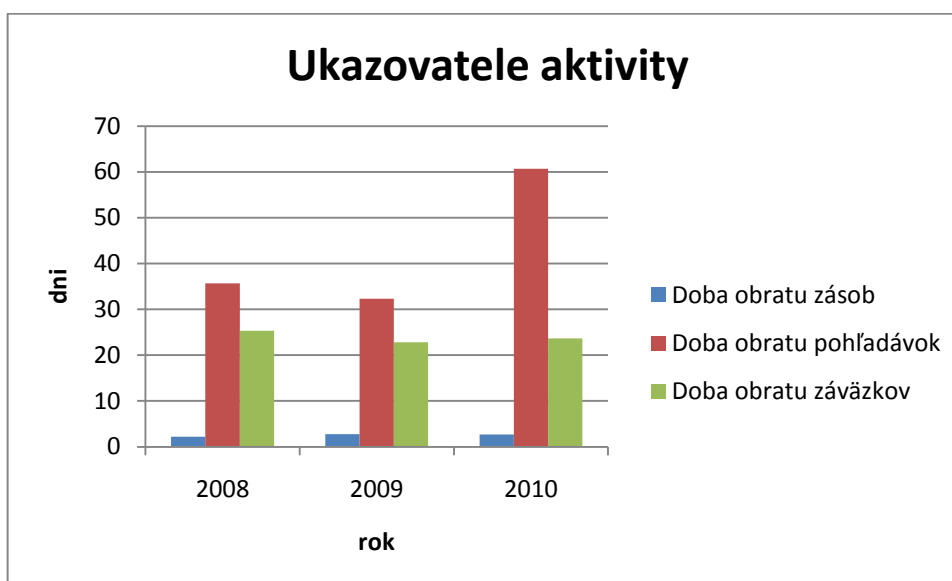
zdravotným poisťovniam. Mohlo dôjsť k úprave platobných podmienok s touto skupinou odberateľov. Pravdepodobnejšie je však, že poisťovne pozdržali resp. meškali so svojimi platbami v reakcii na vývoj v zdravotníctve (oddlžovanie nemocníc a platové požiadavky lekárov).

Tab. 29: Doba obratu záväzkov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Doba obratu záväzkov (v dňoch)	2008	2009	2010
(krátkodobé záväzky/denné tržby)	25,31	22,82	23,69

Doba obratu záväzkov udáva počet dní, po ktoré je podnik priemerne dlžný svojim dodávateľom. Hodnota ukazovateľa bola najnižšia v roku 2009 a to 22,82 dní. Podnik teda v priemere uhradil svoj záväzok 23 dní po prijatí faktúry. V roku 2010 sa táto doba mierne zvýšila na 24 dni. Vo všeobecnosti je však táto hodnota považovaná za nižšiu, čo robí dobrý dojem podniku na svoje okolie a predovšetkým na dodávateľov.

Graf 11: Ukazovatele aktivity (Zdroj: vlastné spracovanie)



6.6.3. Ukazovatele likvidity

Tab. 30: Bežná likvidita (Zdroj: vlastné spracovanie)

Bežná likvidita	2008	2009	2010
(OA/krátkodobé záväzky)	2,12	4,41	4,97

Údaj o bežnej likvidite nám hovorí koľkokrát je firma schopná pokryť krátkodobé záväzky príjmami z obežných aktív. Hodnota tohto ukazovateľa by mala byť v rozpätí 1,5 – 2,5. V sledovanom období bolo toto kritérium splnené len v roku 2008. V ďalšom období sa hodnota tohto ukazovateľa pohybovala výrazne nad hranicou odporúčaného intervalu, čo je stále lepšie ako keby mala byť pod touto hranicou. V súčasnosti teda podnik viaže pomerne vysoké objemy prostriedkov v likvidnom majetku, čo nie je veľmi účelné. V roku 2009 bol tento nárast spôsobený výrazným zvýšením finančných prostriedkov na bankových účtoch a v roku 2010 nárastom krátkodobých pohľadávok. Zvyšovanie prostriedkov na bankových účtoch súvisí s očakávanou investičnou činnosťou v roku 2011-2012 a predpokladám preto, že hodnota bežnej likvidity sa bude v tomto období približovať k odporúčaným hodnotám.

Tab. 31: Pohotovú likvidita (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pohotovú likvidita	2008	2009	2010
(OA - zásoby/krátkodobé záväzky)	2,03	4,29	4,85

Pri výpočte pohotovej likvidity sú OA očistené o najmenej likvidnú položku a to zásoby. Vidíme, že hodnoty sú veľmi podobné ako u bežnej likvidity, čo znamená, že zásoby nemajú výrazný podiel v OA. Výsledné hodnoty ukazovateľa, ktoré by mali byť od 1 do 1,5 sú teda opäť prekročené z toho istého dôvodu ako pri bežnej likvidite.

Tabuľka 32: Peňažná likvidita (Zdroj: vlastné spracovanie)

Peňažná likvidita	2008	2009	2010
(peň. prostriedky/ krátkodobé záväzky)	0,62	1,61	2,29

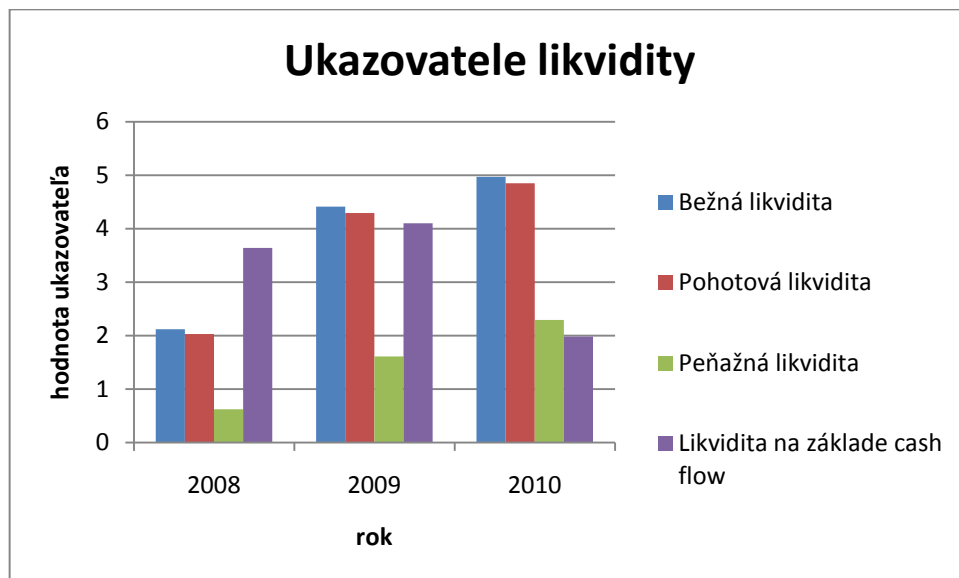
Doporučená hodnota peňažnej likvidity je od 0,2 do 0,5. Pri hodnote 1 je podnik okamžite schopný splatiť všetky krátkodobé záväzky. Vidíme teda, že aj tu sú doporučené hodnoty prekročené. Podnik je teda pomerne vysoko likvidný a nemá problémy včas uhrádzať svoje krátkodobé záväzky. Prebytočné finančné prostriedky plánuje podnik ďalej investovať do vlastného rozvoja.

Tab. 33: Likvidita z cash flow (Zdroj: vlastné spracovanie)

Likvidita na základe cash flow	2008	2009	2010
(CF z prevádzkovej činnosti/ krátkodobé záväzky)	3,64	4,1	1,98

Predchádzajúce tri ukazovatele likvidity udávajú stav likvidity väčšinou k súvahovému dňu. V dôsledku toho majú tieto ukazovatele značne statický charakter. Tento nedostatok sa dá eliminovať využitím ukazovateľa likvidity, ktorý pracuje s peňažným tokom z prevádzkovej činnosti. Hodnota tohto ukazovateľa by mala byť aspoň 0,4. Vidíme, že v sledovanom období bola táto hodnota vždy prekročená. Jej pokles nastal až v roku 2010, čo bolo spôsobené znížením prevádzkového cash flow v dôsledku nárastu krátkodobých pohľadávok. Firma bola i napriek tomu schopná zhruba 2-krát uhradiť celé svoje krátkodobé záväzky z príjmov hlavnej činnosti podniku.

Graf 12: Ukazovatele likvidity (Zdroj: vlastné spracovanie)



Ukazovatele likvidity v každom období prekročili odporúčané hodnoty, čo svedčí o veľmi dobrej platobnej schopnosti podniku. Podnik však drží v obežných aktívach viac prostriedkov ako je potrebné. Prostriedky na finančných účtoch však podnik plánuje v blízkom období použiť na ďalšie investície. Podnik by mal sledovať vývoj krátkodobých pohľadávok a pri ich ďalšom náraste prijať opatrenia na strane platobných podmienok u problémových odberateľov.

6.6.4. Ukazovatele zadlženosti

Tab. 34: Celková zadlženosť (Zdroj: vlastné spracovanie)

Celková zadlženosť	2008	2009	2010
(cudzíe zdroje/ celkové aktíva)	0,22	0,22	0,21

Ukazovateľ celkovej zadlženosti vyjadruje rozsah v akom sú podnikové aktíva financované cudzími zdrojmi. Podľa literatúry býva odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa 0,5 až 0,6. U analyzovanej firmy sa miera zadlženosti držala v sledovanom období na úrovni 0,22. To znamená, že hodnota celkových aktív je z 22 % financovaná z cudzích zdrojov. Ako už bolo spomenuté odporúča sa väčšia miera zadlženosti, keďže sa vďaka využitiu daňového štítu považuje cudzí kapitál za lacnejší ako vlastný. Nižšia miera zadlženosti môže byť však pre firmu v súčasnosti výhodou. Pri zjednávaní nového bankového úveru môže podnik získať úver s nižším úrokovým zaťažením. Takisto vďaka nižšej zadlženosti klesá riziko pre veriteľov a môže sa zvyšovať záujem zo strany nových investorov.

Tab. 35: Stupeň samofinancovania (Zdroj: vlastné spracovanie)

Pomer vlastného kapitálu a celkových aktív	2008	2009	2010
(vlastný kapitál/celkové aktíva)	0,78	0,78	0,79

Ukazovateľ pomeru vlastného kapitálu a celkových aktív vyjadruje finančnú nezávislosť podniku (stupeň samofinancovania). Ukazuje do akej miery sú aktíva firmy financované vlastným kapitálom. Vidíme, že aktíva sú takmer z 80 % financované vlastným kapitálom, čo svedčí o vysokom stupni finančnej nezávislosti.

Tab. 36: Zadlženosť vlastného kapitálu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Miera zadlženosti vlastného kapitálu	2008	2009	2010
(cudzíe zdroje/vlastný kapitál)	0,29	0,29	0,27

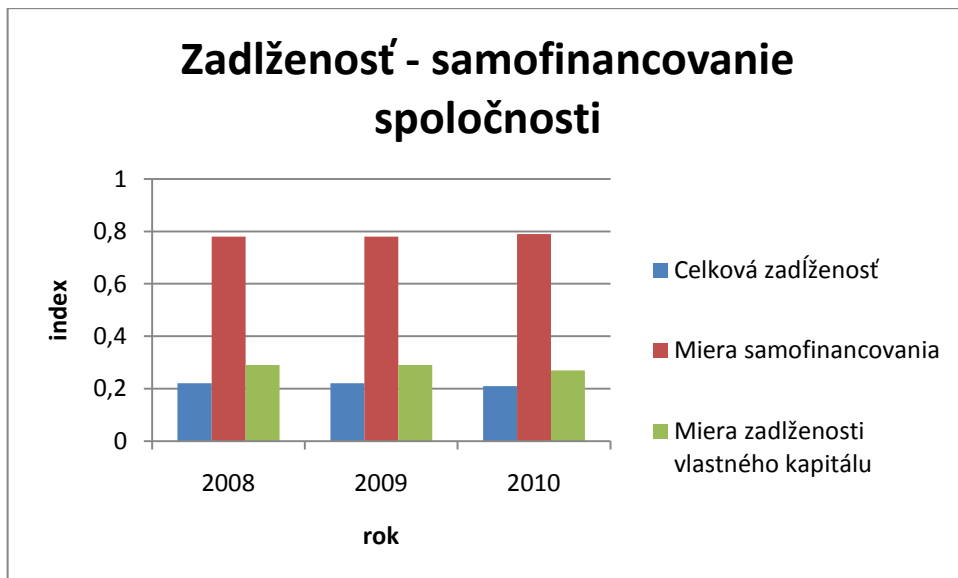
Ukazovateľ miery zadlženosti vlastného kapitálu je investormi veľmi pozorne vnímaný a ovplyvňuje mieru finančného rizika spojeného s podnikom. Vidíme, že cudzie zdroje tvoria len zhruba 30 % z vlastného kapitálu, čo je pozitívnym znakom pre nových investorov vďaka, ktorým by mohla firma získať ďalší kapitál pre svoj rozvoj.

Tab. 37: Úrokové krytie (Zdroj: vlastné spracovanie)

Úrokové krytie	2008	2009	2010
(EBIT/nákladové úroky)	8,90	13,94	14,76

Úrokové krytie podobne ako predchádzajúci ukazovateľ je ostro sledovaný investormi. Jeho minimálna odporúčaná hodnota je 3. Vidíme, že hodnota ukazovateľa za obdobie rástla a výrazne prevyšovala odporúčanú hodnotu, čo je v tomto prípade pre investorov veľmi pozitívne. Podnik v sledovanom období splácal len jeden bankový úver. Prevádzkový zisk v sledovanom období hodnotu nákladových úrokov výrazne prevyšoval a firma tak nemá problémy so splácaním tohto úveru.

Graf 13: Zadlženosť – samofinancovanie spoločnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)



Na súhrnnom grafe môžeme vidieť, že firma vykazuje vysoký stupeň samofinancovania, čo znamená, že väčšinu svojich aktív financuje z vlastných zdrojov a nemá veľkú potrebu využívať cudzie zdroje. Firma však jedným bankovým úverom a tvorbou iných dlhodobých záväzkov využíva na svoje financovanie aj cudzie zdroje.

6.7. Bonitné a bankrotové modely

6.7.1. Kralickov rýchly test

Quick test na rozdiel od iných modelov používa pri výpočte svojich dvoch ukazovateľov aj peňažný tok z prevádzkovej činnosti na báze cash flow. Vypočítame ho ako výsledok hospodárenia + odpisy + zmena stavu rezerv.

$$CF_{2008} = 263\,007 + 209\,201 + 0 = 472\,208$$

$$CF_{2009} = 583\,949 + 249\,721 + 167 = 833\,837$$

$$CF_{2010} = 510\,122 + 310\,488 + 6\,803 = 827\,413$$

Prvé dva ukazovatele v teste svojou charakteristikou zachytávajú finančnú stabilitu firmy zvyšné dva ukazovatele zasa výnosnosť ktorú firma dosahuje. Vidíme, že ukazovatele finančnej stability dosahujú v celom sledovanom období najlepších známok. Kvóta vlastného kapitálu sa drží na úrovni 79%. Doba splácania dlhu z vypočítaného CF klesla v roku 2009 z 2 na 1 rok a na tejto hodnote sa udržala aj v roku 2010. Z ukazovateľov výnosnosti dosiahla najlepších známok len rentabilita tržieb vyjadrená z predchádzajúceho CF. Najhoršie známky získal ukazovateľ ROA. Jeho známka sa zlepšila len v roku 2009, kedy dosiahla 3 body a hodnotenie „Dobre“. V roku 2010 sa však známka opäť zhoršila na 4 body, čo hodnotíme ako zlý výsledok a celkové aktíva tak dosahujú zlú výkonnosť. V celkovom hodnotení však podnik dosiahol veľmi dobré výsledky a jeho výkonnosť je podľa tohto testu pomerne slušná.

Tab. 38: Quick test (Zdroj: vlastné spracovanie)

QUICK test	2008		2009		2010	
	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body
kvóta vlastného kapitálu	78%	1	78%	1	79%	1
doba splácania dlhu z CF	2	1	1	1	1	1
CF v % tržieb	16%	1	26%	1	24%	1
ROA	4,54%	4	8,67%	3	7,10%	4
Celkový priemer		1,75		1,5		1,75
Hodnotenie	Veľmi dobre		Veľmi dobre		Veľmi dobre	

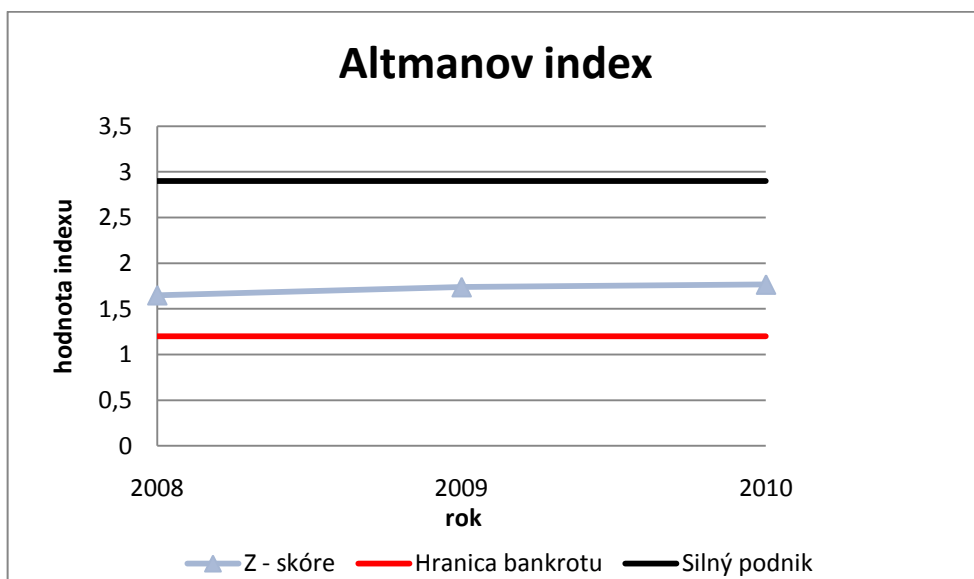
6.7.2. Altmanov index dôveryhodnosti

Hodnota Altmanovho indexu bola v roku 2008 1,65 a v ďalšom období sa mierne zlepšovala, keď v roku 2010 dosiahol index hodnotu 1,766. Podľa Altmanovho rozdelenia sa firma svojím výsledkom radí do pásma 1,2 – 2,9, čo je považované za šedú zónu. Firme v tomto pásme v nasledujúcich 2 rokoch bankrot priamo nehrozí, je však potrebné vývoj v takejto firme ďalej pozorne sledovať. Pozitívny je rastúci trend tohto indexu, na základe čoho môžeme predpokladať jeho rasť v ďalšom období. Tento trend je najviac podporený rastúcou hodnotou čistého pracovného kapitálu a nerozdeleného zisku. Firma v roku 2010 nemusela uhrádzať už žiadnu stratu z minulých rokov a tak mohol celý zisk ostať vo firme.

Tab. 39: Altmanov index dôveryhodnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)

Altmanov index	2008	2009	2010
$0,717 \cdot x_1$	0,024	0,067	0,084
$0,847 \cdot x_2$	0,005	0,029	0,081
$3,107 \cdot x_3$	0,140	0,270	0,221
$0,420 \cdot x_4$	1,041	0,937	0,926
$0,998 \cdot x_5$	0,440	0,435	0,454
Z - skóre	1,650	1,738	1,766
Výsledok	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna

Graf 14: Altmanov index dôveryhodnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)



6.7.3. Index IN05

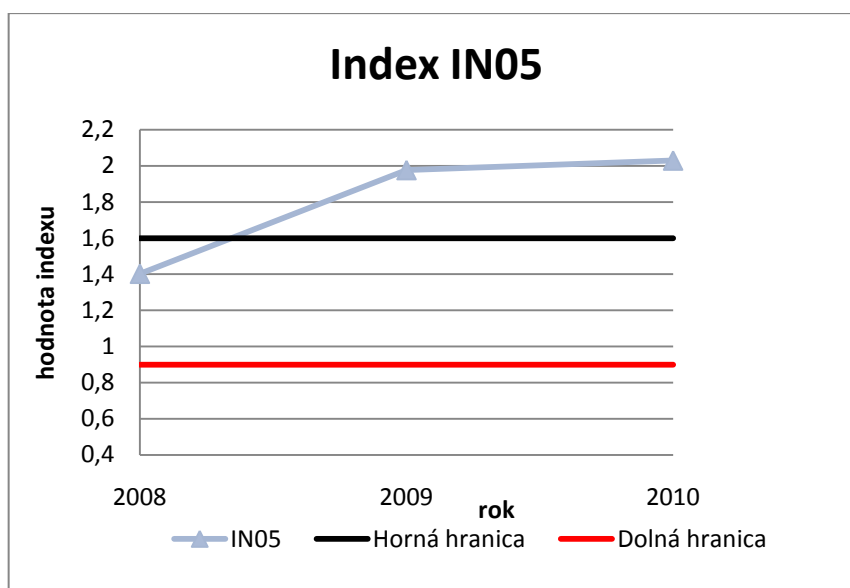
Indexy IN boli zostavené a prispôsobené manželmi Neumaierovými pre špecifické prostredie českej ekonomiky a českých podnikov. Pre podobnosť slovenského a českého podnikateľského prostredia som aj ja aplikoval tento index na analyzovanú firmu. Index IN05 predpovedá bankrot so 77 % úspešnosťou, pričom najväčšiu úspešnosť 78 % vykazuje u stredných podnikov a najmenšiu 74 % u malých podnikov. Hodnoty indexu sú rozdelené na dolnú hranicu (0,9) a hornú hranicu (1,6). Analyzovaná firma sa v roku 2008 nachádzala medzi týmito hranicami, keď index dosahoval hodnotu 1,403. Podľa interpretácie indexu IN05 to znamená, že firma mohla ku koncu roku 2008 s 50 % pravdepodobnosťou skrachovať avšak so 70 % pravdepodobnosťou bude vytvárať hodnotu. Ako ďalej vidíme tak bankrot nenastal a firma vytvárala hodnotu. V ďalších rokoch už hodnota indexu prekročila hornú hranicu a v roku 2010 bola jeho hodnota 2,030. Firma nad touto hranicou by s 92 % pravdepodobnosťou neskrachovala a s 95 % pravdepodobnosťou bude vytvárať hodnotu.

Tab. 40: Index IN05 (Zdroj: vlastné spracovanie)

IN05	2008	2009	2010
0,13*x1	0,585	0,585	0,615
0,04*x2	0,356	0,558	0,591
3,97*x3	0,179	0,345	0,282
0,21*x4	0,093	0,092	0,096
0,09*x5	0,191	0,397	0,447
Index IN05	1,403	1,977	2,030
Hodnotenie	0,9 - 1,6	nad hornou hranicou	nad hornou hranicou

Celkový rast tohto indexu bol spôsobený rastom aktív voči cudzím zdrojom, zvyšovaním sa hodnoty úrokového krytia a rastúcim trendom rentability celkových aktív, ktorá má v tomto indexe najväčšiu váhu. Na základe hodnôt a vývoja indexu IN05 môžeme podnik hodnotiť ako finančne zdravý, ktorý pre vlastníkov vytvára hodnotu.

Graf 15: Index IN05 (Zdroj: vlastné spracovanie)



6.8. Výsledky finančnej analýzy

Majetok

Majetok firmy je tvorený z väčšej časti dlhodobým majetkom, ktorý je financovaný prevažne vlastnými dlhodobými zdrojmi. Hodnota celkového majetku v sledovanom období rástla, ale tempo rastu sa znižovalo. Bolo to spôsobené finalizáciou investičných projektov, ktoré firma v danom období realizovala.

Zvyšovanie majetku spôsobilo, že ukazovateľ obratu aktív vykazoval nedostatočné hodnoty (0,45, odporúča sa aspoň 1). Predpokladám však, že vynaložené investície sa prejavia na vyšších tržbách, čo by malo zlepšiť tento ukazovateľ. Takisto podnik už neplánuje vo veľkej miere zvyšovať svoje aktíva. Kúpeľníctvo je však odvetvie, ktoré vyžaduje veľkú majetkovú vybavenosť, a preto takýto výsledok nepovažujem za negatívny.

Krátkodobé pohľadávky

Firma eviduje len krátkodobé pohľadávky, čo je veľmi pozitívne, keďže pri dlhodobých pohľadávkach by v dôsledku rastúcej inflácie ich reálna hodnota klesala. Krátkodobé pohľadávky však v roku 2010 výrazne vzrástli o viac ako 100 % (303 000€).

V dôsledku tohto nárastu sa zhoršila doba obratu pohľadávok zo slušných 32 dní na 60 dní v roku 2010. Tieto pohľadávky sú vo väčšej miere voči zdravotným poisťovniam, ktoré vytvárajú zisk a nemali by mať problém so zaplatením.

Peňažné prostriedky

Hodnota peňažných prostriedkov v hotovosti a na bankovom účte v sledovanom období rástla. Hodnota čistých peňažných prostriedkov bola záporná len v roku 2008. V ďalšom období už nastal výrazný nárast na kladné hodnoty a rast pokračoval aj v roku 2010. Firma teda nemala problém so splatnosťou svojich krátkodobých záväzkov z pohotovych peňažných prostriedkov.

Výsledok hospodárenia po zdanení

VH po zdanení dosiahol najvyšších hodnôt v sledovanom období v roku 2009, kedy vzrástol o 135 % (316 267€). V roku 2010 jeho hodnota klesla oproti minulému obdobiu o 22 %. Tento pokles bol spôsobený nárastom nákladov výrobnéj spotreby.

Dlhodobé záväzky

Dlhodobé záväzky v sledovanom období výrazne vzrástli v roku 2009, v ďalšom období sa však rast výrazne spomalil, čo svedčí o splácaní záväzkov zo strany firmy. Dlhodobé záväzky mali v roku 2010 zhruba 13 % podiel na celkových pasívach. Najväčší podiel na dlhodobých záväzkoch majú ostatné dlhodobé záväzky a odložená daň z príjmov.

Krátkodobé záväzky

Krátkodobé záväzky v roku 2009 mierne klesli, ale v roku 2010 vzrástli o 15%. Tento nárast spôsobil rast záväzkov voči zamestnancom a rast daňových záväzkov. Záväzky z obchodného styku v roku 2010 klesli. Doba obratu krátkodobých záväzkov sa v sledovanom období výrazne nemenila. Priemerná doba úhrady krátkodobého záväzku je zhruba 24 dní, čo je dobrý výsledok. Podnik si tak robí dobré meno u svojich dodávateľov.

Ziskovosť

Najväčšiu ziskovosť dosahuje podnik pri svojich tržbách. Rentabilita tržieb (ROS) s použitím EBIT v čitateli v roku 2009 vzrástla z 10 % na takmer 20 %. V roku 2010 klesla v dôsledku vyšších nákladov na 15,60 %. V roku 2010 tak 1€ tržieb prinieslo 0,16 eur zisku, čo je mierne zhoršenie oproti minulému obdobiu.

Slabších výsledkov však dosiahla rentabilita celkových aktív (ROA) a rentabilita vlastného kapitálu (ROE). Ukazovateľ ROA bol opäť počítaný s EBIT v čitateli, čo vyjadruje celkovú schopnosť podniku prinášať efekt bez ohľadu na spôsob jeho financovania a aktuálne sadzby daní. Obecne sa hodnoty ROA považujú za veľmi dobré okolo 10 a viac percent. V roku 2008 bola ROA 4,63 %. V ďalšom roku vzrástla na 8,67 % a v roku 2010 bola 7,10 %. Podniku tak postupne 1 € aktív prinieslo 0,046; 0,087 a 0,07 eura zisku. Požaduje sa aby bola $ROA < ROE$, čo bolo dodržané ale len s minimálnou rezervou, čo svedčí o malom využití finančnej páky. ROE tak mala podobný vývoj ako ROA. Najvyššiu hodnotu dosiahla v roku 2009 a to 9,78 %, kedy 1 euro vlastného kapitálu prinieslo 0,098 eura čistého zisku.

Likvidita

U všetkých sledovaných ukazovateľoch likvidity dosahuje podnik vyšších hodnôt ako sú odporúčané. Je to znakom dobre prosperujúceho podniku, ktorý nemá problém s likviditou a hradením svojich záväzkov. Podnik ku koncu roka 2010 disponoval pomerne veľkými peňažnými prostriedkami, ktoré mal však pripravené na dokončenie prebiehajúcej rekonštrukcie suterénu a okolia hlavnej budovy.

Zadlženosť

Celková zadlženosť podniku sa za sledované obdobie nemenila a dosahovala podpriemerných hodnôt. Cudzie zdroje tvorili 21% celkových aktív. Vlastný kapitál potom tvoril 79 % aktív spoločnosti. Rovnako aj miera zadlženosti vlastného kapitálu bola pomerne nízka. Ukazovateľ úrokového krytia dosahoval vysokých hodnôt, čo znamená, že firma je niekoľkokrát schopná splatiť z prevádzkového zisku svoje nákladové úroky. Takéto výsledky zadlženosti pozitívne vplyvajú na potenciálnych investorov resp. vzbudzujú dobrý dojem u bánk pri žiadosti o úver.

7. Vlastné návrhy riešení

Pri analýze súčasného stavu daného podniku bolo identifikovaných niekoľko slabých stránok a hrozieb. Pre ujasnenie ešte raz uvediem, že najslabšou stránkou je marketingová činnosť, ziskovosť aktív, rastúce náklady a určité nedostatky v riadení. Nasledujúce návrhy budú vychádzať z týchto zistených nedostatkov a budú smerovať do troch základných oblastí, a to obchodnej, manažérskej a finančnej. Návrhy budú taktiež spojené s cieľmi firmy aby sa podporilo ich dosiahnutie.

7.1. Návrhy v obchodnej oblasti

Návrhy v tejto oblasti sa budú týkať predovšetkým zlepšenia marketingovej činnosti podniku, ktorá by mala byť zameraná predovšetkým na samoplatcov. Ako jedna z hrozieb pre podnik boli identifikované vládne zásahy do indikačného zoznamu, v ktorom boli jedny za najčastejších typov chorôb obehového ústrojenstva (vysoký tlak) a chorôb z poruchy látkovej výmeny a žliaz (cukrovka) preradené zo sk. A do sk. B.

Predpoveď vývoja vládnych zásahov

Ide o pomerne novú zmenu, ktorá vošla do platnosti 01.12.2011 a dá sa povedať, že na najbližšie obdobie aj poslednú. Najzásadnejšie zmeny v spôsobe úhrady kúpeľnej starostlivosti totiž nastali v rokoch 2004 až 2007. V roku 2004 zaviedlo ministerstvo zdravotníctva formu indikačného zoznamu v ktorom boli rozdelené choroby do troch skupín (A,B,C) podľa ich závažnosti a na základe tohto zoznamu bol určený spôsob financovania následnej kúpeľnej liečby z verejného zdravotného poistenia. Po troch rokoch sa zrušila skupina C, ktorá obsahovala zoznam chorôb, ktorých liečbu si plne hradil sám pacient. Značná časť týchto chorôb bola presunutá do sk. B a mnohé z nich sa v súčasnom indikačnom zozname už nenachádzajú. Ide teda väčšinou o zmeny, ktoré súvisia s preraďovaním chorôb medzi skupina. V prípade, že išlo o preradenie zo sk. A do sk. B tak vo všeobecnosti väčšina kúpeľných podnikov zaznamenala pokles pacientov. V prípade, že bola nejaká choroba preradená do sk. A, tak išlo o chorobu s malým výskytom a s nízkym počtom doliečených pacientov. Súčasná vláda sa vo svojom novom programovom vyhlásení zaoberá predovšetkým finančným

ozdravovaním nemocníc a neohlásila výrazne zmeny v spôsobe financovania kúpeľnej liečby. Dá sa teda predpokladať, že v najbližších rokoch nenastanú zásadné zmeny môžeme len očakávať opätovné preraďovanie chorôb medzi skupinami. Takéto zmeny nemali príliš pozitívny prínos na kúpeľné podniky, a preto považujem návrh na získanie väčšieho počtu samoplatcov za opodstatnený. Podnik má v takom prípade svoju budúcnosť vo vlastných rukách.

V skupine A sa nachádzajú predovšetkým choroby starších ľudí nad 55 rokov, ktorým ich zdravotné problémy neumožňujú už plnohodnotne pracovať a ich príjmy sú tým pádom nízke. Preradenie zo sk. A do sk. B, kde si musia plne hrať stravu a ubytovanie im prakticky znemožňuje absolvovať kúpeľnú liečbu. Keďže značnú časť tržieb podniku tvoria práve príjmy z tejto skupiny zákazníkov, ktorý sú odkázaní na úhradu od zdravotnej poisťovne hrozí podniku pokles tržieb. Aby sa predišlo tejto hrozbe zníženia tržieb je potrebné aby podnik zlepšil svoje marketingové činnosti, ktoré by prilákali viacej samoplatcov.

V prvom rade si musíme určiť, akého zákazníka si predstavujeme pod pojmom samoplatca a podľa toho následne zamerať aj reklamnú kampaň. Malo by ísť o ľudí vo vekovej kategórii od 45 rokov, ktorý aktívne pracujú, majú dostatočné príjmy a záujem o zdravý životný štýl a prevenciu. Pre týchto klientov je určené predovšetkým nové medicínske wellness, multifunkčné ihrisko na voľnočasové aktivity a voľno predajné procedúry ako masáže, lávové kamene, bahno a pod. Firma o medicínskom wellnesse informuje len pomocou pútača priamo pred sídlom firmy a na svojej internetovej stránke. Firma môže na spropagovanie týchto služieb vyžiť billboardy v blízkych dvoch okresných mestách a inzerciu v miestnych novinách. V nasledujúcej tabuľke uvediem náklady na tento typ reklamy.

Tab. 41: Náklady na billboardovú reklamu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Billboardová reklama	Cena	Počet	Cena celkom
Výroba reklamného plagátu 5x2m	412 €	2	824 €
Prenájom reklamnej plochy 1 mesiac	185 €	2	370 €
Náklady celkom			1 194 €

Tab. 42: Náklady na inzerciu na titulnej strane regionálneho týždenníka (Zdroj: vlastné spracovanie)

Inzercia na titulnej strane regionálneho týždenníka	
Veľkosť	84x86 mm
Cena	521 €

V prípade, že by sa tento typ reklamy osvedčila, firma by mohla prenájom týchto plôch predĺžiť, prípadne obsadiť nové reklamné plochy i v ďalších mestách. Aby si firma overila prínos tohto typu reklamy a do budúcnosti určila, ktoré služby má takto propagovať, zaviedla by pre nových klientov krátky dotazník s nasledujúcimi otázkami:

1. Odkiaľ ste sa dozvedeli o našich službách?
 - a. z billboardu
 - b. z novín
 - c. z internetu
 - d. z letákov
 - e. od známych.
2. Ktorá služba Vás k nám prilákala?
 - a. medicínske wellness
 - b. soľná jaskyňa
 - c. masáže
 - d. vodoliečebné procedúry
 - e. iné (uved'te aké)
3. Vyhovovala Vám cena jednotlivých procedúr
 - a. Áno
 - b. Nie
 - c. Niektoré sa mi zdali drahé (uved'te ktoré)
4. Využijete naše služby opäť?
 - a. Áno (budem chodiť pravidelne)
 - b. Áno (ak nenájdem lepšiu alternatívu)
 - c. Nie (so službami som nebol spokojný/á)

Firma má taktiež veľké množstvo letákov o každom produkte, ktoré sú k dispozícii len v sídle firmy. Tie by mohla umiestňovať predovšetkým do fitness centier, športových klubov ale aj do nemocničných čakární. Tu by bol poplatok za umiestnenie takejto reklamy minimálny. Podnik môže získať nových zákazníkov zo strany samoplatcov aj predajom svojich služieb prostredníctvom zľavových portálov, ktorých obľuba v súčasnosti rastie. Zákazník by mal pri využití takejto výhodnej ponuky možnosť spoznať úroveň a kvalitu služieb v podniku a informovať o tom svojich známym.

Návrh na produkt pre zľavový portál:

Víkendový wellness pobyt pre 2 osoby

začína večerou v piatok a končí v nedeľu obedom

Zahŕňa:

- ubytovanie 2 noci
- celodenná strava 2 dni
- vstup do wellness na 2 hod.
- uhličitý kúpeľ
- klasická masáž
- plávanie v bazéne
- soľná jaskyňa
- stála lekárska služba

Cena	198 €
Zľava 50 %	-99 €
Cena po zľave	99 €

Firma by mohla uvoľniť napríklad 5 takýchto zľavových poukazov. Náklady by potom predstavovali sumu celkových zliav, čo je spolu 495 €.

Firma môže na svoju propagáciu ďalej využiť rôzne akcie, ktoré by sama organizovala. Napríklad semináre o zdravom stravovaní, priaznivých účinkoch kúpeľnej liečby a organizáciou rôznych športových akcií. Firma by pre tieto akcie využila vlastné priestory a vlastných zamestnancov. Znamenalo by to len minimálny vznik dodatočných nákladov. Organizovanie týchto akcií a vytváranie ďalších by bolo v kompetencii súčasnej obchodnej námestníčky, čo by opäť nepredstavovalo zvýšenie nákladov. V prípade úspešnosti týchto akcií by jej vedenie pridelo adekvátnu odmenu.

Firma má vo svojom segmente zahrnuté aj podniky, ktorým vyplýva zo zákona povinnosť poskytovať rekondičné pobyty svojim zamestnancom. Ide napr. o zamestnancov cementárni, nemocníc, drevospracujúcich podnikov, chemických podnikov, policajtov a vojakov. Takýchto subjektov je v okolí podniku hneď niekoľko. Firma však u tohto segmentu nepredpokladá nárast vzhľadom k zhoršenej finančnej situácii týchto podnikov. Firma by im preto mohla ponúknuť upravené a zlacnené balíky procedúr, ktoré by však hradili v hotovosti pred poskytnutím procedúr.

Návrh na balík procedúr pre podniky:

Balík procedúr pre podniky dĺžka 5 dní (3 procedúry denne) bez potreby ubytovania

- 5 vstupov medicínsky wellness a bazén	60 €
- 5x uhličitý kúpel (15 min + 10 min zábal)	40 €
- 5x klasická masáž (20 min + plachta)	40 €
Cena spolu	140 €
Zľava 20 %	-28 €
Cena po zľave	112 €

Pred poskytnutím takýchto zliav je však potrebné aby mal podnik spracované kalkulácie jednotlivých procedúr a nedosahoval pri nich výrazné straty. Tieto kalkulácie sú súčasťou controllingového systému, ktorého zavedenie bude navrhnuté v nasledujúcej časti.

Podnik môže rovnako získať nových zákazníkov medzi aktívnymi športovcami. V regióne kde sídli podnik pôsobí viacero profesionálnych futbalových klubov, ktoré hrajú vyššie súťaže v slovenskej lige a rovnako aj jeden profesionálny hokejový klub. Tieto kluby síce zamestnávajú vlastných fyzioterapeutov a masérov, ale podnik svojim prostredím a komplexnosťou procedúr ponúka ešte lepšie podmienky na regeneráciu. Týchto klientov by osobne navštevoval pracovník obchodného oddelenia a ponúkal im optimálnu kombináciu procedúr.

Návrh produktu pre športové kluby

Procedúry	Cena
- 10 vstupov medicínsky wellness (2 hod.)	115 €
- 10x športová masáž celková (45 min.)	200 €
- 10x hydromasážny bazén (15 min.)	150 €
- 10x perličkový kúpeľ (15 min. + 10 min. zábal)	90 €
Cena celkom	555 €
Zľava 10 %	-56 €
Cena po zľave	499 €

V súvislosti s ponúkaním tohto produktu by boli spojené ešte náklady na mzdu nového pracovníka obchodného oddelenia, cestovné náklady a telefón.

Predpokladané mesačné náklady obchodného pracovníka:

- hrubá mzda	550 €
- telefón	50 €
Cestovné	
- benzín 95 natural 1,53 €/l	
- priemerná spotreba 7 l/100 km	
- priemerne najazdené 400 km za mesiac	
Cestovné spolu	43 €
Spolu mesačné náklady	643 €

Podnik by taktiež mohol nadviazať kontakt s jedným zo známych slovenských športovcov, ktorých viacero pochádza z daného regiónu. Mohlo by ísť o jedného z hokejistov hrajúceho v NHL. Ten by mohol v rámci jeho vlastnej letnej prípravy zdarma využívať vybrané procedúry a stal by sa tak tvárou podniku, ktorá by prilákala ďalších zákazníkov. Realizácia tohto návrhu by vyžadovala telefonický kontakt a osobné stretnutie s danou osobou. S tým by boli spojené náklady zhruba 200 €. Ďalšie predpokladané náklady spojené s poskytnutými procedúrami počas mesačnej prípravy by boli zhruba 400€. Podnik by mohol v súvislosti s takouto osobnosťou zaviesť aj nasledovnú akciu. Každý zákazník, ktorý by absolvoval viac ako 10 vstupov do medicínskeho wellnessu by bol zaradený do žrebovania o večeru s touto osobnosťou.

Tab. 43: Zhrnutie predpokladaných nákladov obchodných návrhov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Návrh	Počet	Náklady/zľavy	Náklady za rok
Náklady na billboardy s 1 mesačným prenájmom plochy	2 billboardy 1 mesiac	412 € 185 €	1 194 €
Inzercia na titulnej strane regionálneho týždenníka	2-krát	521 €	1 042 €
Akciový kupón na zľavovom portáli	5 ks	99 €	495 €
Balík pre podniky	70 (noví klienti)	28 €	1 960 €
Balík pre športové kluby	20 (balíkov)	56 €	1 120 €
Obchodný pracovník	12 mesiacov	643 €	7 716 €
Celkové náklady			13 527 €

Tab. 44: Predpokladaný zisk z nových produktov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Produkt	Tržby	Náklady/zľavy	Zisk
Akciový kupón na zľavovom portáli	495 €	495 €	0 €
Balík pre podniky	7 840 €	1 960 €	5 880 €
Balík pre športové kluby	9 980 €	1 120 €	8 860 €
Zisk z nových produktov (pred zdanením)			14 740 €
Obchodný pracovník		7 716 €	-7 716 €
Zisk z nových produktov celkom (pred zdanením)			7 024 €

Návrhy na zlepšenie obchodnej činnosti podniku sú z môjho pohľadu realizovateľné. Náklady na ich realizáciu by tvorili len zlomok súčasných nákladov. Podnik by pred ich realizáciou mal uskutočniť aspoň čiastočný prieskum trhu vo forme dotazníkového šetrenia.

7.2. Návrhy v manažérskej oblasti

V rámci analýzy podniku bola jednou z ďalších slabých stránok zistená určitá neodbornosť pri rozhodovaní. V podniku chýba ucelený systém plánovania a kontroly s pomocou využitia ekonomických ukazovateľov, na základe ktorých by mohlo vedenie odbornejšie rozhodovať. Tento nedostatok by bolo možné odstrániť zavedením ekonomického systému riadenia. Takýto systém by mal vytvárať a zhromažďovať veľmi presné informácie o tržbách a predovšetkým o nákladoch, ich štruktúre, príčine a mieste vzniku. Jeho súčasťou by malo byť ďalej podrobné plánovanie a kontrola, ktorá by zahŕňala aj analýzu odchýliek. Všetky tieto požiadavky spĺňa systém, ktorý sa nazýva controlling. Ja osobne nedisponujem takými vedomosťami a skúsenosťami aby som mohol podniku poskytnúť vlastný návrh zavedenia controllingu. Jednalo by sa skôr o zjednodušený návrh, ktorý by bolo potrebné neustále doladovať. Podnik by mal preto osloviť niektorú zo špecializovaných poradenských firiem, ktoré sa touto problematikou zaoberajú. Cenu týchto služieb je ťažké dopredu určiť a firmy ich na svojich stránkach ani neuvádzajú. Výsledná cena sa odvíja podľa dohody a vykonaných úkolov. Uvádzam preto iba prehľad takýchto firiem a ich ponuku.

Tab. 45: Prehľad firiem poskytujúcich zavedenie controllingu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Prehľad firiem	Ponuka	Výhody	Cena
BCSR , s. r. o. (www.bcsr.sk)	- komplexné zavedenie controllingu - rozvoj contrll. činností - realizácia controllingu vo vybraných oblastiach	- outsourcing controllingu	- úkolová - dohodou
Centire , s. r. o. (www.centire.com)	- služby v oblasti výkonnosti a prevádzkovej činnosti	- široká ponuka ďalších metód	- úkolová - dohodou
Gradient 5 , s. r. o. (www.gradient5.sk)	- nákladový controlling - procesný controlling - produktový controlling - zákaznícky controlling	- outsourcing controllingu	- úkolová - dohodou
Mentis , s. r. o. (www.mentis.sk)	- akadémia controllingu	- široká ponuka seminárov	- úkolová - dohodou
Dominanta , s. r. o. (www.dominanta.sk)	- finančný controlling - nákladový controlling - strategický controlling	- prezentácia programovej podpory zdarma - e-learning	- úkolová - dohodou

Do uvedeného prehľadu boli vybrané firmy s rozsiahlymi a kvalitnými referenciami. Podnik má teda možnosť vybrať si z pomerne širokej a kvalitnej ponuky, a môže si tak vybrať tú firmu, s ktorou si dohodne najvýhodnejšie a najlepšie podmienky spolupráce. Väčšina týchto firiem ponúka aj možnosť externého controllingu resp. outsourcingu controllingu. V rámci tejto možnosti firmy ponúkajú základné návrhy metodiky controllingu, návrh na zber vstupných dát, podporu pri zavedení návrhov do praxe a mesačné vyhodnocovanie výsledkov. Výsledná forma externého controllingu môže byť aj odlišná a záleží na dohode. Výhodou tejto možnosti je však nižšia cena, menšie zaťaženie interných zamestnancov a vyhnutie sa metodickým chybám. U externej formy controllingu sa teda predpokladá menší počet vykonaných úloh a s tým aj spojená nižšia cena. Ako som už uviedol cenu tejto služby je dopredu veľmi ťažké určiť. Uvediem preto len veľmi hrubý odhad ceny, ktorý bude vychádzať z priemernej mesačnej mzdy controllingového špecialistu. Tá sa podľa pracovných portálov pohybuje okolo 1 300 € u pracovníkov s 3 – 5 ročnou praxou. Z tejto sumy som si určil hodinovú sadzbu 8 €, s ktorou budem počítať v nasledujúcej tabuľke. Pri využití externého controllingu predpokladám len uskutočnenie niektorých úkonov, ktoré zaberú 2 maximálne 3 týždne, a preto by ich súhrnná cena mala byť pod sumou 1 300 €. V prvom mesiaci však predpokladám prekročenie tejto sumy, keďže bude potrebných viacej úkonov spojených s vytvorením a zavedením nových nástrojov.

Tab. 46: Hrubý odhad nákladov na externý outsourcing (Zdroj: vlastné spracovanie)

Názov úkonu	Cena v prvom mesiaci	Cena v ďalšom mesiaci	Cena za rok
návrh metodiky plánovania a kalkulácií	(80h*8€/h) = 640 €	-	640 €
zber vstupných dát	(24h*8€/h) = 192 €	192 €	2 304 €
analýza nákladov	(16h*8€/h) = 128 €	128 €	1 536 €
analýza portfólia	(16h*8€/h) = 128 €	128 €	1 536 €
rýchla finančná analýza	(8h*8€/h) = 64 €	64 €	768 €
mesačné hodnotenie výsledkov	(fixná sadzba) 200 €	200 €	2 400 €
poskytnutie softwaru	(jednorázovo) 300 €	-	300 €
Celkové náklady	1 652 €	712 €	9 484 €

Ako môžeme z tabuľky vidieť, firma by za využitie externého controllingu zaplatila ročne zhruba 9 484 €. Pri zamestnaní špecializovaného pracovníka by boli tieto náklady zhruba 15 600 €. Firma by tak mohla dosiahnuť úsporu približne 6 116 €. Zavedenie controllingu by sa malo ďalej prejavovať v lepšom využití pracovných kapacít a v optimalizácii procesov, čo by malo priniesť ďalšiu úsporu, ktorú by bolo možné vyčíslieť až po jeho zavedení.

V prípade, že by sa podnik v blízkej budúcnosti rozhodol nezavádzať controlling, mal by začať aspoň vo väčšej miere využívať niektoré jeho nástroje a to predovšetkým finančnú analýzu, ktorá je jedným z prvotných krokov v systéme controllingu. Výhody, použitie a metódy finančnej analýzy boli popísané v teoretickej časti tejto diplomovej práce. Následne bola aj prakticky vykonaná na popisovanom podniku. Táto finančná analýza obsahovala pomerne veľké množstvo ukazovateľov, ktoré odhalili určité nedostatky. Použitím finančnej analýzy by tak firma rozšírila a skvalitnila svoje finančné riadenie, ktoré v súčasnosti pozostáva predovšetkým z hrubého plánu výnosov a nákladov. Firma by si mala stanoviť plánované hodnoty vybraných ukazovateľov a to predovšetkým pomerových ukazovateľov a hlavne rentability a porovnávať ich so skutočnosťou. Na určenie týchto plánovaných hodnôt jej poslúžia výsledky finančnej analýzy spracovanej v tejto práci.

7.3. Návrhy vo finančnej oblasti

Návrhy v tejto oblasti budú vychádzať z výsledkov finančnej analýzy, kde boli zistené nedostatky týkajúce sa nasledujúcich oblastí:

- rentabilita celkových aktív,
- obrat celkových aktív,
- zhoršená doba obratu krátkodobých pohľadávok,
- nárast nákladov výrobnnej spotreby.

Návrh na zlepšenie rentability celkových aktív

Zistené hodnoty ukazovateľa ROA mali v sledovanom období rastúci trend, avšak boli pod odporúčanou hodnotou, ktorá je zhruba 10 %. Takéto výsledky boli spôsobené rastom aktív, ktorý bol v absolútnej výške väčší ako rast prevádzkového zisku. Treba si však uvedomiť, že rast aktív bol spôsobený investíciami do modernizácie hlavnej budovy balneoterapie. Prvá fáza tejto rekonštrukcie bola v roku 2009 už ukončená a tu môžeme vidieť práve najväčší nárast ROA. To znamená, že toto zvýšenie aktív formou modernizácie prinieslo podniku aj vyššie tržby. V roku 2010 sa už efekt modernizácie znížil, čo bolo spôsobené zvýšenými nákladmi podniku. Podnik by preto mal sledovať vývoj nákladov v ďalšom období. Modernizácia majetku by mala v budúcnosti dosahovať už nižších hodnôt, s čím by bol spojený menší nárast aktív. V prípade opäť pozitívneho dopadu modernizácie na tržby by sa mala hodnota ukazovateľa ROA zlepšovať. Podnik by mal preto tento ukazovateľ v ďalšom období pozorne sledovať. Ak by sa jeho hodnota začala zhoršovať mal by podnik tri možnosti ako jeho hodnotu zlepšiť, a to zvýšením tržieb, znížením nákladov alebo znížením aktív. K zvýšeniu tržieb by mali viesť návrhy uvedené k obchodnej oblasti. Zníženiu nákladov sa budem zaoberať v ďalšej časti návrhov, preto sa teraz zameriam ešte na možnosti zníženia aktív alebo ich lepšej využiteľnosti.

Podstatnú časť aktív tvorí dlhodobý hmotný majetok. Ide predovšetkým o hlavnú budovu, kde sa nachádzajú všetky procedúry, liečebné domy kde sú ubytovaní pacienti a pozemky, na ktorých sú tieto budovy postavené. Ide teda o majetok, ktorého predaj neprichádza do úvahy. Ostáva tu teda možnosť jeho lepšieho využitia. Podnik má pri autobusovej zastávke u hlavnej cesty jeden objekt v ktorom sú pomerne veľké a nevyužitú priestory. Je tam uložené len rôzne náradie a neporiadok. Firma by v tomto

priestore mohla predávať kúpeľné predmety, zmrzlinu a ponúkať rýchle občerstvenie pre prechádzajúcich motoristov, alebo vybudovať vyhliadkovú terasu na okolitú prírodu. V hlavnej budove balneoterapie sa taktiež nachádza pomerne veľká kongresová sála, ktorú podnik využíva len zriedka. Tú by mohol využiť na organizáciu rôznych konferencií, na zábavný program nielen pre pacientov ale aj ľudí z blízkeho okolia alebo ju prenajímať rôznym umeleckým súborom a pod. V prípade, že by firma nemala záujem majetok takto vlastnou činnosťou využívať mala by ho prenajímať ďalším subjektom, ktoré by tak rozšírili ponuku služieb v areáli kúpeľov. Mohlo by ísť napríklad o kaderníctvo, potraviny, pizzeriu a pod.

Predpokladám však, že najlepšie zlepšenie rentability aktív prinesie podniku modernizácia vonkajších aj vnútorných priestorov a to vo forme vyšších tržieb. Preto by som podniku odporúčal zotrvať v tejto činnosti.

Návrh na zlepšenie obratu aktív

Obrat aktív, ktorý dáva do pomeru tržby a celkové aktíva sa počas sledovaného obdobia nemenil, aj keď tržby v celom období výrazne rástli. Je to opäť spôsobené rastúcimi aktívami. Pre zlepšenie tohto ukazovateľa môže firma aplikovať návrhy uvedené v obchodnej oblasti a taktiež spomínané návrhy na zlepšenie rentability celkových aktív. Treba si však opäť uvedomiť, že firma sa nachádza v období modernizácie, ktorá by po jej ukončení mala priniesť zlepšenie aj tohto ukazovateľa

Návrh na zlepšenie doby obratu krátkodobých záväzkov

V rámci finančnej analýzy som u tohto ukazovateľa zistil v roku 2010 výrazný, takmer dvojnásobný nárast doby za ktorú dodávatelia uhradia firme svoje krátkodobé záväzky. Vzhľadom na to, že v predchádzajúcich dvoch rokoch bola hodnota tohto ukazovateľa pomerne dobrá a stabilná je potrebné aby podnik zistil príčinu takéhoto nárastu. Možnú príčinu som naznačil už pri výpočte tohto ukazovateľa. Je preto potrebné aby firma sledovala vývoj tohto ukazovateľa aj v ďalšom roku. Ak by sa jeho hodnota nezmenila firma by mala prijať opatrenia voči svojim odberateľom. Najväčším odberateľom podniku sú zdravotné poisťovne, s ktorými má podnik zmluvne upravené vzťahy. Navrhoval by som preto podniku zaviesť sankcie v prípade nedodržania týchto zmluvných vzťahov. Keďže však ide o najväčších odberateľov je táto úprava vhodná až

po vzájomnej dohode. Podnik by týmto odberateľom taktiež mohol ponúknuť určitú zľavu v prípade včasnej úhrady.

Návrh na zníženie nákladov

Z výsledkov horizontálnej analýzy vieme, že firme sa zvýšili náklady na spotrebu energie, ďalej náklady na nakupované služby a mzdové náklady. Je to spôsobené aj tým, že firma zvýšila v roku 2010 svoju výrobu, tým pádom aj spotrebu energií a taktiež musela prijať nových zamestnancov aby zvýšenú výrobu zvládla. Firma dlhodobo odberá energiu od jedného dodávateľa. Pri zvýšených objemoch a dlhodobých vzťahoch tu vidím priestor na vyjednanie nových a nižších cien. V prípade, že by dodávateľ nepristúpil k takejto dohode môže firma pohroziť prechodom k inému dodávateľovi, ktorých je v súčasnosti na trhu už väčší počet. Firma však v roku 2011 uskutočnila nákup nových a úspornejších energetických zariadení a taktiež uskutočnila rozsiahlu výmenu okien a nainštalovala kolektory na ohrev vody. Tieto opatrenia by sa preto už v ďalšom období mali prejavovať na úspore energií. V rámci návrhu zavedenia manažérskeho orientovaného účtovníctva a systému controllingu môže firma prínos týchto opatrení dobre sledovať.

Mzdové náklady vzrástli v dôsledku potreby a prijatia nových zamestnancov. Firma by túto potrebu na základe stanovených plánov predaja mala opäť prehodnotiť a v prípade, že predpokladá pokles predaja mala by sa vrátiť k pôvodnému počtu zamestnancov. Firma by však nemala znižovať výšku ich platov, keďže súčasná priemerná mzda v podniku je výrazne pod priemernou mzdou na Slovensku mohlo by to vyvolať až príliš veľký odchod zamestnancov.

Výška zadlženosti

Firma vykazuje pomerne nízku, 21 % zadlženosť. Vo všeobecnosti sa odporúča zadlženosť 30 – 40 % kedy sa ešte stále predpokladá pozitívny efekt cudzieho kapitálu. Podnik spláca jeden bankový úver na zhotovenie soľnej jaskyne s mesačnými splátkami 5 855 €, ktorý bude splatený v roku 2015. Je tu teda priestor na ďalšie zadlžovanie, ktoré by podnik mohol využiť na nové investície. V prípade bankového úveru by došlo aj k novým úrokom, o ktoré by sa zvýšil EBIT, čo by spôsobilo zlepšenie ukazovateľa ROA. Ja osobne však firme neodporúčam stupeň zadlženia zvyšovať. Ako vieme

z vonkajšej analýzy ekonomická situácia na Slovensku a v Európe nie je príliš priaznivá. Firme preto odporúčam aby v súčasnosti použila na investície do podniku vlastné peňažné prostriedky, ktorých má podľa analýzy dostatok. Dlhodobejšie investičné projekty by som firme odporučil odložiť o 1 až 2 roky a následne pri priaznivom vývoji tržieb by som ich financoval z nového bankového úveru.

Finančné zdravie podniku

Na základe bonitných a bankrotových modeloch použitých v rámci finančnej analýzy sa jedná o zdravý podnik. Výsledky všetkých modelov sú priaznivé. U Altmanovho indexu a indexu IN05 je výsledok rastúci, čo znamená, že finančná stabilita a zdravie podniku sa časom stále zlepšujú. Ani jeden model nepredpokladá blízky bankrot firmy. Odporučil by som však aby podnik využíval nástroje finančnej analýzy a sledoval vývoj týchto indexov.

7.4. Zhrnutie vlastných návrhov

V tejto časti práce som na základe výsledkov uskutočnených analýz navrhol možné riešenia na zlepšenie predovšetkým obchodnej, riadiacej a finančnej činnosti podniku. U návrhov je uvedená ich finančná alebo časová náročnosť a taktiež spôsob realizácie. Podnik by mal určite venovať pozornosť obchodným návrhom, ktorých cieľom je zlepšenie tržného postavenia podniku, využitie príležitostí a eliminácia hrozieb zistených v rámci analýzy vonkajšieho okolia podniku. Najproblematickejší z pohľadu realizácie považujem návrh na zavedenie controllingu. Jedná sa o návrh na zavedenie controllingu externou firmou, ktorá sa na túto oblasť špecializuje. Ide o pomerne náročný návrh z časového i finančného hľadiska. Preto je ako alternatíva k tomuto návrhu firme doporučené aby začala využívať aspoň nástroje finančnej analýzy, ktoré boli v tejto práci predstavené. Posledné finančné návrhy vychádzajú z uskutočnenej finančnej analýzy, ktorá neobjavila výraznejšie nedostatky, avšak ukázala, čo by mohla firma zlepšiť a to bolo predmetom finančných návrhov.

8. Záver

Táto diplomová práca bola zameraná na analýzu súčasného stavu podniku, ktorého hlavnou činnosťou je poskytovanie komplexnej kúpeľnej a liečebnej starostlivosti. Hlavným cieľom práce bolo zistiť v akom stave sa podnik v súčasnosti nachádza a na základe toho navrhnúť možné opatrenia na jeho zlepšenie. K splneniu tohto cieľa boli vykonané postupné kroky vo forme spracovania jednotlivých analýz, ktoré boli popísané v teoretickej časti tejto práce.

Samotnou analýzou podniku sa zaoberá až kapitola s názvom Analýza súčasného stavu. V tejto kapitole boli uvedené základné informácie o podniku a následne boli na ňom vykonané nasledovné analýzy: SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterov model konkurenčných síl, hodnotový reťazec a v samostatnej kapitole ešte finančná analýza, ktorej súčasťou boli aj bonitné a bankrotové modely. Po vykonaní každej analýzy nasledovalo zhodnotenie zistených skutočností. Analýza vonkajšieho okolia určila, že najviac negatívnych vplyvov na podnik majú ekonomické a politické faktory. Najviac pozitívnych vplyvov bolo zistených u technologických faktorov. Rovnako bol zistený aj pozitívny vplyv konkurencie. Silná vyjednávacía pozícia bola zistená na strane dodávateľov energií a zdravotných poisťovní. Najlepšie výsledky za finančnú analýzu dosiahli ukazovatele likvidity, zadlženosti a ukazovatele bonitných modelov.

Podľa zistených skutočností jednotlivých analýz bola vyhotovená posledná časť tejto práce, ktorú tvoria možné návrhy na zlepšenie zistenej skutočnosti. Návrhy boli smerované do obchodnej, riadiacej a finančnej oblasti. Návrhy v obchodnej oblasti sú zamerané na zlepšenie marketingových činností podniku a vytvorenie akciových balíkov, ktorými by firma prilákala väčšie množstvo samoplatcov. Návrh v oblasti riadenia je smerovaný na zavedenie controllingových funkcií, ktorými sú plánovanie, kontrola a vytvorenie manažérsky orientovaného účtovníctva ako podklad pre informačný systém podľa ktorého môže vedenie lepšie rozhodovať. Na zavedenie controllingu je firme odporúčané aby využila ponuku služieb špecializovaných poradenských firiem. Z výsledkov finančnej analýzy boli navrhnuté opatrenia na

zlepšenie rentability a obratu aktív, obratu krátkodobých pohľadávok a zníženie nákladov.

Na základe výsledkov jednotlivých analýz môžem usúdiť, že súčasný stav podniku je predovšetkým z pohľadu finančnej stability na veľmi dobrej úrovni. Silné stránky podniku prevažujú nad slabými. Ich využitím môže podnik slabé stránky postupne odstraňovať a taktiež eliminovať hrozby a negatívne vplyvy vonkajšieho okolia. Mnou navrhnuté opatrenia, ktoré považujem za realizovateľné by v tom mali podniku pomáhať.

Vypracovaním jednotlivých analýz, z ktorých vyplynuli navrhované opatrenia som dokázal naplniť vytýčené ciele, ktoré smerovali k naplneniu hlavného cieľa, a to k uskutočneniu analýzy vybraného podniku. Cieľ tejto diplomovej práce považujem týmto za splnený.

Zoznam použitej literatúry

- 1) GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 2) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 3) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza - krok za krokem*. 2.vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- 4) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažérske finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 5) MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemné praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
- 6) MIKOLAJ, J., KLUČKA, J. a VANČO, B. *Plánovanie a prognostika*. Žilina: FŠI ŽU, 2005. 235 s. ISBN 978-80-969-1483-8.
- 7) NEUMAIEROVÁ, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- 8) PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- 9) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- 10) SEDLÁČKOVÁ, H., KAREL, B. *Strategická analýza*. 2. preprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

- 11) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6
- 12) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 13) SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. preprac. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- 14) SUCHÁNEK, P. *Podnikohospodářská analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. preprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 136 s. ISBN 978-80-210-5412-7.
- 15) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 2. preprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- 16) SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H. a KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- 17) ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- 18) TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- 19) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901-9916-X.

Internetové zdroje

- 20) HRAŠKOVÁ, D. *Prechod organizácie z funkčného riadenia na procesné*. [online]. 2008. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=82867>.
- 21) HOLEČKOVÁ, J. *Techniky a metódy finanční analýzy*. [online]. 2009. [cit. 2011-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/#rozuka>.
- 22) *Národná banka Slovenska*. [online]. 2012. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/titulna-stranka>
- 23) NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Index IN05. *Evropské finanční systémy – sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. [online]. Brno, [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>
- 24) PAŽITNÝ, P., SZALAY, T. *Kolko lekárov Slovensko potrebuje?* [online]. 2006 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.hpi.sk/hpi/sk/view/3052/kolko-lekarov-slovensko-potrebuje.html>
- 25) *Štatistický úrad Slovenskej republiky*. [online]. 2012. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>
- 26) *Value chain*. [online]. 2012. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain.
- 27) ZICH, R. *Strategický management*. [online]. 2007. [cit. 2011-12-27]. Dostupné z: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf

- 28) ZIKMUND, M. *IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy*.
[online]. 2011. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

Zoznam skratiek

CF – cash flow

DHM – dlhodobý hmotný majetok

DPH – daň z pridanej hodnoty

ECB – Európska centrálna banka

EURIBOR – medzibanková sadzba v eurozóne

HDP – hrubý domáci produkt

sk. – skupina

SR – Slovenská republika

VH – výsledok hospodárenia

Zoznam grafov

Graf 1: Priemerná mesačná mzda v SR. (Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky)	52
Graf 2: Vývoj HDP v SR. (Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky)	55
Graf 3: Vývoj nezamestnanosti v SR. (Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky)	56
Graf 4: Úrokové sadzby úverov do 1 milión EUR. (Zdroj: Národná banka Slovenska)	59
Graf 5: Úrokové sadzby úverov nad 1 milión EUR. (Zdroj: Národná banka Slovenska)	59
Graf 6: Vývoj aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)	93
Graf 7: Vývoj pasív (Zdroj: vlastné spracovanie)	94
Graf 8: Štruktúra aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)	94
Graf 9: Štruktúra pasív (Zdroj: vlastné spracovanie)	95
Graf 10: Ukazovatele rentability (Zdroj: vlastné spracovanie)	102
Graf 11: Ukazovatele aktivity (Zdroj: vlastné spracovanie)	104
Graf 12: Ukazovatele likvidity (Zdroj: vlastné spracovanie)	106
Graf 13: Zadlženosť – samofinancovanie spoločnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)	108
Graf 14: Altmanov index dôveryhodnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)	110
Graf 15: Index IN05 (Zdroj: vlastné spracovanie)	112

Zoznam tabuliek

Tab. 1: SWOT matica. (Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. <i>Strategické řízení: teorie pro praxi</i> . 2006).....	14
Tab. 2: Kralickov test – stupnica hodnotenia ukazovateľov. (Zdroj: KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. <i>Finanční analýza krok za krokem</i> . 2008)	41
Tab. 3: Priemerné sadzby EURIBOR. (Zdroj: <i>Národní banka Slovenska</i>)	58
Tab. 4: Priemerná miera inflácie. (Zdroj: <i>Štatistický úrad Slovenskej republiky</i>).....	59
Tab. 5: Návštevnosť vybraných kúpeľných zariadení za rok 2011 (Zdroj: vlastné spracovanie).....	69
Tab. 6: Ceny 21 dňových liečených pobytov pre 1 osobu v hlavnej sezóne (Zdroj: vlastné spracovanie).....	70
Tab. 7: Ceny plynu u vybraných dodávateľov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	73
Tab. 8: Vplyvy vonkajšieho okolia na podnik (Zdroj: vlastné spracovanie).....	76
Tab. 9: Horizontálny rozbor aktív. (Zdroj: vlastné spracovanie)	85
Tab. 10: Horizontálny rozbor obežného majetku (Zdroj: vlastné spracovanie)	86
Tab. 11: Horizontálny rozbor časového rozlíšenia (Zdroj: vlastné spracovanie).....	87
Tab. 12: Horizontálny rozbor pasív (Zdroj: vlastné spracovanie).....	88
Tab. 13: Horizontálny rozbor záväzkov – cudzích zdrojov (Zdroj: vlastné spracovanie)	89
Tab. 14: Vertikálny rozbor aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)	90
Tab. 15: Vertikálny rozbor dlhodobého hmotného majetku (Zdroj: vlastné spracovanie)	91
Tab. 16: Vertikálny rozbor obežného majetku (Zdroj: vlastné spracovanie)	91
Tab. 17: Vertikálny rozbor pasív (Zdroj: vlastné spracovanie).....	92
Tab. 18: Horizontálny rozbor výsledku hospodárenia (Zdroj: vlastné spracovanie).....	96
Tab. 19: Horizontálny rozbor výkazu ziskov a strát (Zdroj: vlastné spracovanie).....	97
Tab. 20: Vertikálny rozbor výkazu ziskov a strát (Zdroj: vlastné spracovanie).....	98
Tab. 21: Čistý pracovný kapitál (Zdroj: vlastné spracovanie).....	100
Tab. 22: Čisté pohotovové prostriedky (Zdroj: vlastné spracovanie).....	100
Tab. 23: Rentabilita vlastného kapitálu (Zdroj: vlastné spracovanie)	101
Tab. 24: Rentabilita celkových aktív (Zdroj: vlastné spracovanie)	101
Tab. 25: Rentabilita tržieb (Zdroj: vlastné spracovanie)	102
Tab. 26: Obrat aktív (Zdroj: vlastné spracovanie).....	103
Tab. 27: Doba obratu zásob (Zdroj: vlastné spracovanie)	103
Tab. 28: Doba obratu pohľadávok (Zdroj: vlastné spracovanie).....	103
Tab. 29: Doba obratu záväzkov (Zdroj: vlastné spracovanie)	104
Tab. 30: Bežná likvidita (Zdroj: vlastné spracovanie).....	105
Tab. 31: Pohotová likvidita (Zdroj: vlastné spracovanie).....	105
Tabuľka 32: Peňažná likvidita (Zdroj: vlastné spracovanie)	105
Tab. 33: Likvidita z cash flow (Zdroj: vlastné spracovanie)	106
Tab. 34: Celková zadlženosť (Zdroj: vlastné spracovanie)	107

Tab. 35: Stupeň samofinancovanie (Zdroj: vlastné spracovanie).....	107
Tab. 36: Zadlženosť vlastného kapitálu (Zdroj: vlastné spracovanie).....	107
Tab. 37: Úrokové krytie (Zdroj: vlastné spracovanie).....	108
Tab. 38: Quick test (Zdroj: vlastné spracovanie).....	109
Tab. 39: Altmanov index dôveryhodnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)	110
Tab. 40: Index IN05 (Zdroj: vlastné spracovanie).....	111
Tab. 41: Náklady na billboardovú reklamu (Zdroj: vlastné spracovanie).....	116
Tab. 42: Náklady na inzerciu na titulnej strane regionálneho týždenníka (Zdroj: vlastné spracovanie).....	117
Tab. 43: Zhrnutie predpokladaných nákladov obchodných návrhov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	121
Tab. 44: Predpokladaný zisk z nových produktov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	121
Tab. 45: Prehľad firiem poskytujúcich zavedenie controllingu (Zdroj: vlastné spracovanie).....	122
Tab. 46: Hrubý odhad nákladov na externý outsourcing (Zdroj: vlastné spracovanie)	123

Zoznam obrázkov

Obr. 1: Okolie podniku. (Prevzaté z: SEDLÁČKOVÁ, H., KAREL, B. <i>Strategická analýza</i> . 2006).....	15
Obr. 2: Porterov model konkurenčných síl. (Zdroj: KERŤKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. <i>Strategické řízení: teorie pro praxi</i> . 2006)	20
Obr. 3: Hodnotový reťazec firmy podľa Portera. (Prevzaté z: HRAŠKOVÁ, D. <i>Prechod organizácie z funkčného riadenia na procesné</i> . 2008)	24
Obr. 4: SWOT matica podniku. Zdroj: vlastné spracovanie.....	47
Obr. 5: Priemerný vek a index starnutia obyvateľstva. (Prevzaté z: <i>Štatistický úrad Slovenskej republiky</i>)	51
Obr. 6: Hodnotový reťazec analyzovanej firmy (Zdroj: vlastné spracovanie)	83

Zoznam príloh

Súvaha podniku (2008 – 2010) – strana aktív
Súvaha podniku (2008 – 2010) – strana pasív
Výkaz ziskov a strát (2008 – 2010)

Súvaha podniku - strana aktív

ozna- čenie	číslo riadku	Aktíva	2010	2009	2008
	001	Spolu majetok	7 711 525	7 254 602	6 524 186
A.	002	Dlhodobý majetok	6 550 721	6 376 646	6 097 735
A.I.	003	Dlhodobý nehmotný majetok	15 365	13 775	21 419
3.	006	Softvér	15 365	8 730	11 328
5.	008	Goodwill		5 045	10 091
A.II.	012	Dlhodobý hmotný majetok	6 535 356	6 362 871	6 076 316
A.II.1	013	Pozemky	236 817	236 817	236 817
2.	014	Stavby	5 747 748	5 647 577	4 647 563
3.	015	Samostatné hnutelné veci	314 074	210 223	154 350
6.	018	Ostatný dlhodobý hmotný majetok	9 601	10 444	6 423
7.	019	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	216 759	233 807	1 031 163
8.	020	Posk. preddavky na dlhodobý hm. majetok	10 357	24 003	
B.	031	Obežný majetok	1 130 853	873 456	422 585
B.I.	032	Zásoby	25 693	23 765	17 313
B.I.1.	033	Materiál	13 846	12 739	9 805
6.	038	Tovar	11 847	11 026	7 508
B.III.	047	Krátkodobé pohľadávky	583 126	280 190	281 247
B.III.1	048	Pohľadávky z obchodného styku	472 175	266 309	264 371
6.	053	Daňové pohľadávky a dotácie	82 072	13 878	279
7.	054	Iné pohľadávky	28 879	3	16 597
B.IV.	055	Finančné účty	522 034	569 501	124 025
B.IV.1	056	Peniaze	9 050	8 931	1 439
2.	057	Účty v bankách	512 984	309 978	122 586
4.	059	Krátkodobý finančný majetok		250 592	
C.	061	Časové rozlíšenie	29 951	4 500	3 866
C.1.	062	Náklady budúcich období dlhodobé	24 362	2 313	2 907
2.	063	Náklady budúcich období krátkodobé	4 630		
3.	064	Príjmy budúcich období dlhodobé	959	2 187	959

Súvaha podniku - strana pasív

ozna- čenie	číslo riadku	Pasíva	2010	2009	2008
	066	Vlastné imanie a záväzky	7 711 525	7 254 602	6 524 186
A.	067	Vlastné imanie	6 064 820	5 626 330	5 052 286
A.I.	068	Základné imanie	3 593 906	3 593 906	3 593 906
A.I.1.	069	Základné imanie (účet 411)	3 593 906	3 593 906	3 593 906
A.II.	073	Kapitálové fondy	776 686	769 626	741 384
2.	075	Ostatné kapitálové fondy	776 686	769 626	741 384
A.III.	080	Fondy zo zisku	522 180	467 174	443 795
A.III.1	081	Zákonný rezervný fond	522 180	467 174	443 795
A.IV	084	Výsledok hospodárenia minulých rokov	740 619	245 564	39 407
A.IV.1	085	Nerozdelený zisk minulých rokov	740 619	559 019	563 277
2.	086	Nuhradená strata minulých rokov		-313 455	-523 870
A.V.	087	Výsledok hospodárenia po zdanení	431 429	550 060	233 794
B.	088	Záväzky	1 630 491	1 611 825	1 449 890
B.I.	089	Rezervy	50 833	44 030	43 863
2.	091	Rezervy zákonné krátkodobé	50 833	44 030	43 863
B.II	094	Dlhodobé záväzky	1 035 597	983 278	749 702
B.II.1	095	Dlhodobé záväzky z obchodného styku	932		
8.	102	Záväzky zo sociálneho fondu	7 128	4 336	2 157
9.	103	Ostatné dlhodobé záväzky	641 277	616 146	390 396
10.	104	Odložený daňový záväzok	386 260	362 796	357 149
B.III.	105	Krátkodobé záväzky	227 670	197 861	199 404
B.III.1	106	Záväzky z obchodného styku	97 300	133 807	103 762
2.	107	Nevyfakturované dodávky	140		
6.	111	Záväzky voči zamestnancom	48 401	38 638	38 282
7.	112	Záväzky zo sociálneho poistenia	24 501	20 508	21 111
8.	113	Daňové záväzky a dotácie	49 502	1 076	33 687
9.	114	Ostatné záväzky	7 826	3 832	1 854
B.V.	116	Bankové úvery	316 391	386 656	456 921
B.V.1.	117	Bankové úvery dlhodobé	246 126	316 391	456 921
2.	118	Bežné bankové úvery	70 265	70 265	
C.	119	Časové rozlíšenie	16 214	16 447	22 010
C.1.	120	Výdavky budúcich období dlhodobé		22	71
2.	121	Výnosy budúcich období dlhodobé	13 018	13 420	21 939
4.	123	Výnosy budúcich období krátkodobé	3 196	3 005	

Výkaz ziskov a strát podniku

ozna- čenie	číslo riad ku	Text	2010	2009	2008
I.	01	Tržby z predaja tovaru	151 663	143 950	131 985
A.	02	Náklady na obstaranie predaného tovaru	102 293	94 326	93 519
+	03	Obchodná marža	49 370	49 624	38 466
II.	04	Výroba	3 355 275	3 020 228	2 743 074
II.1.	05	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	3 355 275	3 020 228	2 743 074
B.	08	Výrobná spotreba	1 470 865	1 160 396	1 133 639
B.1.	09	Spotreba materiálu, energie a ost. neskl. dodávok	930 310	803 470	859 477
2.	10	Služby	540 555	356 926	274 162
+	11	Pridaná hodnota	1 933 780	1 909 456	1 647 901
C.	12	Osobné náklady	946 990	804 045	783 275
C.1.	13	Mzdové náklady	690 714	591 570	568 739
2.	14	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva	5 975	5 975	6 174
3.	15	Náklady na sociálne poistenie	221 701	192 028	186 323
4.	16	Sociálne náklady	28 600	24 472	22 039
D.	17	Dane a poplatky	17 242	17 810	19 180
E.	18	Odpisy a opr. položky k dlhod. nehm. a hmot. majetku	310 488	249 721	209 201
III.	19	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu		62 601	86
F.	20	Zostatková cena predaného dlhod. majetku a materiálu		55 526	
G.	21	Tvorba opravných položiek k pohľadávkam	341	47	-1 499
IV.	22	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	203 472	95 009	57 742
H.	22	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	316 021	303 011	396 487
*	26	VH z hospodárskej činnosti	546 170	626 906	299 085
VI.	27	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	251 054		
J.	28	Predané cenné papiere a podiely	251 054		
IX.	35	Výnosy z precenenia cenných papierov	462	592	
X.	38	Výnosové úroky	4 242	5 184	1 528
N.	39	Nákladové úroky	37 064	45 127	33 304
P.	43	Ostatné náklady na finančnú činnosť	3 688	3 918	4 302
*	46	VH z finančnej činnosti	-36 048	-42 957	-36 079
**	47	VH z bežnej činnosti pred zdanením	510 122	583 949	263 006
S.	48	Daň z príjmov z bežnej činnosti	78 693	33 889	29 212
S.1.	49	- splatná	48 168		
2.	50	- odložená	30 525	33 889	29 212
**	51	VH z bežnej činnosti po zdanení	431 429	550 060	233 794
***	59	VH za účtovné obdobie pred zdanením	510 122	583 949	263 006
***	61	VH za účtovné obdobie po zdanení	431 429	550 060	233 794