



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH STRATEGIE VSTUPU PODNIKU NA ZAHRANIČNÍ TRH

INTERNATIONAL MARKET ENTRY STRATEGY FOR A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Lišková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Petra Lišková
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

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

Návrh strategie vstupu podniku na zahraniční trh

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu formulovat návrh expanze vybrané společnosti na zahraniční trh.

Základní literární prameny:

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5

REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy. 4., aktualizované a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3671-6

RĚKLAITIS, Kęstutis; PILELIENĖ, Lina. Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes. Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, 2019, 81: 73-86

MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin. Mezinárodní marketing. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1

ŠTĚDRŮŇ, Bohumír; ČÁSLAVOVÁ, Eva; FORET, Miroslav; STRÍTESKÝ, Václav a ŠÍMA, Jan.
Mezinárodní marketing. V Praze: C.H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

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

ABSTRAKT

Táto diplomová práca sa zaoberá návrhom stratégie vstupu spoločnosti Dakr s.r.o. na zahraničný trh, konkrétne na trh v Nemecku. Cieľom práce je na základe podrobnej analýzy súčasného stavu spoločnosti a cieľového trhu formulovať efektívne odporúčania, ktoré podporia úspešnú expanziu firmy. Teoretická časť sa venuje problematike medzinárodného podnikania, marketingovým stratégiám a metódam strategickej a finančnej analýzy. V praktickej časti je vykonaná analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti prostredníctvom viacerých analytických metód. Súčasťou práce je aj finančná analýza, ktorá hodnotí ekonomické zdravie podniku. Na základe zistených skutočností sú v závere práce navrhnuté konkrétne opatrenia a stratégie, ktoré majú za cieľ zabezpečiť úspešné etablovanie spoločnosti Dakr s.r.o. na nemeckom trhu.

ABSTRACT

This master thesis deals with the proposal of a strategy for the entry of Dakr s.r.o. into a foreign market, specifically into the German market. The aim of the thesis is to formulate effective recommendations that will support the successful expansion of the company, based on a detailed analysis of the current state of the company and the target market. The theoretical part is devoted to the issues of international business, marketing strategies and methods of strategic and financial analysis. In the practical part, an analysis of the external and internal environment of the company is carried out using several analytical methods. The thesis also includes a financial analysis that evaluates the economic health of the company. Based on the facts found, specific measures and strategies are proposed at the end of the thesis, which aim to ensure the successful establishment of Dakr s.r.o. on the German market.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Expanzia, zahraničný trh, strategická analýza, finančná analýza, záhradná technika

KEYWORDS

Expansion, foreign market, strategic analysis, financial analysis, garden equipment

BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA

LIŠKOVÁ, Petra. *Návrh strategie vstupu podniku na zahraniční trh* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-01]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168483>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce prof. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. 5. 2025

Bc. Petra Lišková

autor

POĎAKOVANIE

Veľkú vďaku by som chcela vyjadriť vedúcemu mojej diplomovej práce, pánovi prof. Ing. Marekovi Zineckerovi Ph.D. za jeho odborné vedenie práce, užitočné rady a venovaný čas. Ďalej by som rada poďakovala celej rodine a najbližším priateľom za poskytnutú pomoc a podporu. V neposlednom rade patrí moja vďaka aj vedeniu a zamestnancom spoločnosti Dakr s.r.o. za poskytnutie užitočných informácií.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. CIELE A METODIKA PRÁCE.....	12
1.1. Vymedzenie problému práce	12
1.2. Hlavný cieľ práce.....	12
1.2.1. Parciálne ciele	12
1.3. Metodika práce	13
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	14
2.1. Medzinárodné podnikanie a medzinárodný obchod	14
2.1.1. Medzinárodný marketing.....	14
2.1.2. Marketingový mix 4P	14
2.1.3. Problémy marketingu na medzinárodných trhoch	15
2.1.4. Porovnanie B2B a B2C trhu	15
2.1.5. Analýza pozície produktu na cieľovom trhu.....	16
2.2. Strategická analýza	17
Vonkajšie prostredie	17
2.2.1. SLEPTE	17
2.2.2. Porterov model piatich síl	18
Vnútorne prostredie	18
2.2.3. Model McKinsey 7S	18
2.2.4. Finančná analýza podniku	19
2.3. Stratégie vstupu na zahraničný trh.....	29
2.3.1. Vývozné operácie	29
2.3.2. Formy nenáročné na kapitálové investície.....	32
2.3.3. Kapitálové vstupy podnikov na zahraničné trhy.....	34
2.3.4. Dôvody k expanzii	36

2.3.5.	Zdroje trhových príležitostí	36
2.3.6.	Analýza rizík	37
3.	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	38
3.1.	Marketingový mix 4P	39
3.1.1.	Produkt (Product)	39
3.1.2.	Cena (Price).....	44
3.1.3.	Distribúcia (Place).....	44
3.1.4.	Propagácia (Promotion).....	45
	Strategická analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti Dakr s.r.o.	46
3.2.	SLEPTE.....	46
3.3.	Porterov model piatich síl.....	52
3.4.	Model McKinsey 7S.....	54
3.5.	Finančná analýza spoločnosti Dakr s.r.o.	55
3.5.1.	Vertikálna analýza	55
3.5.2.	Horizontálna analýza	57
3.5.3.	Analýza pomerových ukazovateľov spoločnosti Dakr s.r.o.....	59
3.5.4.	Bonitný model spoločnosti Dakr s.r.o.	64
3.5.5.	Bankrotný model spoločnosti	65
3.6.	SWOT analýza spoločnosti	66
4.	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	69
4.1.	Veľkosť cieľového trhu	69
4.2.	Prieskum trhu	70
4.3.	SLEPTE.....	77
4.4.	Porterov model piatich síl.....	83
4.5.	Návrh stratégie vstupu na nemecký trh	84
4.5.1.	Forma vstupu a distribúcia	84

4.5.2.	Produktové portfólio vývozu	86
4.5.3.	Sprievodné služby	87
4.5.4.	Cenová stratégia pre konečný trh (B2C).....	87
4.5.5.	B2B cena a marža	88
4.5.6.	Marketing a komunikačná stratégia	89
4.5.7.	Finančný plán.....	89
4.5.8.	Časový plán vstupu	93
4.5.9.	Analýza rizík.....	93
4.6.	Prínosy návrhov	97
ZÁVER		98
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		100
ZOZNAM OBRÁZKOV		105
ZOZNAM GRAFOV		106
ZOZNAM TABULIEK		107
ZOZNAM SCHÉM.....		109
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....		110
ZOZNAM PRÍLOH.....		111

ÚVOD

Globalizácia a rastúca konkurencia na medzinárodných trhoch predstavujú významnú výzvu pre podniky všetkých veľkostí. Firmy, ktoré chcú udržať svoju konkurencieschopnosť a dlhodobo prosperovať, sú nútené hľadať nové trhové príležitosti mimo hraníc svojej domácej krajiny. Vstup na zahraničný trh preto nepredstavuje len možnosť rastu obratu či zisku, ale aj strategickú potrebu diverzifikácie rizík a adaptácie na meniace sa podmienky svetovej ekonomiky.

Diplomová práca sa zameriava na návrh stratégie vstupu spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh. Ide o českú firmu s dlhoročnou tradíciou vo výrobe a predaji záhradnej techniky, ktorá sa špecializuje najmä na poloprofesionálne a profesionálne skladačkové kosacie stroje. Spoločnosť si počas svojho pôsobenia vybudovala stabilnú pozíciu na domácom trhu a aktívne exportuje aj do niekoľkých európskych a mimoeurópskych krajín. V súčasnosti sa Dakr s.r.o. usiluje obnoviť svoju prítomnosť na nemeckom trhu, ktorý predstavuje jeden z najväčších a najperspektívnejších trhov v oblasti záhradnej techniky v rámci Európskej únie.

Cieľom práce je identifikovať a analyzovať kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú úspešný vstup spoločnosti na tento zahraničný trh. Diplomová práca je rozdelená do niekoľkých častí. Úvodné kapitoly sa venujú teoretickým východiskám z oblasti medzinárodného marketingu, strategického riadenia a rôznym formám vstupu na zahraničné trhy. Následne sa práca zameriava na podrobnú analýzu súčasného stavu Dakr s.r.o., vrátane vyhodnotenia vonkajšieho a vnútorného prostredia pomocou metodík, ako je SLEPTE analýza, Porterov model piatich síl a model McKinsey 7S. Významnú časť analytickej časti tvorí aj finančná analýza, ktorá poskytuje komplexný pohľad na ekonomickú stabilitu a pripravenosť spoločnosti expandovať.

Výsledky týchto analýz tvoria základ pre návrh konkrétnych stratégií vstupu na nemecký trh. Návrhy sa zameriavajú na optimálny spôsob distribúcie, produktovú a cenovú politiku, ako aj marketingovú komunikáciu prispôbenú špecifikám nemeckého trhu. V neposlednom rade sa práca venuje aj zhodnoteniu možných rizík spojených s expanziou a návrhom opatrení na minimalizáciu ich dopadu.

Diplomová práca tak poskytuje praktický rámec, ktorý môže spoločnosť Dakr s.r.o. využiť pri rozhodovaní a implementácii svojej expanznej stratégie.

1. CIELE A METODIKA PRÁCE

1.1. Vymedzenie problému práce

Diplomová práca je spracovaná pre spoločnosť Dakr s.r.o., ktorá sa zaoberá výrobou a predajom záhradnej techniky so zameraním najmä na poloprofesionálne a profesionálne skladačkové kosacie stroje. Táto česká spoločnosť pôsobí najmä na domácom trhu, ale svoje stroje vyváža taktiež na Slovensko, do Maďarska, do ďalších krajín Európy a aj do Afriky alebo Ameriky. V súčasnosti by spoločnosť rada obnovila svoje pôsobenie na nemeckom trhu. Návrhom expanznej stratégie sa zaoberá táto diplomová práca. Tento návrh je založený na výsledkoch jednotlivých analýz, ktoré sú zamerané na vyhodnotenie aktuálneho strategického postavenia spoločnosti na trhu, vyhodnotenie situácie na cieľovom trhu a taktiež na zhodnotenie súčasného finančného zdravia spoločnosti. Vlastný návrh stratégie vstupu na nemecký trh je spracovaný v návrhovej časti práce.

1.2. Hlavný cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy súčasného stavu formulovať návrh expanzie vybranej spoločnosti na zahraničný trh..

Okrem globálneho cieľa sa táto diplomová práca bude zaoberať aj naplnením nasledujúcich parciálnych cieľov.

1.2.1. Parciálne ciele

Pre naplnenie hlavného cieľa je potrebné splniť nasledujúce parciálne ciele:

- Spracovanie literárnej rešerše – výber adekvátnych metód pre zhodnotenie súčasného stavu vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti
- Predstavenie spoločnosti
- Zber dát
- Analýza súčasného stavu pomocou metód strategickej a finančnej analýzy s využitím zozbieraných dát
- Syntéza výsledkov analytickej časti
- Formulácia návrhov na expanziu firmy
- Prínosy formulovaných návrhov

1.3. Metodika práce

Literárna rešerš slúži ako podklad pre spracovanie teoretických východísk. Využitá je česká, ale aj svetová literatúra a odborné články so zameraním na analýzu a vyhodnotenie vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy, vrátane finančného stavu spoločnosti a situácie na cieľovom trhu. Pre posúdenie je využitá najmä metóda SLEPTE, Porterov model piatich síl, model McKinsey 7S a viaceré metódy finančnej analýzy podniku.

Pre jednotlivé analýzy súčasného stavu sú použité primárne a sekundárne dáta. Primárne dáta sú získané formou priameho rozhovoru s majiteľom spoločnosti, zamestnancom z oddelenia obchodu a výhradným zástupcom veľkoobchodu pre Slovenskú republiku. Sekundárne dáta pochádzajú z výročných správ spoločnosti, webových stránok a odbornej literatúry.

2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Nasledujúca kapitola obsahuje teoretické základy spracované na základe odbornej literatúry, z ktorých následne vychádzajú ďalšie praktické časti tejto diplomovej práce.

2.1. Medzinárodné podnikanie a medzinárodný obchod

V súčasnosti dianie vo svete stále viac ovplyvňuje zrýchľujúci sa vedecko-technologický pokrok, ktorý sa celosvetovo šíri pomocou informačných technológií. Táto situácia je ešte podporená priepustnosťou národných hraníc. V niektorých častiach sveta, ktoré sú integračným zoskupením, ako je napríklad Európska únia, sa štátne

hranice stávajú skôr formálnou záležitosťou. Tento jav nazývame globalizácia a je spôsobená najmä liberálnou politikou väčšiny rozvinutých krajín. Vďaka nej sa rozširujú sféry voľného pohybu kapitálu, pracovných síl a medzinárodného obchodu (Štědroň, 2018, s.1).

2.1.1. Medzinárodný marketing

Marketingový výskum v prostredí medzinárodného trhu so sebou prináša omnoho viac problémov, ako v prípade vnútroštátneho obchodu. Medzinárodné prostredie je spravidla rizikovejšie a vyžaduje si vyššiu kvalifikáciu marketingového managementu. Taktiež dochádza k úplne novým metodologickým problémom a ťažkostiam.

Napriek tomu pojem medzinárodný marketing neznamená, že je teritoriálne zameraný, ale odlišuje sa od klasického marketingu iba podmienkami, ktoré sú na trhu a podľa ktorých sa následne musí riadiť pri využívaní jednotlivých nástrojov, postupov a ich aplikácii (Štědroň, 2018, s.31).

2.1.2. Marketingový mix 4P

Marketingový mix predstavuje súbor súvisiacich akcií a riešení, ktoré vedú k uspokojeniu potrieb spotrebiteľov a zároveň k dosiahnutiu marketingových cieľov spoločnosti. Základný marketingový mix sa nazýva 4P a jeho názov je odvodený od začiatkových písmen jednotlivých zložiek – product, price, place a promotion. Marketingový mix teda znamená prepojenie produktovej, cenovej, distribučnej a propagačnej stratégie výroby pri uskutočňovaní výmeny, ktorá má viesť k dosiahnutiu cieľového trhu.

Jednotlivé zložky sa zaoberajú nasledujúcimi oblastami:

- **Produkt:** Kvalita, design, značka, balenie, úžitkové vlastnosti, výnosnosť, záruky a služby,
- **Cena:** Zľavy, cenníkové ceny, obchodné prirážky a zrážky, rabaty, splatnosť faktúr a platobné podmienky,
- **Miesto:** Dislokácia, distribúcia, sortiment, zásoby, dosah, pokrytie a distribučné cesty,
- **Propagácia:** Reklama, podpora predaja, vzťahy s verejnosťou, osobný predaj, priamy marketing, sponzoring a product placement (Išoranté, 2016, s.3).

2.1.3. Problémy marketingu na medzinárodných trhoch

Jedným z problémov medzinárodného marketingu, je práve fakt, že management nepozná dôkladne dané prostredie. Táto situácia je o to zložitejšia, čím je cieľový zahraničný trh viac vzdialený od toho domáceho, pričom vzdialenosť nie je ponímaná iba geograficky, ale aj kultúrne, ekonomicky alebo politicky. Všetkým týmto faktorom sa následne medzinárodný marketing musí prispôbiť. Toto rozhodnutie ovplyvní napríklad spôsob predaja, distribúciu a rozpätie ponuky výrobkov a služieb, na cieľovom zahraničnom trhu (Štědroň, 2018, s.31).

2.1.4. Porovnanie B2B a B2C trhu

B2B a B2C trh majú isté spoločné charakteristiky, avšak v mnohom sa odlišujú. Oba trhy musia porozumieť svojim zákazníkom a tomu, čo si cenia. Výrazný kontrast však nastáva napríklad v charakteristike samotného zákazníka. B2B trh má značne menší počet zákazníkov, ktorí sú ale väčší než na B2C trhu. Na B2B trhu je taktiež dôležitý úzky vzťah dodávateľa a zákazníka, a profesionálny prístup k nákupu. Významným faktorom je následne aj geografická koncentrácia výrobcov, ktorá firmám pomáha znižovať výrobné náklady. Príznačné sú tiež priame nákupy, pretože zákazníci B2B trhu radšej nakupujú priamo od výrobcov než od sprostredkovateľov.

Na kúpne rozhodnutia v B2B prostredí pôsobí viacero kúpnych vplyvov, keďže o nich rozhoduje viacero osôb s rôznymi názormi. Tento fakt pôsobí aj na uzatváranie jednotlivých obchodných transakcií medzi subjektami B2B trhu, ktoré si často vyžadujú viacnásobné predajné návštevy.

V prípade dopytu existujú taktiež významné rozdiely. Ten je na B2B trhu odvodený, neelastický a kolísajúci (Kotler, Keller, Juppá a Machek, 2013, s.222-223).

Detailnejšie porovnanie jednotlivých oblastí B2B a B2C trhu zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1 Porovnanie B2B a B2C trhu
(Zdroj: Rėklaitis, 2019, s.5)

Kritérium	B2B	B2C
Cieľová skupina	Podnik	Koncový spotrebiteľ
Veľkosť trhu	Menší	Veľký
Objem predaja	Vysoký	Nízky
Rozhodovanie	Výbor	Jednotlivec
Risk	Vysoký	Nízky
Nákupný proces	Dlhší	Krátky
Platba	Nie je vyžadovaná okamžitá platba	Zvyčajne okamžitá platba
Transakcie	Nutnosť komplexného systému	Hotovosť alebo karta
Zákaznícke rozhodovanie	Racionálne	Emocionálne
Dopyt	Založený na potrebe	Založený na prání
Využívanie masových médií	Vyhýba sa	Nevyhnutné

2.1.5. Analýza pozície produktu na cieľovom trhu

Pri akejkoľvek novej marketingovej aktivite je dôležité dôkladne poznať trh, na ktorý sa spoločnosť rozhodla vstúpiť. Častokrát dochádza k mylným predstavám vrcholového managementu o potenciáli cieľového trhu, z dôvodu skreslených predstáv. Je preto podstatné verifikovať skutočnú situáciu v danej destinácii. K tomu by mali slúžiť najmä faktické údaje a štatistické dáta. Takéto poznanie podstatne znižuje následné ekonomické riziká (Štědroň, 2018, s.33).

Hlavné oblasti analýzy:

- Reálnosť vstupu na zvolený trh
- Možnosť integrácie vybranej krajiny do ekonomických aktivít firmy
- Odhadnutie potenciálu trhu
- Zhodnotenie stupňa atraktivity trhu
- Odhalenie sociokultúrnych rozdielov
- Rozhodnutie o stratégii a taktike vstupu na zahraničný trh
- Zhodnotenie tržných segmentov

- Posúdenie pozície konkurentov
- Vypracovanie adekvátneho marketingového mixu (Štědroň, 2018, s.33).

2.2. Strategická analýza

Účelom strategickej analýzy je pomôcť pri skúmaní relevantných problémov, pričom poskytuje rámec, ktorý umožňuje skúmať faktory ovplyvňujúce strategické postavenie a strategickú situáciu podniku. (Grant, 2022, s.20) Strategická analýza zahŕňa rôzne analytické techniky, pričom sa vo všeobecnosti zaoberá analyzovaním vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy. Jedná sa konkrétne o analýzu makroprostredia, odvetvia (v ktorom podnik pôsobí), konkurenčných vplyvov a celkovej konkurencie, trhu a jeho potenciálu. Následne dochádza k prepojeniu oblasti vonkajšieho a vnútorného prostredia. V centre tohto prepojenia sa nachádza práve výsledná firemná stratégia (Grant, 2022, s.8, Sedláčková a Buchta, 2006, s.8).

Vonkajšie prostredie

Pre vytvorenie obchodnej stratégie firma musí poznať podmienky v akých sa nachádza, a teda musí mať ucelenú predstavu o podnikateľskom prostredí, kde sa nachádza, alebo na trhu, kam by chcela vstúpiť. K tomu možno využiť napríklad niektorý z nasledujúcich modelov (Štědroň, 2018, s.16).

2.2.1. SLEPTE

Metóda SLEPTE je jednou z možností analýzy makroprostredia. Znalosť okolitého prostredia je pre firmy veľmi dôležitá, pretože podniky sú okolím značne ovplyvnené, no naopak oni okolie ovplyvniť nedokážu. Táto metóda zahŕňa analýzu nasledujúcich faktorov:

- **Sociálne faktory** – kultúrne a náboženské zvyklosti (aj v rámci obchodu) (Waisová, 2014, s.90)
- **Legislatíva a právne prostredie** – práva vzťahujúce sa k činnosti podnikania (Waisová, 2014, s.102)
- **Ekonomická situácia** – zameranie na globálne, regionálne a lokálne ekonomické trendy (Waisová, 2014, s.63)
- **Politické prostredie** – politické, bezpečnostné a investičné prostredie (Waisová, 2014, s.56)

- **Technologická úroveň**
- **Ekológia.**

Naviac sa môže zamerať na geografické možnosti a kultúrno-historické princípy (Karlíček, 2018, s.62-77).

2.2.2. Porterov model piatich síl

Porterov model je ďalším, veľmi často využívaným nástrojom na analýzu vonkajšieho prostredia firmy. Zameriava sa na možné správanie a vývoj konkurencie v danom odvetví. Predikuje prípadné riziká, ktoré by mohli ohroziť firmu, a to z pohľadu sily už existujúcich konkurentov, dodávateľov, zákazníkov, možných substitútov a potenciálnych konkurentov. Kľúčovou úlohou tohto modelu je zistiť, aký veľký vplyv majú jednotlivé subjekty na chod firmy a ako sa im môžu brániť (Štědroň, 2018, s.17, Hanzelková, 2013, s.68-69).

Vnútorne prostredie

Vnútorne situácia podniku predurčuje jeho možnosti. Kľúčové sú napríklad vybrané finančné ukazovatele, ktoré možno získať z finančnej analýzy podniku a následne ďalšie metódy ako marketingový mix spoločnosti alebo model 7S (Štědroň, 2018, s.19).

2.2.3. Model McKinsey 7S

Analýza 7S pomáha spoločnosti pri určovaní faktorov, ktoré majú priamy vplyv na úspešnosť ich stratégie. Zdôrazňuje vnímanie faktorov, ako sú napríklad strategické riadenie, firemná kultúra, zamestnanci atď., ako celok, v ktorom sa vyskytujú vzájomné vzťahy a vplyvy. Všetky zložky tohto modelu sa teda navzájom ovplyvňujú a rozhodujú o naplnení či nenaplnení firemnej stratégie.

Názov tohto modelu vyplýva zo siedmich pojmov, ktoré zobrazuje nasledujúca schéma (Štědroň, 2018, s.20).

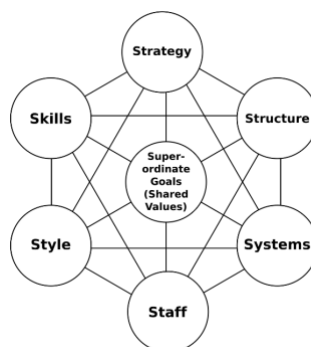


Schéma 1 Model McKinsey 7S
(Zdroj: MBA Management models, 2024)

2.2.4. Finančná analýza podniku

Finančná analýza je jedným z najdôležitejších prvkov fundamentálnej podnikovej analýzy. Využitím špecifických postupov umožňuje realizovať hodnotenie finančného hospodárenia každého podniku. Východiskom pre využitie finančnej analýzy je pohľad do minulosti. Následne dokáže rozpoznať vývojové trendy analyzovanej spoločnosti na základe výpočtu rôznych finančných ukazovateľov s odlišnou výpovednou hodnotou. Taktiež dokáže odhaliť prípadné poruchy v jej hospodárení alebo naopak silné stránky. Pre zostavenie finančnej analýzy sú nevyhnutné relevantné a úplné dáta. Tie sú obsiahnuté najmä v dvoch najvýznamnejších finančných výkazoch, ktorými je účtovná uzávierka podniku, tj. rozvaha a výkaz zisku a strát (vrátane jeho príloh). Dáta z oboch týchto výkazov sú následne využívané pri zostavení horizontálnej a vertikálnej analýzy a taktiež pri analýze pomerových ukazovateľov, bonitných a bankrotných modeloch či pri metódach medzipodnikového porovnávania (Rejnuš, 2014, s.248, Karadag, 2015, s.79-81).

Vertikálna analýza

Vertikálna analýza predstavuje percentuálny rozbor absolútnych ukazovateľov, pričom umožňuje identifikovať významné zmeny v štruktúre rozvahy a výkazu zisku a strát. Taktiež umožňuje vo výkazoch identifikovať významné položky daných výkazov, ktoré sú významné pre hospodársky výsledok podniku (Špička, 2017, s.13). Môže sa jednať o ukazovatele stavové, alebo tokové. Vo svojej podstate zisťuje veľkosť percentuálnych podielov jednotlivých položiek rozvahy na celkových aktívach a rovnako aj na celkových pasívach. Rovnakým spôsobom možno postupovať aj pri počítaní jednotlivých percentuálnych podielov položiek výkazu zisku a strát na celkových výnosoch (tržbách). Vertikálna analýza je vhodná pre porovnanie údajov v rámci sledovaného podniku, ale umožňuje tiež medzipodnikové porovnanie so spoločnosťami, ktorých činnosť je sústredená v rovnakom odvetví.

Nedostatkom tejto metódy je na druhej strane neschopnosť zaznamenať zmeny absolútnej základne, ktorá je potrebná pre výpočet percentuálnych podielov v čase a taktiež to, že táto metóda dokáže iba konštatovať zmeny, no nevie odhaliť ich príčinu (Rejnuš, 2014, s.269, Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s.71).

Horizontálna analýza

Horizontálna analýza predstavuje sledovanie trendov v rozvahe a výkaze ziskov a strát podniku. Jej cieľom je kvantifikovať zmeny jednotlivých účtovných položiek v čase alebo sledovať zmenu jednotlivých váh položiek v celkovom kontexte. Z tohto dôvodu býva tiež označovaná ako analýza trendov.

V horizontálnej analýze možno porovnávať absolútne alebo relatívne ukazovatele. Výstup je možné vyjadriť vo forme indexu alebo rozdielu. V prvom prípade sa jedná o percentuálne zisťovanie zmeny konkrétnej položky v danom roku oproti roku minulému. Druhý prístup sa zaoberá tým, o koľko sa dané položky zmenili v absolútnych číslach.

Na to, aby bola metóda horizontálnej analýzy úspešná je nutná existencia dostatočne dlhého časového radu sledovaných údajov a ich vzájomná porovnateľnosť (Rejnuš, 2014, s.270, Brabenec, 2022, s. 84).

Analýza pomerových ukazovateľov

Tento typ analýzy využíva zámerne vytvorené finančné ukazovatele. Ako napovedá samotný názov, dáva do pomeru dva ukazovatele. Takýto typ ukazovateľa vzniká vydelením vybraných účtovných jednotiek, ktoré sa získavajú z finančných výkazov podniku. Nejedná sa pritom o náhodný výber, ale medzi vybranými ukazovateľmi, ktoré vstupujú do pomeru musí existovať vhodná súvislosť (Rejnuš, 2014, s.270). Usporiadanie, konštrukcia a ich počet závisí na ciele analýzy (Kislingerová, 2010, s.97). Tieto ukazovatele možno rozdeliť do nasledujúcich základných kategórií:

- **Ukazovatele rentability,**
- **Ukazovatele zadlženosti,**
- **Ukazovatele likvidity,**
- **Ukazovatele aktivity,**
- **Ukazovatele trhovej hodnoty podniku** (Rejnuš, 2014, s.270).

Ukazovatele rentability

Rentabilita je základným ukazovateľom finančného zdravia podniku, pretože najviac vystihuje schopnosť podniku zhodnocovať vložené prostriedky vo forme zisku. Rentabilita je preto využívaná ako najčastejšia forma pre vyjadrenie úspešnosti podnikateľskej činnosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.120).

- **Rentabilita aktív**

Rentabilita aktív je označovaná ako kľúčový ukazovateľ pre meranie rentability. Pomeriava zisk a celkové aktíva investované do podnikania. Neberie do úvahy ale to, či boli financované z vlastného, alebo cudzieho kapitálu (Kislingerová, 2010, s.98-99).

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celkové aktíva}}$$

- **Rentabilita vlastného kapitálu**

Tento ukazovateľ je dôležitý najmä pre veriteľov spoločnosti, pretože meria to, aký objem čistého zisku pripadá na jednu korunu investovaného kapitálu (Růčková, 2019, s.63). Taktiež je dôležitý pre potenciálnych investorov, pretože zisťuje či vložený kapitál prináša dostatočný výnos. V tomto prípade by mal byť ukazovateľ ROE vyšší, než úroky, ktoré by investor obdržal pri inej forme investovania (Kocmanová, 2013, s.84).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastný kapitál}}$$

- **Rentabilita tržieb**

Ukazovateľ rentability tržieb tvorí jadro hodnotenia efektivity podniku. Dáva do pomeru zisk pred zdanením a tržby podniku. V prípade, že tento ukazovateľ vykazuje neuspokojivé hodnoty, je možné predpokladať, že problémy sa vyskytujú už aj v iných oblastiach podnikového hospodárenia (Kislingerová, 2010, s.99-100).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}}$$

Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti sú odvodzované z pasív v rozvahe, ktoré ich dávajú do vzájomných vzťahov. Popisujú to, nakoľko podnik využíva k financovaniu svojich aktivít cudzie zdroje. Využívanie cudzích zdrojov je pre podnik spravidla výhodné, no treba stanoviť primeranú mieru. Vysoká zadlženosť totiž môže pre podnik znamenať až likvidačné následky (Kislingerová, 2010, s.110, Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.139).

- **Celková zadlženosť**

Tento ukazovateľ dáva do pomeru cudzí kapitál a celkové aktíva. Hovorí o percentuálnom podiele zadlženosti podniku, pričom podľa zlatého bilančného pravidla by tento podiel mal činiť 50 %. Vyššie zadlženie ako 50 % môže predstavovať pre firmu vyššie riziko a naopak nižšie zadlženie môže znamenať nižšie využitie efektu finančnej páky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.142-143).

$$\text{Celková zadlženosť} = \frac{\text{Cudzí kapitál}}{\text{Celkové aktíva}}$$

- **Koeficient samofinancovania**

Ukazovateľ samofinancovania vyjadruje aká časť z aktív podniku je financovaná z kapitálu akcionárov. Ide v podstate o ukazovateľ, ktorý spolu s ukazovateľom zadlženosti vykazuje 100 % kapitálových zdrojov podniku (Kislingerová, 2010, s.110).

$$\text{Koeficient samofinancovania} = \frac{\text{Vlastný kapitál}}{\text{Celkové aktíva}}$$

- **Finančná páka**

Finančná páka vypovedá o tom, koľkokrát celkové zdroje prevyšujú vlastné zdroje. Čím je tento ukazovateľ vyšší, tým je nižší podiel vlastného kapitálu na celkových aktívach a vyššia miera zadlženosti. Finančná páka je teda väčšia (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.144).

$$\text{Finančná páka} = \frac{\text{Celkové aktíva}}{\text{Vlastný kapitál}}$$

Ukazovatele likvidity

Likvidita slúži pre charakterizovanie finančného zdravia firmy a v najširšom ponímaní je to schopnosť firmy hradiť svoje záväzky. Z podstaty veci vyplýva, že likvidita a solventnosť sú si veľmi blízke a obe sú podmienené likvidnosťou aktív. Likvidnosť je definovaná ako schopnosť premeny aktív na peňažnú formu, pričom je možné rozlíšiť tri stupne na základe rýchlosti tejto premeny (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.131).

- **Okamžitá likvidita (Likvidita I. stupňa)**

Tento ukazovateľ je často označovaný ako peňažná likvidita a je to najprísnejší ukazovateľ. Dáva do pomeru krátkodobý finančný majetok, ako najlikvidnejšiu zložku obežných aktív a krátkodobé záväzky. V optimálnom prípade by sa výsledná hodnota mala nachádzať v rozmedzí 0,2 až 0,5 (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.134-135).

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

- **Pohotovú likvidita (Likvidita II. stupňa)**

Likvidita II. stupňa dáva do pomeru peňažno-pohľadávkový fond a krátkodobé záväzky. Jedná sa teda o voľnejší ukazovateľ, pretože berie do úvahy všetky obežné aktíva okrem zásob. Ideálne by sa mala výsledná hodnota nachádzať v rozmedzí 0,5 až 1,5, avšak mala by byť blízko hodnoty 1,0, ktorá je považovaná za medznú hodnotu a ideálne by mala byť vyššia ako 1,0 (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.134).

$$\text{Pohotovú likvidita} = \frac{\text{Obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$$

- **Bežná likvidita (Likvidita III. stupňa)**

Tento ukazovateľ vyjadruje schopnosť podniku uhradiť svoje splatné záväzky do jedného roku. Za prostriedky, ktoré sú schopné uhradiť tieto záväzky sa považujú všetky obežné aktíva, a to aj vrátane zásob. Ideálna hodnota by mala byť v intervale 1,5 až 2,5, avšak konkrétna hodnota závisí najmä na obore činnosti firmy (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.132-133).

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

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity slúžia najmä pre správne riadenie aktív. Do pomeru pritom dávajú vybrané položky rozvahy a výkazu zisku a strát - konkrétne tržby. Informujú o tom, ako podnik využíva jednotlivé majetkové časti a či disponuje rozsiahlymi kapacitami, ktoré zatiaľ nie sú využité alebo naopak takéto kapacity nemajú z dôvodu rýchlej obratovosti aktív (Kislingerová, 2010, s.107).

- **Doba obratu zásob**

Tento ukazovateľ vyjadruje čas, počas ktorého sú obežné aktíva vo firme viazané v podobe zásob. Môže sa pritom jednať o zásoby nakupované alebo vlastné v podobe vlastných výrobkov. Z tohto hľadiska možno počítať obe formy. Výslednou hodnotou je počet dní, počas ktorých sú obežné aktíva viazané vo forme zásob, teda za koľko dní sa v priemere premenili na ďalšie formy. Čím nižšia je hodnota ukazovateľa, tým intenzívnejšie je daná položka využívaná (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.153-154).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360$$

- **Doba obratu pohľadávok**

Doba obratu pohľadávok hovorí o dobe, za ktorú sa pohľadávky firmy premenia na peňažné prostriedky. Aj v tomto prípade sa jedná o priemerný počet dní, počas ktorých sa majetok vyskytoval vo forme pohľadávok. Taktiež možno povedať, že sa jedná o priemernú dobu splatnosti pohľadávok (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.155).

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{Pohľadávky}}{\text{Tržby}} * 360$$

- **Doba obratu záväzkov**

Tento ukazovateľ funguje na podobnej báze ako predchádzajúce, avšak zisťuje obratovosť záväzkov. Meria dobu, za akú sú v priemere uhradené krátkodobé záväzky, resp. koľkokrát je možné z aktuálne dosiahnutých tržieb uhradiť stav krátkodobých záväzkov (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.156).

$$\text{Doba obratu záväzkov} = \frac{\text{Krátkodobé záväzky}}{\text{Tržby}} * 360$$

Bonitné modely

Bonitné modely predstavujú pokročilé metodické nástroje alebo taktiež vyššie metódy finančnej analýzy. Považujú sa za modely, ktoré majú včas identifikovať možnú budúcu nesolventnosť podniku. Jedná sa teda o predikčný typ modelov.

Založené sú z časti na teoretických poznatkoch a z časti na podnikovej praxi, pričom sa zameriavajú najmä na definovanie bonity hodnoteného podniku, avšak explicitne nevyjadrujú hrozbu jeho bankrotu (Kalouda, 2019, s.57).

Medzi bonitné modely sa zaraďuje napríklad Index Bonity, Tamariho model, sústava bilančných analýz Rudolfa Douchy a ďalšie.

Index Bonity

Index bonity je viacrozmerný model a základ pre jeho odvodenie tvorí multivariačná diskriminačná analýza. Tento model vznikol v roku 1993 a je používaný najmä v nemecky hovoriacich krajinách.

Zápis tohto bonitného modelu je nasledujúci:

$$IB = 1,5 * x_1 + 0,08 * x_2 + 10 * x_3 + 5 * x_4 + 0,3 * x_5 + 0,1 * x_6$$

Jednotlivé premenné predstavujú nasledujúce pomerové ukazovatele:

$$x_1 = \text{Cash flow} / \text{Cudzíe zdroje}$$

$$x_2 = \text{Celkové aktíva} / \text{Cudzíe zdroje}$$

$$x_3 = \text{Zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT)} / \text{Celkové aktíva}$$

$$x_4 = \text{Zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT)} / \text{Celkové výkony}$$

$$x_5 = \text{Zásoby} / \text{Celkové výkony}$$

$$x_6 = \text{Celkové výkony} / \text{Celkové aktíva}$$

Pre stanovenie hodnoty Cash flow v premennej x_1 možno použiť dva prístupy výpočtu:

$$CF = \text{Zisk} + \text{Odpisy} \pm \text{Zmena stavu rezerv a opravných položiek}$$

$$CF = \text{Bilančný zisk (strata)} + \text{Prídely do rezervných fondov} - \text{Rozpúšťanie rezervných fondov} + \text{Prídely do rezerv} - \text{Rozpustenie rezerv} + \text{Odpisy}$$

Výslednú hodnotu indexu bonity následne možno interpretovať na základe toho, do ktorého z nasledujúcich intervalov hodnota spadá:

- $IB < -2$ – podnik je v extrémne zlej finančnej situácii
- $-2 < IB < -1$ – podnik je vo veľmi zlej finančnej situácii
- $-1 < IB < 0$ – podnik je v zlej finančnej situácii

- $0 < IB < 1$ – podnik by mal očakávať určité finančné problémy
- $1 < IB < 2$ – podnik je v dobrej finančnej situácii
- $2 < IB < 3$ – podnik je vo veľmi dobrej finančnej situácii
- $IB > 3$ – podnik je v extrémne dobre finančnej situácii (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.243-244)

Bankrotné modely

Bankrotné modely majú za úlohu predpovedať možný budúci úpadok až bankrot podniku na základe ich súčasného a minulého finančného zdravia. Vychádzajú z predpokladu, že už počas niekoľkých rokov pred úpadkom, je možné pozorovať určité náznaky budúceho úpadku, ktoré sa prejavujú napríklad v hodnotách určitých ukazovateľov a ich disproporčnom vzťahu. Výsledkom týchto modelov je koeficient, ktorého hodnota udáva mieru, do akej je podnik v najbližších rokoch ohrozený bankrotom.

Medzi najznámejšie modely tejto kategórie patrí Altmanov bankrotný model (Z-score) a Taflerov bankrotný model (Rejnuš, 2014, s.286).

Altmanov bankrotný model (Z-score)

Altmanove bankrotné modely sú vo všeobecnosti najznámejšími bankrotnými modelmi. V praxi sú pritom najviac využívané práve nasledujúce dva bankrotné modely:

- **Altmanov koeficient bankrotu pre akciové spoločnosti**
- **Altmanov koeficient bankrotu pre spoločnosti s ručením obmedzeným**

Obidva tieto modely pozostávajú z piatich hodnôt vybraných finančných ukazovateľov, z ktorých je zostavená rovnica, pričom jej výstupom je hodnotiaci koeficient. Jednotlivým finančným ukazovateľom je pri zostavovaní rovnice pridelený koeficient (váha) podľa dôležitosti, ktorým sa tieto hodnoty násobia. Vyššie spomínané Altmanove bankrotné modely sa líšia práve v hodnote týchto váh. Výstupom celého modelu je koeficient, ktorý zapadá do jedného z troch intervalov, na základe čoho možno hodnotiť pravdepodobnosť bankrotu v najbližšom období. Tieto intervaly sa v rámci už spomínaných dvoch modelov líšia (Rejnuš, 2014, s.286-287).

Altmanov koeficient bankrotu pre spoločnosti s ručením obmedzeným

Tento typ možno využiť pri predikcii bankrotu u iných ako akciových spoločností, ktoré nie sú obchodované na verejných organizovaných trhoch. Oproti modelu pre akciové spoločnosti sa líši iba v čitateli štvrtého člena, kde je trhovú hodnotu vlastného kapitálu nahradená nominálnou hodnotou základného kapitálu. Druhým rozdielom je zmena v hodnotách váh jednotlivých členov (Rejnuš, 2014, s.288).

Zápis tohto bankrotného modelu je nasledovný:

$$\mathbf{Z-score} = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,420 * x_4 + 0,998 * x_5$$

Za jednotlivými premennými sa nachádzajú nasledujúce pomerové ukazovatele:

x_1 = Čistý pracovný kapitál / Celkové aktíva

x_2 = Zisk po zdanení (EAT) / Celkové aktíva

x_3 = Zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT) / Celkové aktíva

x_4 = Základný kapitál / Celkové dlhy

x_5 = Celkové tržby / Celkové aktíva (Rejnuš, 2014, s.288).

Výsledok Altmanovho modelu v podobe koeficientu Z-score bude následne spadať do jedného z troch možných intervalov:

- **Z-score > 2,9** – sledovaný podnik je finančne stabilný, má dobré finančné zdravie a je teda možné predvídať uspokojivú finančnú situáciu podniku
- **1,2 < Z-score < 2,9** – v rozmedzí týchto dvoch hodnôt sa nachádza tzv. „šedá zóna“, kedy nemožno jednoznačne predikovať ďalší vývoj finančnej situácie podniku,
- **Z-score < 1,2** – v prípade, že sa koeficient dostane pod túto hranicu, vypovedá to o zlom finančnom zdraví podniku a je preto nutné počítať s jeho prípadným bankrotom (Rejnuš, 2014, s.288, Kalouda, 2011, s.166).

SWOT analýza

SWOT analýza sa zameriava na silné a slabé stránky firmy, ale taktiež aj na príležitosti a hrozby, ktoré podnik ovplyvňujú. Je jednou z najčastejšie využívaných analýz v súvislosti s podnikom. Jej cieľom je identifikovať do akej miery je aktuálna stratégia

firmy spolu s jej silnými a slabými miestami relevantná a schopná vyrovnat' sa so zmenami plynúcimi z okolitého prostredia (Jakubíková, 2013, s.129-130).

Táto metóda má však aj svoje obmedzenia, ako napríklad to, že generalizuje dáta a má vysokú mieru subjektívnosti, ktorá sa odvíja od skúseností a charakteru hodnotiteľa. SWOT analýzu taktiež nemožno považovať za metódu, ktorá by viedla k zostaveniu stratégie, pretože sa jedná iba o nástroj analýzy a vývoja (Sarsby, 2016, s.4).

Tabuľka 2 SWOT matica
(Zdroj: Jakubíková, 2013, s.129)

<p style="text-align: center;">Silné stránky (Strengths)</p> <p>Skutočnosti, ktoré prinášajú výhody zákazníkom aj firme</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>Veci, ktoré firma nerobí správne alebo v ktorých sa viac darí konkurencii</p>
<p style="text-align: center;">Príležitosti (Opportunities)</p> <p>Skutočnosti, ktoré majú potenciál zvýšiť dopyt alebo môžu lepšie uspokojiť zákazníkov a tým priniest' firme úspech</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (Threats)</p> <p>Skutočnosti, udalosti a trendy, ktoré potenciálne môžu znížiť dopyt alebo viesť k nespokojnosti zákazníkov</p>

Na základe vykonanej SWOT analýzy môže byť pomocou súčtov jednotlivých faktorov zvolená jedna zo štyroch nasledujúcich stratégií:

- **Ofenzívna stratégia (S – O)** – odporúča sa v prípade ak prevyšujú silné stránky a príležitosti a pre dlhodobý rast podniku je potrebné maximalizovať interné a externé faktory
- **Defenzívna stratégia (S – T)** – v prípade, že prevyšujú silné stránky a hrozby, je uplatniteľná táto stratégia, ktorá sa snaží pomocou silných stránok eliminovať hrozby
- **Stratégia spojenectva (W – O)** – ak prevyšujú slabé stránky, ale zároveň aj príležitosti je potrebné preskúmať ako možno pomocou príležitostí eliminovať slabé stránky

- **Stratégia úniku (W – T)** – v prípade, že prevyšujú slabé stránky a hrozby, je treba zvoliť defenzívnu stratégiu, ktorá by bola zameraná na minimalizovanie slabých stránok a predchádzanie hrozbám, ktoré by mohli viesť až k likvidácii spoločnosti (Biznisklub, 2024).

2.3. Stratégie vstupu na zahraničný trh

Forma, akou sa podnik rozhodne vstúpiť na zahraničný trh je kľúčovým strategickým rozhodnutím. Výber konkrétnej formy súvisí najmä s investičnou náročnosťou vstupu a zdrojmi, ktoré má firma k dispozícii na tento účel, potenciálom cieľového trhu, možnosťou kontroly podnikateľských aktivít, rizikovosťou a celkovou konkurencieschopnosťou podniku na medzinárodných trhoch (Machková, Machek, 2021, s.72).

Formy vstupu, pritom možno členiť do troch skupín:

- **Vývozné operácie**
- **Formy nenáročné na kapitálové investície**
- **Kapitálové vstupy podnikov na zahraničné trhy**

V medzinárodnom prostredí môžu firmy rôzne kombinovať jednotlivé formy podľa situácie na zahraničnom trhu (Machková, Machek, 2021, s.72).

2.3.1. Vývozné operácie

Tento spôsob vstupu na zahraničný trh je na prvý pohľad najjednoduchšou formou. Vývoz je totiž často chápaný práve ako vstup na zahraničný trh. Napriek tomu, ak chce podnik na trhu získať významnejšie zastúpenie, musí investovať do medzinárodného marketingu. Medzi vývozné operácie sa radí šesť nasledujúcich foriem:

- **Sprostredkovateľské vzťahy**
- **Zmluvy o výhradnom predaji – výhradná distribúcia**
- **Obchodné zastúpenie**
- **Komisionárske vzťahy**
- **Priamy vývoz**
- **Združenie malých vývozcov – exportné aliancie** (Machková, Machek, 2021, s.72).

Sprostredkovateľské vzťahy

V medzinárodnom obchode môže existovať veľké množstvo sprostredkovateľov. Jedná sa pritom o subjekty, ktoré sú samostatnou podnikateľskou jednotkou. Úlohou sprostredkovateľov je predaj nakúpeného tovaru ďalším odberateľom, z čoho im plynie odmena vo forme rozdielu medzi nákupnou a predajnou cenou, tj. cenová marža.

Využitie služieb sprostredkovateľa je vhodné pre malé a stredné podniky, a to najmä v prípade, že vývoz a dovoz vnímajú ako okrajovú aktivitu z čoho plynie, že zriadenie špecializovaného oddelenia by bolo pre podnik príliš nákladné. Taktiež túto formu môžu využiť firmy, ktoré sa zameriavajú na výrobu a obchodnú činnosť prenechávajú špecializovaným subjektom.

Výhodou tejto formy sú nižšie náklady, eliminácia rizík plynúca z medzinárodného obchodu a taktiež lepšie sprístupnenie trhov, na ktoré je nákladnejší priamy vstup.

Naopak nevýhodou predstavuje strata priameho kontaktu so zákazníkom, a teda aj strata kontroly nad medzinárodnou marketingovou stratégiou (Machková, Machek, 2021, s.73).

Zmluvy o výhradnom predaji – výhradná distribúcia

Táto forma vstupu je založená na princípe uzatvorenia zmluvy o výhradnom predaji, ktorou sa dodávateľ zaväzuje k tomu, že svoj tovar uvedený v zmluve, nebude na určitom území dodávať inému odberateľovi, než výhradnému obchodnému partnerovi, tj. výhradnému dovozcovi.

Zmluva o výhradnom predaji teda musí zahŕňať vymedzenie geografickej oblasti a druh tovaru, ku ktorému sa vzťahuje, pričom musí byť písomná. Zmluvy o výhradnom predaji často slúžia k otestovaniu potenciálu trhu.

Výhodou tejto metódy je rýchlosť vstupu na zahraničný trh vďaka možnosti predaja v rámci už vybudovanej distribučnej siete. Výrobca môže zároveň touto formou preniknúť aj na vzdialené trhy, kde predpokladá menší objem predaja, avšak chce na nich pôsobiť za podmienky nízkych nákladov a rizika (Machková, Machek, 2021, s.73).

Obchodné zastúpenie

Táto forma vstupu funguje na zastupiteľskej báze, kedy sa zmluvou o obchodnom zastúpení zástupca zaväzuje k tomu, že bude dlhodobo vykonávať činnosť, ktorá bude

viest' k uzatváraniu určitého druhu zmlúv a obchodov menom zastúpeného a na jeho účet. Obvykle sa pritom jedná o nevýhradné zastúpenie, čo znamená, že zastúpení môže využívať aj služby iných zástupcov a rovnako zástupca môže zastupovať aj iné subjekty. Odmenou je provízia, ktorú získa zástupca na základe realizácie sprostredkovanej zmluvy (Machková, Machek, 2021, s.75).

Komisionárske vzťahy

Komisionárske vzťahy vznikajú na základe uzatvorenia komisionárskej zmluvy medzi komisionárom a komitentom. V rámci tejto zmluvy sa komisionár zaväzuje k tomu, že vlastným menom zariadi pre komitenta na jeho účet určitú obchodnú aktivitu. Komitent sa zaväzuje vyplatiť komisionárovi za túto službu odmenu.

Rozdiel medzi komisionárskou zmluvou a sprostredkovaním spočíva v tom, že komisionár sa zaväzuje k uzatvoreniu konkrétnej zmluvy, avšak v prípade sprostredkovania sa jedná iba o záväzok o sprostredkovaní príležitosti k uzatvoreniu zmluvy. Druhým rozdielom je, že komisionár uzatvára zmluvy vlastným menom, ale na účet komitenta.

Výhodou tejto formy je, že komisionár má možnosť kontroly nad cenami, taktiež je možné využiť goodwill komisionára a jeho obchodné kontakty či distribučné siete.

Nevýhodou predstavuje príliš veľká samostatnosť komisionára a absencia firemného image na zahraničnom trhu (Machková, Machek, 2021, s.76).

Priamy vývoz

Priamy vývoz sa obvykle využíva v priemysle, pri exporte strojov, výrobných zariadení ale aj investičných celkov. Dodávky takýchto výrobkov majú vysokú mieru zložitosti a zároveň je nutné poskytovať širokú škálu odborných služieb, pri ktorých je však nutná bezprostredná prítomnosť výrobcu na zahraničnom trhu. Vyžaduje si taktiež dokonalú znalosť obchodnej a technickej problematiky. Taktiež by sa mal vývozca snažiť o dosiahnutie vyšších cien, a to z dôvodu, že celú realizáciu zabezpečuje sám, a teda čelí všetkým nákladom aj rizikám medzinárodného trhu.

Výhodou je možnosť kontrolovať realizáciu vlastnej marketingovej stratégie v zahraničí (Machková, Machek, 2021, s.76).

Združenie malých vývozcov – exportné aliancie

Túto formu vstupu na zahraničné trhy môžu využiť najmä malé a stredné podniky, ktoré majú záujem expandovať do zahraničia, ale nemajú dostatočné zdroje ani skúsenosti pre realizáciu takéhoto rozhodnutia. Môžu teda využiť formu exportnej aliancie, tj. združenia vývozcov a vyvážať na zahraničné trhy spoločne. Spravidla sa jedná o združenie vývozcov v rámci rovnakého oboru podnikania, pričom ich ponuka môže fungovať komplementárne.

Združenie vývozcov obvykle preberá funkciu vývozného oddelenia, kedy zabezpečuje činnosti, ako napríklad výskum zahraničného trhu, spracovanie ponuky, vybavovanie objednávok a mnohé ďalšie. Zároveň plní aj druhú funkciu v oblasti zastupovania svojich členov v zahraničí.

Výhodou takéhoto spojenia je najmä úspora nákladov, eliminácia exportného rizika, zlepšenie vyjednávacjej pozície s čím súvisí možnosť dosiahnutia výhodnejších cien atď.

Nevýhodou môže predstavovať nevyváženosť vzťahov v združení, čo môže viesť k nerovnoprávnemu zaobchádzaniu s menej významnými členmi združenia. Ďalšou nevýhodou aliancie je strata určitej miery samostatnosti (Machková, Machek, 2021, s.76).

2.3.2. Formy nenáročné na kapitálové investície

Túto formu vstupu firmy zvyknú využívať v prípade, že na zahraničnom trhu chcú zvýrazniť prítomnosť svojich výrobkov a služieb, no zároveň nechcú v zahraničí investovať.

Medzi najvyužívanejšie formy tohto typu patria:

- **Licenčné obchody**
- **Franchising**
- **Zmluvy o riadení**
- **Outsourcing v oblasti výroby a služieb**
- **Výrobné kooperácie** (Machková, Machek, 2021, s.78).

Licenčné obchody

Licencovanie je jednou z najviac používaných foriem vstupu na zahraničný trh. Pod pojmom licencia si možno predstaviť povolenie k činnosti, ktorá je inak zakázaná. V prípade práv k nehmotným statkom vyjadruje pojem licencia povolenie k užívaniu

nehmotného statku pre inú osobu. Jedným z príkladov môže byť výroba podľa patentovaného vynálezu.

Licenciu môže udeliť ten, kto je držiteľom absolútneho práva, a to napríklad vlastník patentu. Patentové právo mu umožňuje, aby zabránil komukoľvek vo využívaní takéhoto nehmotného statku, no taktiež môže rozhodnúť o tom, že niekomu poskytne právo k jeho užívaniu, a teda mu udelí licenciu.

Pri udeľovaní práv k užívaniu nehmotného majetku možno rozlišovať viacero typov licencií, a to napríklad právo k využitiu patentov, priemyselných vzorov, úžitkových vzorov alebo ochranných známk. Vo všetkých prípadoch je zároveň možné udeliť výlučné alebo nevýlučné licencie (Machková, Machek, 2021, s.78).

Franchising

Franchising je zmluvný vzťah, kedy franšízor (poskytovateľ) oprávňuje jednotlivých franšízantov (nadobúdateľov) k tomu, aby užívali jeho obchodné meno a/alebo ochrannú známku. Taktiež im dáva právo užívať jeho predmet podnikania, teda im poskytuje svoje know-how, a to aj vrátane systému riadenia, poskytovania technickej a obchodnej pomoci a zabezpečovania služieb. Franšízant sa naopak zaväzuje k tomu, že franšízorovi zaplatí zmluvne stanovenú odmenu a bude dodržiavať komerčnú politiku poskytovateľa.

Tento spôsob licencovania sa využíva v rôznych oblastiach podnikania, no najmä v maloobchode, v oblasti rýchleho občerstvenia, v hotelierstve a v prevádzkovaní čerpacích staníc. Menej časté je jeho využívanie v oblasti priemyslu, kedy je franchising spojený aj s právom vyrábať, pričom spravidla sa jedná o výrobu technicky menej náročných výrobkov (Machková, Machek, 2021, s.81).

Zmluvy o riadení

Zmluvy o riadení sú zvláštnym zmluvným typom, ktorý často využívajú firmy z vyspelých krajín, ktoré vlastnia špecifické know-how. V zmluve je zakotvené poskytnutie riadiacich znalostí a môže sa využiť v oblasti riadenia výrobného závodu, služieb alebo poradenských služieb.

Tento typ zmluvného vzťahu sa podobá franchisingu, a to z dôvodu, že sa taktiež jedná o prenos už osvedčenej koncepcie riadenia do zahraničia. Odmenou poskytovateľovi môže byť napríklad percento z obratu, podiel na zisku alebo na akciách spoločnosti, avšak

za predom stanovených podmienok. Manažérske know-how sa následne považuje za nehmotný vklad do podnikania.

Tento spôsob je využívaný najmä v hotelierstve, pri riadení podnikov v rozvojových a rozvíjajúcich sa ekonomikách alebo pri dodávkach investičných celkov na kľúč (Machková, Machek, 2021, s.82).

Outsourcing v oblasti výroby a služieb

Pojem outsourcing znamená prenesenie určitej aktivity na externý subjekt, a to pomocou zmluvného zaistenia. Tento krok umožňuje firme sústrediť sa na svoje hlavné aktivity, ktoré predstavujú silnú stránku podniku. Ďalšou veľkou výhodou je aj možnosť zníženia nákladov, flexibilita pri výbere dodávateľa a lepšia schopnosť reakcie na zmeny dopytu (Machková, Machek, 2021, s.83).

Výrobné kooperácie

Výrobná kooperácia, a to najmä medzinárodná, je založená na tom, že výrobný program je rozdelený medzi výrobcov v rôznych krajinách, pričom nedochádza k ich kapitálovému prepojeniu alebo zlúčeniu. Finálny výrobok môže byť skompletizovaný buď jedným alebo oboma výrobcami. Takáto kooperácia môže prebiehať na viacerých úrovniach a nemusí sa zameriavať iba na výrobnú oblasť, ale napríklad aj na oblasť výskumu a vývoja či na oblasť distribúcie (Machková, Machek, 2021, s.84).

2.3.3. Kapitálové vstupy podnikov na zahraničné trhy

Najvyššou formou vstupu na zahraničný trh je práve kapitálový vstup. Zároveň sa jedná o najvyšší stupeň internacionalizácie firemných aktivít, avšak kvôli jeho investičnej náročnosti, je charakteristický najmä pre veľké firmy. Do tejto formy vstupu patria:

- **Investície na zelenej lúke**
- **Akvizícia**
- **Fúzia**
- **Spoločné podnikanie (Joint Venture)**
- **Strategická aliancia** (Machková, Machek, 2021, s.84-85)

Investície na zelenej lúke

Investície na zelenej lúke predstavujú novo založené alebo novo postavené podniky. Takýto druh investície prináša pre hostiteľskú krajinu prínosy v podobe zvýšeného prílivu kapitálu, modernejšie technológie, ktoré sú prínosom v oblasti zamestnanosti a taktiež zvyšujú konkurenciu na trhu. Vzhľadom k tomu sú často podporované zo strany štátnych orgánov.

Pre firmu, ktorá sa rozhodla pre tento krok sa jedná o rozšírenie predajných alebo výrobných kapacít, a to najmä do krajín, ktoré sú menej vyspelé, a preto neponúkajú dostatočné možnosti napríklad na akvizíciu iných spoločností. Taktiež je táto forma výhodná pre vysoko technicky náročné odvetvia (Machková, Machek, 2021, s.85).

Akvizícia

Akvizícia predstavuje prevzatie (odkúpenie) fungujúceho podniku alebo jeho časti. Môže sa pritom jednať o tzv. priateľské prevzatie, kedy firma usiluje o posilnenie pozície svojho podniku, pričom má v úmysle využiť synergický efekt. Druhým typom je tzv. nepriateľské prevzatie, kedy si firma kladie za cieľ likvidáciu svojej konkurencie (Machková, Machek, 2021, s.85).

Fúzia

Fúzia môže nadobúdať dvoch podôb, a to buď zlúčenie, alebo splynutie. Pri zlúčení dochádza k spojeniu spoločností, po ktorom zaniká zlučovaná spoločnosť, avšak bez likvidácie aktív a pasív. Obe prechádzajú do majetku spoločnosti, s ktorou sa zanikajúca spoločnosť zlučuje (Machková, Machek, 2021, s.85). Takýto typ spojenia sa nazýva štatutárna fúzia (Ferenčíková, 2013, s.153).

Druhým typom fúzie je splynutie, ktoré predstavuje spojenie obchodných spoločností, pričom v tomto prípade zanikajú obe splyvajúce spoločnosti a vzniká nový právny subjekt (Machková, Machek, 2021, s.85). Tento typ fúzie sa nazýva konsolidácia (Ferenčíková, 2013, s.154).

Spoločné podnikanie (Joint Venture)

Spoločné podnikanie, taktiež označované ako Joint Venture, predstavuje spojenie prostriedkov dvoch alebo viacerých subjektov do spoločného vlastníctva, pričom hlavným cieľom takéhoto spojenia je realizácia spoločného podnikateľského zámeru.

V medzinárodnom rozmere sa najčastejšie vyskytujú dva typy spoločného podnikania, a to zmluvné spoločné podniky a podniky založené na kapitálových investíciách (Machková, Machek, 2021, s.87).

Strategická aliancia

Strategické aliancie sa vo svojej podstate podobajú spoločnému podnikaniu, ale dôvody pre vznik sú odlišné. Nejedná sa totiž o spoluprácu silnej firmy so slabšou alebo firmy z rozvinutej a z menej rozvinutej krajiny, ale naopak sú partnermi v tejto aliancii veľké, kapitálovo silné firmy z vyspelých krajín (Machková, Machek, 2021, s.87).

2.3.4. Dôvody k expanzii

Dôvodov pre zahraničnú expanziu je viacero, pričom okrem uvedených dôvodov si podnik môže stanoviť vlastný, úplne iný dôvod. K najčastejším však patrí napríklad:

- Podnik je pod tlakom zahraničných firiem na domácom trhu
- Firma expanziou môže dosiahnuť vyšších ziskov v zahraničí
- Rozšírením činnosti môže realizovať úspory z rozsahu
- Podnik chce znížiť riziko pôsobenia iba na jednom (domácom) trhu
- Zákazníci aj dodávatelia firmy sa presunuli do zahraničia

Firma môže zahraničnou expanziou získať značné výhody, no musí vziať do úvahy aj potenciálne riziká a náklady (Kotler, Kotler, 2013, s.133-134).

2.3.5. Zdroje trhových príležitostí

Trhová príležitosť je definovaná ako určitá oblasť potreby alebo záujmu zákazníkov, kde zároveň z pohľadu firmy existuje reálny predpoklad, že prostredníctvom ich uspokojovania bude firma dosahovať zisk. Firma sa pri skúmaní trhovej príležitosti zameriava na množstvo potenciálnych kupujúcich, ich ochotu nakupovať vybraný produkt a ich kúpnu silu. Ideálna situácia nastáva v prípade, že existuje dostatočne veľká skupina spotrebiteľov, ktorých potreba nie je uspokojená. Z toho vyplýva, že môžu nastať tri základné situácie, ktoré ponúkajú trhovú príležitosť:

- Ponuka nového produktu
- Ponuka existujúceho produktu iným alebo lepším spôsobom
- Ponuka niečoho, čoho je nedostatok.

Tieto príležitosti sa môžu vyskytovať samostatne, ale aj v rôznych kombináciách (Urbánek, 2010, s.203).

2.3.6. Analýza rizík

Pojem riziko je spojený s nutnosťou a náhodnosťou. V ekonómii sa spája s nejednoznačnosťou priebehu určitých skutočných ekonomických procesov a nejednoznačnosťou ich výsledku. Riziko môže byť hodnotené z pozitívnej stránky, kedy sa môže jednať napríklad o nádej vyššieho zisku, alebo z negatívnej stránky, kedy sa môže jednať naopak o horšie hospodárske výsledky.

Prvým krokom k znižovaniu rizík je ich včasná analýza. V rámci tejto analýzy je potrebné riziká identifikovať, odhadnúť pravdepodobnosť ich uskutočnenia a ich možné dopady tj. závažnosť.

K analýze rizík možno pristupovať viacerými metódami:

- **Kvalitatívne metódy** – sú postavené na popise pravdepodobnosti s akou hrozba nastane a závažnosti potenciálneho dopadu
- **Kvantitatívne metódy** – sú postavené na matematickom výpočte rizika z výskytu hrozby a jeho dopadu
- **Kombinované metódy** – vychádzajú z číselných údajov, ktoré kombinujú s kvalitatívnym hodnotením, čím sa snažia viac priblížiť realite.

Po analýze rizík nasleduje proces riadenia rizík, ktorý sa snaží zamedziť pôsobeniu týchto vplyvov. Pomáha eliminovať účinky negatívnych vplyvov a zároveň využiť potenciál pôsobenia pozitívnych faktorov (Smejkal, Rais, 2013, s.91-117).

3. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Charakteristika spoločnosti

Nasledujúca kapitola sa zameriava na analyzovanie vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti Dakr s.r.o., ktorú možno charakterizovať ako stredne veľký výrobný podnik českého pôvodu. Táto spoločnosť pôsobí v oblasti výroby a predaja záhradnej techniky, pričom sa zameriava najmä na multifunkčné profesionálne a poloprofesionálne kosacie stroje, ktoré sú určené najmä k údržbe stredne veľkých a veľkých trávnatých plôch. Multifunkčnosť týchto strojov spočíva v ich konštrukčnom riešení. Konštrukcia je riešená formou skladačkových systémov, a preto po výmene pracovného nadstavca možno stroje použiť pre množstvo iných záhradných a poľnohospodárskych úkonov, než len pre účely kosenia.

Tabuľka 3 Charakteristika právnej formy spoločnosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Verejného rejstříku a Sbírký listin, 2024)

Dátum vzniku a zápisu	14. 5. 1991
Obchodná firma	DAKR spol. s.r.o.
Sídlo	Třída Československé armády 210, Hranice I-Město, 753 01 Hranice
Identifikačné číslo	146 17 111
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmet podnikania	Výroba a opravy poľnohospodárskych strojov Výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1-3 živnostenského zákona Opravy ostatných dopravných prostriedkov a pracovných strojov Poskytovanie a sprostredkovanie spotrebiteľského úveru Prenájom nehnuteľných vecí, bytov a nebytových priestorov
Štatutárny orgán	Konateľ: Michal Dančák (od 17. 12. 2024) Počet členov: 1 Spôsob konania: Spoločnosť zastupuje konateľ samostatne
Základný kapitál	150 000 Kč

3.1. Marketingový mix 4P

Výrobky spoločnosti Dakr s.r.o. sú určené najmä pre majiteľov veľkometrážnych trávnatých a poľnohospodárskych plôch, a to nie len v oblasti amatérskych záhradkárov, ale aj pre sektor firiem, ktoré poskytujú profesionálne služby v oblasti exteriérovej údržby pozemkov, napríklad pre mestskú správu verejnej zelene. Vhodne zvolený marketingový mix je veľmi dôležitou oblasťou, pretože môže značne ovplyvniť konkurencieschopnosť podniku v rámci trhu.

3.1.1. Produkt (Product)

Produktové portfólio a funkcie

Spoločnosť Dakr s.r.o. má vo svojom produktovom portfóliu viacero strojov určených k rôznym typom záhradkárskej činnosti. Všetky tieto stroje sú riešené skladačkovým spôsobom, čo znamená, že k pohonnej jednotke možno pripojiť rôzne nadstavce. Vďaka tomu zo samotnej pohonnej jednotky robia multifunkčný stroj. Benefitom pre konečného zákazníka teda je, že nemusí vlastniť veľké množstvo strojov, ale stačí mu jedna pohonná jednotka, na ktorú si môže samostatne dokupovať jednotlivé nadstavce podľa vlastnej potreby.

Spoločnosť Dakr s.r.o. ponúka tri hlavné produktové rady pod názvami Tekton, Triton a Panter. K základnej jednotke týchto strojov je možné pripojiť rôzne nadstavce, ako napríklad viacero typov kosacích nadstavcov, mulčovač, rotavátor, prevzdušňovač pôdy, zametací kartáč, zhrňaciú radlicu na odpratávanie snehu či snehovú frézu.

K týmto strojom spoločnosť taktiež ponúka široký sortiment prípojného príslušenstva, ako sú vlečky so sedačkou, vozíky, korby na drevo alebo prepravky, samostatné prípojné sedačky, rozmetadlá soli a ďalšie nástroje. Celý sortiment je pritom dostupný vo viacerých konfiguráciách (Dakr, 2024).

Podrobné informácie o celom produktovom portfóliu v oblasti bubnových kosačiek a ich modifikácií spoločnosti Dakr s.r.o. zobrazujú nasledujúce tabuľky číslo 4 – 8.

Spoločnosť sa zameriava na B2B aj B2C trh, avšak väčšina produkcie je v súčasnosti predávaná cez B2B trh. Predaj priamo na B2C trh je v tomto prípade skôr doplnkový, no rozhodne nie je vylúčený o čom svedčí aj propagácia spoločnosti viz. podkapitola 3.1.4.

Tabuľka 4 Produktová rada Tekton spoločnosti Dakr s.r.o.
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Dakr, 2024)

Tekton								
Žací stroj	Otočný tanier – 2, 4 nože	Dvojité tanier – 4 nože	Otočný tanier – 2, 4 nože	Dvojité tanier – 4 nože	Otočný tanier – 2, 4 nože	Dvojité tanier – 4 nože	Otočný tanier – 2, 4 nože	Dvojité tanier – 4 nože
Hmotnosť	51kg	56kg	51kg	56kg	51kg	56kg	48kg	53kg
Motor	4-takt Briggs&Stratton 675 EXi Series		4-takt Briggs&Stratton 675 Series Instart		4-takt Loncin LC1P70F-3		4-takt Honda GCVx 170 OHV	
Obsah motoru	163 cm ³		163 cm ³		196 cm ³		166 cm ³	
Max. výkon motoru	5,5HP/4,0kW		5,5HP/4,0kW		6,1HP/4,5kW		5,5HP/4,0kW	
Šírka kosenia	60 cm							
Rozloha pozemku	Do 10 000 cm ²							
Max. výkon	1800 m ² /hod							
Rýchlosť	2 stupne: 2,3 a 3 km/hod							
Riadidlá	Výškovo polohovateľné – 4 stupne							

Rada Tekton predstavuje najnižšiu a najlacnejšiu výrobnú radu. Stroje z tejto rady sú určené pre drobných farmárov a záhradníkov na udržiavanie menších trávnatých plôch. Vyznačujú sa pritom najmä svojou ľahkou obsluhou a ovládateľnosťou.

Tabuľka 5 Produktová rada Triton spoločnosti Dakr s.r.o.
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Dakr, 2024)

Triton						
Žací stroj	Otočný tanier – 2, 4 nože	Dvojité tanier – 4 nože	Otočný tanier – 2, 4 nože	Dvojité tanier – 4 nože	Otočný tanier – 2, 4 nože	Dvojité tanier – 4 nože
Hmotnosť	55kg	60kg	52kg	57kg	59kg	64kg
Motor	4-takt Briggs&Stratton I/C 850 Series OHV		4-takt Honda GCVx 200		4-takt Kawasaki FJ 180 OHV	
Obsah motoru	190 cm ³		201 cm ³		179 cm ³	
Max. výkon motoru	6,5HP/4,8kW		5,5HP/4,0kW		5,5HP/4,0kW	
Šírka kosenia	60 cm					
Rozloha pozemku	Do 15 000 m ²		Do 10 000 m ²		Neobmedzená	
Max. výkon	1800 m ² /hod					
Rýchlosť	2 stupne: 2,3 a 3 km/hod					
Riadidlá	Výškovo polohovateľné – 4 stupne					

Rada Triton je vyššou výrobnou radou oproti Tektonu. Po vizuálnej stránke sa vyznačuje odlišným predným krytom a madlom, avšak najväčšie zmeny sa skrývajú v technickom riešení stroja, ktorý disponuje prepracovaným systémom pracovných adaptérov, lepším prenosom výkonu, vylepšeným brzdovým systémom a inovovaným okrytovaním stroja.

Vďaka tomu je tento stroj ešte spoľahlivejší a narábanie so strojmi z tejto výrobnéj rady je taktiež omnoho komfortnejšie.

Tabuľka 6 Produktová rada Panther spoločnosti Dakr s.r.o. s otočným tanierom
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Dakr, 2024)

Panther					
Rýchlosť	3 stupne: 2,1 3 a 4,4 km/hod	S pojazdom vpred a vzad	3 stupne: 2,1 3 a 4,4 km/hod	S pojazdom vpred a vzad	S pojazdom vpred a vzad
Hmotnosť	74kg	76kg	74kg	76kg	
Motor	4-takt Briggs&Stratton I/C 850 Series OHV		4-takt Loncin 224 OHV (LL1P75F)		4-takt Loncin OHV
Obsah motoru	190 cm ³		224 cm ³		352 cm ³
Max. výkon motoru	6,5HP/4,8kW		7,3HP/5,5kW		
Šírka kosenia	69 cm				
Rozloha pozemku	Neobmedzená				
Max. výkon	3036 m ² /hod				5520 m ² /hod
Žací nástroj	Otočný tanier – 3 nože				
Riadidlá	Nastaviteľné do výšky aj do strán				

Tabuľka 7 Produktová rada Panther spoločnosti Dakr s.r.o. s diskovou kosou
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Dakr, 2024)

Panther – disková kosačka							
Rýchlosť	3 stupne: 2,1 3 a 4,4 km/hod	S pojazdom vpred a vzad	3 stupne: 2,1 3 a 4,4 km/hod	S pojazdom vpred a vzad	S pojazdom vpred a vzad		
Hmotnosť	118kg	128kg	118kg	128kg	180kg	182kg	
Motor	4-takt Briggs& Stratton I/C 850 Series OHV		4-takt Loncin 224 OHV (LL1P75F)		4-takt Briggs& Stratton I/C Powerbuilt OHV	4-takt Loncin OHV	4-takt Briggs& Stratton I/C Powerbuilt OHV
Obsah motoru	190 cm ³		224 cm ³		334 cm ³	352 cm ³	500 cm ³
Max. výkon motoru	6,5HP/4,8kW		5,5HP/4,0kW		13,2HP/ 9,7kW		15,5HP/ 11,3kW
Šírka kosenia	125 cm						
Rozloha pozemku	Neobmedzená						
Max. výkon	5500 m ² /hod				9680 m ² /hod	10 000 m ² /hod	9680 m ² /hod
Žací nástroj	4 disky						
Riadidlá	Nastaviteľné do výšky aj do strán						

Tabuľka 8 Produktová rada Panter spoločnosti Dakr s.r.o. s dvoma bubnami
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Dakr, 2024)

Panter – dvojhubnová kosačka			
Hmotnosť	181kg		183kg
Motor	4-takt Briggs&Stratton I/C Powerbuilt OHV	4-takt Loncin OHV	4-takt Briggs&Stratton I/C Powerbuilt OHV
Obsah motoru	344 cm ³	352 cm ³	500 cm ³
Max. výkon motoru	13,2HP/9,7kW		15,5HP/11,3kW
Žací nástroj	2 bubny s otočnými podbehmi		
Šírka kosenia	121 cm		
Rozloha pozemku	Neobmedzená		
Max. výkon	9680 m ² /hod		
Rýchlosť	S pojazdom vpred aj vzad		
Riadidlá	Nastaviteľné do výšky aj do strán		

Poslednou a zároveň najvyššou výrobnou radou je Panter. Táto rada zahŕňa stroje na profesionálnej úrovni a je teda určená nie len drobným pestovateľom, ale aj profesionálnym záhradníkom, prípadne pre komunálne celky na udržiavanie verejných priestranstiev. K tejto rade je na výber aj veľké množstvo nadstavcov, pričom spoločnosť neustále vyvíja aj nové nadstavce. Taktiež ponúka až tri rôzne nadstavce pre účely kosenia, a to klasický s jedným bubnom resp. otočným tanierom, nadstavec s dvoma bubnami a modifikáciu v podobe diskovej kosačky.

K týmto strojom je možné pripojiť aj sedáciu časť či vlečku. Panter taktiež pri práci vytvára výrazne nižšiu úroveň vibrácií. Oproti nižším radám Tekton a Triton taktiež disponuje riadidlami, ktoré sú nastaviteľné nielen do výšky, ale aj do strán, čo ponúka výrazne vyšší komfort pri práci.

Design a balenie

Spoločnosť Dakr s.r.o. zastáva na prvý pohľad klasický design v rámci danej kategórie strojov v porovnaní s konkurenciou. V porovnaní s niektorými konkurentami však využíva podstatne menej plastových dielov a konštrukcia týchto strojov je teda hlavne z kovových dielov, čo pôsobí síce mohutným dojmom, ale zároveň je tak zabezpečená pevnosť a dlhšia životnosť stroja (Dakr, 2024).

Všetky stroje a doplnkový sortiment spoločnosti Dakr s.r.o. je vzhľadom k svojej veľkosti a povahe predávaný a distribuovaný odoberateľom bez balenia.



Obrázok 1 Pohonná jednotka Tekton s dvojitém tanierom
(Zdroj: Dakr, 2024)



Obrázok 2 Pohonná jednotka Panter s dvomi bubnovými
taniermi
(Zdroj: Dakr, 2024)

Kvalita

Vzhľadom k pôvodu spoločnosti, ktorá je rýdzo česká, si firma Dakr s.r.o. zakladá na vysokom štandarde kvality svojich strojov. Väčšina výroby prebieha priamo v Českej republike. Spoločnosť nakupuje od externých dodávateľov iba motory (z USA a Číny), mechanické prevodovky získava od českých dodávateľov a hydrostatické prevodovky nakupuje z Japonska. Plastové diely a menšie kovové diely pochádzajú taktiež buď z ČR alebo od európskych výrobcov.

Filozofiou spoločnosti je, aby stroje vydržali čo najdlhšie a boli čo najmenej kazové. Pre prípad, že nastane nejaká porucha stroja, má spoločnosť zazmluvnenú širokú sieť predajcov v kamenných predajniach, ktorí sú zároveň oprávnení poskytovať autorizovaný servis a predaj náhradných dielov.

O kvalite týchto strojov svedčia aj získané certifikácie, ako je každoročné obhájenie systému riadenia kvality na základe normy ISO 9001, alebo získanie certifikátu Top Rating v roku 2021. Spoločnosť v tom istom roku získala aj najvyššiu možnú hodnotu dôveryhodnosti AAA, od spoločnosti Dun&Bradstreet, ktorá ju zaradila medzi 0,4 % najlepších firiem v ČR (Dakr, 2024).

3.1.2. Cena (Price)

Cena výrobkov spoločnosti Dakr s.r.o. sa odvíja od výrobných rad a následne od konkrétnej konfigurácie stroja.

V rámci najnižšej produktovej rady Tekton sa cena strojov pohybuje v rozmedzí 22 430 Kč – 31 480 Kč pri kúpe jedného samostatného stroja. V strednej produktovej rade Triton sa cena jednotlivých strojov pohybuje na úrovni 28 420 Kč – 34 870 Kč. Prídavné nadstavce v oboch týchto radách stoja od 3 390 Kč do 7 980 Kč.

V najvyššej výrobných rade Panter začína predaj samostatnej pohonnej jednotky bez multifunkčných nadstavcov na úrovni 30 860 Kč. V prípade pohonnej jednotky spolu s multifunkčným nadstavcom sa cena pohybuje v rozmedzí 34 510 Kč – 252 110 Kč. Zástupcami vyššej ceny sú štvorkolesové stroje so sedačkou, pripomínajúce kosacie traktory. Prídavné nástroje v tejto kategórii začínajú na cene 1 260 Kč a predstavujú drobné diely, ako napríklad ťažné zariadenie alebo snehové reťaze. Najvyššiu cenu prídavných nástrojov predstavujú multifunkčné nadstavce, akým je napríklad mulčovač, ktoré dosahujú najvyššej ceny 40 770 Kč (Dakr, 2024).

Ďalšie zariadenia, ako sú napríklad rozmetadlá soli sa pohybujú v cenovej kategórii 6 840 Kč – 51 070 Kč.

Cenu tovaru je pritom možné uhradiť bezhotovostne na bankový účet, v hotovosti na predajni alebo na dobierku. Spoločnosť Dakr s.r.o. štandardne neposkytuje možnosť kúpy stroja na splátky a tak isto štandardne neposkytuje zľavy na svoj tovar. Firma zároveň nepožaduje od kupujúceho žiadnu zálohu za tovar (Dakr, 2024).

3.1.3. Distribúcia (Place)

Distribučná sieť

Spoločnosť Dakr s.r.o. má v rámci Českej republiky 3 vlastné podnikové predajne (dve v Hraniciach na Morave, jednu vo Vsetíne) a približne 250 zmluvných predajných a servisných miest. Distribučná sieť tejto firmy siaha až za hranice ČR, a to najmä na Slovensko, do Maďarska, Poľska a ďalších krajín Európy, ale aj do USA a Afriky. Napriek možnosti maloobchodného predaja sa spoločnosť zameriava najmä na predaj v rámci B2B trhu.

Dodanie a doprava

V rámci B2B trhu, kedy sú objednávky vo väčších počtoch kusov, rieši firma dodávky svojich strojov odberateľom formou nákladnej dopravy. Rozvoz strojov zabezpečuje však iba v rámci Českej a Slovenskej republiky. V tomto prípade si firma účtuje náklady na dopravu v podobe 2 % zníženia výslednej marže protistrany. Minimálna objednávka zároveň musí byť v objeme minimálne 70 000 Kč (vyjadrené vo veľkoobchodných cenách). V prípade kedy odoberateľ nepožaduje dopravu, nie je stanovený minimálny objem objednávky. Spoločnosť Dakr s.r.o. od svojich odoberateľov na B2B trhu zmluvne nepožaduje žiadnu určitú pravidelnú frekvenciu objednávok napr. na mesačnej báze.

Firma Dakr s.r.o. je schopná svoje výrobky kupujúcemu v rámci B2C trhu zaslať na vybranú adresu, pričom je spotrebiteľ viazaný uhradiť náklady spojené s balením a dodaním. Firma je ochotná dodať tovar aj zvláštnym spôsobom na základe vzájomnej dohody oboch zmluvných strán (Dakr, 2024).

Zásoby

Dakr s.r.o. svoje stroje vyrába kontinuálne počas celého roka aj nad rámec objednaných strojov. Nepredané výrobky následne smerujú na sklad, a preto sú zásoby tejto firmy spravidla na dosť vysokej úrovni. Okrem hotových výrobkov firma vyrába aj polotovary v podobe hotových základných konštrukcií, do ktorých vie následne v prípade potreby domontovať chýbajúce časti ako napríklad motor, čím v priebehu niekoľkých minút vytvorí kompletný produkt. Tieto procesy firma vykonáva z dôvodu, aby vedela uspokojiť zvýšený dopyt po výrobkoch a nevytvárala nevyžiadané čakacie doby.

3.1.4. Propagácia (Promotion)

Spoločnosť Dakr s.r.o. používa na svoju propagáciu najmä v rámci B2C trhu viacero kanálov, ako napríklad online prostredie alebo osobné stretnutia so zákazníkmi za účelom prezentácie svojich strojov. Firma naopak nevyužíva reklamu v multimédiách, a to či už v televízii alebo na internete.

Webová stránka

Primárnym kanálom propagácie, vďaka ktorému sa verejnosť môže dozvedieť viac o spoločnosti Dakr s.r.o. je webová stránka www.dakr.com. Na tejto stránke nájde návštevník množstvo informácií o spoločnosti ako takej a jej histórii, o spôsobe výroby

spolu s ďalšími užitočnými informáciami a v neposlednej rade aj celkovú ponuku strojov. Táto webová stránka zároveň slúži ako e-shop firmy Dakr s.r.o. (Dakr, 2024).

Sociálne siete

V rámci sociálnych sietí využíva táto spoločnosť najmä svoju firemnú stránku na Facebooku, kde pravidelne zdieľa ukážky svojich strojov, fotografie z veľtrhov a iných akcií, alebo ukazuje a pripomína čas sezónnych prác.

Okrem toho tvorí videá na platforme YouTube, na ktorých vyobrazuje prevažne prácu so svojimi strojmi, pre priblíženie funkcionality strojov potenciálnym zákazníkom.

Veľtrhy, výstavy a predvádzacie akcie

Spoločnosť Dakr s.r.o. sa pravidelne zúčastňuje výstav svojich strojov v rámci rôznych veľtrhov a výstav, ako napríklad Země živitelka alebo výstava Hobby. Tieto cesty firma využíva najmä z dôvodu ich vysokej efektívnosti v oblasti public relations, alebo teda osobného predaja a priameho marketingu a aj pre udržiavanie vzťahu so zákazníkmi.

Okrem hromadných akcií ako sú veľtrhy a výstavy, usporadúva spoločnosť Dakr s.r.o. aj svoje vlastné menšie predvádzacie akcie, kde stroje nie len ukazuje v praxi, ale častokrát si prácu s nimi môžu návštevníci vyskúšať aj sami. O konaní takýchto akcií spoločnosť informuje napríklad prostredníctvom svojej webovej stránky v oddelení aktualít (Dakr, 2024).

Strategická analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti Dakr s.r.o.

3.2. SLEPTE

Sociálne faktory

Celkový počet obyvateľov Českej republiky dosiahol v minulom roku takmer 11 miliónov, z čoho väčšiu časť tvoria ženy. Mužov v českej populácii je dlhodobo približne o 200 000 menej, ako žien. Priemerný vek obyvateľov ČR sa pritom každoročne zvyšuje a v roku 2023 predstavoval 42,8 roka. Z toho vyplýva, že v krajine dochádza k nižšej pôrodnosti a zároveň sa zvyšuje priemerný vek dožitia obyvateľstva (Český statistický úrad, 2024).

Priemerná hrubá mzda v Českej republike v 3. kvartáli 2024 predstavovala 45 412 Kč, čo oproti tomu istému obdobiu v roku 2023 predstavuje nominálny nárast o 7 % a reálny nárast o 4,6 % (Český statistický úrad, 2024).

Minimálna mesačná hrubá mzda v roku 2024 predstavovala 18 900 Kč, avšak v roku 2025 vzrástla o 1 900 Kč, tj. na 20 800 Kč (Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky, 2024).

Miera nezamestnanosti pritom v decembri roku 2024 dosiahla miery 4,1 %, čo oproti predchádzajúcim mesiacom predstavuje mierny nárast a v medziročnom porovnaní sa jedná o nárast 0,4 %. Napriek tomu je podľa posledných dostupných dát miera nezamestnanosti v ČR najnižšia v rámci EÚ (Úrad práce ČR, 2024).

Priemerná kúpna sila obyvateľstva v ČR v roku 2024 dosiahla úrovne 14 106 € (približne 352 295 Kč) na obyvateľa. Táto hodnota predstavuje prepád o 718 € (približne 17 932 Kč) na obyvateľa v porovnaní s rokom 2023. Zároveň je spomínaná hodnota o takmer 25 % nižšia než európsky priemer. Pokles priemernej kúpnej sily na obyvateľa je daný najmä poklesom kurzu českej koruny voči euru. Nerovnomerná výška kúpnej sily sa vyskytuje aj naprieč krajinou. V roku 2024 dosiahla v oblasti Prahy až o 32,2 % vyššej hodnoty, než je priemer zvyšku republiky (Popai, 2024).

Miera urbanizácie v Českej republike sa v súčasnosti pohybuje na úrovni 74,55 % a postupne medziročne zľahka narastá. Navyšujúca sa miera urbanizácie znamená pokračujúci presun ľudí z vidieka do miest, s čím je spojená aj zmena spôsobu života (Trading Economics, 2024).

Najmä zvyšujúca sa miera urbanizácie môže pôsobiť, ako problematický faktor, pre spoločnosť Dakr s.r.o., avšak vzhľadom k tomu, že za posledných 10 rokov tento ukazovateľ narástol približne o 1,2 % a pre firmu Dakr s.r.o. nepredstavoval citelnú zmenu, možno predpokladať, že tieto zmeny môžu mať na firmu zásadnejší vplyv až vo veľmi dlhodobom horizonte.

Legislatívne faktory

Ministerstvo financií ČR sa ako jeden z orgánov štátnej správy zaoberá proexportnou politikou - spoluvytvára ju a zaisťuje jej optimálne fungovanie. Zároveň napomáha ďalšiemu zdokonaľovaniu, rozširovaniu a celkovému zlepšovaniu systému podpory

exportu v oblastiach jeho financovania a poistenia. Hlavnou oblasťou podpory vývozu sú garančné, úverové a poisťovacie produkty poskytované spoločnosťou EGAP a Českou exportnou bankou (Ministerstvo financií České republiky, 2024).

Exportná stratégia Českej republiky si do roku 2033 kladie za cieľ diverzifikovať vývoz, posilniť ambície českých exportérov a zlepšiť ich pozíciu v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Víziou tejto exportnej stratégie je prekonvertovať status krajiny z výrobcu polotovarov, na producenta finálnych výrobkov a komplexných riešení s maximalizáciou vlastnej pridanej hodnoty. Štát chce tento cieľ dosiahnuť prostredníctvom inovácií a dodávky tradičných kvalitne spracovaných výrobkov či poskytovaných služieb (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2024). Toto smerovanie krajiny je v súlade s firemnou filozofiou spoločnosti Dakr s.r.o., a preto je v tejto súvislosti do budúca vhodné sledovať situáciu a využiť prípadnej vládnej podpory, napríklad v oblasti inovácií.

V oblasti sankcií a embárg v rámci obchodovania so zahraničnými subjektami, preberá Česko tieto nariadenia od Európskej únie. Zo zoznamu sankcionovaných krajín vyplýva, že minimálne v rámci EÚ môže ČR obchodovať voľne s ktoroukoľvek krajinou (EU Sanctions Map, 2024). Pre spoločnosť Dakr s.r.o. je takáto situácia ideálna, pretože podstatne uľahčuje celý proces vstupu na nový zahraničný trh.

Ekonomické faktory

Priemerná ročná miera inflácie činila v roku 2024 2,4 %, čo predstavuje najnižšiu hodnotu za posledných 6 rokov, tj. od roku 2019. Medziročná miera inflácie v januári 2025 pritom dosiahla 2,8 %. Inflačným cieľom ČNB však naďalej zostáva miera inflácie na úrovni 2 % (Česká národní banka, 2024).

Tento cieľ sa ČNB snaží okrem iného dosiahnuť úpravou úrokových sadzieb. Na poslednom zasadaní 6.2.2025 Česká národní banka stanovila výšku 2T repo sadzby na 3,75 %, čo predstavuje pokles o 0,25 percentného bodu oproti predchádzajúcemu obdobiu (Česká národní banka, 2024).

Predbežný odhad ČSÚ pritom predpokladá medziročný nárast HDP (očistený o cenové a sezónne vplyvy) v roku 2024 o 1,0 %. Tento vývoj podporilo najmä odvetvie obchodu, dopravy, ubytovania a pohostinstva. Pokles naopak nastal v oblasti spracovateľského

priemyslu. HDP v poslednom kvartály 2024 zároveň zaznamenal nárast o 0,5 % oproti 3Q 2024. Tento nárast podporil hlavne domáci dopyt a vyššia konečná spotreba domácností. Pokles bol naopak zaznamenaný v oblasti zahraničného dopytu.

Zamestnanosť v porovnaní s rokom 2023 medziročne vzrástla o 0,3 % (Český statistický úrad, 2024).

Ďalším významným faktorom ovplyvňujúcim hospodárenie firmy Dakr s.r.o. je menový kurz, keďže spoločnosť využíva pri výrobe konečných výrobkov aj nákup niektorých súčiastok od svojich zahraničných dodávateľov. Medzi najvýznamnejšiu položku patrí nákup motorov, a to predovšetkým z USA. Z nasledujúceho grafu 1, ktorý zobrazuje vývoj menového kurzu USD/CZK, možno napriek výkyvom v rokoch 2024 a 2025 vo všeobecnosti pozorovať oslabenie koruny voči americkému doláru v porovnaní s rokom 2023. Principiálne rovnaký vývoj nastal aj v prípade menového páru EUR/CZK, ktorý zobrazuje graf číslo 2.



Graf 1 Vývoj menového kurzu USD/CZK ku dňu 23.2.2025
(Zdroj: Google Finance, 2025)



Graf 2 Vývoj menového kurzu EUR/CZK ku dňu 23.2.2025
(Zdroj: Google Finance, 2025)

V praxi obe tieto hodnoty nepriaznivo ovplyvňujú náklady na výrobu strojov Dakr s.r.o., pretože sa firme zvyšujú náklady na výrobu. Naopak však tento vývoj pôsobí na firmu priaznivo z pohľadu exportu, kedy sa výrobky spoločnosti stávajú pre zahraničné subjekty lacnejšími, a teda konkurencieschopnejšími.

Zdanenie právnických osôb v ČR predstavuje 21 % v prípade dane z príjmu. Zrážková daň v rámci EÚ a EHP predstavuje 15% a štandardná sadzba DPH je stanovená na 21 %. Okrem toho sa spoločnosti Dakr s.r.o. ako zamestnávateľ a týka daň na sociálne zabezpečenie vo výške 24,8 % a 9 % na zdravotné poistenie, čo dokopy predstavuje náklady na jedného zamestnanca vo výške 33,8 % z jeho hrubej mzdy (Accace, 2024).

Okrem toho podnik ovplyvňuje aktuálna ekonomická situácia v krajine, kedy na trhu pretrváva ekonomická stagnácia. Česká ekonomika sa v roku 2024 musela vyrovnat' s viacerými výzvami. Medzi najvýznamnejšie patrili vysoké ceny energií, nízky domáci aj zahraničný dopyt, administratívne prekážky a nedostatok inovácií. Značný vplyv na ekonomiku ČR má aj zahraničný vývoj, a to napríklad len 0,6 % predpokladaný nárast HDP Nemecka, ktoré je hlavným obchodným partnerom Česka. Táto situácia teda významne ovplyvňuje exportérov (Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2024).

Politické faktory

Česká republika je unitárnym štátom, zastupiteľskou demokraciou a parlamentnou republikou so zastúpením viacerých politických strán. Výkonná moc je v rukách prezidenta štátu (aktuálne Petra Pavla) a vlády na čele s premiérom Petrom Fialom, zatiaľ čo zákonodarnú moc tvorí dvojkomorový parlament. Súdna moc pozostáva zo štvorčlánkovej súdnej sústavy a Ústavného súdu. Monetárnu politiku v ČR zabezpečuje ČNB (Kurzycz, 2024).

Od posledných volieb, ktoré sa konali v roku 2021 získali vedúcu pozíciu v českej poslaneckej snemovni najmä 2 politické strany s pomerne odlišnými ideológiami, a to hnutie ANO, ktoré zastáva skôr pravicovú pozíciu a naopak koalícia SPOLU, ktorá smeruje viac k liberálnejším postojom (Seznam zprávy, 2024).

Ďalšie pôsobenie poslaneckej snemovne v aktuálnom zložení však potrvá už len približne do septembra alebo októbra 2025, kedy by sa mali uskutočniť ďalšie voľby do snemovne (Kurzycz, 2024). Ako pri každej zmene vlády, tak aj v tomto prípade je potrebné, aby

spoločnosť Dakr s.r.o. po voľbách sledovala vývoj v krajine a bola pripravená reflektovať prípadné zmeny.

Technologické faktory

Česká republika sa snaží o neustály rozvoj technológií, aby udržala krok s okolitým svetom, pričom podporuje inovácie a digitalizáciu. Silnou stránkou ČR je dlhodobý priemysel, a to najmä automobilový, ktorý však v poslednom období čelí v dôsledku Green Dealu veľkej skúške. Priemysel ČR v roku 2024 utrpel taktiež v dôsledku nízkej investičnej aktivity v tejto oblasti. Výzvou v roku 2025 preto bude najmä podpora inovácií a technologického rozvoja (Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2024).

K týmto cieľom vytvorila v roku 2019 Rada pro výzkum, vývoj a inovace aj tzv. Inovačnú stratégiu ČR 2019-2030, ktorá by mala rozvíjať 9 navzájom súvisiacich pilierov (Rada pro výzkum, vývoj a inovace, 2024).

Na spoločnosť Dakr s.r.o. budú významne vplývať najmä opatrenia pre zníženie využívania spaľovacích motorov, ktoré sú spomenuté v nasledujúcej časti (ekologické faktory). V tejto súvislosti je pre firmu dôležité zameranie sa na inovovanie svojich strojov, pre možnosť využitia iných než spaľovacích foriem motorov ako pohonnej jednotky.

Na inovovanie strojov môže do budúcnosti vplývať aj zosilňujúci sa trend využívania AI a autonómne riadených strojov. Spoločnosť Dakr s.r.o. by tak mala zvážiť inovácie v tejto oblasti a možnosť implementácie najnovších technológií pre zachovanie konkurencieschopnosti.

Ekologické faktory

Medzi najväčšie ekologické problémy Českej republiky patrí zmena klímy, odlesňovanie, degradácia pôdy, znečistenie vody, vzduchu a pôdy, a vysoká spotreba energie v súvislosti so spôsobom jej výroby. Ako aj vo zvyšku sveta, veľkým problémom je spaľovanie ropy a uhlia. S tým súvisiace opatrenia na zníženie využívania spaľovacích motorov, môžu do budúcnosti ovplyvniť dopyt po strojoch spoločnosti Dakr s.r.o., prípadne môžu viesť spoločnosť k využívaniu iných foriem pohonných jednotiek.

Česká republika taktiež kladie dôraz na recykláciu odpadu a celkové zníženie využívania jednorazových obalov a materiálov všeobecne (Rosteme pro budoucnost, 2024). V tomto

ohľade spoločnosť Dakr s.r.o. zdieľa rovnakú filozofiu, pretože sa snaží vo svojich strojoch využívať minimum plastových súčiastok a taktiež kladie dôraz na opraviteľnosť svojich strojov, aby zabránili zbytočnému plytvaniu.

3.3. Porterov model piatich síl

Súčasná konkurencia v odvetví

Súčasným významným konkurentom firmy je spoločnosť VARI a.s., ktorá okrem bubnových kosačiek ponúka na českom trhu aj klasické kosačky, kosacie traktory, mulčovače, zametacie kartáče a ďalší sortiment nad rámec spoločnosti Dakr s.r.o. Cenová kategória strojov oboch spoločností, ktoré je možné navzájom porovnať, je v prípade VARI a.s. o niekoľko tisíc Kč vyššia. Stroje značky VARI sú taktiež robustnej konštrukcie, avšak ich celková váha je spravidla o niečo vyššia v rámci porovnateľných typov stroja. VARI svoje bubnové kosačky vyrába ako jednúčelové alebo multifunčné (podobne ako Dakr s.r.o.). Konkurenčná spoločnosť taktiež ponúka možnosť záručného aj pozáručného servisu (Vari, 2024).

Okrem toho na českom trhu pôsobí aj spoločnosť Hecht Motors s.r.o., ktorú však nemožno považovať za konkurenta, ale skôr za odberateľa. Firma Dakr s.r.o. vyrába pre Hecht Motors základnú konštrukciu bubnových kosačiek, pričom cenová politika tohto obchodu je nastavená tak, aby neohrozila konkurencieschopnosť spoločnosti Dakr.

Vstup novej konkurencie

Vstup novej konkurencie na český trh je v rámci subjektov pochádzajúcich z Európskej únie veľmi jednoduchý. Spoločný trh teda umožňuje ľahkú expanziu zahraničných firiem na domáci trh a taktiež jednoduchý presun pracovnej sily. Spoločnosť Dakr s.r.o. preto musí rátať s existenciou hrozby vstupu nového konkurenta.

Hrozba substitučných výrobkov

Za substitučné výrobky k bubnovým kosačkám možno do istej miery považovať klasické kosačky na trávu, ktoré sú využiteľné na menšie trávnaté plochy. V prípade rozsiahlejších plôch s dobrou terénnou dostupnosťou a plôch s vyššou trávou, môžu byť substitútom napríklad kosacie traktory. Všetky tieto stroje ponúkajú na českom trhu obe už spomínané

firmy (VARI a.s. a Hecht Motors s.r.o.), ale taktiež mnoho ďalších značiek, ako napríklad John Deere či AL-KO.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávatelia spoločnosti Dakr s.r.o., hrajú určite významnú rolu vo fungovaní tejto firmy, pretože samotná výroba strojov je závislá na dodávkach od externých výrobcov. Firma nakupuje viaceré súčiastky, ktoré používa pri konštruovaní svojich strojov. Medzi najvýznamnejších dodávateľov patria jednoznačne výrobcovia motorov značky Briggs&Stratton a Loncin. Menej významnú, avšak nie zanedbateľnú, úlohu hrajú dodávatelia ostatných (spravidla menších) súčiastok.

Vyjednávacia sila odberateľov (zákazníkov)

Vzhľadom k tomu, že spoločnosť pôsobí najmä na B2B trhu, je vyjednávacia sila odberateľov (zákazníkov) pomerne vysoká. Na tomto trhu je totiž menšie množstvo kupujúcich, ktorí ale nakupujú väčšie množstvo tovaru. Zároveň objem nákupu jedného odberateľa tvorí veľký podiel celkového odbytu. Výrobky spoločnosti Dakr s.r.o. navyše nepatria do kategórie tzv. nevyhnutného tovaru, čo tiež prispieva k vyjednávacej sile odberateľov. Vyjednávaciu silu naopak znižuje skutočnosť, že v rámci B2B trhu je pre kupujúceho výhodnejšie a menej nákladné nakupovať dané produkty od jedného dodávateľa, s ktorým má naviazané obchodné vzťahy, než nakupovať tie isté typy produktov od viacerých výrobcov.

Konkurenčnou výhodou spoločnosti Dakr s.r.o. je zároveň kvalitná česká udržateľná výroba strojov, so zameraním na využívanie pevných materiálov a zároveň vysoká kompatibilita jednotlivých pracovných nástrojov naprieč produktovým portfóliom firmy, vďaka čomu sa jeden stroj stáva multifunkčným.

Strategická analýza vnútorného prostredia spoločnosti Dakr s.r.o.

3.4. Model McKinsey 7S

Stratégia

Hlavnou stratégiou firmy Dakr s.r.o. je zvyšovanie trhového podielu nie len na domácom trhu, ale aj v zahraničí, pričom sa snaží preniknúť aj na nové zahraničné trhy. Tento cieľ sa snaží dosiahnuť pomocou vysokej kvality svojich strojov, možnosťou autorizovaného servisu, osobnými formami marketingu, akým je napríklad osobný predaj alebo poriadanie rôznych akcií pre stretávanie sa s potenciálnymi zákazníkmi, čím spoločnosť zároveň sleduje vybudovanie si trvalého dodávateľsko-odberateľského vzťahu. Súčasťou stratégie a filozofie firmy je nulová miera dlhodobej zadlženosti, čo dáva pocit stability zamestnancom a zároveň ovplyvňuje cenovú politiku spoločnosti. Vďaka tomuto kroku je cena výrobkov spoločnosti Dakr s.r.o. stabilná a výkyvy ceny nastávajú iba v prípade zmeny ceny vstupných materiálov a súčastí.

Štruktúra

Firma vzhľadom k počtu zamestnancov, ktorých je približne 100, uplatňuje klasickú líniovú organizačnú štruktúru. Riadenie spoločnosti zastrešujú priamo majitelia spoločnosti a následné požiadavky predávajú na vedúcich jednotlivých výrobných a obchodných úsekoch. Plán výroby stanovuje vedenie spoločnosti.

Systemy

Spoločnosť Dakr s.r.o. využíva k riadeniu interných procesov, akými sú napríklad správa skladových zásob, výroba, účtovné a fakturačné procesy jediný informačný systém, a to Helios iNuvio. Tento systém firme ponúka možnosť komplexnej správy všetkých interných, na seba nadväzujúcich aktivít. Okrem tohto systému spoločnosť využíva už len sociálne siete, ktoré slúžia na komunikáciu s klientami, a to najmä Facebook.

Spolupracovníci

V súčasnosti vo firme pracuje okolo 100 zamestnancov v rôznych vekových kategóriách. Vo firme pritom pracuje okrem iného aj množstvo majiteľových rodinných príslušníkov. Veková štruktúra zamestnancov je rôznorodá – od ľudí v pred dôchodkovom veku až po mladšie generácie, pričom ale prevládajú zamestnanci strednej vekovej kategórie. Víziou

spoločnosti do budúca je aj zamestnávanie mladších generácií z rady rodiny súčasných zamestnancov s cieľom zabezpečiť predávanie remesla v rámci viacerých generácií.

Štýl vedenia

Štýl vedenia je založený na osobnom prístupe až tzv. rodinných vzťahoch. Je teda demokratické a vedenie je otvorené podnetom, ktoré prichádzajú od ich zamestnancov. Uplatňuje sa osobný prístup a priama komunikácia.

Schopnosti

Odborné schopnosti zamestnancov sa v rámci spoločnosti Dakr s.r.o. riešia operatívne, na základe aktuálnych potrieb. Okrem základných školení BOZP, zabezpečuje firma svojim zamestnancom školenia zamerané na skvalitnenie a inováciu nových štandardov servisu (opráv) strojov a taktiež školenia zamerané na zdokonalenie práce s výrobnými strojmi, ako sú napríklad CNC frézy.

Zdieľané hodnoty

V spoločnosti Dakr s.r.o. prevláda priateľská až rodinná atmosféra, vďaka dobre fungujúcim osobným vzťahom. Významný je osobný prístup k ľuďom naprieč všetkými líniami spoločnosti. Táto situácia je podporená filozofiou firmy v oblasti zachovania nulovej dlhodobej zadlženosti, čo dáva zamestnancom dôveru, za čo na oplátku poskytujú firme vysokú lojalitu. Zamestnanci si taktiež uvedomujú dôležitosť kvalitnej práce, ktorá vedie k spokojnosti zákazníka a v konečnom dôsledku k dobrej prosperite firmy.

3.5. Finančná analýza spoločnosti Dakr s.r.o.

Táto kapitola sa zameriava na analyzovanie jednotlivých firemných výkazov a posúdenie finančného zdravia tejto spoločnosti pomocou bonitného a bankrotného modelu. Všetky dáta pochádzajú z jednotlivých ročných finančných výkazov spoločnosti Dakr s.r.o.

3.5.1. Vertikálna analýza

Z vertikálnej analýzy aktív firmy v rámci celého sledovaného obdobia je zrejmé, že majetok spoločnosti pozostáva najmä z obežných aktív, ktoré predstavujú v priemere 82,10 % z celkových aktív. V rámci obežného majetku tvoria približne tri štvrtiny z celku zásoby a druhou najväčšou časťou sú výrobky a tovar spoločnosti.

Podstatne menšiu časť celkových aktív tvoria stále aktíva, ktoré predstavujú v priemere 11,86 %. Túto časť predstavuje takmer výhradne dlhodobý hmotný majetok.

Najmenšiu časť celkových aktív predstavuje časové rozlíšenie, ktoré v priemere predstavuje približne 4,61 %.

Vzhľadom na výrobnú povahu firmy nie je takéto rozloženie aktív neobvyklé, keďže spoločnosť vytvára najmä veľký objem zásob, pretože k svojej činnosti potrebuje množstvo materiálu na výrobu a zvyšnú časť zásob tvoria už vyrobené stroje.

Majetok tejto spoločnosti je na základe analýzy financovaný najmä z vlastných zdrojov, keďže vlastný kapitál firmy pozostáva v priemere z 93,26 %. Iba 6,36 % v priemere predstavujú cudzie zdroje. Najmenšiu časť tvorí časové rozlíšenie pasív, ktoré tvorí v priemere iba 0,46 %.

Toto rozloženie je na trhu v celku ojedinelým javom, avšak súhlasí s veľmi vyhranenou filozofiou vedúceho managementu firmy, ktorá zastáva cestu toho, že sa firma nebude zadlžovať. Spoločnosť tak môže prichádzať o niektoré výhody tzv. zdravého dlhu, avšak táto myšlienka je veľmi silno zakorenená vo filozofii firmy, ktorá sa jej bez zmeny dlhodobo drží a nemá v úmysle toto rozhodnutie meniť. Jediné cudzie zdroje, ktoré firma občasne využíva sú fondy a dotácie.

Z vertikálnej analýzy VZZ vyplýva, že najväčší podiel na celkovom obrate firmy tvoria tržby z predaja tovaru, výrobkov a služieb, ktoré predstavujú v priemere 99,28 %. V intervale prvých troch rokov sledovaného obdobia však bola táto hodnota presiahnutá hodnotami výkonovej spotreby, ktorá presahovala 100 % podielu na celkovom obrate. Táto hodnota v spomínanom období súvisela najmä s vyššími nákladmi na predaný tovar a spotrebou materiálu a energie. V ďalších štyroch rokoch sledovaného obdobia práve náklady vynaložené na predaný tovar rapídne klesli, čo ovplyvnilo aj pokles celkovej výkonovej spotreby. Rovnaký vývoj hodnôt ako v prípade výkonovej spotreby možno zaznamenať aj v rámci oblasti aktivácie.

Ďalšiu väčšiu položku v rámci VZZ tvoria osobné náklady, ktoré sa na celkovom obrate podieľali v priemere hodnotou 25,44 %.

Prevádzkový výsledok hospodárenia následne tvoril v priemere 14,28 % a výsledok hospodárenia pred zdanením sa od tejto hodnoty líšil len o 0,05 %, takže v priemere

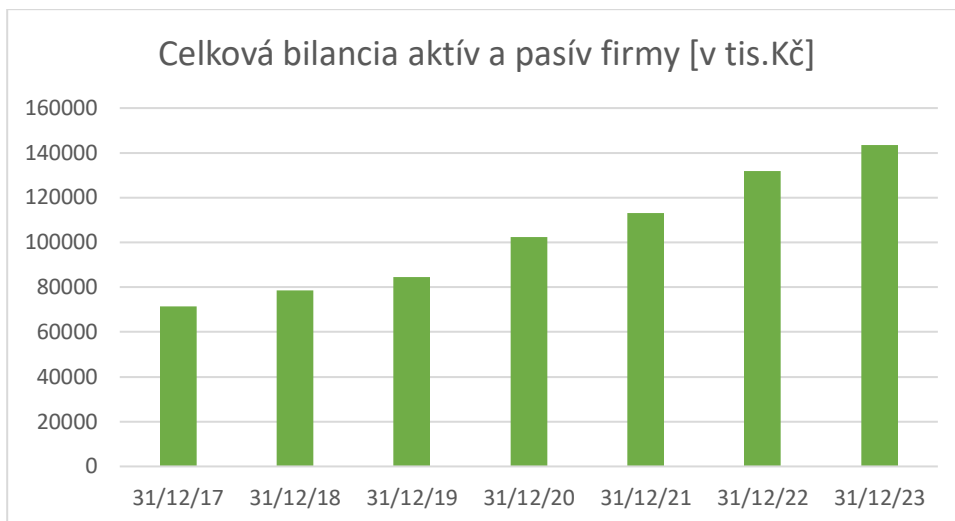
predstavoval 14,23 %. Výsledok hospodárenia po zdanení následne tvoril v priemere 11,75 %.

Detailná vertikálna analýza aktív, pasív a výkazu ziskov a strát je vyobrazená [v prílohách č.4-6](#).

3.5.2. Horizontálna analýza

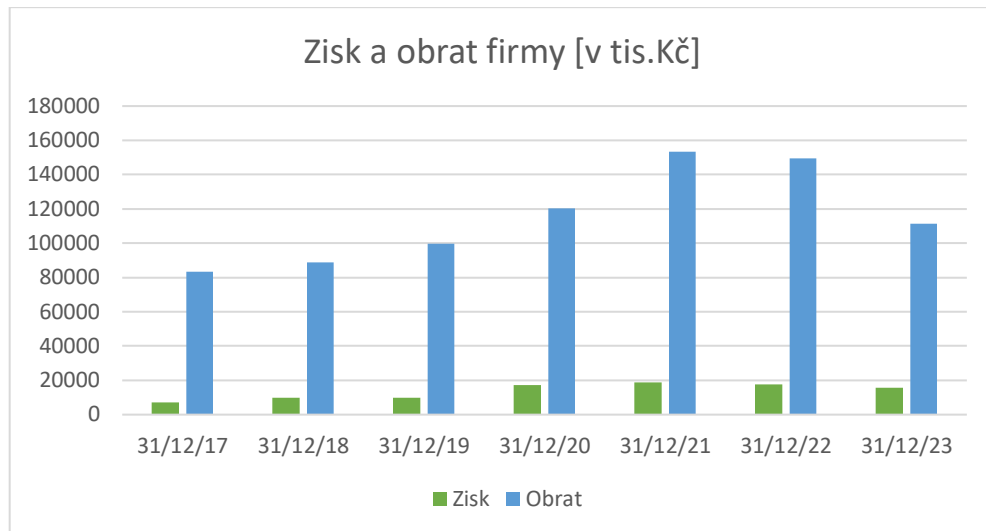
V rámci horizontálnej analýzy možno sledovať pravidelný medziročný nárast celkovej bilancie aktív a pasív v rámci celého sledovaného obdobia. V jednotlivých položkách aktív, však určité výkyvy medziročne nastali. Hodnota stálych aktív v rokoch 2018 a 2022 oproti predchádzajúcemu roku mierne poklesla, čo bolo spôsobené najmä zmenou v dlhodobom hmotnom majetku. Na druhej strane firma medziročne stále zvyšovala hodnotu svojho obežného majetku. Vo vybraných rokoch sledovaného obdobia podniku síce medziročne klesla položka krátkodobých pohľadávok, no túto situáciu vyrovnávala takmer neustále rastúca hodnota zásob, ktorá v absolútnych číslach mnohonásobne prekračovala hodnotu úbytku pohľadávok. Táto situácia vo výsledku znamenala medziročný nárast obežných aktív a tým pádom aj celkový nárast aktív spoločnosti Dakr s.r.o., ktorý je zachytený aj v grafe číslo 3.

V rámci zachovania bilančného princípu spolu s aktívami rástli aj pasíva spoločnosti. Podnik v rokoch 2021 a 2023 oproti predchádzajúcemu roku síce zaznamenal pokles v oblasti cudzích zdrojov, a to najmä z dôvodu rovnakého pohybu položky krátkodobých záväzkov, avšak akýkoľvek pokles v týchto položkách bol vyrovnaný hodnotou vlastného kapitálu. Vlastný kapitál medziročne neustále narastal v rámci celého sledovaného obdobia a v absolútnych číslach mnohonásobne prekročoval akýkoľvek pokles záväzkov. Nárast vlastných zdrojov pritom priamo súvisel s rastúcou hodnotou výsledku hospodárenia minulých rokov.



*Graf 3 Vývoj celkovej bilancie aktív a pasív spol. Dakr s.r.o.v priebehu rokov
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)*

Z analýzy zisku a strát vyplýva, že firma v rámci sledovaného obdobia zaznamenala oproti predchádzajúcemu roku pokles nákladov iba v rokoch 2019 a 2020 v oblasti výkonovej spotreby. Osobné náklady podniku naopak medziročne rástli a mierny pokles nastal až v roku 2023. Celkový výsledok hospodárenia do roku 2021 medziročne narastal, s výnimkou menšieho poklesu v roku 2019, ktorý predstavoval zníženie o 1,97 %. Následne od roku 2022 nasledoval výsledok hospodárenia klesajúcu tendenciu. Tento trend bol spôsobený najmä poklesom celkových tržieb v rokoch 2022 a 2023. Rovnaký vývoj zároveň možno sledovať vo vývoji celkového čistého obratu spoločnosti, ktorý aj napriek poklesu na konci sledovaného obdobia dosiahol celkový nárast o 33,08 % v porovnaní s rokom 2017. Vývoj celkového čistého obratu spolu s hodnotou zisku je zobrazený v grafe číslo 4.



Graf 4 Vývoj zisku a obratu spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

Detailný prehľad horizontálnej analýzy rozvahy aj VZZ je zachytený [v prílohách č.7, 9 a 11](#), kde sú hodnoty vyobrazené v percentách a taktiež [v prílohách č.8, 10 a 12](#), kde je tento vývoj zachytený v absolútnych hodnotách.

3.5.3. Analýza pomerových ukazovateľov spoločnosti Dakr s.r.o.

Nasledujúca časť finančnej analýzy je zameraná na preskúmanie pomerových ukazovateľov spoločnosti Dakr s.r.o., ktoré zahŕňajú ukazovatele rentability, zadlženosti, likvidity a aktivity. V každej kategórii sú pre účely tejto analýzy vybrané tri reprezentatívne ukazovatele.

- **Ukazovatele rentability**

Rentabilita aktív spoločnosti Dakr s.r.o. nasledovala v prvej polovici sledovaného obdobia prevažne rastúci trend, a to až do roku 2020, kedy dosiahla svojho maxima s hodnotou 16,96 %. V nasledujúcich rokoch sa tento trend otočil a spoločnosť zaznamenala klesajúce hodnoty tohto ukazovateľa.

Rentabilita vlastného kapitálu v tomto období zaznamenala veľmi podobný priebeh ako ukazovateľ ziskovosti aktív, pričom najvyššia hodnota bola tak isto dosiahnutá v roku 2020 a predstavovala 18,81 %.

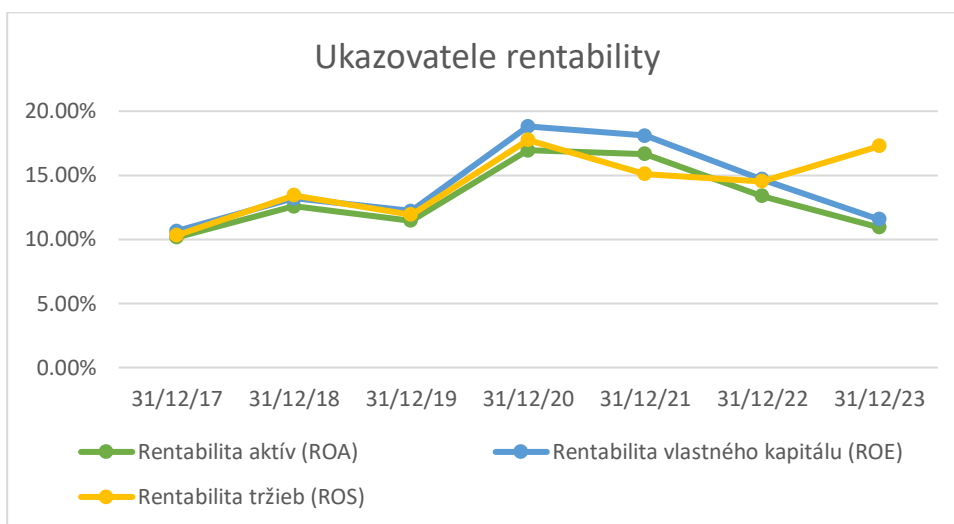
V prvej polovici sledovaného obdobia nastal rovnaký vývoj ako v prípade predchádzajúcich ukazovateľov aj u rentability tržieb. V roku 2020 taktiež dosiahla

svojho maxima na úrovni 17,75 % a nasledujúce dva roky pozvoľna klesala. V roku 2023 následne opäť vzrástla a dosiahla hodnoty 17,29 % , ktorá je porovnateľná s maximálnou dosiahnutou hodnotou z roku 2020.

Celkovo sú hodnoty ukazovateľov rentability vyššie v porovnaní s hlavným konkurentom VARI a.s. V prípade hodnoty ROA a ROS sú hodnoty spoločnosti Dakr s.r.o. v priemere minimálne dvojnásobne vyššie ako u konkurencie. V rámci ukazovateľa ROE je tento rozdiel v priemere takmer 6 %.

Tabuľka 9 Ukazovatele rentability spoločnosti Dakr s.r.o.
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ROA [v %]	10,162	12,575	11,467	16,958	16,661	13,377	10,944
ROE [v %]	10,664	13,208	12,215	18,812	18,087	14,693	11,576
ROS [v %]	10,326	13,436	11,917	17,752	15,110	14,525	17,294



Graf 5 Vývoj ukazovateľov rentability spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

• Ukazovatele zadlženosti

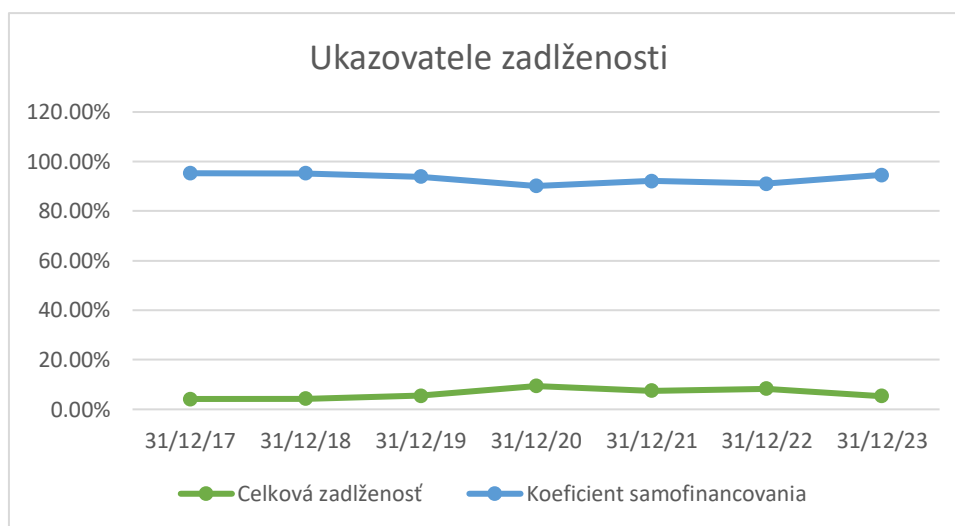
Celková zadlženosť spoločnosti Dakr s.r.o. je v rámci celého sledovaného obdobia veľmi nízka a dosahuje hodnoty menšie ako 10 %, čo je v súlade s firemnou filozofiou zameranou na nízku zadlženosť. Najvyššiu hodnotu zadlženosti dosiahla spoločnosť v roku 2020, kedy vystúpila na úroveň 9,40 % a následne sa opäť znižovala. Táto situácia bola ovplyvnená najmä nárastom krátkodobých záväzkov.

Opačnú tendenciu zaznamenal koeficient samofinancovania, ako inverzný ukazovateľ k celkovej zadlženosti. Ten v roku 2020 dosiahol svojho minima s hodnotou 90,15 %, čo znamená, že spoločnosť za celé sledované obdobie financovala minimálne 90 % celkového svojho majetku z vlastných zdrojov. Spoločnosť k financovaniu svojich aktivít nevyužíva žiadne úvery ani financovanie pomocou leasingu. K vývoju svojich strojov občasne využíva cudzie zdroje v podobe niektorých foriem fondov a dotácií.

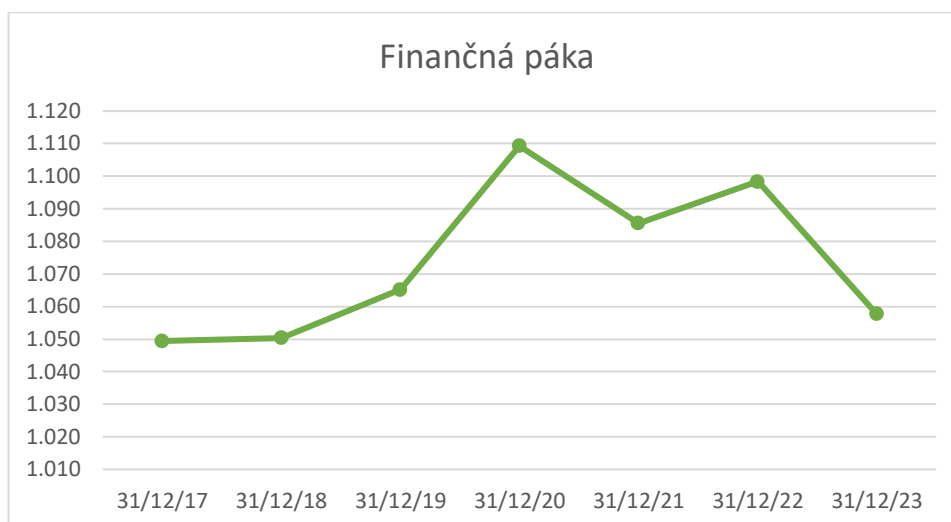
Finančná páka tejto spoločnosti sa medziročne líšila len veľmi málo, avšak napriek tomu dosiahla svojho maxima v roku 2020, a to na úrovni 1,109. Tento ukazovateľ je prepojený s celkovou zadlženosťou, ktorá v danom roku dosiahla taktiež svojho maxima a zároveň bola hodnota vlastného kapitálu v danom roku najnižšia spomedzi všetkých sledovaných rokov.

Tabuľka 10 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti Dakr s.r.o.
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadlženosť [v %]	4,193	4,304	5,522	9,401	7,517	8,03	5,306
Koeficient samofinancovania [v %]	95,290	95,206	93,875	90,148	92,119	91,044	94,543
Finančná páka	1,049	1,050	1,065	1,109	1,086	1,098	1,058



Graf 6 Vývoj ukazovateľov zadlženosti spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)



Graf 7 Vývoj hodnôt finančnej páky spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

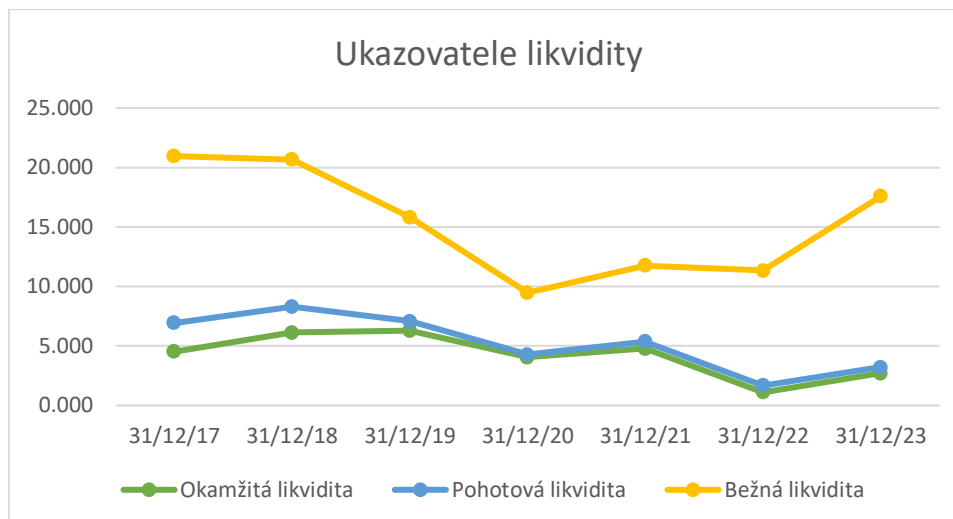
• Ukazovatele likvidity

V prípade okamžitej a pohotovej likvidity možno sledovať takmer rovnaký priebeh týchto ukazovateľov. Jediný rozdiel nastal v súvislosti s maximom jednotlivých ukazovateľov. Zatiaľ čo pohotová likvidita dosiahla svoje maximum v roku 2018 na úrovni 8,30, tak okamžitá likvidita dosiahla najvyššej hodnoty až o rok neskôr na úrovni 6,29. V oboch prípadoch pritom tieto ukazovatele niekoľkonásobne prekročili ideálne odporúčané hodnoty.

Bežná likvidita spoločnosti, taktiež označovaná ako likvidita tretieho stupňa, by sa mala pohybovať medzi hodnotami 1,5 a 2,5. Z analýzy možno sledovať, že podnik Dakr s.r.o. v rámci celého sledovaného obdobia mnohonásobne prekračuje hodnoty aj tohto intervalu. V priebehu času od roku 2017 táto hodnota klesala až k svojmu minimu v roku 2020, avšak ku koncu sledovaného obdobia opäť narastá.

Tabuľka 11 Ukazovatele likvidity spoločnosti Dakr s.r.o.
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita	4,529	6,119	6,287	4,053	4,767	1,095	2,702
Pohotová likvidita	6,937	8,302	7,088	4,274	5,369	1,666	3,197
Bežná likvidita	20,962	20,685	15,813	9,478	11,749	11,337	17,600



Graf 8 Vývoj ukazovateľov likvidity spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

• Ukazovatele aktivity

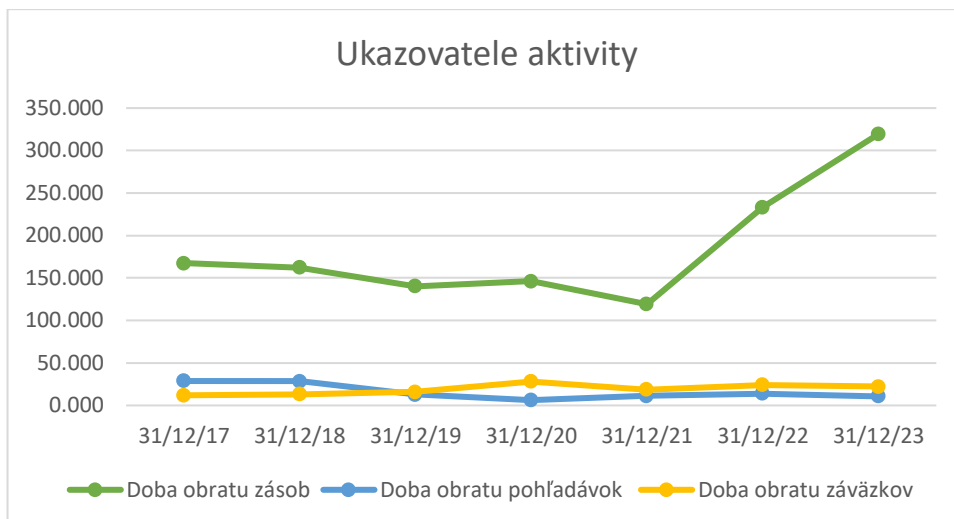
Z analýzy obratu zásob vyplýva, že v prvých piatich rokoch viazala spoločnosť Dakr s.r.o. zásoby vo firme približne rovnakú dobu, ktorá predstavovala v priemere 147 dní. V posledných dvoch rokoch však táto hodnota rapídne narástla a vyšplhala sa až na 319,40 dňa v roku 2023. Celkovo tak firma zdrží zásoby vo firme dosť dlhý čas, čo sa ale odvíja najmä od výrobnéj povahy podniku.

Doba obratu pohľadávok spoločnosti sa v prvých dvoch rokoch sledovaného obdobia blížila k dobe 30 dní, avšak následne sa táto hodnota začala znižovať a v roku 2020 bola na úrovni iba 6,20 dňa. Celkovo možno konštatovať, že od roku 2019 sa doba obratu pohľadávok pohybuje do 15 dní, čo je pre spoločnosť samozrejme výhodou.

Doba obratu záväzkov zaznamenala v prvých rokoch sledovaného obdobia rastúci charakter, pričom najvyššiu hodnotu 28,07 dňa dosiahla v roku 2020. Odvtedy sa hodnota mierne znížila, avšak už sa nevrátila na hodnoty spred roku 2020.

Tabuľka 12 Ukazovatele aktivity spoločnosti Dakr s.r.o.
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Doba obratu zásob [v dňoch]	167,295	162,424	140,263	146,079	119,122	233,169	319,402
Doba obratu pohľadávok [v dňoch]	28,723	28,626	12,870	6,201	11,246	13,759	10,987
Doba obratu Záväzkov [v dňoch]	11,928	13,116	16,076	28,069	18,670	24,110	22,176



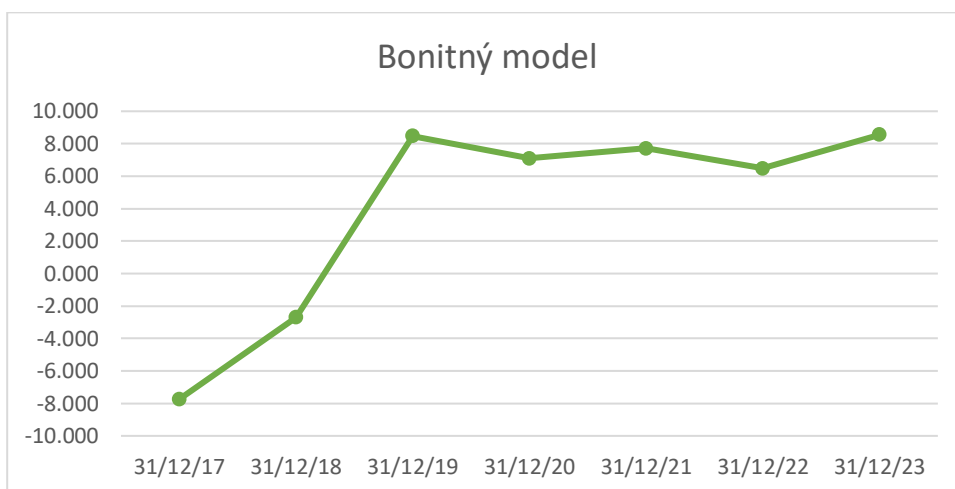
Graf 9 Vývoj ukazovateľov aktivity spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

3.5.4. Bonitný model spoločnosti Dakr s.r.o.

Analýza spoločnosti Dakr s.r.o. v rámci predikčného bonitného modelu je založená na tzv. indexe bonity. Hodnoty tohto indexu sú zaznamenané v nasledujúcej tabuľke číslo 13 a následne vyobrazené v grafe číslo 10.

Tabuľka 13 Hodnoty indexu bonity v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Index bonity	-7,738	-2,693	8,471	7,094	7,705	6,482	8,547



Graf 10 Vývoj hodnôt bonitného modelu spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

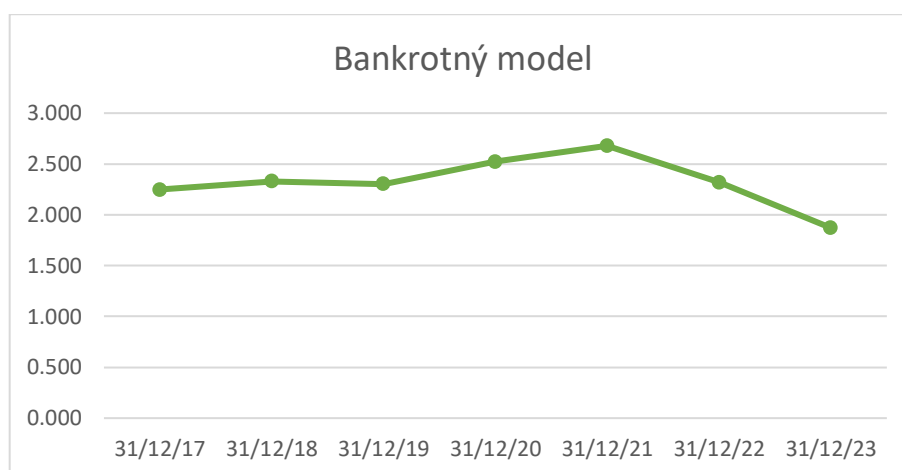
Z tejto analýzy vyplýva, že prvé dva roky sledovaného obdobia bol podnik vo veľmi zlej finančnej situácii. Tieto hodnoty boli ovplyvnené najmä hodnotou celkových výkonov. V nasledujúcom roku si spoločnosť Dakr s.r.o. významne polepšila a tieto hodnoty si spoločnosť drží až do konca sledovaného obdobia. Všetky tieto hodnoty pritom spadajú do pásma, ktoré vypovedá o extrémne dobrej finančnej situácii podniku.

3.5.5. Bankrotný model spoločnosti

V rámci analýzy možného budúceho bankrotu spoločnosti je využitý Altmanov bankrotný model. Výsledky tohto modelu, známe tiež ako Z-score, sú zaznamenané v nasledujúcej tabuľke číslo 14 a grafe číslo 11.

Tabuľka 14 Hodnoty indexu Z-score v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Z-score	2,248	2,330	2,302	2,522	2,679	2,318	1,871



Graf 11 Vývoj hodnôt bankrotného modelu spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe výkazov spoločnosti Dakr, 2024)

Analýza predikcie bankrotu ukazuje, že všetky hodnoty indexu Z-score sa v rámci celého sledovaného obdobia pohybovali medzi hodnotami 1,2 a 2,9. V rámci Altmanovho bankrotného modelu tieto hodnoty zodpovedajú oblasti, ktorá je pomenovaná ako tzv. šedá zóna. Pre hodnoty v tomto pásme teda platí, že nie je možné jednoznačne určiť, či spoločnosť speje k úpadku, alebo je bankrot firmy naopak vylúčený.

Vzhľadom k predchádzajúcej analýze v rámci bonitného modelu, ktorá vypovedá o veľmi dobrom finančnom zdraví spoločnosti, je však pravdepodobnejšie predpovedať, že spoločnosť Dakr s.r.o. v súčasnosti nesmeruje k finančnému úpadku.

3.6. SWOT analýza spoločnosti

SWOT analýza spoločnosti Dakr s.r.o. vychádza zo všetkých vopred vykonaných analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy. V nasledujúcom kroku sú jednotlivým faktorom v rámci SWOT analýzy pridelené váhy a vplyv na konkurencieschopnosť podniku. Na základe výsledných hodnôt je pre spoločnosť odvodená jedna zo štyroch možných stratégií.

Tabuľka 15 SWOT analýza spoločnosti Dakr s.r.o.

(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe vopred vykonaných analýz spoločnosti Dakr, 2024)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitné stroje s certifikáciou kvality - Poskytovanie autorizovaného servisu - Jedinečné riešenie multifunkčných strojov formou skladačkového systému - Skúsenosť s obchodovaním na zahraničných trhoch - Nízka miera zadlženosti spoločnosti - Vysoká miera likvidity - Vysoká rentabilita spoločnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Nižšia mediálna sila v porovnaní s konkurenciou - Nižšia trhovú silu v porovnaní s veľkými konkurentami - Znižujúci sa počet kvalifikovaných pracovníkov - Dlhá doba obratovosti zásob
Príležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Široká škála možností expanzie na zahraničné trhy - Možnosť implementácie moderných technológií pri vývoji autonómne riadených strojov (napr. AI) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pokles poľnohospodárskej činnosti v sektore malých spotrebiteľov - Nestabilita cien vstupných materiálov - Tlak na znižovanie cien zo strany veľkých konkurentov z dôvodu využívania lacnejších komponentov

Analýza interného prostredia

Tabuľka 16 Analýza interného prostredia spoločnosti Dakr s.r.o.
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe analýzy SWOT spoločnosti Dakr, 2024)

		Vplyv	Váha	Hodnotenie
Silné stránky	Kvalitné stroje	4	0,30	1,20
	Poskytovanie autorizovaného servisu	3	0,15	0,45
	Jedinečné riešenie strojov	4	0,20	0,80
	Skúsenosti so zahraničným obchodom	2	0,15	0,30
	Nízka miera zadlženosti spoločnosti	1	0,05	0,05
	Vysoká miera likvidity	1	0,05	0,05
	Vysoká rentabilita spoločnosti	2	0,10	0,20
	Silné stránky celkom			3,05
Slabé stránky	Nižšia mediálna sila v porovnaní s konkurenciou	3	0,35	1,05
	Nižšia trhová sila v porovnaní s konkurenciou	2	0,35	0,70
	Znižujúci sa počet kvalifikovaných pracovníkov	1	0,25	0,25
	Dlhá doba obratovosti zásob	1	0,05	0,05
	Slabé stránky celkom			2,05

Analýza externého prostredia

Tabuľka 17 Analýza externého prostredia spoločnosti Dakr s.r.o.
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe analýzy SWOT spoločnosti Dakr, 2024)

		Vplyv	Váha	Hodnotenie
Príležitosti	Možnosť expanzie na zahraničné trhy	3	0,55	1,65
	Využitie moderných technológií pri vývoji autonómnych strojov	2	0,45	0,90
	Príležitosti celkom			2,55
Hrozby	Pokles malej poľnohospodárskej činnosti	2	0,15	0,30
	Nestabilita vstupných cien výrobných materiálov	1	0,45	0,45
	Znižovanie cien výrobkov veľkých konkurentov	1	0,40	0,40
	Hrozby celkom			1,15

Výsledok SWOT analýzy

Tabuľka 18 Výsledok SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastné vypracovanie na základe analýzy SWOT spoločnosti Dakr, 2024)

Oblasť	Výsledné hodnotenie
Silné stránky	3,05
Slabé stránky	2,05
Príležitosti	2,55
Hrozby	1,15

V rámci analýzy vnútorného prostredia, možno na základe vypočítaných hodnôt sledovať, že najsilnejšou stránkou spoločnosti Dakr s.r.o. sú kvalitné stroje, ktoré dosiahli hodnoty 1,20. Druhou najsilnejšou stránkou je jedinečné riešenie strojov, ktoré firma vyrába. V rámci slabých stránok sa ako najvýznamnejšia ukázala nižšia mediálna sila v porovnaní s konkurenciou, ktorá nadobudla hodnoty 1,05.

Počas analýzy vonkajšieho prostredia vyplýva, že najväčšiu príležitosť predstavuje široká škála možností expanzie na zahraničné trhy, ktorá získala hodnotu 1,65. V prípade hrozieb, sa ako najvýznamnejšia ukázala nestabilita cien vstupných materiálov s hodnotou 0,45 a s len o niečo málo nižšou hodnotou predstavuje hrozbu pre podnik aj znižovanie cien výrobkov veľkých konkurentov spoločnosti Dakr s.r.o.

Z výslednej tabuľky vyplýva, že spoločnosť Dakr s.r.o. dosahuje najvyšších hodnôt v oblasti silných stránok a príležitostí, čo znamená, že by sa mala zamerať na ofenzívnu stratégiu (S – O) a pre svoj dlhodobý rast využiť svojich silných stránok pre expanziu na zahraničné trhy.

4. VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Táto kapitola obsahuje analýzu cieľového trhu, konkurencie a taktiež vlastné návrhy expanzie v podobe návrhu stratégie vstupu na nemecký trh so záhradnou technikou. Expanzia na tento trh súvisí so stratégiou spoločnosti Dakr s.r.o. Túto krajinu si firma vybrala z dôvodu geografickej podobnosti s domácou krajinou a zároveň z dôvodu, že v tejto susednej krajine zatiaľ nevykonáva obchodnú aktivitu. Spoločnosť chce túto oblasť zmapovať a zároveň vyhodnotiť jej potenciál. Firma sa domnieva, že nemecký trh má potenciál pre rozšírenie obchodných aktivít z dôvodu trhovej medzery, čo bude v rámci nasledujúcej kapitole overené formou prieskumu cieľového trhu.

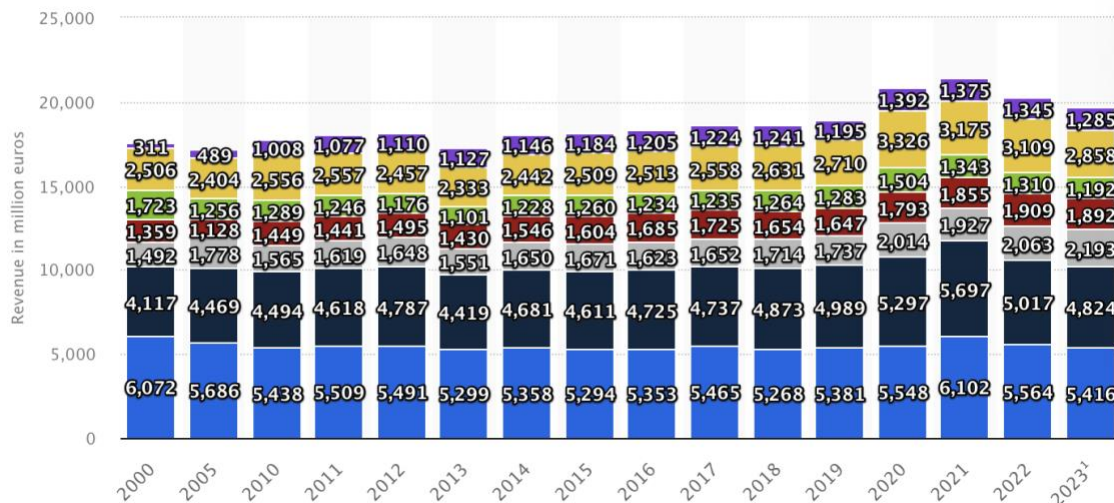
Hlavným cieľom expanzie na nemecký trh je z pohľadu spoločnosti predovšetkým obsadenie nového trhu. Aktuálnu situáciu, kedy spoločnosť nevyváža do tejto krajiny vníma ako nedostatočné využitie obchodného potenciálu.

4.1. Veľkosť cieľového trhu

Nemecký trh so záhradnou technikou patrí k najväčším v Európe a dlhodobo dosahuje ročné výnosy na priemernej úrovni okolo 18,694 mld. €. Najnižšie ročné výnosy tohto odvetvia boli zaznamenané v roku 2005 na úrovni 17,210 mld. € a naopak najvyššie ročné výnosy boli dosiahnuté v roku 2021 počas tzv. covidového boomu, kedy dosiahli až 21,474 mld. €. Z nasledujúceho grafu číslo 12 možno zistiť, že oblasť predaja záhradnej techniky predstavuje ročne v priemere 8,54 % z celkových výnosov, pričom hodnoty sa v zobrazenom období pohybujú od 6,55 % do 9,62 %. Možno teda konštatovať, že najmä v posledných desiatich rokoch predstavuje oblasť predaja záhradnej techniky na základe výnosov takmer desatinu celkového záhradného trhu v Nemecku.

Tento trh zahŕňa ako konečného spotrebiteľa nie len spotrebiteľský, ale aj profesionálny sektor, pričom prevažnú časť tvoria práve drobní záhradkári v podobe fyzických osôb. Profesionálny, alebo inak B2B odberatelia, tvoria v tomto odvetví približne 10 – 15 % celkových tržieb.

Spotrebiteľský trh teda predstavuje značnú časť podielu trhu, no oblasť B2B taktiež nie je zanedbateľná. Tento sektor je síce menší, avšak dopyt v ňom je stabilný z dôvodu, že je poháňaný potrebou udržiavať mestskú zeleň, verejné priestranstvá a parky, ktorými sú nemecké mestá známe (IVG, 2024).



Graf 12 Výnosy v odvetvi obchodu so záhradnými potrebami
(Zdroj: Statista, 2024)

- Interiérové rastliny
- Hnojivá, hlina a ochrana rastlín
- Záhradný a balkónový nábytok
- Barbecue v záhrade
- Exteriérové rastliny
- Záhradná technika (stroje a doplnky)
- Iné záhradné náradie

Takéto zloženie trhu je pre expanziu spoločnosti Dakr s.r.o. výhodné vzhľadom k povahe ich multifunkčných strojov, ktoré sú určené nie len drobným poľnohospodárom, ale taktiež firmám, ktoré sa zameriavajú na udržiavanie verejnej zelene.

4.2. Prieskum trhu

Na základe vlastného prieskumu trhu a osobného rozhovoru s veľkoobchodným predajcom pre Slovenskú republiku, bolo na nemeckom trhu vybraných 13 najväčších konkurentov, ktorí pôsobia v oblasti záhradnej techniky. U všetkých trinástich spoločností bola vykonaná analýza produktového portfólia. Niektoré spoločnosti majú veľmi široké produktové portfólio, preto bolo pre vyššiu relevantnosť a jednoduchosť zameranie analýzy zúžené iba na produkty určené k údržbe veľkých trávnatých plôch a trávnikov. Pre väčšiu prehľadnosť boli výsledky tejto analýzy zaznamenané do nasledujúcej tabuľky číslo 19, pričom pre porovnanie je zaznamenaná aj kompletná ponuka produktov spoločnosti Dakr s.r.o.

Tabuľka 19 Analýza konkurenčných produktových portfólií na nemeckom trhu so záhradnou technikou
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Spoločnosť	RK	MK	EK	KNPO	KT	MT	VT	BK
Dakr					x	x	x	x
Husqvarna	x	x	x	x	x			
STIHL	x				x	x	x	
John Deere				x	x			
Honda	x	x	x		x			
Cub Cadet	x	x		x	x			(x)
AS-Motor		x	x		x	x		x
AL-KO	x	x	x		x		x	
Sabo		x	x		x		x	
Köppl						x		x
Wolf-Garden		x	x				x	
Agria						x		x
Bosch	x	x					x	
Einhell	x	x	x				x	

Legenda k tabuľke číslo 19:

RK = Robotické kosačky

MK = Motorové kosačky

EK = Elektrické kosačky

KNPO = Kosačky s nulovým polomerom otáčania

KT = Kosacie traktory

MT = Mulčovače trávnik

VT = Vertikutátory trávnik

BK = Bubnové kosačky

Z tabuľky číslo 19 vyplýva, že na nemeckom trhu so záhradnou technikou pôsobia tri, resp. štyri firmy, ktoré sa zaoberajú predajom bubnových kosačiek a predstavujú pre spoločnosť Dakr s.r.o. najväčšiu konkurenciu. Jedná sa o spoločnosti Agria, Köppl, AS-Motor a Cub Cadet. Nasledujúce tabuľky číslo 20 a 21 zobrazujú parametre jednotlivých strojov a porovnanie konkrétnych výrobkov produktového portfólia v rámci sekcie bubnových kosačiek spomínaných značiek.

Tabuľka 20 Produktové portfólio spoločnosti Köppl
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Köppl, 2024)

Köppl		Ľahké do 100kg		Stredne ťažké do 200kg						Ťažké nad 200 kg					
		Frästalet	500 series	Frästalet	Kompakt Light	Multitalent	ATRA	Kompakt Comfort	Luchs	Bergtalet	Taurus	Luchs	Bergtalet	Gekko	Crawler
Motor	4-takt Köppl	4,2 kW	X												
		5,2 kW		X				X							
		6,6 kW		X	X	X	X	X							
		10,3 kW		X	X	X	X	X	X	X					
		11,9 kW							X						
	2V4T Köppl	13,4 kW								X	X	X			
		17,2 kW										X	X	X	
	4T EFI	17,2 kW												X	X
	Hatz Diesel	5,6 kW		X	X				X						
		7,7 kW		X	X							X			
Nadstavce	Bubnová kosa (130,175cm)								X	X	X	X	X	X	
	Dvojité taniere (80cm)	X	X	X	X	X	X	X	X						
	2-krát dva taniere (102cm)								X	X	X	X	X	X	
	Rotačný kosák (70-130cm)				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Spoločnosť Köppl vyrába 15 typov pohonných jednotiek, ktoré možno rozdeliť do troch kategórií podľa typu motora. Dva druhy sú poháňané elektromotorom, avšak tie boli z porovnania vylúčené z dôvodu, že spoločnosť Dakr s.r.o. sa na elektromotory nezameriava. Zvyšné pohonné jednotky sú buď mechanické alebo hydrostatické. S kosacími hlavicami sú kompatibilné dve mechanické pohonné jednotky – 500 Series a Frästalet. Všetky ostatné pohonné jednotky sú hydrostatické.

Táto spoločnosť sa rovnako ako Dakr s.r.o. zameriava na skladačkový spôsob strojov. K pohonnej jednotke je teda možné pripojiť viacero rôznych nadstavcov. Avšak čo sa týka samotných kosacích hlavíc, tak ani jedna z nich nie je kompatibilná s úplne všetkými strojmi.

Stroje značky Köppl majú naopak spoločné, že takmer všetky obsahujú motor značky Köppl a taktiež všetky pohonné jednotky okrem Crawlera, ktorý je ovládaný diaľkovým ovládaním, majú výškovo nastaviteľné riadidlá.

Oproti značke Dakr sú pohonné jednotky Köppl výrazne ťažšie, pričom k uvedenej váhe je ešte nutné pripočítať nadstavce, ktorých váha sa pohybuje v rozmedzí 68 kg až 175 kg. Z komplexného hodnotenia produktového portfólia značky Köppl možno konštatovať, že táto spoločnosť sa zameriava viac na profesionálne stroje, než na stroje určené pre malých záhradkárov.

Tabuľka 21 Produktové portfólia spoločností Agria, AS-Motor a Cub Cadet
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Agria-Werke, AS-Motor a CubCadet, 2024)

	Agria		AS-Motor			Cub Cadet
Typ	8000 premium	8000 comfort	AS 585km	AS 700km	AS 625km	LC3 DP56
Motor	4-takt Briggs&Stratton 875 Series Instart	4-takt Honda GCVx 200	4-takt Vari XP 200	4-takt Honda GCVx 200	4-takt Briggs&Stratton 875 EXi	Cub Cadet 55 OHV (159 cm ³)
Max.výkon motora	5,8HP/4,3kW	5,7HP/4,2kW	4,8HP/3,6kW	5,6HP/4,2kW	5,5HP/4,1kW	
Šírka kosenia	64 cm		62 cm	70 cm	62 cm	56 cm
Rýchlosť	Plynulá 2-3,6 km/hod	1 stupeň 3,5 km/hod	Max. 2,4 km/hod	Max. 4,57 km/hod	Max. 2,7 km/hod	
Štartovanie	Elektrické	Ručné	Ručné/Elektrické			Ručné
Hmotnosť	63kg	64,5kg	66kg	86kg	67kg	31kg
Žací nástroj	Dvojité tanier		Dvojité tanier – 4 nože			Hlavica s nilonom
Riadidlá	Výškovo nastaviteľné					

Spoločnosť Agria vyrába dva typy bubnových kosačiek, ktoré na prvý pohľad vyzerajú takmer totožne a nie sú riešené skladačkovým spôsobom. Líšia sa iba výbavou, ako napríklad motorom, ovládaním rýchlosti stroja alebo štartovaním, pričom ostatné časti stroja zostávajú nezmenené. Zo samotnej váhy stroja je pritom zrejmé, že stroje značky Agria sú oproti kosačkám Dakr menšie a vyrobené z ľahších, menej pevných materiálov.

Spoločnosť AS-Motor vyrába tri typy bubnových kosačiek, pričom model AS 585km a AS 625km sú si veľmi podobné a líšia sa v podstate iba motorom. Tretí model je oproti nim o niečo väčší, ťažší, ale aj výkonnejší. Rovnako ako u značky Agria ani stroje AS-Motor nie sú riešené ako multifunkčné skladačkové stroje.

Značka Cub Cadet vyrába iba jeden model kosačky, ktorú možno považovať za modifikáciu bubnovej kosačky. Namiesto rotačného taniera s nožmi, ako je tomu u klasickej bubnovej kosačky, pozostáva jej žací nástroj iba s otočnej hlavice s nilonom ako je tomu bežne u krovinorezov. Tento stroj taktiež nie je riešený skladačkovým spôsobom a jeho motor si táto spoločnosť vyrába sama pod vlastným označením. Celkovo je táto kosačka výrazne menšia, ľahšia a má menšiu šírku záberu kosenia. V porovnaní so všetkými ostatnými strojmi, ktoré boli podrobené analýzám v tejto práci, má iba tento stroj iné, ako veľké fúkatel'né kolesá so šípovým vzorom dezénu.

Ako vyplýva zo samotných hmotností a funkčných vlastností jednotlivých strojov značiek Agria, AS-Motor a Cub Cadet, tak všetky tieto stroje sú určené naopak výhradne pre menších záhradkárov než pre profesionálne účely.

Záver prieskumu trhu

Nasledujúca tabuľka číslo 22 zobrazuje kompletne porovnanie všetkých sledovaných produktových portfólií, pričom boli zohľadnené iba oblasti, v ktorých bolo zistené dostatočné množstvo dát. Tieto dáta boli následne rozdelené do všeobecnejších kategórií alebo do určitých intervalov pre jednoduchšie zobrazenie podobných a odlišných znakov.

Tabuľka 22 Porovnanie produktových portfólií spoločnosti Dakr s.r.o. a všetkých vybraných spoločností
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

		Dakr	Köppl	Agria	AS-Motor	Cub Cadet
Značka motoru	Briggs&Stratton	X		X	X	
	Loncin	X				
	Honda	X		X	X	
	Kawasaki	X				
	Köppl		X			
	Hatz		X			
	Vari				X	
	Cub Cadet					X
Výkon	Do 5 kW	X	X	X	X	X
	Do 10 kW	X	X			
	Do 15 kW	X	X			
	Nad 15 kW		X			
Váha	Do 100 kg	X	X	X	X	X
	Do 200 kg	X	X			
	Nad 200 kg		X			
ŠK**	Do 70 cm	X		X	X	X
	Do 120 cm		X		X	
	Nad 120 cm	X	X			
Žací nástroj	Otočný tanier	X				
	Dvojité tanier	X	X	X	X	
	Disky	X				
	Dva taniere	X	X			
	Rotačný kosák		X			
	Hlavica – nilon					X
R*	Nastaviteľné výškovo	X	X	X	X	X
	Nastaviteľné výškovo aj do strán	X				

*Riadidlá

**Šírka kosenia

Zo všetkých predchádzajúcich analýz produktových portfólií jednotlivých spoločností vyplýva, že firma Dakr s.r.o. sa zameriava na poloprofesionálne, ale aj profesionálne skladačkové bubnové kosačky, ktoré v porovnaní s konkurenčnými strojmi spadajú do ľahkej, nanajvyš strednej váhovej kategórie, čo umožňuje pomerne ľahkú manipuláciu so strojmi.

Všetky stroje sú pritom vyrábané z vysoko kvalitných materiálov, čomu nasvedčuje aj certifikácia firmy podľa normy BS EN ISO 9001:2015, ktorú spoločnosť Dakr získala v roku 2007 a odvtedy pravidelne preukazuje jej oprávnenosť.

Spoločnosť Köppl sa zameriava takmer výhradne na profesionálne skladačkové stroje v stanovenej kategórii, pričom väčšina z nich spadá do stredne ťažkej alebo ťažkej váhovej kategórie. Z tohto dôvodu je práca s týmito strojmi o niečo náročnejšia, avšak ich veľkosť je opodstatnená, keďže tieto stroje sú určené najmä na kosenie rozsiahlych

trávnatých plôch v profesionálnom prostredí. Pre menších záhradkárov alebo ľudí s menšími pozemkami sú tieto stroje zbytočne ťažké a náročné na skladovanie.

Táto spoločnosť vo svojich pohonných jednotkách nevyužíva rovnaké motory ako Dakr s.r.o. alebo ostatní konkurenti, pretože si väčšinu motorov vyrába firma v rámci vlastnej réžie.

Kosačky spoločnosti Agria a AS-Motor sú si na základe analýzy veľmi podobné. Používajú napríklad aj motory rovnakých značiek (s výnimkou modelu AS 585km), pričom motory rovnakej značky používa vo svojich strojoch aj samotná značka Dakr. Všetky stroje značiek Agria a AS Motor nie sú riešené skladačkovým spôsobom, takže na rozdiel od strojov spoločnosti Dakr a Köppl nemajú multifunkčný účel.

Obe spoločnosti vyrábajú stroje v ľahkej váhovej kategórii s nižším výkonom motora, z čoho vyplýva, že tieto stroje sú určené najmä pre menších záhradkárov alebo na udržiavanie trávnatých plôch menšej rozlohy.

Odlisný typ stroja, ktorý predstavuje skôr modifikáciu bubnovej kosačky vyrába spoločnosť Cub Cadet. Táto kosačka je najmenšia aj najľahšia zo všetkých analyzovaných strojov a namiesto rotačného taniera používa ako žací nástroj iba otočnú hlavicu s nilonom. Z tohto dôvodu je určená výhradne na kosenie menších trávnatých plôch. Možno ju považovať skôr za výhodnejšiu voľbu pre kosenie väčších rodinných záhrad namiesto klasickej kosačky na trávu, než na kosenie neintenzívne udržiavaných trávnikov veľkej rozlohy.

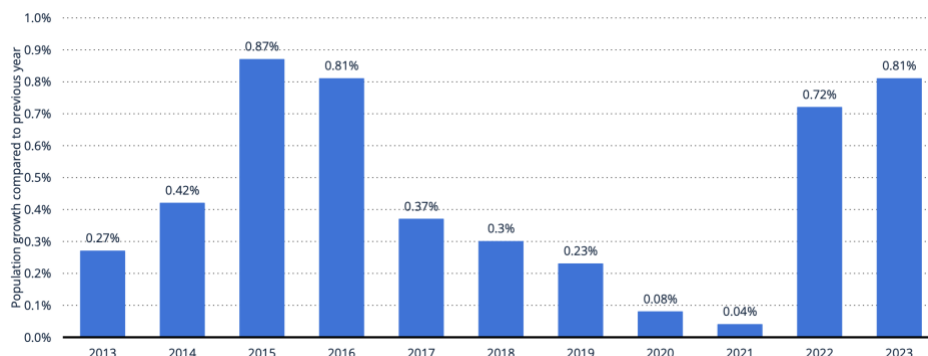
Celkovo možno zhodnotiť, že v porovnaní s konkurenciou spoločnosť Dakr s.r.o. ponúka stroje strednej kategórie z pohľadu ich hmotnosti aj účelu používania. Konkurenčné spoločnosti na nemeckom trhu ponúkajú buď stroje profesionálnej úrovne alebo naopak kosačky určené pre menšie rozlohy trávnatých plôch. Táto skutočnosť predstavuje príležitosť na vyplnenie trhovej medzery pre spoločnosť Dakr s.r.o.

4.3.SLEPTE

Sociálne faktory

Celková populácia spoločnosti v Nemecku predstavuje 83,4 milióna ľudí, z čoho približne 42,3 milióna tvoria ženy a 41,2 milióna predstavujú muži. Najpočetnejšiu časť populácie tvoria ľudia v rozmedzí 52 – 67 rokov, a to na strane žien aj mužov (Statistisches Bundesamt, 2025). Priemerný vek nemeckej populácie je v súčasnosti 45,3 roka (Worldmeter, 2025).

Medziročný vývoj celkového nárastu populácie je vyobrazený v nasledujúcom grafe číslo 13, pričom najnižšie hodnoty za posledných desať rokov boli dosiahnuté v rokoch 2020 a 2021 (Statista, 2025).



Graf 13 Medziročný nárast nemeckej populácie
(Zdroj: Statista, 2025)

Medzi ľuďmi v rozmedzí 25 – 64 rokov má 32,3 % najvyššie dosiahnuté vzdelanie na univerzitnej úrovni. V súčasnosti však viac mladých ľudí dáva prednosť štúdiu na odborných školách, než na tradičných univerzitách všeobecného zamerania (Study in Germany, 2025).

Z pohľadu náboženstva je Nemecko rozdelené na viaceré časti. Približne 51 % obyvateľov sa hlási ku niektorej z foriem kresťanstva, okolo 41 % sa nehlási k žiadnej viere, 6,5 % sa hlási k islamskej viere a zvyšné malé percento sú zástupcovia židovskej viery (Facts about Germany, 2025).

Minimálna mzda v roku 2024 bola stanovená na úrovni 12,41 € za hodinu, čo predstavuje minimálnu hrubú mesačnú mzdu 2 149 €. Najvyššiu ročnú priemernú mzdu dosahujú ľudia zamestnaní v odvetví bankovníctva a farmácie. Naopak najnižšiu priemernú ročnú

mzdu dosahujú zamestnanci v oblasti poľnohospodárstva a pohostinstva (hotelierstva) (Housing Anywhere, 2025).

Urbanizácia v Nemecku predstavuje 74 %, čo je rovnaká hodnota ako v ČR. Ľudia sa pritom koncentrujú najmä vo veľkých mestách, pretože viac ako 75 % celkovej rozlohy predstavuje nezastavaná plocha. Krajina sa skladá konkrétne z 33 % ornej pôdy, 15 % pastvín a 31 % lesov (Zemepis.com, 2025). Napriek vysokej miere urbanizácie, možno predpokladať, že je na cieľovom trhu stále priestor pre predaj kosacích strojov. Tento predpoklad vychádza z porovnania Nemecka a ČR, kedy možno konštatovať, že obe krajiny sú si veľmi podobné spôsobom života aj mierou urbanizácie. V týchto podmienkach sa pritom spoločnosti Dakr s.r.o. na domácom trhu dlhodobo darí. V Nemecku je zároveň silná kultúra v oblasti domáceho záhradkárčenia a údržby trávnatých plôch, čo taktiež prispieva k zvýšenému dopytu po záhradnej technike (Strategy Helix Group, 2025).

Legislatívne faktory

Vzťahy Nemecka a ČR sú upravené mnohými multilaterálnymi dohodami, ale taktiež aj bilaterálnymi dohodami nad rámec multilaterálnych.

Vstup na nemecký trh pre české podnikateľské subjekty je jednoduchší, pretože Nemecko je súčasťou EHP, a teda podlieha rovnakým štandardom aké sú typické pre ČR. Ďalšie informácie a podmienky vstupu na nemecký trh je možné nájsť na stránke obchodno-ekonomického úseku ZÚ Berlín. Nemecko taktiež poskytuje pomoc pri vstupe na domáci trh v rámci rôznych podporných agentúr, ako napríklad German Trade & Invest, alebo internetové databázy pre B2B, ako napríklad Wer liefert was (BusinessINFO.cz, 2025).

Pri vstupe českej firmy na nemecký trh si spoločnosť môže vybrať z právnych foriem, ako je obdoba spoločnosti s ručením obmedzeným (GmbH) so základným kapitálom vo výške 25 000 € alebo jej zjednodušenej verzii (UG), ktorá je vhodná pre malých a stredných podnikateľov, z dôvodu, že minimálny základný kapitál je vo výške 1 €.

Proces registrácie spoločnosti v Nemecku zahŕňa notárske overenie zakladateľských dokumentov, otvorenie bankového účtu a následný zápis do obchodného registra. Celý tento proces trvá spravidla 3 – 4 týždne.

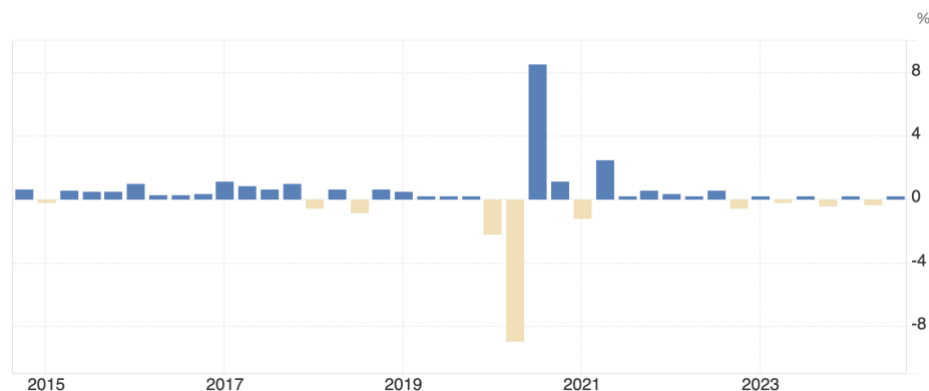
V rámci účtovníctva je firma povinná viesť ho v súlade s nemeckými štandardami a následne predkladať pravidelné finančné výkazy (Kancelár29 a Coredo, 2025).

Ochrana domáceho nemeckého trhu sa riadi harmonizovanou legislatívou EÚ, ale inak je trh plne liberalizovaný. Striktné sú však požiadavky na kvalitu určitých produktov, ktoré vyplývajú z noriem na ochranu spotrebiteľa alebo z ekologických noriem EÚ a nesú označenie CE (BusinessINFO.cz, 2025). Veľmi silná je v Nemecku aj ochrana spotrebiteľa, ktorá je upravená v občianskom zákoníku (BGB) a v Zákone proti nekalej súťaži (UWG) (Bundesministerium der Justiz, 2025).

Od 1.1.2023 začal platiť aj zákon o náležitej starostlivosti v dodávateľských reťazcoch, ktorý vyžaduje, aby firmy riešili environmentálne riziká v rámci svojich dodávateľských reťazcov. Okrem neho platia v Nemecku aj ďalšie ekologické zákony, týkajúce sa emisií, odpadov a energetiky (Rödl & Partner).

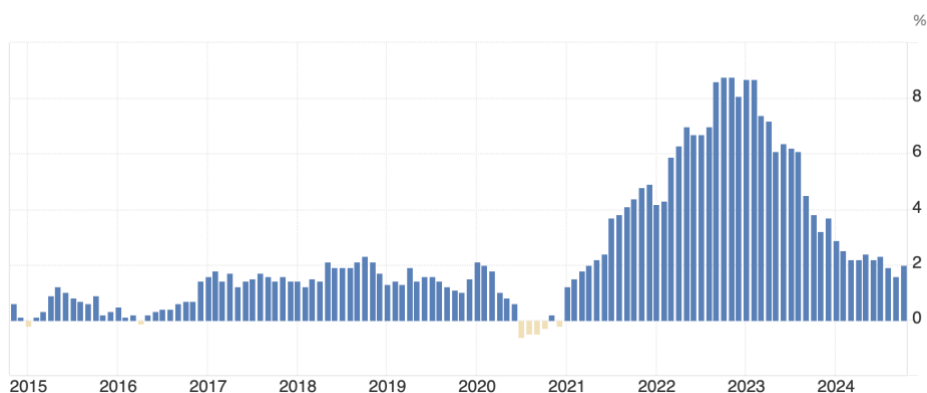
Ekonomické faktory

Úrokové sadzby v Nemecku boli podľa Bundesbank v novembri 2024 na úrovni 3,25 % p.a. z vkladov, 3,40 % p.a. na hlavné refinancovanie a 3,37 % p.a. predstavovalo základnú sadzbu (Deutsche Bundesbank Eurosystem, 2025). HDP pritom v priebehu roka 2024 medzikvartálne zaznamenalo nárast o 0,2 % v prvom kvartáli, následne pokleslo o 0,3 % v druhom kvartáli a v treťom kvartáli následne opäť vzrástlo o 0,2 %. Z nasledujúceho grafu číslo je pritom zrejmé, že v priebehu posledných dvoch rokov ekonomický rast Nemecka viac-menej stagnuje (Trading Economics, 2025).



Graf 14 Medzikvartálna zmena HDP v Nemecku
(Zdroj: Trading Economics, 2025)

Inflácia v Nemecku sa približne sedem rokov držala na úrovni do 2 % ročne, avšak podobne ako v ČR, sa začala inflácia v Nemecku rýchlo zvyšovať približne od polovice roku 2021 a svoj vrchol dosiahla na prelome rokov 2022 a 2023. Od začiatku roka 2023 inflácia opäť nabrala klesajúci charakter a v roku 2024 bola priemerná hodnota na úrovni 2,22 % (Trading Economics, 2025).



Graf 15 Úroveň inflácie Nemecka v jednotlivých mesiacoch
(Zdroj: Trading Economics, 2025)

V rámci medzinárodného obchodu je Nemecko dlhodobo najväčším obchodným partnerom pre ČR. Už od roku 1998 si však Nemecko voči ČR udržuje zápornú obchodnú bilanciu, čo znamená, že import z ČR do Nemecka prevláda nad nemeckým exportom do ČR.

Krajina taktiež udržiava vzťahy s ostatnými krajinami EÚ, pričom tieto obchody predstavujú 50 % z celkovej obchodnej výmeny Nemecka. Voči EÚ si tento štát dlhodobo udržiava kladné saldo obchodnej bilancie. Mimo EÚ Nemecko obchoduje najmä s Čínou a USA. Tretím veľkým obchodným partnerom bolo Rusko, avšak z dôvodu sankcií uvalených na Rusko boli obchodné vzťahy značne obmedzené, čo ovplyvnilo aj celkový pokles importu v roku 2023, ktorý medziročne klesol o 15,9 % (BusinessINFO.cz, 2025).

V rámci domácej produkcie sa Nemecko zameriava na ťažký priemysel, ako je napríklad výroba strojov, automobilov a chemikálií. Okrem toho vytvára aj poľnohospodársku produkciu, a to najmä v oblasti pestovania pšenice, žita, jačmeňa, kukurice, zemiakov, chmeľu, cukrovej repy, zeleniny a ovocia. Od toho sa odvíja aj výroba a vývoz potravinovej produkcie (Zemepis.com, 2025).

Základná daň z príjmu pre právnické osoby sa v Nemecku nachádza na úrovni 15 %. Okrem tejto dane sú firmy v Nemecku povinné platiť aj tzv. solidárny príplatok vo výške

5,5 % zo sumy zaplatenej dane z príjmu. Táto daň bola pôvodne zavedená na podporu splatenia vynaložených nákladov pri znovu zjednocovaní Nemecka. Ďalšiu daň predstavuje daň z obchodu, ktorá je vyberaná na úrovni miestnych samospráv a jej základná hodnota je 3,5 %, avšak samosprávy môžu túto hodnotu upraviť na základe multiplikátorov, preto sa táto hodnota obvykle pohybuje medzi 7 % a 17 %. Vyššiu sadzbu uplatňujú väčšie mestá ako napr. Mníchov.

Inú formu dane predstavuje DPH, ktorá síce nie je daňou pre PO, ale ovplyvňuje výsledné ceny výrobkov. V Nemecku je základná sadzba DPH 19 % a znížená sadzba, ktorá sa uplatňuje na potraviny, knihy a lekárske výrobky je stanovená na 7 % (Internago, 2025).

Politické faktory

Nemecko, alebo tiež Spolková republika Nemecko, je federatívna republika, ktorá pozostáva z 16 spolkových zemí. Nemecká vláda je rozdelená na federálnu úroveň a následne jednotlivé spolkové zeme. Aj napriek geopolitickému vývoju je smerovanie nemeckej zahraničnej politiky pomerne stabilné a predvídateľné. Krajina sa pod vedením sociálne-demokratického kancelára hlási k ukotveniu krajiny v EÚ a NATO. Vzhľadom k veľkej významnosti zahraničného obchodu, sa Nemecko ako člen EÚ snaží o čo najliberálnejšiu obchodnú politiku. Usiluje teda o umožnenie vstupu na nové trhy domácim firmám a taktiež nadväzovanie spoluprác s tretími krajinami (BusinessINFO.cz, 2025).

Technologické faktory

Veda, výskum a inovácie sú pre Nemecko prioritou, pretože ovplyvňujú budúcu prosperitu krajiny. Vláda preto výrazne investuje do podpory vedy a výskumu, a to najmä v oblasti obnoviteľných zdrojov, zelených technológií, medicíny a digitalizácie. Tieto výdaje sa pohybujú na úrovni okolo 120 mld. € ročne a do roku 2025 plánuje vláda tieto výdaje ešte navýšiť.

V rámci poľnohospodárstva a potravinárstva sa Nemecko zameriava hlavne na digitálne technológie, ako je napríklad pokročilá senzorová technika, robotizácia a automatizácia pri spracovaní dát. Digitalizácia hrá rolu tiež v prípade zvyšovania kvality života v dedinských oblastiach. V Nemecku taktiež možno pozorovať celkovo trend, kedy sa nové technológie zameriavajú na rozvoj v oblasti veľkochovov a veľkofariem. Napriek

nepopierateľnému rozvoju technológií a využívaniu umelej inteligencie v oblasti poľnohospodárstva, je v Nemecku stále približne 55 % farmárov, ktorí nevyužívajú takmer žiadne digitálne technológie (BusinessINFO.cz, 2025).

Celkovo však možno konštatovať, že je vývoj robotických kosačiek v Nemecku na vzostupe. V roku 2021 bolo na danom území dodaných takmer 321 tisíc robotických kosačiek, avšak do roku 2027 sa očakáva nárast až na takmer 610 tisíc, čo je takmer dvojnásobok (Strategy Helix Group, 2025).

Ekologické faktory

Nemecko sa v súčasnosti snaží o výrazné zníženie uhlíkovej stopy, a to najmä v oblasti leteckej dopravy. Táto iniciatíva je spojená so záväzkom voči EÚ v rámci zámeru o dosiahnutie klimatickej neutrality do roku 2050 a transformácii smerom k udržateľnej a cirkulárnej ekonomike. Nemecká vláda investuje miliardy eur do infraštruktúry, výskumu a vývoja tzv. zeleného vodíku. Zelený vodík má potenciál nahradiť fosílnu palivá v rôznych odvetviach. Zároveň sa zaoberá vývojom zeleného metanolu, ktorý vzniká kombináciou CO₂ a zeleného vodíku. V niektorých prípadoch by mohol zelený metanol nahradiť zelený vodík, pretože má širokú škálu využitia, ako napríklad výroba ekologicky nezávadných pohonných hmôt alebo udržateľného leteckého paliva (BusinessINFO.cz, 2025). Nemecko je taktiež známe svojimi ekologickými zónami v rámci cestnej dopravy. Politiku ekologických zón zaviedlo Nemecko v roku 2008 a v rámci týchto zón majú zakázaný vstup autá bez označenia zelenou plaketou. V súčasnosti je naprieč krajinou vyhradených 58 takýchto ekologických zón (Velvyslanectví SRN v Praze, 2025).

V Nemecku sa taktiež kladie dôraz na udržateľnosť a ochranu životného prostredia. To zvyšuje dopyt po ekologických kosačkách, ktoré produkujú menej emisií a sú menej energeticky náročné (Strategy Helix Group, 2025).

Na základe týchto skutočností existuje predpoklad, že Nemecko bude do budúcnosti presadzovať využívanie iných než spaľovacích pohonných jednotiek. V prípade expanzie na tento trh je teda nutné počítať so situáciou, kedy bude musieť spoločnosť Dakr s.r.o. investovať do technologického vývoja svojich strojov z dôvodu splnenia ekologických požiadaviek.

4.4. Porterov model piatich síl

Súčasná konkurencia v odvetví

Súčasná konkurencia v odvetví na nemeckom trhu je podrobne analyzovaná v kapitole 4.2. V krátkosti však možno zhrnúť, že v oblasti predaja bubnových kosačiek na nemeckom trhu sú relevantnými konkurentami spoločnosti Agria, Köppl, AS-Motor a Cub Cadet.

Vstup novej konkurencie

Vstup novej konkurencie na nemecký trh je z dôvodu nízkeho stupňa regulácií zo strany vlády pomerne jednoduchý, a to najmä pre firmy, ktorých sídlo má pôvod v akejkol'vek krajine v rámci EHP. Z pohľadu kapitálovej náročnosti na vstup v rámci daného odvetvia už môže byť prienik na nový trh o niečo zložitejší. Vstup na trh v tomto odvetví je vždy spojený s veľmi vysokými nákladmi v prípade, ak sa firma rozhodne na nový trh presunúť aj výrobu. Ak sa spoločnosť na nový trh rozhodne vstúpiť iba formou distribúcie produktov, stále je nutné rátať s kapitálovým výdajom na distribúciu a skladovanie, ktoré vzhľadom k povahe výrobkov vyžaduje veľký skladový priestor. Dôležité je však spomenúť fakt, že najväčšie firmy celosvetových rozmerov, ako je napríklad John Deere, Husqvarna, STIHL, Honda a ďalšie už na nemeckom trhu pôsobia, čím sa pravdepodobnosť vstupu nového veľkého konkurenta podstatne znižuje.

Hrozba substitučných výrobkov

Modifikáciou bubnovej kosačky môže byť napríklad disková kosačka alebo kosačka s nadstavcom na nilon ako je tomu bežne u krovínorezov (túto modifikáciu ponúka spoločnosť Cub Cadet, čomu nasvedčuje špecifické označenie v tabuľke číslo 19). Ďalšími substitútmi môžu byť napríklad robotické, či motorové kosačky klasického prevedenia pre bežnú údržbu trávnikov, alebo kosacie traktory. Ako zobrazuje tabuľka číslo 19, aspoň jeden z týchto typov potenciálnych substitútov vyrába všetkých 13 najvýznamnejších konkurentov na nemeckom trhu. Nutno podotknúť, že niektoré typy substitútov majú veľmi obmedzenú nahraditeľnosť výrobkov Dakr s.r.o., pretože sú svojou povahou určené najmä na udržiavanie menších trávnatých plôch na rozdiel od toho, k čomu sú určené stroje spoločnosti Dakr s.r.o.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Najväčšiu vyjednávaciu silu majú voči spoločnosti Dakr s.r.o. ich dodávatelia motorov. Konkrétne sa jedná o firmy Briggs&Stratton (USA), Loncin (Čína) a českého zástupcu pre predaj motorov značky Honda. Dôležití sú aj českí výrobcovia mechanických prevodoviek a japonskí výrobcovia hydrostatických prevodoviek, ktoré sú však nakupované prostredníctvom českého zástupcu. Spoločnosť Dakr s.r.o. nakupuje aj niektoré ďalšie súčiastky ako disky a ich plastové kryty, žacie nože alebo ovládacie páky, ktoré pochádzajú od českých alebo európskych výrobcov (Dakr, 2025). Vyjednávacia sila týchto dodávateľov je však už podstatne nižšia, ako je tomu v prípade dodávateľov motorov, ktoré tvoria jednu z najdôležitejších častí stroja.

Vyjednávacia sila odoberteľov (zákazníkov)

Vyjednávacia sila odoberteľov závisí od jednotlivých cieľových trhov. V prípade, že by sa spoločnosť rozhodla pri expanzii pokračovať v doposiaľ nastavenom obchodnom modeli, kedy sa zameriava najmä na predaj v rámci B2B trhu, je možné predpokladať, že vyjednávacia sila zákazníkov bude porovnateľná s aktuálnym stavom v ČR (a teda skôr vysoká). Pokiaľ by sa spoločnosť rozhodla expandovať iným spôsobom a konečný trh by predstavoval trh B2C, tak v tomto prípade bude vyjednávacia sila zákazníkov naopak klesať.

4.5. Návrh stratégie vstupu na nemecký trh

4.5.1. Forma vstupu a distribúcia

Pri výbere formy vstupu na zahraničný trh sú do úvahy brané výsledky analýz trhu a firemného prostredia spolu s poznatkami získanými z osobných rozhovorov s vedením spoločnosti. Vzhľadom k výrobnéj povahe firmy a zároveň jej veľkosti, spoločnosť v aktuálnej chvíli neuvažuje nad kapitálovo náročnou formou vstupu na nový trh. Uprednostňuje menej kapitálovo náročné formy a zároveň nemá záujem o expanziu formou licenčných či iných oprávnení. Rovnako tak nechce akokoľvek rozdeľovať či presúvať výrobu mimo súčasnú lokáciu.

Z toho vyplýva, že prijateľnú formu vstupu na nemecký trh môžu predstavovať formy vývozných operácií, a to napríklad vstup pomocou sprostredkovateľských či komisionárskych vzťahov. Najideálnejšiu možnosť pre danú spoločnosť však predstavuje

výhradná distribúcia. Táto forma vstupu umožňuje firme nie len preniknúť na nový trh a tým zvýšiť svoju pôsobnosť a zisky, ale zároveň nie je kapitálovo náročná.

Výhoda tejto formy vstupu spočíva v tom, že vstup na trh je rýchly vďaka už vybudovaným distribučným kanálom v cieľovej krajine, možnosti preniknúť aj na trhy s menším očakávaným objemom predaja a zároveň umožňuje dostatočnú kontrolu nad distribúciou. Túto formu vstupu navyše možno využiť ako test pre overenie trhového potenciálu (BusinessINFO.cz, 2025).

Nevýhodou je možný konflikt s antimonopolnými zákonmi v niektorých vyspelých krajinách. Ďalšou nevýhodou je strata priameho kontaktu s trhom a možnosť zablokovania vstupu na zahraničný trh v prípade, že vybraný distribútor nespĺní očakávania, a teda nie je schopný zabezpečiť ďalšiu distribúciu tovarov a očakávané objemy predaja (BusinessINFO.cz, 2025).

Pre firmu Dakr s.r.o. je však táto forma stále najvýhodnejšou a zároveň osvedčenou možnosťou, pretože má s touto formou skúsenosti. Využíva ju aj v rámci medzinárodného obchodu s niektorými inými, geograficky blízkymi krajinami. Z tohto dôvodu bude firma pri expanzii cieľiť na B2B trh a hľadať obchodného partnera, pomocou ktorého by bola schopná preniknúť na nemecký trh.

Z dôvodu vysokej špecifikácie strojov a nutnosti individuálneho prístupu pri predaji, nie je vhodné cieľiť na veľké reťazce, ako sú napríklad hobby markety, ale naopak je nutné hľadať obchodného partnera pre výhradnú distribúciu v radoch malých a stredných predajcov záhradnej techniky. Stroje spoločnosti Dakr s.r.o. totiž vyžadujú odborný a individuálny prístup pri predaji, ktorý zahŕňa dostatočné zoznámenie zákazníka so strojom, vysvetlenie jeho funkcionalít, obsluhy a údržby. Vzhľadom k zachovaniu štandardov takejto obsluhy, jej časovej náročnosti a následné zabezpečenie autorizovaného servisu u predajcu, nie je predaj formou už spomínaných hobby marketov vhodný.

Vzhľadom ku geografickej povahe Nemecka, je pre stroje danej firmy výrazne zaujímavejšia severná časť krajiny. V tejto časti je výhodnejšie podnebie pre pastviny, lúky a poľnohospodárstvo, a zároveň je táto časť skôr rovinného charakteru (Uniabroad, 2025).

Z tohto dôvodu je pre firmu lepšie hľadať výhradného distribútora priamo v tejto oblasti. Avšak pre minimalizáciu distribučných nákladov, je výhodné hľadať B2B partnera v oblastiach najbližších k hraniciam s Českou republikou, ako je napríklad oblasť severného Saska, Sasko – Anhaltsko či Braniborsko. Ďalšia distribúcia v rámci severného Nemecka a prípadne ďalších oblastí by následne spadala do kompetencií vybraného výhradného distribútora pre Nemecko.

V rámci prieskumu aktuálnych predajcov záhradnej techniky malej a strednej veľkosti v spomínaných prihraničných severovýchodných oblastiach, by pripadali do úvahy napríklad nasledujúci predajcovia:

- Forst & Gartentechnik Thomas Siegert
- Forst – und Gartengeräte Hommel
- Nägler Garten – und Forstgeräte
- Keyselt – motor Stihl and Viking dealer
- Albrecht Gartentechnik
- Hanusa Gartentechnik
- GARTEC Garden Technology Center Berlin – Brandenburg
- Poppenberg Werkzeuge & Gartengeräte
- Motorgeräte Esche

Všetci spomínaní predajcovia zároveň spĺňajú podmienku poskytovania opravárenského servisu strojov, čo je pre spoločnosť Dakr s.r.o. dôležitou súčasťou veľkoobchodnej spolupráce.

Vybraný výhradný distribútor bude mať následne za úlohu rozšíriť predaj výrobkov spoločnosti Dakr s.r.o. v rámci distribučnej siete malých a stredných predajcov v Nemecku. Z týchto predajní a taktiež z predajne výhradného distribútora bude prebiehať následne konečný, spravidla maloobchodný B2C, predaj koncovým zákazníkom.

4.5.2. Produktové portfólio vývozu

Na základe vykonaných analýz cieľového trhu a súčasnej konkurencie, by mala spoločnosť Dakr s.r.o. do Nemecka expandovať najmä so svojimi multifunkčnými strojmi, ktoré sú zároveň jej hlavným produktom v portfóliu. Na nemeckom trhu je potenciál vyplnenenia trhovej medzery najmä v oblasti bubnových kosačiek, avšak

zároveň by spoločnosť mala využiť možnosť expandovať aj s ostatnými multifunkčnými nadstavcami, pre možnosť plného využitia svojich skladačkových strojov.

4.5.3. Sprievodné služby

Spolu so samotnou expanziou strojov je potrebné, aby spoločnosť zaistila so svojim výhradným distribútorom aj službu autorizovaného servisu strojov, pre zachovanie svojej firemnej filozofie a zároveň nestratila konkurencieschopnosť. Pre dostatočné zabezpečenie tejto služby je nutné v prvom rade zabezpečiť servisných technikov u spoločnosti, ktorá sa stane výhradným distribútorom pre Nemecko. Práve pre jednoduchšie zavedenie servisnej služby, boli v rámci podkapitoly 4.5.1 vybraní obchodníci, ktorí už majú vybudované servisné miesto.

Následne je nevyhnutné dostatočne zaškoliť pracovníkov servisného oddelenia a v prípade potreby ich priebežne preškoliť v reakcii na prípadné zmeny v technológiách. V rámci servisných služieb musí byť zabezpečená aj dodávka náhradných dielov. Dôraz bude kladený taktiež na zabezpečenie servisných služieb u ďalších predajcov v rámci cieľového trhu, ktorým bude stroje dodávať výhradný distribútor pre Nemecko. Zabezpečenie autorizovaného servisu bude vyžadované zmluvne a bude v plnej kompetencii a zodpovednosti vybraného výhradného distribútora.

4.5.4. Cenová stratégia pre konečný trh (B2C)

Na základe oficiálnych stránok konkurentov nebolo zistené, v akej cenovej kategórii sa pohybujú ich stroje, pretože stránky nemajú voľne prístupnú cenu produktov. Na webovej stránke traktorpool.cz, ktorá funguje formou bazáru a nachádzajú sa na nej inzeráty či už nových alebo použitých strojov z Nemecka a iných krajín, bola zistená aspoň približná cenová hladina strojov najväčšieho nemeckého konkurenta – značky Köppl. Samotná multifunkčná pohonná jednotka tejto značky v strednej kategórii výkonu sa na tejto stránke v novom stave predáva za necelých 300 000 Kč. Pre porovnanie, najvyššia maloobchodná cena pohonnej jednotky z najvyššej rady spoločnosti Dakr s.r.o. je 72 530 Kč (Traktorpool, 2025).

Takáto analýza síce nie je úplne presná, avšak napriek tomu možno konštatovať, že cenová hladina spoločnosti Dakr s.r.o. nedosahuje ani jednej tretiny predajnej ceny najväčšieho nemeckého konkurenta Köppl. Kvalitatívne sú si však stroje spoločnosti Dakr s.r.o. a značky Köppl veľmi blízke, no ako bolo spomenuté už v kapitole 4.2

prieskum trhu, táto konkurenčná značka sa zameriava skôr na profesionálne stroje, čo potvrdzuje aj ich cenová politika. V oblasti poloprofesionálnych a amatérskych strojov bola v rámci analýzy trhu zistená len minimálna úroveň konkurencie.

Spoločnosti Dakr s.r.o. je navrhnuté vykonať hlbšiu a kapitálovo náročnejšiu analýzu cenovej hladiny strojov v rámci nemeckej konkurencie. Napriek tomu je spoločnosti Dakr s.r.o. odporúčané expandovať na trh s aktuálnou cenovou stratégiou. Existencia veľkého konkurenta rozhodne nie je zanedbateľná, no nemala by zásadným spôsobom ovplyvňovať cenovú politiku spoločnosti Dakr s.r.o., keďže tento konkurent sa zameriava skôr na profesionálny segment zákazníkov a zvyšná konkurencia nie je natoľko silná, aby ju firma Dakr s.r.o. v konkurenčnom boji nedokázala poraziť vyššou kvalitou a funkcionalitou strojov.

V prípade potreby je odporúčané následne cenovú stratégiu upraviť. Do cenovej stratégie by však mala byť zahrnutá aj prirážka, ktorá by predstavovala rezervu pre pokrytie straty v prípade nepriaznivého vývoja menového kurzu.

Napriek tomu by cenová hladina mala byť stále prijateľná pre konečného zákazníka, ktorým je v tomto prípade malý poľnohospodár, záhradník vlastníaci väčšiu trávnatú či úrodnú pôdu a v neposlednom rade mestská správa, ktorá zabezpečuje starostlivosť o udržiavanie mestskej zelene a parkov.

4.5.5. B2B cena a marža

Na základe informácií získaných od výhradného distribútora pre Slovensko, bolo zistené, že veľkoobchodná cena predstavuje 74 – 76 % z výslednej maloobchodnej ceny. Marža pre obchodníka teda predstavuje 24 – 26 %, v závislosti na tom, či je pre obchodníkov z Česka a Slovenska požadovaná doprava zo strany spoločnosti Dakr s.r.o.

V prípade nemeckého obchodného partnera by teda veľkoobchodná cena bola na úrovni 74 % a marža 26 % s tým, že náklady na distribúciu by musel distribútor niesť sám.

Fakturačný cyklus je štandardne nastavený na 30 dní, avšak pre podporu obchodu spoločnosť Dakr s.r.o. ponúka možnosť až 90-dňovej splatnosti pre objednávky vytvorené vo februári daného roku. Okrem podpory predaja firma týmto cieľi na možnosť zníženia skladových zásob.

4.5.6. Marketing a komunikačná stratégia

Pre spoločnosť Dakr s.r.o. bola forma vstupu pomocou výhradnej distribúcie vyhodnotená ako najideálnejšia. Firma sa teda bude pohybovať v B2B prostredí. V tomto prípade bude minimálne v začiatkovej fáze hlavnou formou komunikácie práve priama osobná komunikácia medzi spoločnosťou Dakr s.r.o. a potenciálnym výhradným distribútorom pre Nemecko.

Ako podporné materiály pri vyjednávaniach konkrétnych obchodných podmienok s obchodným partnerom je vhodné použiť produktové katalógy a tomu podobné materiály, ktoré by zobrazovali ponuku produktov, s ktorými chce firma expandovať, ich technické parametre a rôzne možnosti konfigurácie, spolu s grafickým vyobrazením konkrétneho stroja. Všetky tieto materiály by mali byť preložené do nemčiny a navrhované veľkoobchodné ceny uvedené aj v prepočte na eurá.

4.5.7. Finančný plán

Nasledujúca podkapitola sa zameriava na približný finančný plán vstupu na nemecký trh spoločnosti Dakr s.r.o. formou výhradného distribútora a následný prepočet na nasledujúce 2 roky. Kalkulácia vychádza najmä z priemerných historických hodnôt v rámci finančných výkazov spoločnosti Dakr s.r.o. a informácií získaných od výhradného distribútora pre Slovenskú republiku. Takto získané informácie o slovenskom a poľskom trhu boli následne prepočítané a prispôbené nemeckému trhu.

Náklady expanzie

Forma výhradnej distribúcie je podstatne menej kapitálovo náročná, ako mnohé iné formy expanzie na zahraničný trh. S touto formou sú spojené teda hlavne náklady spojené s marketingom, distribúciou, skladovaním a servisom.

Spoločnosť Dakr s.r.o. bude z vyššie spomínaných oblastí niesť náklady na marketing, a to najmä v úvodnej fázy pri hľadaní obchodného partnera v Nemecku, ktoré budú konkrétne popísané v závere tejto oblasti. Zvyšné náklady na produktové letáky a ďalšie podporné materiály sú súčasťou bežnej prevádzky, takže po nadviazaní spolupráce bude v riešení iba množstevné navýšenie objednávky tlače a výroby marketingových predmetov. Rozdielom bude iba jazyková verzia produktového katalógu, ktorý bude preložený do nemčiny. Tieto náklady budú po vstupe na nový trh zohľadnené vo finančnom pláne formou celkových prevádzkových nákladov.

Náklady spojené so samotnou distribúciou objednávok k vybranému predajcovi v Nemecku bude v tomto prípade niest' výhradný distribútor. Vyplýva to zo zvyklostí spoločnosti Dakr s.r.o., ktorá zabezpečuje rozvoz strojov iba v rámci Českej a Slovenskej republiky. V tomto prípade si firma účtuje náklady na dopravu v podobe 2 % zníženia výslednej marže protistrany. Minimálna objednávka pritom musí byť v objeme minimálne 70 000 Kč (vyjadrené vo veľkoobchodných cenách). V prípade kedy odoberateľ nepožaduje dopravu, nie je stanovený minimálny objem objednávky. Spoločnosť Dakr s.r.o. taktiež zmluvne nepožaduje určitú pravidelnú frekvenciu objednávok napr. na mesačnej bázy.

Náklady spojené so skladovaním a servisom bude v tomto prípade taktiež niest' výhradný distribútor pre Nemecko.

Pre výpočet konečného hospodárskeho výsledku sú okrem nákladov na samotnú expanziu, zarátané do kalkulácie aj celkové prevádzkové náklady spoločnosti, ktoré boli stanovené na úrovni 85,77 % z celkových tržieb. Táto hodnota bola vypočítaná ako priemer prevádzkových nákladov za posledných 7 rokov.

Okrem už spomínaných nákladov budú so samotnou expanziou na nemecký trh súvisieť najmä nasledujúce náklady (Česká advokátní komora, Stovkomat a Mojenemčina.cz, 2025):

- | | |
|--|--------------------------|
| • Náklady na medzinárodné právne služby | 4 000 – 8 000 Kč/hod. |
| • Vypracovanie zmluvy v rámci medzinárodného práva | 50 000 – 150 000 Kč |
| • Možné navýšenie nákladov na vypracovanie zmluvy | + 30 – 50 % |
| • Dvojazyčné vyhotovenie zmlúv | 3 000 – 10 000 Kč |
| • Tlmočenie pri jednaniach | 6 000 Kč/deň |
| • Preklad do nemeckého jazyka | 310 – 420 Kč/normostrana |

Očakávané výnosy z expanzie

Očakávané výnosy z expanzie na nemecký trh sa odvíjajú od informácií získaných od výhradného distribútora pre Slovensko. Na základe tohto rozhovoru bolo zistené, že celkové tržby z predaja strojov v rámci Slovenskej republiky, boli v minulom roku na úrovni približne 11 mil. Kč (vo veľkoobchodných cenách). Táto hodnota však bola vyššia než v minulých rokoch, kedy sa spravidla jednalo o tržby na úrovni 9 – 10 mil. Kč. Pre porovnanie bolo zistené, že pre región Poľska sa táto hodnota dlhodobo pohybuje na úrovni 8 – 9 mil. Kč.

Na základe týchto informácií boli vypracované tri scenáre dvojročného finančného plánu na kvartálnej bázy, a to pesimistický, realistický a optimistický, ktoré sú vyobrazené v tabuľkách 23 – 25. Ako možno pozorovať v tabuľkách, vo všetkých prípadoch je 2. kvartál každého roku kalkulovaný ako najvýnosnejší, a to z dôvodu, že sa jedná o sezónny druh tovaru. Táto skutočnosť vyplýva z osobného rozhovoru s výhradným distribútorom pre Slovensko.

Počet predaných kusov v týchto troch scenároch bol vypočítaný na základe celkových cieľových tržieb (uvedených vo veľkoobchodných cenách), vydelených priemernou veľkoobchodnou cenou všetkých výrobkov spoločnosti Dakr s.r.o., ktorá sa pohybuje približne na úrovni 40 559 Kč.

Pesimistický scenár

Tabuľka 23 Pesimistický scenár finančného plánu expanzie spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kvartál	Predané kusy	Tržby	Náklady		VH	Kumulovaný VH
			Prevádzk.	Vstup		
1Q	25	1 000 000	857 700	250 000	-107 700	-
2Q	73	3 000 000	2 573 100		426 900	319 200
3Q	37	1 500 000	1 286 550		213 450	532 650
4Q	37	1 500 000	1 286 550		213 450	746 100
5Q	25	1 000 000	857 700		142 300	888 400
6Q	99	4 000 000	3 430 800		569 200	1 457 600
7Q	49	2 000 000	1 715 400		284 600	1 742 200
8Q	49	2 000 000	1 715 400		284 600	2 026 800
Celkom	394	16 000 000	13 973 200		2 026 800	

V tomto scenári je kalkulovaný najnižší objem predaja, ktorý by zodpovedal ročným tržbám v hodnote 8 mil. Kč v spojitosti s najvyššími odhadovanými nákladmi na vstup v hodnote 250 000 Kč. V tomto prípade by náklady na právne služby, tlmočenie a preklad dosahovali maximálnych hodnôt jednotlivých položiek. V prvom kvartáli po expanzii je kalkulovaná strata, avšak v konečnom dôsledku by z tejto aktivity mohol spoločnosti Dakr s.r.o. plynúť priemerný hrubý ročný zisk na úrovni 1 013 400 Kč.

Realistický scenár

Tabuľka 24 Realistický scenár finančného plánu expanzie spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kvartál	Predané kusy	Tržby	Náklady		VH	Kumulovaný VH
			Prevádzk.	Vstup		
1Q	25	1 000 000	857 700	168 000	-25 700	-
2Q	99	4 000 000	3 430 800		569 200	543 500
3Q	49	2 000 000	1 715 400		284 600	828 100
4Q	49	2 000 000	1 715 400		284 600	1 112 700
5Q	25	1 000 000	857 700		142 300	1 255 000
6Q	111	4 500 000	3 859 650		640 350	1 895 350
7Q	73	3 000 000	2 573 100		426 900	2 322 250
8Q	62	2 500 000	2 144 250		355 750	2 678 000
Celkom	493	20 000 000	17 154 000		2 678 000	

V nasledujúcom scenári je kalkulovaný objem predaja v stredových hodnotách a zodpovedal by ročným tržbám v hodnote 10 mil. Kč v spojitosti so strednou výškou odhadovaných nákladov na vstup v hodnote 168 000 Kč. Náklady na právne služby, tlmočenie a preklad dosahovali stredových hodnôt jednotlivých položiek. Prvý kvartál expanzie je aj v tomto prípade stratový, avšak nakoniec by spoločnosť z tohto obchodného vzťahu mohla získať priemerný hrubý ročný zisk na úrovni 1 339 000 Kč.

Optimistický scenár

Tabuľka 25 Optimistický scenár finančného plánu expanzie spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kvartál	Predané kusy	Tržby	Náklady		VH	Kumulovaný VH
			Prevádzk.	Vstup		
1Q	49	2 000 000	1 715 400	89 000	195 600	-
2Q	136	5 500 000	4 717 350		782 650	978 250
3Q	73	3 000 000	2 573 100		426 900	1 405 150
4Q	62	2 500 000	2 144 250		355 750	1 760 900
5Q	62	2 500 000	2 144 250		355 750	2 116 650
6Q	173	7 000 000	6 003 900		996 100	3 112 750
7Q	99	4 000 000	3 430 800		569 200	3 681 950
8Q	62	2 500 000	2 144 250		355 750	4 037 700
Celkom	716	29 000 000	24 962 300		4 037 700	

V poslednom scenári je kalkulovaný najvyšší objem predaja, ktorý by zodpovedal ročným tržbám v hodnote 14,5 mil. Kč v spojitosti s najnižšími odhadovanými nákladmi na vstup v hodnote len 89 000 Kč. Náklady na právne služby, tlmočenie a preklad dosahovali minimálnych hodnôt jednotlivých položiek. V tomto prípade je vstup od

samého začiatku ziskový a firme by z tejto obchodnej aktivity mohol v konečnom dôsledku plynúť priemerný hrubý ročný zisk v hodnote 2 018 850 Kč.

4.5.8. Časový plán vstupu

Nasledujúca tabuľka číslo 26 zobrazuje návrh časového plánu vstupu na nemecký trh. Plán vstupu je navrhnutý na 1 rok, a to z dôvodu, že sezóna najvyššieho predaja v tomto odvetví je obdobie jari a jesene, pričom jar je silnejšie sezónne obdobie. Vyšší dôraz venuje práve hľadaniu vhodného obchodného partnera. Samotný vstup na trh je teda navrhnutý k 1.1. kalendárneho roku nasledujúceho po prijatí rozhodnutia o expanzii, aby obchodný partner v Nemecku stihol zaistiť objednávky už aj na začiatok jarnej sezóny.

Tabuľka 26 Časový plán vstupu spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Fáza / Mesiac	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Prijatie rozhodnutia o vstupe	X											
Hľadanie obchod. partnera		X	X									
Nadviazanie obchod. vzťahu				X	X							
Vyjednanie podmienok a zmlúv						X	X					
Predobjednávka a výroba								X	X	X	X	
Príprava vstupu na trh a distribúcia												X

4.5.9. Analýza rizík

Analýza rizík predstavuje dôležitú časť akéhokoľvek projektu vo firme. Preto je v rámci návrhovej časti expanzie spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh spracovaná analýza rizík, ktoré môžu počas tohto projektu nastať. Informácie sú získané na základe predchádzajúcich analýz a osobných rozhovorov s výhradným distribútorom pre Slovenskú republiku.

Tabuľka 27 Kategorizácia rizík na základe hodnoty
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Smejkal, Rais, 2013, 91-117)

Úroveň rizika	Hodnota rizika
Nízke riziko	1 – 3
Stredné riziko	4 – 6
Vysoké riziko	8 – 12
Extrémne riziko	15 – 25

Tabuľka číslo 27 zobrazuje rozdelenie rizík do štyroch kategórií podľa hodnoty ich závažnosti, ktorá vznikla vynásobením pravdepodobnosti výskytu a dopadu daného rizika. Na základe tejto kategorizácie sú roztriedené jednotlivé riziká v nasledujúcej analýze.

Analýza súčasných rizík

Tabuľka 28 Riziká pri expanzii a pôsobení firmy na nemeckom trhu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Úroveň rizika	Hodnota rizika	Označenie rizika	Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Výsledná hodnota
Nízke riziko	1 – 3	R1	Omeškanie dodávaných objednávok	2	1	2
		R2	Zvýšenie administratív. náročnosti	3	1	3
		R3	Nesprávna cenová politika	1	3	3
		R4	Rapidný nárast urbanizácie	1	3	3
Stredné riziko	4 – 6	R5	Vládne opatrenia na EX/IM	2	2	4
		R6	Nízka konkurencieschopnosť	1	4	4
		R7	Technologická zaostalosť	3	2	6
		R8	Nepriaznivá zmena legislatívy	3	2	6
		R9	Nedostatočný autorizovaný servis	3	2	6
		R10	Nedostatočná kapacita výroby	2	3	6
		R11	Distribučné prekážky	2	3	6
Vysoké riziko	8 – 12	R12	Vstup novej konkurencie	3	3	9
		R13	Zvýšenie daní, poplatkov	3	3	9
		R14	Neschopnosť nájsť obchod. partnera	2	5	10
		R15	Ekonomická recesia	4	3	12
		R16	Ekologické nariadenia (elektrifikácia)	4	3	12
		R17	Presýtenosť trhu	3	4	12
		R18	Nižší než očakávaný objem predaja	3	4	12
		R19	Platobná neschopnosť odobrateľa	3	4	12
Extrémne riziko	15 – 25	R20	Nevhodný obchod. partnera	3	5	15
		R21	Jazyková bariéra	5	4	20
		R22	Kurzové riziko	5	5	25

Tabuľka číslo 28 zobrazuje možné riziká pri expanzii spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh a aj následnom pôsobení na tomto novom trhu. Početnosť a rozloženie týchto rizík je následne zaznamenané do matice rizík, ktorú zobrazuje tabuľka číslo 29.

Tabuľka 29 Matica súčasných rizík
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dopad/Pravdepodobnosť	1 – vzácne	2 – nepravdepod.	3 – možné	4 – pravdepod.	5 – takmer isté
5 – kritický		•	•		•
4 – vysoký	•		• • •		•
3 – stredný	• •	• •	• •	• •	
2 – nízky		•	• • •		
1 – zanedbateľný		•	•		

Z danej matice súčasných rizík vyplýva, že zistené riziká vstupu sa vyskytujú najmä v stredných segmentoch matice, a teda pravdepodobnosť, že daná situácia nastane je približne 50 % so stredným a vysokým dopadom. Z tohto dôvodu je potrebné zamerať sa na riadenie daných rizík pomocou zavedenia opatrení, ktoré by vedeli danému riziku predísť. V prípade rizík, ktorým nemožno vopred predísť sa bude jednať o opatrenia, ktoré pomôžu minimalizovať dopad a urýchliť nasadenie aktivít vedúcich k zlepšeniu situácie.

Zmena hodnoty rizík po zavedení opatrení

Tabuľka číslo 30 zobrazuje zmenu výslednej hodnoty rizík, ktorá nastane po zavedení ochranných opatrení. Tieto aktivity by mali viesť k zmierneniu pôsobenia možného rizika.

Tabuľka 30 Riziká pri expanzii na nemecký trh po zavedení opatrení
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Úroveň rizika	Hodnota rizika	Označenie rizika	Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Výsledná hodnota
Nízke riziko	1 – 3	R1	Zlepšenie time managementu	1	1	1
		R21	Zaistenie tlmočníka/ prekladateľa	1	1	1
		R3	Úprava cenových hladín	1	2	2
		R6	Priebežné inovovanie	1	2	2
		R7	Sledovanie aktuálnej situácie a tech. vývoj	1	2	2
		R9	Rozšírenie siete servisu a zabezpečenie školení	1	2	2
		R10	Rozšírenie výroby	1	2	2
		R11	Monitorovanie prepravy	1	2	2
		R2	Nemožno znížiť	3	1	3
		R4	Nemožno znížiť	1	3	3
		R12	Zmena stratégie	3	1	3
Stredné riziko	4 – 6	R5	Nemožno znížiť	2	2	4
		R14	Detailnejší prieskum trhu	1	5	5
		R8	Nemožno znížiť	3	2	6
		R13	Zameranie na daňovú optimalizáciu	3	2	6
Vysoké riziko	8 – 12	R16	Včasný technologický vývoj strojov	4	2	8
		R19	Kontrola finančného zdravia odberateľa	2	4	8
		R18	Pravidlá objemu predaja (obch. plány)	3	3	9
		R20	Hĺbkový prieskum a dôkladná vyjednáv. fáza	2	5	10
		R15	Nemožno znížiť	4	3	12
		R17	Nemožno znížiť	3	4	12
Extrémne riziko	15 – 25	R22	Nemožno znížiť	5	5	25

Z tabuľky číslo 31 je zrejmé, že zavedenie nasledujúcich opatrení môže značne ovplyvniť výslednú hodnotu väčšiny rizík a tým znížiť ich pôsobenie na celkový projekt expanzie na nemecký trh.

Tabuľka 31 Matica rizík po zavedení opatrení
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dopad/Pravdepodobnosť	1 – vzácne	2 – nepravdepod.	3 – možné	4 – pravdepod.	5 – takmer isté
5 – kritický	•	•			•
4 – vysoký		•	•		
3 – stredný	•		•	•	
2 – nízky	•••••	•	••	•	
1 – zanedbateľný	••		•		

Z matice rizík po zavedení opatrení vyplýva, že vplyvom uvedených zmien sa väčšina rizík presunula do iných segmentov matice, a teda predstavujú najmä nízke a stredné riziko. Takáto zmena pôsobí pozitívne na celý projekt expanzie a na konečné rozhodnutie o zahájení alebo odmietnutí tejto aktivity.

4.6. Prínosy návrhov

Na základe formulovaných návrhov patria medzi hlavné prínosy tejto práce:

- Rozšírenie trhovej pôsobnosti a zvýšenie obratu - návrhy umožňujú Dakr s.r.o. efektívne preniknúť na nemecký trh, čím sa rozšíri pôsobnosť firmy a zvýšia sa príjmy bez potreby kapitálovo náročných investícií
- Flexibilný a kontrolovaný vstup na nový trh - výhradná distribúcia poskytuje dostatočnú kontrolu nad distribučnou sieťou a umožňuje firme otestovať trhový potenciál bez potreby dlhodobého kapitálového záväzku
- Minimalizácia a optimalizácia rizík - zvolená forma vstupu (výhradná distribúcia) umožňuje rýchlejší a menej rizikový vstup vďaka už existujúcim distribučným kanálom, pričom znižuje právne a organizačné riziká spojené s priamou expanziou a zároveň realizácia odporúčaných opatrení vedie k významnému zníženiu rizík expanzie, čo zvyšuje pravdepodobnosť úspešného vstupu a dlhohodej udržateľnosti projektu.

ZÁVER

Globálnym cieľom diplomovej práce bolo na základe podrobnej analýzy súčasného stavu spoločnosti Dakr s.r.o. a cieľového trhu navrhnúť optimálnu stratégiu vstupu na zahraničný trh, konkrétne na trh so záhradnou technikou v Nemecku. Tento cieľ bol rozpracovaný prostredníctvom viacerých parciálnych cieľov, ktoré zahŕňali spracovanie literárnej rešerše, zhodnotenie vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku prostredníctvom strategických a finančných analýz, syntézu výsledkov a formuláciu konkrétnych návrhov riešení. Celkovým zámerom bolo vypracovať praktický a realizovateľný návrh expanzie, ktorý by spoločnosti Dakr s.r.o. umožnil úspešné etablovanie sa na cieľovom trhu pri minimalizovaní rizík.

Práca sa teda zaoberala komplexnou analýzou možností expanzie spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh spolu so zhodnotením pripravenosti spoločnosti na tento projekt a navrhnutím vhodnej stratégie expanzie. V práci boli použité viaceré metódy strategickej a finančnej analýzy vrátane SWOT analýzy, Porterovho modelu piatich síl, modelu McKinsey 7S, ako aj analýzy SLEPTE. Na základe syntézy týchto analýz boli vypracované odporúčania týkajúce sa najvhodnejšej formy vstupu na trh a opatrení minimalizujúcich riziká.

SWOT analýza poukázala na silné stránky spoločnosti, medzi ktoré patrí vysoká kvalita výrobkov, jedinečné technologické riešenia a skúsenosti so zahraničným obchodom. Slabými stránkami sú nižšia mediálna a trhová sila v porovnaní s konkurenciou. Z analýzy príležitostí vyplynulo, že expanzia na zahraničné trhy, najmä do Nemecka, predstavuje významný potenciál rastu. Najvýznamnejšou hrozbou sú nestabilné ceny vstupných materiálov a cenová konkurencia veľkých hráčov.

Porterov model piatich síl odhalil, že nemecký trh je silne konkurenčný, avšak existujú segmenty trhu, kde spoločnosť Dakr s.r.o. môže získať konkurenčnú výhodu vďaka svojej špecializácii a kvalitnému servisu. Analýza SLEPTE upozornila na priaznivú ekonomickú situáciu v Nemecku a stabilné politické prostredie, ktoré znižujú riziká vstupu. Do úvahy však treba brať aktuálnu globálnu stagnáciu ekonomiky, ktorá môže do istej miery ovplyvniť objem predaja na cieľovom trhu.

Ako najvhodnejšia stratégia vstupu bola vyhodnotená práve forma výhradnej distribúcie. Tento model umožňuje flexibilný a kontrolovaný vstup bez nutnosti kapitálovo

náročných investícií. Významnou výhodou je aj možnosť testovania trhového potenciálu a rýchlejšia reakcia na prípadné zmeny v trhových podmienkach.

V závere možno konštatovať, že expanzia spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh je realizovateľná a odporúčaná. Na základe výsledkov analýz je zrejmé, že spoločnosť disponuje všetkými predpokladmi na úspešné pôsobenie na novom trhu, pričom prijaté opatrenia efektívne znižujú potenciálne riziká. Zavedenie navrhnutých krokov by malo prispieť k zvýšeniu obratu, rozšíreniu trhového pôsobenia a upevneniu pozície spoločnosti v segmente záhradnej techniky.

Zároveň je potrebné odporučiť sústavné monitorovanie trhových podmienok, udržiavanie kvality produktov a posilnenie marketingových aktivít, ktoré by mohli vyrovnať slabšie stránky identifikované v rámci SWOT analýzy. Z dlhodobého hľadiska sa odporúča aj priebežné hodnotenie úspešnosti distribučnej stratégie a pripravenosť na adaptáciu v prípade zmeny okolností na trhu.

Na základe všetkých zistení v rámci diplomovej práce je spoločnosti Dakr s.r.o. odporúčaná realizácia expanzie na nemecký trh formou výhradnej distribúcie, pričom dôraz by mal byť kladený na výber vhodného obchodného partnera a implementáciu sprievodných opatrení znižujúcich riziká vstupu a pôsobenia na tomto trhu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Accace. Online. Dostupné z: <https://accace.cz/>. [citované 2024-12-01].

Agria-Werke. Online. Dostupné z: <https://www.agria.de/de/index.html>. [citované 2024-12-01].

AS-Motor. Online. Dostupné z: <https://www.as-motor.de/>. [citované 2024-12-01].

Biznisklub. Online. Dostupné z: <https://biznisklub.sk/swot-analyza-ako-ju-vytvorit-a-comusi-obsahovat/>. [citované 2024-11-15].

BRABENEC, Tomáš. *Finanční analýza obchodních korporací*. Jesenice: Ekopress, 2022. ISBN 978-80-87865-85-9.

Bundesministerium der Justiz. Online. Dostupné z: https://www.bmj.de/DE/Startseite/Startseite_node.html. [citované 2025-01-15].

BusinessINFO.cz. Online. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/>. [citované 2025-01-15].

Coredo. Online. Dostupné z: <https://coredo.eu/cs/>. [citované 2025-01-15].

Cub Cadet. Online. Dostupné z: <https://eu.cubcadet.com/de/>. [citované 2024-12-01].

Česká advokátní komora. Dostupné z: <https://www.cak.cz>. [citované 2025-01-15].

Česká národní banka. Online. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>. [citované 2024-12-01].

ČESKÝ KRÁLOVSKÝ INSTITUT. *Rosteme pro budoucnost*. Online. Dostupné z: <https://rostemeprobudoucnost.cz/>. [citované 2024-12-01].

Český statistický úřad. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/domov>. [citované 2024-12-01].

Dakr. Online. Dostupné z: <https://www.dakr.com/>. [citované 2024-12-01].

Deutsche Bundesbank Eurosystem. . Online. Dostupné z: <https://www.bundesbank.de/en>. [citované 2025-01-15].

EUROPEAN COMMISSION. *EU Sanctions Map*. Online. Dostupné z: <https://sanctionsmap.eu/#/main>. [citované 2024-12-01].

Facts about Germany. Online. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en>. [citované 2025-01-15].

FERENČÍKOVÁ, Soňa. *Medzinárodná expanzia firiem: stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. Bratislava: Iura Edition, 2013. ISBN 978-80-8078-532-1.

Google Finance. Online. Dostupné z: <https://www.google.com/finance/>. [citované 2024-12-01].

GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. 11th edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2022. ISBN 978-1-119-81523-5.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

Housing Anywhere. Online. Dostupné z: <https://housinganywhere.com/>. [citované 2025-01-15].

Internago. Online. Dostupné z: <https://www.internago.com>. [citované 2024-01-15].

IŠORAITĚ, Margarita. *Marketing mix theoretical aspects*. Online. International Journal of Research – Granthaalayah, Vol. 4, No. 6, 2016. ISSN- 2350-0530. Dostupné z: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633>. [citované 2024-11-15].

IVG. Online. Dostupné z: <https://ivg.org/>. [citované 2024-12-01].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.

KALOUDA, František. *Finanční a cost-benefit analýza podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-778-8.

Kancelář29. Online. Dostupné z: <https://kancelar29.cz/>. [citované 2025-01-15].

KARADAG, Hande. *Financial Management Chalanges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach*. Online. Emerging Markets Journal. Vol. 5, No. 1, 2015. ISSN 2158-8708. Dostupné z: <http://emaj.pitt.edu>. [citované 2024-11-15].

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 78-80-7201-932-8.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; JUPPA, Tomáš a MACHEK, Martin. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a KOTLER, Milton. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.

Köppl. Online. Dostupné z: <https://www.koeppl.com/en>. [citované 2024-12-01].

KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

Kurzycz. Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>. [citované 2024-12-01].

MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1.

MBA Management Models. Online. Dostupné z: <https://www.mbamanagementmodels.com/>. [citované 2024-11-15].

Ministerstvo financí České republiky. Online. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/index>. [citované 2024-12-01].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Úřad práce ČR*. Online. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/>. [citované 2024-12-01].

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Online. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/>. [citované 2024-12-01].

- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. [citované 2024-11-15].
- MINISTERSTVO ZAHRANIČNÝCH VĚCÍ. *Velvyslanectví SRN v Praze*. Dostupné z: <https://prag.diplo.de/cz-cs>. [citované 2025-01-15].
- Mojenemčina.cz*. Dostupné z: <https://www.mojenemcina.cz>. [citované 2025-01-15].
- Popai*. Online. Dostupné z: <https://www.popai.cz/>. [citované 2024-12-01].
- REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualizované a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3671-6.
- RĚKLAITIS, Kęstutis; PILELIENĚ, Lina. *Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes*. Online. Sciendo. 2019, ISSN 2335-8750. Dostupné z: <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005>. [citované 2024-11-15].
- Rödl & Partner*. Online. Dostupné z: <https://www.roedl.sk/sk/>. [citované 2025-01-15].
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SARSBY, Alan. *SWOT analysis*. England: Leadership Library, 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.
- Statista*. Online. Dostupné z: <https://www.statista.com/>. [citované 2024-12-01].
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SEZNAM.CZ. *Seznam zprávy*. Online. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/>. [citované 2024-12-01].
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- Statistisches Bundesamt (Destatis)*. Online. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html. [citované 2025-01-15].
- Stovkomat*. Dostupné z: <https://www.stovkomat.cz>. [citované 2025-01-15].
- Strategy Helix Group*. Online. Dostupné z: <https://strategyh.com/>. [citované 2025-01-15].

Study in Germany. Online. Dostupné z: <https://www.studying-in-germany.org/>. [citované 2025-01-15].

Svaz průmyslu a dopravy České republiky. Online. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/>. [citované 2024-12-01].

ŠPIČKA, Jindřich. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-664-7.

ŠTĚDRŇ, Bohumír; ČÁSLAVOVÁ, Eva; FORET, Miroslav; STRÍTESKÝ, Václav a ŠÍMA, Jan. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4.

Trading Economics. Online. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/>. [citované 2024-12-01].

Traktorpool. Dostupné z: <https://www.traktorpool.cz/>. [citované 2025-01-15].

Uniabroad. Dostupné z: <https://uniabroad.io/>. [citované 2025-01-15].

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Rada pro výzkum, vývoj a inovace*. Online. Dostupné z: <https://vyzkum.gov.cz/>. [citované 2024-12-01].

Vari. Online. Dostupné z: <https://www.vari.cz/>. [citované 2024-12-01].

Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. Online. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/>. [citované 2024-12-01].

WAISOVÁ, Šárka. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-539-5.

Worldometer. Online. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/>. [citované 2025-01-15].

Zemepis.com. Online. Dostupné z: <https://www.zemepis.com/Nemecko.php>. [citované 2025-01-15].

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Pohonná jednotka Tekton s dvojitým tanierom	43
Obrázok 2 Pohonná jednotka Panter s dvomi bubnovými taniermi	43

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Vývoj menového kurzu USD/CZK ku dňu 23.2.2025	49
Graf 2 Vývoj menového kurzu EUR/CZK ku dňu 23.2.2025	49
Graf 3 Vývoj celkovej bilancie aktív a pasív spol. Dakr s.r.o.v priebehu rokov	58
Graf 4 Vývoj zisku a obratu spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov	59
Graf 5 Vývoj ukazovateľov rentability spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov.....	60
Graf 6 Vývoj ukazovateľov zadlženosti spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov	61
Graf 7 Vývoj hodnôt finančnej páky spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov	62
Graf 8 Vývoj ukazovateľov likvidity spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov	63
Graf 9 Vývoj ukazovateľov aktivity spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov.....	64
Graf 10 Vývoj hodnôt bonitného modelu spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov.....	64
Graf 11 Vývoj hodnôt bankrotného modelu spol. Dakr s.r.o. v priebehu rokov.....	65
Graf 12 Výnosy v odvetví obchodu so záhradnými potrebami.....	70
Graf 13 Medziročný nárast nemeckej populácie	77
Graf 14 Medzikvartálna zmena HDP v Nemecku.....	79
Graf 15 Úroveň inflácie Nemecka v jednotlivých mesiacoch.....	80

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Porovnanie B2B a B2C trhu.....	16
Tabuľka 2 SWOT matica.....	28
Tabuľka 3 Charakteristika právnej formy spoločnosti	38
Tabuľka 4 Produktová rada Tekton spoločnosti Dakr s.r.o.	40
Tabuľka 5 Produktová rada Triton spoločnosti Dakr s.r.o.	40
Tabuľka 6 Produktová rada Panter spoločnosti Dakr s.r.o. s otočným tanierom	41
Tabuľka 7 Produktová rada Panter spoločnosti Dakr s.r.o. s diskovou kosou	41
Tabuľka 8 Produktová rada Panter spoločnosti Dakr s.r.o. s dvoma bubnami.....	42
Tabuľka 9 Ukazovatele rentability spoločnosti Dakr s.r.o.	60
Tabuľka 10 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti Dakr s.r.o.....	61
Tabuľka 11 Ukazovatele likvidity spoločnosti Dakr s.r.o.	62
Tabuľka 12 Ukazovatele aktivity spoločnosti Dakr s.r.o.....	63
Tabuľka 13 Hodnoty indexu bonity v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia.....	64
Tabuľka 14 Hodnoty indexu Z-score v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia.....	65
Tabuľka 15 SWOT analýza spoločnosti Dakr s.r.o.	66
Tabuľka 16 Analýza interného prostredia spoločnosti Dakr s.r.o.	67
Tabuľka 17 Analýza externého prostredia spoločnosti Dakr s.r.o.....	67
Tabuľka 18 Výsledok SWOT analýzy.....	68
Tabuľka 19 Analýza konkurenčných produktových portfólií na nemeckom trhu so záhradnou technikou	71
Tabuľka 20 Produktové portfólio spoločnosti Köppl	72
Tabuľka 21 Produktové portfólia spoločností Agria, AS-Motor a Cub Cadet.....	73
Tabuľka 22 Porovnanie produktových portfólií spoločnosti Dakr s.r.o. a všetkých vybraných spoločností	75
Tabuľka 23 Pesimistický scenár finančného plánu expanzie spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh.....	91
Tabuľka 24 Realistický scenár finančného plánu expanzie spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh.....	92
Tabuľka 25 Optimistický scenár finančného plánu expanzie spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh.....	92
Tabuľka 26 Časový plán vstupu spoločnosti Dakr s.r.o. na nemecký trh.....	93

Tabuľka 27 Kategorizácia rizík na základe hodnoty	93
Tabuľka 28 Riziká pri expanzii a pôsobení firmy na nemeckom trhu	94
Tabuľka 29 Matica súčasných rizík.....	95
Tabuľka 30 Riziká pri expanzii na nemecký trh po zavedení opatrení	96
Tabuľka 31 Matica rizík po zavedení opatrení.....	97

ZOZNAM SCHÉM

Schéma 1 Model McKinsey 7S	18
----------------------------------	----

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

AI	Artificial intelligence (Umelá inteligencia)
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
B2B	Business-to-business
CF	Cash flow (Peňažné toky)
CNC	Computer Numerical Control (Počítačovo numericky riadené)
CO ₂	Oxid uhličitý
ČR	Česká republika
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EAT	Earnings After Taxes (Výsledok hospodárenia po zdanení)
EBIT	Earnings Before Interest & Taxes (Výsledok hospodárenia pred zdanením)
EHP	Eurósky hospodársky priestor
EÚ	Európska únia
HDP	Hrubý domáci produkt
IB	Index bonity
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliancia)
PO	Právnická osoba
ROA	Return of Assets (Rentabilita aktív)
ROE	Return on Equity (Rentabilita vlastného kapitálu)
ROS	Return on Sales (Rentabilita tržieb)
Spol.	Spoločnosť
USA	United States of America (Spojené štáty americké)
VH	Výsledok hospodárenia
VZZ	Výkaz ziskov a strát
ZÚ	Zastupiteľský úrad

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA Č.1: VÝVOJ AKTÍV SPOL. DAKR S.R.O.	I
PRÍLOHA Č.2: VÝVOJ PASÍV SPOL. DAKR S.R.O.	II
PRÍLOHA Č.3: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT V PRIEBEHU ROKOV	III
PRÍLOHA Č.4: VERTIKÁLNA ANALÝZA AKTÍV SPOL. DAKR S.R.O.	IV
PRÍLOHA Č.5: VERTIKÁLNA ANALÝZA PASÍV SPOL. DAKR S.R.O.	V
PRÍLOHA Č.6: VERTIKÁLNA ANALÝZA VZZ SPOL. DAKR S.R.O.	VI
PRÍLOHA Č.7: HORIZONTÁLNA ANALÝZA AKTÍV SPOL. DAKR S.R.O. V PERCENTÁCH	VII
PRÍLOHA Č.8: HORIZONTÁLNA ANALÝZA AKTÍV SPOL. DAKR S.R.O. V ABSOLÚTNYCH ČÍSLACH	VIII
PRÍLOHA Č.9: HORIZONTÁLNA ANALÝZA PASÍV SPOL. DAKR S.R.O. V PERCENTÁCH	IX
PRÍLOHA Č.10: HORIZONTÁLNA ANALÝZA PASÍV SPOL. DAKR S.R.O. V ABSOLÚTNYCH ČÍSLACH	X
PRÍLOHA Č.11: HORIZONTÁLNA ANALÝZA VZZ SPOL. DAKR S.R.O. V PERCENTÁCH	XI
PRÍLOHA Č.12: HORIZONTÁLNA ANALÝZA VZZ SPOL. DAKR S.R.O. V ABSOLÚTNYCH ČÍSLACH	XII

PRÍLOHA Č.1: Vývoj aktív spoločnosti Dakr s.r.o.

Aktíva [v tis.Kč]							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aktíva celkom (A.+ B.+ C.+ D.)	71,334	78,583	84,476	102,339	113,250	131,879	143,623
A. Pohľadávky za upísaný základný kapitál	0	0	0	0	0	0	0
B. Stále aktíva	8,148	7,603	10,549	10,751	16,735	14,849	18,540
B.I. Dlhodobý nehmotný majetok	57	14	0	90	27	0	0
1. Nehmotné výsledky vývoja	0	0	0	0	0	0	0
2. Oceniteľné práva	57	14	0	90	27	0	0
2.1. Software	57	14	0	90	27	0	0
2.2. Ostatné oceniteľné práva	0	0	0	0	0	0	0
3. Goodwill	0	0	0	0	0	0	0
4. Ostatný dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0	0	0	0
5. Poskytnuté zálohy za dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0	0	0	0
B.II. Dlhodobý hmotný majetok	8,090	7,588	10,548	10,660	16,707	14,848	18,539
1. Pozemky a stavby	6,586	6,189	5,836	5,483	10,522	10,094	16,125
1.1. Pozemky	922	877	877	877	877	877	1,741
1.2. Stavby	5,664	5,312	4,959	4,606	9,645	9,217	14,384
2. Hmotné hnutelné veci a ich súbory	1,065	960	4,273	4,738	5,662	4,142	1,548
3. Oceňovací rozdiel k nadobudnutému majetku	0	0	0	0	0	0	0
4. Ostatný dlhodobý hmotný majetok	0	0	0	0	0	0	0
5. Poskytnuté zálohy za dlhodobý hmotný majetok a nedokončený dlhodobý hmotný majetok	439	439	439	439	523	612	866
5.1. Poskytnuté zálohy za dlhodobý hmotný majetok	0	0	0	0	0	0	0
5.2. Nedokončený dlhodobý hmotný majetok	439	439	439	439	523	612	866
B.III. Dlhodobý finančný majetok	1	1	1	1	1	1	1
1. Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely	1	1	1	1	1	1	1
C. Obežné aktíva	57,751	66,524	70,002	87,777	92,713	112,204	119,964
C.I. Zásoby	38,639	39,826	38,625	48,197	50,347	95,716	98,170
1. Materiál	15,393	17,645	20,805	25,300	37,061	62,017	42,104
2. Nedokončená výroba a polotovary	2,313	2,122	1,280	1,424	311	862	23,355
3. Výrobky a tovar	20,933	20,059	16,540	21,473	12,638	32,277	32,711
3.1. Výrobky	8,605	7,704	3,392	7,394	2,692	7,184	28,432
3.2. Tovar	12,328	12,355	13,148	14,079	9,946	25,093	4,279
4. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	337	560	0
C.II. Pohľadávky	6,634	7,019	3,544	2,046	4,753	5,648	3,377
1. Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0	0	0	0
1.1. Pohľadávky - ostatné	0	0	0	0	0	0	0
2. Krátkodobé pohľadávky	6,634	7,019	3,544	2,046	4,753	5,648	3,377
2.1. Pohľadávky z obchodných vzťahov	2,579	3,086	2,365	820	3,523	3,187	1,162
2.2. Pohľadávky - ostatné	4,055	3,933	1,179	1,226	1,230	2,461	2,215
2.2.1. Štát - daňové pohľadávky	0	900	529	173	0	90	304
2.2.2. Krátkodobé poskytnuté zálohy	4,036	2,738	404	554	741	1,233	873
2.2.3. Dohadné účty aktívne	7	0	0	0	63	0	36
2.2.4. Iné pohľadávky	12	295	246	499	426	1,138	1,002
3. Časové rozlíšenie aktív	0	0	0	0	0	0	0
C.III. Krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0	0	0	0
C.IV. Peňažné prostriedky	12,478	19,679	27,833	37,534	37,613	10,840	18,417
1. Peňažné prostriedky v pokladni	759	1,095	735	1,092	2,379	1,157	911
2. Peňažné prostriedky na účtoch	11,719	18,584	27,098	36,442	35,234	9,683	17,506
D. Časové rozlíšenie aktív	5,435	4,456	3,925	3,811	3,802	4,826	5,119
1. Náklady budúcich období	53	46	75	88	101	104	125
2. Komplexné náklady budúcich období	5,382	4,384	3,826	3,703	3,674	4,617	4,994
3. Príjmy budúcich období	0	26	24	20	27	105	0

PRÍLOHA Č.2: Vývoj pasív spoločnosti Dakr s.r.o.

Pasíva [v tis.Kč]							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pasíva celkom (A.+ B.+ C.+ D.)	71,334	78,583	84,476	102,339	113,250	131,879	143,623
A. Vlastný kapitál	67,974	74,816	79,302	92,257	104,325	120,068	135,786
A.I. Základný kapitál	150	150	150	150	150	150	150
A.II. Ážio a kapitálové fondy	723	723	723	723	723	723	723
1. Ážio	0	0	0	0	0	0	0
2. Kapitálové fondy	723	723	723	723	723	723	723
2.1. Ostatné kapitálové fondy	723	723	723	723	723	723	723
A.III. Fondy zo zisku	585	585	585	0	0	0	0
1. Ostatné rezervné fondy	585	585	585	0	0	0	0
A.IV. Výsledok hospodárenia minulých rokov	59,267	63,476	68,157	74,029	84,583	101,553	119,195
1. Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov	59,267	65,716	70,398	76,270	86,824	103,793	119,195
2. Iný výsledok hospodárenia minulých rokov	0	-2,240	-2,241	-2,241	-2,241	-2,240	0
A.V. Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia	7,249	9,882	9,687	17,355	18,869	17,642	15,718
B.+ C. Cudzíe zdroje	2,991	3,382	4,665	9,621	8,513	10,950	7,621
B. Rezervy	0	0	0	0	0	613	532
C. Záväzky	2,991	3,382	4,665	9,621	8,513	10,337	7,089
C.I. Dlhodobé záväzky	236	166	238	360	622	440	273
1. Vydané dlhopisy	0	0	0	0	0	0	0
2. Záväzky k úverovým inštitúciám	0	0	0	0	0	0	0
3. Dlhodobé prijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0
4. Záväzky z obchodných vzťahov	0	0	0	0	0	0	0
5. Dlhodobé zmenky k úhrade	0	0	0	0	0	0	0
6. Záväzky - ovládaná alebo ovládajúca osoba	0	0	0	0	0	0	0
7. Záväzky - podstatný vplyv	0	0	0	0	0	0	0
8. Odložený daňový záväzok	236	166	238	360	622	440	225
9. Záväzky - ostatné	0	0	0	0	0	0	48
C.II. Krátkodobé záväzky	2,755	3,216	4,427	9,261	7,891	9,897	6,816
1. Krátkodobé prijaté zálohy	0	24	159	34	222	16	308
2. Záväzky z obchodných vzťahov	1,371	1,691	1,868	4,295	3,377	6,250	3,748
3. Záväzky ostatné	1,384	1,501	2,400	4,932	4,292	3,631	2,760
3.1. Záväzky k spoločníkom	67	63	60	0	0	0	0
3.2. Záväzky k zamestnancom	828	839	1,064	1,378	1,700	2,143	1,620
3.3. Záväzky zo sociálneho a zdravotného poistenia	478	471	597	769	833	1,048	763
3.4. Štát - daňové záväzky a dotácie	235	96	639	2,741	1,713	369	356
3.5. Dohadné účty pasívne	19	20	19	19	21	3	9
3.6. Iné záväzky	-243	12	21	25	25	68	12
C.III. Časové rozlíšenie pasív	0	0	0	0	0	0	0
D. Časové rozlíšenie pasív	369	385	509	461	412	861	216
1. Výdaje budúcich období	369	385	509	465	412	862	216
2. Výnosy budúcich období	0	0	0	-4	0	-1	0

PRÍLOHA Č.3: Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát spol. Dakr

S.r.o.

Výkaz ziskov a strát [v tis.Kč]								
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
I.	Tržby z predaja tovaru, výrobkov a služieb	83,147	88,271	99,135	118,778	152,154	147,780	110,648
A.	Výkonová spotreba	139,542	146,676	119,801	77,498	80,317	92,423	100,124
A.1.	Náklady vynaložené na predaný tovar	63,476	63,517	68,744	3,156	4,130	3,560	2,664
2.	Spotreba materiálu a energie	67,462	74,091	42,078	65,482	66,507	78,281	89,501
3.	Služby	8,604	9,068	8,979	8,860	9,680	10,582	7,959
B.	Zmena stavu zásob vlastnej činnosti	2,390	235	5,366	-4,440	5,857	-3,433	-43,741
C.	Aktivácia (-)	-89,136	-94,788	-63,804	-5,326	7,273	-5,322	-5,339
D.	Osobné náklady	19,873	21,849	23,600	28,572	33,365	39,868	37,583
D.1.	Mzdové náklady	14,509	15,978	17,129	20,927	24,156	28,890	26,841
2.	Náklady na sociálne zabezpečenie, zdravotné poistenie a ostatné náklady	5,364	5,871	6,471	7,645	9,209	10,978	10,742
2.1.	Náklady na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie	4,657	5,080	5,328	6,473	7,604	9,125	8,628
2.2.	Ostatné náklady	707	791	1,143	1,172	1,605	1,853	2,114
E.	Úpravy hodnôt v prevádzkovej oblasti	654	697	1,696	1,614	1,977	3,179	3,193
E.1.	Úpravy hodnôt dlhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	654	697	1,696	1,614	1,977	3,162	3,178
II.	Ostatné prevádzkové výnosy	166	6	250	229	573	68	88
1.	Tržby z predaného dlhodobého majetku	131	0	0	0	7	0	0
2.	Tržby z predaného materiálu	0	0	0	0	0	0	78
3.	Iné prevádzkové výnosy	35	6	250	229	566	68	10
F.	Ostatné prevádzkové náklady	787	1,524	869	504	570	127	23
F.1.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku	0	0	0	0	0	0	0
2.	Predaný materiál	0	0	0	0	0	0	0
3.	Dane a poplatky	85	101	105	87	81	58	66
4.	Rezervy v prevádzkovej oblasti a komplexné náklady budúcich období	681	1,344	558	123	29	-329	-458
5.	Iné prevádzkové náklady	21	79	206	294	460	398	415
*	Prevádzkový výsledok hospodárenia	9,203	12,084	11,857	20,585	23,368	21,006	18,893
III.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku - podiely	0	0	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na predané podiely	0	0	0	0	0	0	0
IV.	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0	0	0	0
H.	Náklady súvisiace s ostatným dlhodobým finančným majetkom	0	0	0	0	0	0	0
V.	Výnosové úroky a podobné výnosy	31	47	50	48	51	352	21
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná alebo ovládajúca osoba	0	0	0	0	0	0	0
2.	Ostatné výnosové úroky a podobné výnosy	31	47	50	48	51	352	21
I.	Úpravy hodnôt a rezervy vo fonančnej oblasti	0	0	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0	0	173
VI.	Ostatné finančné výnosy	103	375	243	1,074	484	1,240	696
K.	Ostatné finančné náklady	751	646	336	621	912	1,133	302
*	Finančný výsledok hospodárenia	-617	-224	-43	501	-377	459	242
**	Výsledok hospodárenia pred zdanením	8,586	11,860	11,814	21,086	22,991	21,465	19,135
L.	Daň z príjmu	1,337	1,978	2,127	3,731	4,122	3,823	3,417
L.1.	Daň z príjmu splatná	1,337	1,961	2,056	3,608	3,860	4,005	3,631
2.	Daň z príjmu odložená	0	17	71	123	262	-182	-214
**	Výsledok hospodárenia po zdanení	7,249	9,882	9,687	17,355	18,869	17,642	15,718
M.	Prevod podielu na výsledku hospodárenia spoločníkom	0	0	0	0	0	0	0
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	7,249	9,882	9,687	17,355	18,869	17,642	15,718
	Čistý obrat za účtovné obdobie	83,447	88,699	99,678	120,129	153,262	149,440	111,453

PRÍLOHA Č.4: Vertikálna analýza aktív spoločnosti Dakr s.r.o.

Aktíva [v %]								
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Aktíva celkom (A.+ B.+ C.+ D.)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
A. Pohľadávky za upísaný základný kapitál	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
B. Stále aktíva	11.42%	9.68%	12.49%	10.51%	14.78%	11.26%	12.91%	
B.I. Dlhodobý nehmotný majetok	0.08%	0.02%	0.00%	0.09%	0.02%	0.00%	0.00%	
1. Nehmotné výsledky vývoja	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
2. Oceniteľné práva	0.08%	0.02%	0.00%	0.09%	0.02%	0.00%	0.00%	
2.1. Software	0.08%	0.02%	0.00%	0.09%	0.02%	0.00%	0.00%	
2.2. Ostatné oceniteľné práva	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
3. Goodwill	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
4. Ostatný dlhodobý nehmotný majetok	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
5. Poskytnuté zálohy za dlhodobý nehmotný majetok	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
B.II. Dlhodobý hmotný majetok	11.34%	9.66%	12.49%	10.42%	14.75%	11.26%	12.91%	
1. Pozemky a stavby	9.23%	7.88%	6.91%	5.36%	9.29%	7.65%	11.23%	
1.1. Pozemky	1.29%	1.12%	1.04%	0.86%	0.77%	0.67%	1.21%	
1.2. Stavby	7.94%	6.76%	5.87%	4.50%	8.52%	6.99%	10.02%	
2. Hmotné hnutelné veci a ich súbory	1.49%	1.22%	5.06%	4.63%	5.00%	3.14%	1.08%	
3. Oceňovací rozdiel k nadobudnutému majetku	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
4. Ostatný dlhodobý hmotný majetok	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
5. Poskytnuté zálohy za dlhodobý hmotný majetok a nedokončený dlhodobý hmotný majetok	0.62%	0.56%	0.52%	0.43%	0.46%	0.46%	0.60%	
5.1. Poskytnuté zálohy za dlhodobý hmotný majetok	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
5.2. Nedokončený dlhodobý hmotný majetok	0.62%	0.56%	0.52%	0.43%	0.46%	0.46%	0.60%	
B.III. Dlhodobý finančný majetok	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
1. Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
C. Obežné aktíva	80.96%	84.65%	82.87%	85.77%	81.87%	85.08%	83.53%	
C.I. Zásoby	54.17%	50.68%	45.72%	47.10%	44.46%	72.58%	68.35%	
1. Materiál	21.58%	22.45%	24.63%	24.72%	32.72%	47.03%	29.32%	
2. Nedokončená výroba a polotovary	3.24%	2.70%	1.52%	1.39%	0.27%	0.65%	16.26%	
3. Výrobky a tovar	29.35%	25.53%	19.58%	20.98%	11.16%	24.47%	22.78%	
3.1. Výrobky	12.06%	9.80%	4.02%	7.23%	2.38%	5.45%	19.80%	
3.2. Tovar	17.28%	15.72%	15.56%	13.76%	8.78%	19.03%	2.98%	
4. Poskytnuté zálohy na zásoby	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.30%	0.42%	0.00%	
C.II. Pohľadávky	9.30%	8.93%	4.20%	2.00%	4.20%	4.28%	2.35%	
1. Dlhodobé pohľadávky	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
1.1. Pohľadávky - ostatné	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
2. Krátkodobé pohľadávky	9.30%	8.93%	4.20%	2.00%	4.20%	4.28%	2.35%	
2.1. Pohľadávky z obchodných vzťahov	3.62%	3.93%	2.80%	0.80%	3.11%	2.42%	0.81%	
2.2. Pohľadávky - ostatné	5.68%	5.00%	1.40%	1.20%	1.09%	1.87%	1.54%	
2.2.1. Štát - daňové pohľadávky	0.00%	1.15%	0.63%	0.17%	0.00%	0.07%	0.21%	
2.2.2. Krátkodobé poskytnuté zálohy	5.66%	3.48%	0.48%	0.54%	0.65%	0.93%	0.61%	
2.2.3. Dohadné účty aktívne	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.06%	0.00%	0.03%	
2.2.4. Iné pohľadávky	0.02%	0.38%	0.29%	0.49%	0.38%	0.86%	0.70%	
3. Časové rozlíšenie aktív	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
C.III. Krátkodobý finančný majetok	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
C.IV. Peňažné prostriedky	17.49%	25.04%	32.95%	36.68%	33.21%	8.22%	12.82%	
1. Peňažné prostriedky v pokladni	1.06%	1.39%	0.87%	1.07%	2.10%	0.88%	0.63%	
2. Peňažné prostriedky na účtoch	16.43%	23.65%	32.08%	35.61%	31.11%	7.34%	12.19%	
D. Časové rozlíšenie aktív	7.62%	5.67%	4.65%	3.72%	3.36%	3.66%	3.56%	
1. Náklady budúcich období	0.07%	0.06%	0.09%	0.09%	0.09%	0.08%	0.09%	
2. Komplexné náklady budúcich období	7.54%	5.58%	4.53%	3.62%	3.24%	3.50%	3.48%	
3. Príjmy budúcich období	0.00%	0.03%	0.03%	0.02%	0.02%	0.08%	0.00%	

PRÍLOHA Č.5: Vertikálna analýza pasív spoločnosti Dakr s.r.o.

Pasíva [v %]								
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Pasíva celkom (A.+ B.+ C.+ D.)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
A. Vlastný kapitál	95.29%	95.21%	93.88%	90.15%	92.12%	91.04%	94.54%	
A.I. Základný kapitál	0.21%	0.19%	0.18%	0.15%	0.13%	0.11%	0.10%	
A.II. Ážio a kapitálové fondy	1.01%	0.92%	0.86%	0.71%	0.64%	0.55%	0.50%	
1. Ážio	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
2. Kapitálové fondy	1.01%	0.92%	0.86%	0.71%	0.64%	0.55%	0.50%	
2.1. Ostatné kapitálové fondy	1.01%	0.92%	0.86%	0.71%	0.64%	0.55%	0.50%	
A.III. Fondy zo zisku	0.82%	0.74%	0.69%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
1. Ostatné rezervné fondy	0.82%	0.74%	0.69%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
A.IV. Výsledok hospodárenia minulých rokov	83.08%	80.78%	80.68%	72.34%	74.69%	77.00%	82.99%	
1. Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov	83.08%	83.63%	83.33%	74.53%	76.67%	78.70%	82.99%	
2. Iný výsledok hospodárenia minulých rokov	0.00%	-2.85%	-2.65%	-2.19%	-1.98%	-1.70%	0.00%	
A.V. Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia	10.16%	12.58%	11.47%	16.96%	16.66%	13.38%	10.94%	
B.+ C. Cudzie zdroje	4.19%	4.30%	5.52%	9.40%	7.52%	8.30%	5.31%	
B. Rezervy	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.46%	0.37%	
C. Záväzky	4.19%	4.30%	5.52%	9.40%	7.52%	7.84%	4.94%	
C.I. Dlhodobé záväzky	0.33%	0.21%	0.28%	0.35%	0.55%	0.33%	0.19%	
1. Vydané dlhopisy	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
2. Záväzky k úverovým inštitúciám	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
3. Dlhodobé prijaté zálohy	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
4. Záväzky z obchodných vzťahov	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
5. Dlhodobé zmenky k úhrade	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
6. Záväzky - ovládaná alebo ovládajúca osoba	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
7. Záväzky - podstatný vplyv	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
8. Odložený daňový záväzok	0.33%	0.21%	0.28%	0.35%	0.55%	0.33%	0.16%	
9. Záväzky - ostatné	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.03%	
C.II. Krátkodobé záväzky	3.86%	4.09%	5.24%	9.05%	6.97%	7.50%	4.75%	
1. Krátkodobé prijaté zálohy	0.00%	0.03%	0.19%	0.03%	0.20%	0.01%	0.21%	
2. Záväzky z obchodných vzťahov	1.92%	2.15%	2.21%	4.20%	2.98%	4.74%	2.61%	
3. Záväzky ostatné	1.94%	1.91%	2.84%	4.82%	3.79%	2.75%	1.92%	
3.1. Záväzky k spoločníkom	0.09%	0.08%	0.07%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
3.2. Záväzky k zamestnancom	1.16%	1.07%	1.26%	1.35%	1.50%	1.62%	1.13%	
3.3. Záväzky zo sociálneho a zdravotného poistenia	0.67%	0.60%	0.71%	0.75%	0.74%	0.79%	0.53%	
3.4. Štát - daňové záväzky a dotácie	0.33%	0.12%	0.76%	2.68%	1.51%	0.28%	0.25%	
3.5. Dohadné účty pasívne	0.03%	0.03%	0.02%	0.02%	0.02%	0.00%	0.01%	
3.6. Iné záväzky	-0.34%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.05%	0.01%	
C.III. Časové rozlíšenie pasív	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
D. Časové rozlíšenie pasív	0.52%	0.49%	0.60%	0.45%	0.36%	0.65%	0.15%	
1. Výdaje budúcich období	0.52%	0.49%	0.60%	0.45%	0.36%	0.65%	0.15%	
2. Výnosy budúcich období	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	

PRÍLOHA Č.6: Vertikálna analýza výkazu ziskov a strát spoločnosti Dakr s.r.o.

Výkaz ziskov a strát [v %]								
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z predaja tovaru, výrobkov a služieb	99.64%	99.52%	99.46%	98.88%	99.28%	98.89%	99.28%
A.	Výkonová spotreba	167.22%	165.36%	120.19%	64.51%	52.41%	61.85%	89.84%
A.1.	Náklady vynaložené na predaný tovar	76.07%	71.61%	68.97%	2.63%	2.69%	2.38%	2.39%
2.	Spotreba materiálu a energie	80.84%	83.53%	42.21%	54.51%	43.39%	52.38%	80.30%
3.	Služby	10.31%	10.22%	9.01%	7.38%	6.32%	7.08%	7.14%
B.	Zmena stavu zásob vlastnej činnosti	2.86%	0.26%	5.38%	-3.70%	3.82%	-2.30%	-39.25%
C.	Aktivácia (-)	-106.82%	-106.86%	-64.01%	-4.43%	4.75%	-3.56%	-4.79%
D.	Osobné náklady	23.82%	24.63%	23.68%	23.78%	21.77%	26.68%	33.72%
D.1.	Mzdové náklady	17.39%	18.01%	17.18%	17.42%	15.76%	19.33%	24.08%
2.	Náklady na sociálne zabezpečenie, zdravotné poistenie a ostatné náklady	6.43%	6.62%	6.49%	6.36%	6.01%	7.35%	9.64%
2.1.	Náklady na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie	5.58%	5.73%	5.35%	5.39%	4.96%	6.11%	7.74%
2.2.	Ostatné náklady	0.85%	0.89%	1.15%	0.98%	1.05%	1.24%	1.90%
E.	Úpravy hodnôt v prevádzkovej oblasti	0.78%	0.79%	1.70%	1.34%	1.29%	2.13%	2.86%
E.1.	Úpravy hodnôt dlhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	0.78%	0.79%	1.70%	1.34%	1.29%	2.12%	2.85%
II.	Ostatné prevádzkové výnosy	0.20%	0.01%	0.25%	0.19%	0.37%	0.05%	0.08%
1.	Tržby z predaného dlhodobého majetku	0.16%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
2.	Tržby z predaného materiálu	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.07%
3.	Iné prevádzkové výnosy	0.04%	0.01%	0.25%	0.19%	0.37%	0.05%	0.01%
F.	Ostatné prevádzkové náklady	0.94%	1.72%	0.87%	0.42%	0.37%	0.08%	0.02%
F.1.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
2.	Predaný materiál	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
3.	Dane a poplatky	0.10%	0.11%	0.11%	0.07%	0.05%	0.04%	0.06%
4.	Rezervy v prevádzkovej oblasti a komplexné náklady budúcich období	0.82%	1.52%	0.56%	0.10%	0.02%	-0.22%	-0.41%
5.	Iné prevádzkové náklady	0.03%	0.09%	0.21%	0.24%	0.30%	0.27%	0.37%
*	Prevádzkový výsledok hospodárenia	11.03%	13.62%	11.90%	17.14%	15.25%	14.06%	16.95%
III.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku - podiely	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
G.	Náklady vynaložené na predané podiely	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
IV.	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
H.	Náklady súvisiace s ostatným dlhodobým finančným majetkom	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
V.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0.04%	0.05%	0.05%	0.04%	0.03%	0.24%	0.02%
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná alebo ovládajúca osoba	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
2.	Ostatné výnosové úroky a podobné výnosy	0.04%	0.05%	0.05%	0.04%	0.03%	0.24%	0.02%
I.	Úpravy hodnôt a rezervy vo fonačnej oblasti	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.16%
VI.	Ostatné finančné výnosy	0.12%	0.42%	0.24%	0.89%	0.32%	0.83%	0.62%
K.	Ostatné finančné náklady	0.90%	0.73%	0.34%	0.52%	0.60%	0.76%	0.27%
*	Finančný výsledok hospodárenia	-0.74%	-0.25%	-0.04%	0.42%	-0.25%	0.31%	0.22%
**	Výsledok hospodárenia pred zdanením	10.29%	13.37%	11.85%	17.55%	15.00%	14.36%	17.17%
L.	Daň z príjmu	1.60%	2.23%	2.13%	3.11%	2.69%	2.56%	3.07%
L.1.	Daň z príjmu splatná	1.60%	2.21%	2.06%	3.00%	2.52%	2.68%	3.26%
2.	Daň z príjmu odložená	0.00%	0.02%	0.07%	0.10%	0.17%	-0.12%	-0.19%
**	Výsledok hospodárenia po zdanení	8.69%	11.14%	9.72%	14.45%	12.31%	11.81%	14.10%
M.	Prevod podielu na výsledku hospodárenia spoločníkom	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	8.69%	11.14%	9.72%	14.45%	12.31%	11.81%	14.10%
	Čistý obrat za účtovné obdobie	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

PRÍLOHA Č.7: Horizontálna analýza aktív spoločnosti Dakr s.r.o. v percentách

Aktíva [v %]							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Aktíva celkom (A.+ B.+ C.+ D.)		10.16%	7.50%	21.15%	10.66%	16.45%
A.	Pohľadávky za upísaný základný kapitál						
B.	Stále aktíva		-6.69%	38.75%	1.91%	55.66%	-11.27%
B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok		-75.44%	-100.00%		-70.00%	-100.00%
1.	Nehmotné výsledky vývoja						
2.	Oceniteľné práva		-75.44%	-100.00%		-70.00%	-100.00%
2.1.	Software		-75.44%	-100.00%		-70.00%	-100.00%
2.2.	Ostatné oceniteľné práva						
3.	Goodwill						
4.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok						
5.	Poskytnuté zálohy za dlhodobý nehmotný majetok						
B.II.	Dlhodobý hmotný majetok		-6.21%	39.01%	1.06%	56.73%	-11.13%
1.	Pozemky a stavby		-6.03%	-5.70%	-6.05%	91.90%	-4.07%
1.1.	Pozemky		-4.88%	0.00%	0.00%	0.00%	98.52%
1.2.	Stavby		-6.21%	-6.65%	-7.12%	109.40%	-4.44%
2.	Hmotné hnutelné veci a ich súbory		-9.86%	345.10%	10.88%	19.50%	-26.85%
3.	Oceňovací rozdiel k nadobudnutému majetku						
4.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok						
5.	Poskytnuté zálohy za dlhodobý hmotný majetok a nedokončený dlhodobý hmotný majetok		0.00%	0.00%	0.00%	19.13%	17.02%
5.1.	Poskytnuté zálohy za dlhodobý hmotný majetok						
5.2.	Nedokončený dlhodobý hmotný majetok		0.00%	0.00%	0.00%	19.13%	17.02%
B.III.	Dlhodobý finančný majetok		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
1.	Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C.	Obežné aktíva		15.19%	5.23%	25.39%	5.62%	21.02%
C.I.	Zásoby		3.07%	-3.02%	24.78%	4.46%	90.11%
1.	Materiál		14.63%	17.91%	21.61%	46.49%	67.34%
2.	Nedokončená výroba a polotovary		-8.26%	-39.68%	11.25%	-78.16%	177.17%
3.	Výrobky a tovar		-4.18%	-17.54%	29.82%	-41.14%	155.40%
3.1.	Výrobky		-10.47%	-55.97%	117.98%	-63.59%	166.86%
3.2.	Tovar		0.22%	6.42%	7.08%	-29.36%	152.29%
4.	Poskytnuté zálohy na zásoby						66.17%
C.II.	Pohľadávky		5.80%	-49.51%	-42.27%	132.31%	18.83%
1.	Dlhodobé pohľadávky						
1.1.	Pohľadávky - ostatné						
2.	Krátkodobé pohľadávky		5.80%	-49.51%	-42.27%	132.31%	18.83%
2.1.	Pohľadávky z obchodných vzťahov		19.66%	-23.36%	-65.33%	329.63%	-9.54%
2.2.	Pohľadávky - ostatné		-3.01%	-70.02%	3.99%	0.33%	100.08%
2.2.1.	Štát - daňové pohľadávky			-41.22%	-67.30%	-100.00%	237.78%
2.2.2.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		-32.16%	-85.24%	37.13%	33.75%	66.40%
2.2.3.	Dohadné účty aktívne		-100.00%				-100.00%
2.2.4.	Iné pohľadávky		2358.33%	-16.61%	102.85%	-14.63%	167.14%
3.	Časové rozlíšenie aktív						
C.III.	Krátkodobý finančný majetok						
C.IV.	Peňažné prostriedky		57.71%	41.44%	34.85%	0.21%	-71.18%
1.	Peňažné prostriedky v pokladni		44.27%	-32.88%	48.57%	117.86%	-51.37%
2.	Peňažné prostriedky na účtoch		58.58%	45.81%	34.48%	-3.31%	-72.52%
D.	Časové rozlíšenie aktív		-18.01%	-11.92%	-2.90%	-0.24%	26.93%
1.	Náklady budúcich období		-13.21%	63.04%	17.33%	14.77%	2.97%
2.	Komplexné náklady budúcich období		-18.54%	-12.73%	-3.21%	-0.78%	25.67%
3.	Príjmy budúcich období			-7.69%	-16.67%	35.00%	288.89%

PRÍLOHA Č.8: Horizontálna analýza aktív spoločnosti Dakr s.r.o. v absolútnych číslach

Aktíva [v tis.K€]							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aktíva celkom (A.+ B.+ C.+ D.)		7,249	5,893	17,863	10,911	18,629	11,744
A. Pohľadávky za upísaný základný kapitál		0	0	0	0	0	0
B. Stále aktíva		-545	2,946	202	5,984	-1,886	3,691
B.I. Dlhodobý nehmotný majetok		-43	-14	90	-63	-27	0
1. Nehmotné výsledky vývoja		0	0	0	0	0	0
2. Oceniteľné práva		-43	-14	90	-63	-27	0
2.1. Software		-43	-14	90	-63	-27	0
2.2. Ostatné oceniteľné práva		0	0	0	0	0	0
3. Goodwill		0	0	0	0	0	0
4. Ostatný dlhodobý nehmotný majetok		0	0	0	0	0	0
5. Poskytnuté zálohy za dlhodobý nehmotný majetok		0	0	0	0	0	0
B.II. Dlhodobý hmotný majetok		-502	2,960	112	6,047	-1,859	3,691
1. Pozemky a stavby		-397	-353	-353	5,039	-428	6,031
1.1. Pozemky		-45	0	0	0	0	864
1.2. Stavby		-352	-353	-353	5,039	-428	5,167
2. Hmotné huteľné veci a ich súbory		-105	3,313	465	924	-1,520	-2,594
3. Oceňovací rozdiel k nadobudnutému majetku		0	0	0	0	0	0
4. Ostatný dlhodobý hmotný majetok		0	0	0	0	0	0
5. Poskytnuté zálohy za dlhodobý hmotný majetok a nedokončený dlhodobý hmotný majetok		0	0	0	84	89	254
5.1. Poskytnuté zálohy za dlhodobý hmotný majetok		0	0	0	0	0	0
5.2. Nedokončený dlhodobý hmotný majetok		0	0	0	84	89	254
B.III. Dlhodobý finančný majetok		0	0	0	0	0	0
1. Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely		0	0	0	0	0	0
C. Obežné aktíva		8,773	3,478	17,775	4,936	19,491	7,760
C.I. Zásoby		1,187	-1,201	9,572	2,150	45,369	2,454
1. Materiál		2,252	3,160	4,495	11,761	24,956	-19,913
2. Nedokončená výroba a polotovary		-191	-842	144	-1,113	551	22,493
3. Výrobky a tovar		-874	-3,519	4,933	-8,835	19,639	434
3.1. Výrobky		-901	-4,312	4,002	-4,702	4,492	21,248
3.2. Tovar		27	793	931	-4,133	15,147	-20,814
4. Poskytnuté zálohy na zásoby		0	0	0	337	223	-560
C.II. Pohľadávky		385	-3,475	-1,498	2,707	895	-2,271
1. Dlhodobé pohľadávky		0	0	0	0	0	0
1.1. Pohľadávky - ostatné		0	0	0	0	0	0
2. Krátkodobé pohľadávky		385	-3,475	-1,498	2,707	895	-2,271
2.1. Pohľadávky z obchodných vzťahov		507	-721	-1,545	2,703	-336	-2,025
2.2. Pohľadávky - ostatné		-122	-2,754	47	4	1,231	-246
2.2.1. Štát - daňové pohľadávky		900	-371	-356	-173	90	214
2.2.2. Krátkodobé poskytnuté zálohy		-1,298	-2,334	150	187	492	-360
2.2.3. Dohadné účty aktívne		-7	0	0	63	-63	36
2.2.4. Iné pohľadávky		283	-49	253	-73	712	-136
3. Časové rozlíšenie aktív		0	0	0	0	0	0
C.III. Krátkodobý finančný majetok		0	0	0	0	0	0
C.IV. Peňažné prostriedky		7,201	8,154	9,701	79	-26,773	7,577
1. Peňažné prostriedky v pokladni		336	-360	357	1,287	-1,222	-246
2. Peňažné prostriedky na účtoch		6,865	8,514	9,344	-1,208	-25,551	7,823
D. Časové rozlíšenie aktív		-979	-531	-114	-9	1,024	293
1. Náklady budúcich období		-7	29	13	13	3	21
2. Komplexné náklady budúcich období		-998	-558	-123	-29	943	377
3. Prijmy budúcich období		26	-2	-4	7	78	-105

PRÍLOHA Č.9: Horizontálna analýza pasív spoločnosti Dakr s.r.o. v percentách

Pasíva [v %]								
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Pasíva celkom (A.+ B.+ C.+ D.)		10.16%	7.50%	21.15%	10.66%	16.45%	8.91%
A.	Vlastný kapitál		10.07%	6.00%	16.34%	13.08%	15.09%	13.09%
A.I.	Základný kapitál		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
1.	Ážio							
2.	Kapitálové fondy		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
2.1.	Ostatné kapitálové fondy		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A.III.	Fondy zo zisku		0.00%	0.00%	-100.00%			
1.	Ostatné rezervné fondy		0.00%	0.00%	-100.00%			
A.IV.	Výsledok hospodárenia minulých rokov		7.10%	7.37%	8.62%	14.26%	20.06%	17.37%
1.	Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov		10.88%	7.12%	8.34%	13.84%	19.54%	14.84%
2.	Iný výsledok hospodárenia minulých rokov			0.04%	0.00%	0.00%	-0.04%	-100.00%
A.V.	Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia		36.32%	-1.97%	79.16%	8.72%	-6.50%	-10.91%
B.+ C.	Cudzíe zdroje		13.07%	37.94%	106.24%	-11.52%	28.63%	-30.40%
B.	Rezervy							-13.21%
C.	Závazky		13.07%	37.94%	106.24%	-11.52%	21.43%	-31.42%
C.I.	Dlhodobé záväzky		-29.66%	43.37%	51.26%	72.78%	-29.26%	-37.95%
1.	Vydané dlhopisy							
2.	Záväzky k úverovým inštitúciám							
3.	Dlhodobé prijaté zálohy							
4.	Záväzky z obchodných vzťahov							
5.	Dlhodobé zmenky k úhrade							
6.	Záväzky - ovládaná alebo ovládajúca osoba							
7.	Záväzky - podstatný vplyv							
8.	Odložený daňový záväzok		-29.66%	43.37%	51.26%	72.78%	-29.26%	-48.86%
9.	Záväzky - ostatné							
C.II.	Krátkodobé záväzky		16.73%	37.66%	109.19%	-14.79%	25.42%	-31.13%
1.	Krátkodobé prijaté zálohy			562.50%	-78.62%	552.94%	-92.79%	1825.00%
2.	Záväzky z obchodných vzťahov		23.34%	10.47%	129.93%	-21.37%	85.08%	-40.03%
3.	Záväzky ostatné		8.45%	59.89%	105.50%	-12.98%	-15.40%	-23.99%
3.1.	Záväzky k spoločníkom		-5.97%	-4.76%	-100.00%			
3.2.	Záväzky k zamestnancom		1.33%	26.82%	29.51%	23.37%	26.06%	-24.41%
3.3.	Záväzky zo sociálneho a zdravotného poistenia		-1.46%	26.75%	28.81%	8.32%	25.81%	-27.19%
3.4.	Štát - daňové záväzky a dotácie		-59.15%	565.63%	328.95%	-37.50%	-78.46%	-3.52%
3.5.	Dohadné účty pasívne		5.26%	-5.00%	0.00%	10.53%	-85.71%	200.00%
3.6.	Iné záväzky		-104.94%	75.00%	19.05%	0.00%	172.00%	-82.35%
C.III.	Časové rozlíšenie pasív							
D.	Časové rozlíšenie pasív		4.34%	32.21%	-9.43%	-10.63%	108.98%	-74.91%
1.	Výdaje budúcich období		4.34%	32.21%	-8.64%	-11.40%	109.22%	-74.94%
2.	Výnosy budúcich období					-100.00%		-100.00%

**PRÍLOHA Č.10: Horizontálna analýza pasív spoločnosti Dakr s.r.o.
v absolútnych číslach**

Pasíva [v tis.Kč]							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pasíva celkom (A.+ B.+ C.+ D.)		7,249	5,893	17,863	10,911	18,629	11,744
A. Vlastný kapitál		6,842	4,486	12,955	12,068	15,743	15,718
A.I. Základný kapitál		0	0	0	0	0	0
A.II. Ážio a kapitálové fondy		0	0	0	0	0	0
1. Ážio		0	0	0	0	0	0
2. Kapitálové fondy		0	0	0	0	0	0
2.1. Ostatné kapitálové fondy		0	0	0	0	0	0
A.III. Fondy zo zisku		0	0	-585	0	0	0
1. Ostatné rezervné fondy		0	0	-585	0	0	0
A.IV. Výsledok hospodárenia minulých rokov		4,209	4,681	5,872	10,554	16,970	17,642
1. Nerozdelený zisk alebo neuhradená strata minulých rokov		6,449	4,682	5,872	10,554	16,969	15,402
2. Iný výsledok hospodárenia minulých rokov		-2,240	-1	0	0	1	2,240
A.V. Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia		2,633	-195	7,668	1,514	-1,227	-1,924
B.+ C. Cudzíe zdroje		391	1,283	4,956	-1,108	2,437	-3,329
B. Rezervy		0	0	0	0	613	-81
C. Záväzky		391	1,283	4,956	-1,108	1,824	-3,248
C.I. Dlhodobé záväzky		-70	72	122	262	-182	-167
1. Vydané dlhopisy		0	0	0	0	0	0
2. Záväzky k úverovým inštitúciám		0	0	0	0	0	0
3. Dlhodobé prijaté zálohy		0	0	0	0	0	0
4. Záväzky z obchodných vzťahov		0	0	0	0	0	0
5. Dlhodobé zmenky k úhrade		0	0	0	0	0	0
6. Záväzky - ovládaná alebo ovládajúca osoba		0	0	0	0	0	0
7. Záväzky - podstatný vplyv		0	0	0	0	0	0
8. Odložený daňový záväzok		-70	72	122	262	-182	-215
9. Záväzky - ostatné		0	0	0	0	0	48
C.II. Krátkodobé záväzky		461	1,211	4,834	-1,370	2,006	-3,081
1. Krátkodobé prijaté zálohy		24	135	-125	188	-206	292
2. Záväzky z obchodných vzťahov		320	177	2,427	-918	2,873	-2,502
3. Záväzky ostatné		117	899	2,532	-640	-661	-871
3.1. Záväzky k spoločníkom		-4	-3	-60	0	0	0
3.2. Záväzky k zamestnancom		11	225	314	322	443	-523
3.3. Záväzky zo sociálneho a zdravotného poistenia		-7	126	172	64	215	-285
3.4. Štát - daňové záväzky a dotácie		-139	543	2,102	-1,028	-1,344	-13
3.5. Dohadné účty pasívne		1	-1	0	2	-18	6
3.6. Iné záväzky		255	9	4	0	43	-56
C.III. Časové rozlíšenie pasív		0	0	0	0	0	0
D. Časové rozlíšenie pasív		16	124	-48	-49	449	-645
1. Výdaje budúcich období		16	124	-44	-53	450	-646
2. Výnosy budúcich období		0	0	-4	4	-1	1

PRÍLOHA Č.11: Horizontálna analýza výkazu ziskov a strát spoločnosti Dakr s.r.o. v percentách

Výkaz ziskov a strát [v %]								
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I.	Tržby z predaja tovaru, výrobkov a služieb		6.16%	12.31%	19.81%	28.10%	-2.87%	-25.13%
A.	Výkonová spotreba		5.11%	-18.32%	-35.31%	3.64%	15.07%	8.33%
A.1.	Náklady vynaložené na predaný tovar		0.06%	8.23%	-95.41%	30.86%	-13.80%	-25.17%
2.	Spotreba materiálu a energie		9.83%	-43.21%	55.62%	1.57%	17.70%	14.33%
3.	Služby		5.39%	-0.98%	-1.33%	9.26%	9.32%	-24.79%
B.	Zmena stavu zásob vlastnej činnosti		-90.17%	2183.40%	-182.74%	-231.91%	-158.61%	1174.13%
C.	Aktivácia (-)		6.34%	-32.69%	-91.65%	-236.56%	-173.17%	0.32%
D.	Osobné náklady		9.94%	8.01%	21.07%	16.78%	19.49%	-5.73%
D.1.	Mzdové náklady		10.12%	7.20%	22.17%	15.43%	19.60%	-7.09%
2.	Náklady na sociálne zabezpečenie, zdravotné poistenie a ostatné náklady		9.45%	10.22%	18.14%	20.46%	19.21%	-2.15%
2.1.	Náklady na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie		9.08%	4.88%	21.49%	17.47%	20.00%	-5.45%
2.2.	Ostatné náklady		11.88%	44.50%	2.54%	36.95%	15.45%	14.09%
E.	Úpravy hodnôt v prevádzkovej oblasti		6.57%	143.33%	-4.83%	22.49%	60.80%	0.44%
E.1.	Úpravy hodnôt dlhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé		6.57%	143.33%	-4.83%	22.49%	59.94%	0.51%
II.	Ostatné prevádzkové výnosy		-96.39%	4066.67%	-8.40%	150.22%	-88.13%	29.41%
1.	Tržby z predaného dlhodobého majetku		-100.00%				-100.00%	
2.	Tržby z predaného materiálu							
3.	Iné prevádzkové výnosy		-82.86%	4066.67%	-8.40%	147.16%	-87.99%	-85.29%
F.	Ostatné prevádzkové náklady		93.65%	-42.98%	-42.00%	13.10%	-77.72%	-81.89%
F.1.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku							
2.	Predaný materiál							
3.	Dane a poplatky		18.82%	3.96%	-17.14%	-6.90%	-28.40%	13.79%
4.	Rezervy v prevádzkovej oblasti a komplexné náklady budúcich období		97.36%	-58.48%	-77.96%	-76.42%	-1234.48%	39.21%
5.	Iné prevádzkové náklady		276.19%	160.76%	42.72%	56.46%	-13.48%	4.27%
*	Prevádzkový výsledok hospodárenia		31.31%	-1.88%	73.61%	13.52%	-10.11%	-10.06%
III.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku - podiely							
G.	Náklady vynaložené na predané podiely							
IV.	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku							
H.	Náklady súvisiace s ostatným dlhodobým finančným majetkom							
V.	Výnosové úroky a podobné výnosy		51.61%	6.38%	-4.00%	6.25%	590.20%	-94.03%
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná alebo ovládajúca osoba							
2.	Ostatné výnosové úroky a podobné výnosy		51.61%	6.38%	-4.00%	6.25%	590.20%	-94.03%
I.	Úpravy hodnôt a rezervy vo fonančnej oblasti							
J.	Nákladové úroky a podobné náklady							
VI.	Ostatné finančné výnosy		264.08%	-35.20%	341.98%	-54.93%	156.20%	-43.87%
K.	Ostatné finančné náklady		-13.98%	-47.99%	84.82%	46.86%	24.23%	-73.35%
*	Finančný výsledok hospodárenia		-63.70%	-80.80%	-1265.12%	-175.25%	-221.75%	-47.28%
**	Výsledok hospodárenia pred zdanením		38.13%	-0.39%	78.48%	9.03%	-6.64%	-10.85%
L.	Daň z príjmu		47.94%	7.53%	75.41%	10.48%	-7.25%	-10.62%
L.1.	Daň z príjmu splatná		46.67%	4.84%	75.49%	6.98%	3.76%	-9.34%
2.	Daň z príjmu odložená			317.65%	73.24%	113.01%	-169.47%	17.58%
**	Výsledok hospodárenia po zdanení		36.32%	-1.97%	79.16%	8.72%	-6.50%	-10.91%
M.	Prevod podielu na výsledku hospodárenia spoločníkom							
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie		36.32%	-1.97%	79.16%	8.72%	-6.50%	-10.91%
	Čistý obrat za účtovné obdobie		6.29%	12.38%	20.52%	27.58%	-2.49%	-25.42%

PRÍLOHA Č.12: Horizontálna analýza výkazu ziskov a strát spoločnosti Dakr s.r.o. v absolútnych číslach

Výkaz ziskov a strát [v tis. Kč]							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I. Tržby z predaja tovaru, výrobkov a služieb		5,124	10,864	19,643	33,376	-4,374	-37,132
A. Výkonová spotreba		7,134	-26,875	-42,303	2,819	12,106	7,701
A.1. Náklady vynaložené na predaný tovar		41	5,227	-65,588	974	-570	-896
2. Spotreba materiálu a energie		6,629	-32,013	23,404	1,025	11,774	11,220
3. Služby		464	-89	-119	820	902	-2,623
B. Zmena stavu zásob vlastnej činnosti		-2,155	5,131	-9,806	10,297	-9,290	-40,308
C. Aktivácia (-)		-5,652	30,984	58,478	12,599	-12,595	-17
D. Osobné náklady		1,976	1,751	4,972	4,793	6,503	-2,285
D.1. Mzdové náklady		1,469	1,151	3,798	3,229	4,734	-2,049
2. Náklady na sociálne zabezpečenie, zdravotné poistenie a ostatné náklady		507	600	1,174	1,564	1,769	-236
2.1. Náklady na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie		423	248	1,145	1,131	1,521	-497
2.2. Ostatné náklady		84	352	29	433	248	261
E. Úpravy hodnôt v prevádzkovej oblasti		43	999	-82	363	1,202	14
E.1. Úpravy hodnôt dlhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé		43	999	-82	363	1,185	16
II. Ostatné prevádzkové výnosy		-160	244	-21	344	-505	20
1. Tržby z predaného dlhodobého majetku		-131	0	0	7	-7	0
2. Tržby z predaného materiálu		0	0	0	0	0	78
3. Iné prevádzkové výnosy		-29	244	-21	337	-498	-58
F. Ostatné prevádzkové náklady		737	-655	-365	66	-443	-104
F.1. Zostatková cena predaného dlhodobého majetku		0	0	0	0	0	0
2. Predaný materiál		0	0	0	0	0	0
3. Dane a poplatky		16	4	-18	-6	-23	8
4. Rezervy v prevádzkovej oblasti a komplexné náklady budúcich období		663	-786	-435	-94	-358	-129
5. Iné prevádzkové náklady		58	127	88	166	-62	17
* Prevádzkový výsledok hospodárenia		2,881	-227	8,728	2,783	-2,362	-2,113
III. Výnosy z dlhodobého finančného majetku - podiely		0	0	0	0	0	0
G. Náklady vynaložené na predané podiely		0	0	0	0	0	0
IV. Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku		0	0	0	0	0	0
H. Náklady súvisiace s ostatným dlhodobým finančným majetkom		0	0	0	0	0	0
V. Výnosové úroky a podobné výnosy		16	3	-2	3	301	-331
1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná alebo ovládajúca osoba		0	0	0	0	0	0
2. Ostatné výnosové úroky a podobné výnosy		16	3	-2	3	301	-331
I. Úpravy hodnôt a rezervy vo fonančnej oblasti		0	0	0	0	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady		0	0	0	0	0	173
VI. Ostatné finančné výnosy		272	-132	831	-590	756	-544
K. Ostatné finančné náklady		-105	-310	285	291	221	-831
* Finančný výsledok hospodárenia		393	181	544	-878	836	-217
** Výsledok hospodárenia pred zdanením		3,274	-46	9,272	1,905	-1,526	-2,330
L. Daň z príjmu		641	149	1,604	391	-299	-406
L.1. Daň z príjmu splatná		624	95	1,552	252	145	-374
2. Daň z príjmu odložená		17	54	52	139	-444	-32
** Výsledok hospodárenia po zdanení		2,633	-195	7,668	1,514	-1,227	-1,924
M. Prevod podielu na výsledku hospodárenia spoločníkom		0	0	0	0	0	0
*** Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie		2,633	-195	7,668	1,514	-1,227	-1,924
Čistý obrat za účtovné obdobie		5,252	10,979	20,451	33,133	-3,822	-37,987