



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

ENTREPRENEURIAL PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. GÁBOR VÁGÓ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vágó Gábor, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha : C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno : Computer Press a.s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha : Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha : Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

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

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 02.01.2012

Abstrakt

Témou mojej diplomovej práce je podnikateľský zámer, ktorý sa sústreďuje hlavne na stratégiu, ktorá by dokázala zvýšiť konkurencieschopnosť firmy Stroje a Mechanismy, a.s. Ako hlavný cieľ pre túto prácu som si stanovil úlohu nazbierať čo najviac relevantných informácií o skúmanej problematike a podrobne analyzovať sledovanú spoločnosť. Na základe tejto analýzy si dovoľím odporučiť niekoľko rad pre zlepšenie situácie a zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti na trhu.

Túto tému som si vybral z dôvodu, lebo si osobne myslím, že jednou z najdôležitejších úloh pre vyspelú, modernú spoločnosť je aktívne sledovanie konkurencie. V záujme úspešnosti snažiť sa jej prispôbovať a neustále byť o krok pred ňou aby ako dodávateľská firma mohla byť stále atraktívnym partnerom pre svojich zákazníkov.

Abstract

The topic of my dissertation work is business plan, which focuses mainly on strategy, which could increase the competitiveness of Stroje a Mechanismy, a.s. As the main goal, that I staked, is to gather as many relevant information as possible about the issue, closely analyze the company and compare it with their main competitors.

I'll try to suggest several tips how to improve the situation and how to increase competitiveness based on my competition analysis.

I choose this topic, because I think that the one of the most important thing for modern company is to actively checking competitors, assimilate them, and always be a one step ahead, and as a delivery company could be an attractive partner for its customers.

Kľúčové slová

Konkurencia, podniková stratégia, finančná analýza, analýza okolia, výrobné procesy, nepretržitá/plynulá výroba, Lean management

Key words

Competition, company strategy, financial analysis, environment analysis, production processes, continuous production, Lean management

Bibliografická citácia

VÁGÓ, G. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 106 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Prehlásenie

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

Január 2012

.....

Gábor Vágó

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie Ing. Jaroslavovi Rompotlovi za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Obsah

1. ÚVOD	10
2. CIELE PRÁCE, METODY A POSTUPY SPRACOVANIA	12
3. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	13
3.1. Plánovanie, podnikateľské plány	13
3.2. Konkurenčné prostredie, konkurencia, konkurencieschopnosť	14
3.3. Analýza prostredia	17
3.3.1. Analýza makroprostredia	19
3.3.2. Analýza odborového okolia	23
3.3.3. Finančná analýza	24
3.3.4. Hodnotový reťazec	31
3.3.5. Model 7S	35
3.4. SWOT	38
3.5. Analýza rizika	39
3.6. Hodnotenie návratnosti investičných projektov	40
3.6.1. Metóda čistej súčasnej hodnoty (Net Present Value)	40
3.6.2. Metóda vnútorného výnosového percenta	40
3.7. Požiadavky na podnikateľský zámer	41
4. ANALÝZA RIEŠENÉHO PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE	42
4.1. Základné údaje o firme	42
4.2. Predmet podnikania	43
4.3. Organizačná štruktúra, vzťah k vyššej organizačnej jednotke	43
4.4. Štruktúra vrcholového vedenia firmy	44
4.5. Analýza súčasnej situácie	45
4.5.1. SWOT analýza firmy	45
4.5.2. Odberateľské vzťahy	46
4.5.3. Dodávateľské vzťahy	47

4.5.4.Zabezpečenie ziskovosti	48
4.5.5.Personalistika	48
4.5.6.Financovanie spoločnosti.....	49
4.5.7.Najčastejšie problémy pri bežnej prevádzke.....	49
4.6.Analýza účtovných výkazov.....	50
4.7..Analýza pomerových ukazovateľov	52
4.7.1.Rentabilita podniku	52
4.7.2.Ukazovatele likvidity podniku	53
4.7.3.Ukazovatele aktivity podniku	55
4.7.4.Zadlženosť podniku	57
4.8.Sústavy pomerových ukazovateľov.....	59
4.8.1.Altmanov Z-skóre	59
4.9.Zlaté bilančné pravidlá	60
4.9.1.Zlaté bilančné pravidlo financovania.....	61
4.9.2.Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika.....	61
4.10.Čistý pracovný kapitál	63
4.11.Analýza rizík.....	64
4.11.1.Identifikácia aktív	64
4.11.2.Identifikácia hrozieb	64
4.11.3.Analýza hrozieb a protiopatrení.....	65
4.12.Analýza problému.....	67
5.VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA.....	69
5.1.Exekutívny súhrn	70
5.2.Popis projektu	71
5.2.1.Podstata projektu.....	71
5.2.2.Ciele projektu.....	71
5.2.3.Popis realizácie projektu	72

5.2.4.Tržná potreba realizácie a zdôvodnenie projektu	72
5.2.5.Podrobnejší popis Lean managementu	74
5.2.6.Technické riešenie a jednotlivé aktivity projektu	74
5.3.Odhad objemu predaja.....	76
5.4.Finančný plán	79
5.4.1.Výdaje súvisiace s investíciou	79
5.4.2.Spôsob financovania	80
5.4.3.Celkové zhodnotenie investície	81
5.5.Dopady projektu	83
5.6.Stratégia po realizácii projektu	83
5.7.Časový harmonogram investície	83
5.8.SWOT analýza projektu	85
ZÁVER.....	86
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	87
PRÍLOHY	92

1.ÚVOD

Témou diplomovej práce je podnikateľský zámer, ktorý sa sústreďuje hlavne na stratégiu, ktorá by dokázala zvýšiť konkurencieschopnosť firmy. Tému som si vybral preto, lebo ma zaujali možnosti riešenia niektorých problémov vo firme, čo sa týka zvyšovania jej konkurencieschopnosti. Túto oblasť v dnešnej dobe považujem za najdôležitejší faktor v podnikaní. Počas mojej praxe strávenej vo firme som získal informácie, aké problémy sa objavujú pri každodennom chode spoločnosti pri komunikácii so zákazníkmi, pri získavaní nových objednávok, pri tvrdých cenových jednaniach.

Situácia v strojárstve je v poslednej dobe veľmi náročná, čomu prispela aj celosvetová ekonomická kríza, ktorá sa odrazila aj na prevádzke strojárnských firiem. Pri vysokej ponuke voľných výrobných kapacít a obmedzenom dopyte po strojárskych výrobkoch sa rady výrobcov prerozdělili, slabšie, neefektívne firmy nevydržali obrovský ekonomický tlak a zanikli. Prežili len firmy schopné prispôbiť sa situácii a tie tiež len za cenu veľkých obmedzení a zavedení úsporných opatrení.

Preto zvýšenie konkurencieschopnosti a odstránenie bariér plynulej a kvalitnej výroby, plnenie včasných dodávok v súlade s požiadavkami zákazníkov je nielen možnosťou, ale aj potrebou, aby sa firma dokázala udržať v konkurenčnom boji. Ak firma získa vedomosti o nových metódach práce inde už úspešne aplikovaných a má možnosti na zavedenie nových poznatkov do každodennej činnosti, môže to jej len prispieť pri zefektívnení výroby. Navrhnuť preto projekt, ktorý by firme pomohol a vylepšil jej postavenie v konkurenčnom prostredí bol pre mňa výzvou.

Firmu Stroje a Mechanizmy a.s. som spoznal počas predchádzajúcich rokov môjho štúdia. Absolvoval som tam odbornú prax, získal som informácie o firme ktoré som využil pri spracovaní viacerých semestrálnych prác. Tieto vo firme získané a ostatné verejne dostupné informácie chcem preto účinne spojiť a použiť v mojej Diplomovej práci. Využil som k tomu aj ochotu pracovníkov firmy pri zaobstaraní potrebných informácií a na druhej strane chcem pre firmu a ich pracovníkom poskytnúť návod a myšlienky pre ďalší možný rozvoj spoločnosti.

Pri písaní Diplomovej práce, som si vytýčil hlavné kroky, kostru, ako budem postupovať. Pri dosahovaní hlavného cieľa, som sa sústreďoval na dôležité body práce ktoré som rozširoval podľa potreby o získané informácie o ďalšie pozitívne efekty.

Po vypracovaní teoretickej časti, som spracoval finančnú analýzu firmy, kde som popísal jej aktuálnu situáciu vzhľadom na zameranie mojej práce. Využil som pritom všetky dostupné zdroje, a navrhol som projekt, ktorý firme pomôže. Jedná sa pritom o zavedenie tzv. Lean managementu, známeho aj ako. systém Toyota, podľa prvej aplikácie tohto princípu pri výrobe automobilov v Japonsku. Základné princípy tohto systému zabezpečia efektívnu organizáciu práce, kvalitu výrobkov, plánovateľnú výrobu, kultúru práce bez zbytočných neplánovateľných výpadkov a strát. Firma tým získa efektívnu, kultúrnu výrobnú linku, spokojnosť pracovníkov na linke a hlavne aj priazeň a spokojnosť odberateľa vzhľadom na včasné plnenie dodacích termínov, kvality a cenu dodávok.

Vrcholové vedenie firmy plánuje v nasledujúcich rokoch realizovať niekoľko projektov, aby vylepšili pozíciu firmy na trhu, zabezpečili sústavnú kvalitu výrobkov a vylepšili výrobný proces. Moja navrhnutá stratégia práve súvisí s týmito plánmi – s vylepšením výrobného procesu. Predpokladám a verím, že moje nápady môžu slúžiť ako reálny a dobrý podklad na uskutočnenie týchto projektov.

2.CIELE PRÁCE, METODY A POSTUPY SPRACOVANIA

Hlavným cieľom mojej Diplomovej práce je navrhnúť projekt, ktorý by dokázal vyriešiť daný problém vo firme a zvýši jej konkurencieschopnosť, zefektívni výrobný proces a tým aj zlepši celkovú pozíciu firmy na trhu.

Projekt bude koncipovaný tak, aby to firma mohla zcela použiť, a aby slúžil ako základ pre ďalšie uskutočňovanie ďalších projektov a stratégií v budúcnosti.

Firma by mala zvoliť na zlepšenie svojej pozície kombinovanú investičnú stratégiu z projektov, ktoré by mohli v budúcnosti priniesť požadovaný efekt. Týmito projektmi by firma dokázal znížiť riziko neúspechu, pretože lacnejšia, kvalitnejšia a rýchlejšia výroba v dnešnej dobe sú najdôležitejšími kritériami v konkurenčnom boji.

Hlavným problémom firmy je včasné a kvalitné plnenie objednávok. Výrobný proces nie je dostatočne efektívny a pri výrobe vznikajú zbytočné technologické prestávky. Tento problém je treba čo najrýchlejšie riešiť, lebo bez toho sa len ťažko dajú udržiavať dlhodobé partnerské vzťahy, čo sú základom zabezpečenia stálych tržieb a generovania zisku. Kvôli tomu som sa sústredil hlavne na tento problém, pretože to ovplyvní v podstate celý ďalší vývoj firmy.

Postup diplomovej práce bude taký, že najprv zoradím teoretické východiská práce, ktoré by mohli súvisieť so zlepšením konkurencieschopnosti firmy. Potom analyzujem súčasnú situáciu, ako je na tom firma z finančného hľadiska, a či firma vôbec potrebuje zlepšiť svoju konkurencieschopnosť. V ďalšom kroku navrhmem metódu – investičný projekt, ktorý odstráni daný problém a vylepší celkovú situáciu. K tomu bude slúžiť aj celkový popis odporúčenej metódy, časový harmonogram realizácie a ekonomické zhodnotenie návratnosti projektu a prínosy, ktoré z tohto projektu plynú.

Práca bude dokončená záverom kde je stručne popísané zhodnotenie celej diplomovej práce, a hlavne to, či riešenie spĺňa zvolený cieľ a či môže byť prínosom pre firmu.

3.TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Cieľom kapitoly je vysvetliť teoretické východiská práce z oblasti a konkurencie, ďalej možnosti posúdenia stavu firmy pomocou finančných ukazovateľov a analýzou odborového okolia.

3.1.Plánovanie, podnikateľské plány

Plánovanie zahŕňa výber úloh, cieľov a činností potrebných pre ich dosiahnutie. Plán poskytuje rozumný výber medzi možnosťami budúceho priebehu činností. Plánovanie tiež môžeme charakterizovať s tým, že prispieva k dosiahnutiu zámerov a cieľov, je najdôležitejší medzi manažérskymi úlohami, vzťahuje sa na všetky aktivity a umožňuje efektívne uskutočnenie činností.

Efektívnosť plánovania je daná dosiahnutím vytýčených zámerov a cieľov. Tiež je dôležité, do akej miery prispel k dosiahnutiu zámerov a cieľov vzhľadom k nákladom vynaložených na jeho zostavenie a realizáciu.

Stratégia sa dá definovať ako určenie dlhodobých základných cieľov a stanovenie nevyhnutných činností a zdrojov pre dosiahnutie týchto cieľov. Účelom stratégie sa tak stáva určiť a pomocou cieľov a taktík vyjadriť predpokladanú podobu firmy. Stratégie vytvárajú rámec pre uvažovanie a činnosť. Veľkým problémom stratégie je stále viac časový horizont, alebo problém nájsť stabilné prvky, na ktoré môžeme stratégiu založiť.¹⁶

Hlavný cieľ plánovania

Plány znižujú dopady jednotlivých zmien a hlavne čiastočne odstraňujú neistotu, minimalizujú plytvanie a zároveň poskytujú nástroj pre kontrolu.

¹⁶ VYAKARNAM S. a LEPPARD J. W. Plánování podnikatelských strategií. Grada Publishing.1998. 202 s. ISBN 80-7169-533-5.

Pri plánovaní sú najdôležitejšie určiť, že čo chceme dosiahnuť, a ako dosiahnuť a akými prostriedkami.

Z hľadiska času sa plány delia na:

- Dlhodobé (10 -15 rokov)
- Strednodobé (cca 5 rokov)
- Krátkodobé

Tieto plány sa ďalej delia na:

- Strategické –plánovanie v obecnej rovine, je tu vysoké riziko chybovosti
- Operatívne krátkodobé plánovanie výroby a distribúcie
- Taktické – najčastejšie ročné plány s zameraním na konkrétnu jednotku vo vnútri organizácie¹⁶

3.2.Konkurenčné prostredie, konkurencia, konkurencieschopnosť

Konkurenčné prostredie

Konkurenčné prostredie je určitý priestor (trh, odbor), kde naraz pôsobia dva či viacerí subjekty, tzv. konkurenti, ktorí sa snažia v rovnakom čase, priestore prevádzkovať takú istú činnosť, majú podobné ciele a používajú podobné nástroje na dosiahnutie týchto cieľov.

V reálnom živote podnikateľské subjekty tvoria konkurenčné prostredie, kde potom navzájom bojujú a snažia sa čo najefektívnejšie realizovať svoje ciele a to za účelom dosiahnutia zisku a spokojnosti z podnikateľských aktivít.

Konkurencia

Konkurencia (z latinského *concurrere*, „viest' spolu“, „bežať spolu“) má niekoľko významov:

- Rivalita, súťaženie o moc, úspech alebo náklonnosť (obecný význam slova)
- Hospodárska súťaž medzi podnikateľmi
- Kompetícia, súperenie živých tvorov o vzácne zdroje

¹⁶ VYAKARNAM S. a LEPPARD J. W. Plánování podnikatelských strategií. Grada Publishing.1998. 202 s. ISBN 80-7169-533-5.

Konkurencia je množina konkurentov, tzn. subjekty ktorí niečo ponúkajú, a majú rovnaký záujem získať sympatiu určitej skupiny zákazníkov, o ktoré usiluje aj podnik v rámci odboru podnikania, a predat' im svoje produkty.

Analýza konkurencie obecne

Jedným zo základných predpokladov úspešného podnikania v ďalšom časovom horizonte je dynamický rast (nech už je tento rast meraný hocíjakými faktormi). Rast a jeho dynamika je ale v rade prípadov závislá na veľkosti tržného podielu čiže tržného priestoru, ktorý sa podnikateľovi podarí vytvoriť a udržať na úkor svojich konkurentov. Rast firmy na trhoch, ktoré sami o sebe nerastú, je potom závislý dokonca len na ukrajaní z tržných podielov konkurentov. To však vyžaduje dôslednú analýzu priamych a nepriamych konkurentov, konkurentov stávajúcich ale aj tých, ktorí by sa mohli objaviť v budúcnosti. Svojím spôsobom do tejto časti marketingovej analýzy patrí aj analýza substitútov, tj. výrobkov odlišných od našich ale takých, ktoré dokážu uspokojiť zákazníkove potreby iným spôsobom.

Mnohým podnikateľom sa otázka analýzy konkurencie javí ako jednoduchá - všetci totiž dokážeme vymenovať našich konkurentov. Bohužiaľ sa väčšinou jedná len o priamych konkurentov. Problematika analýzy konkurencie je ale podstatne zložitejšia, potenciál vzniku konkurencie je ďaleko širší. Konkurenciu môžu spôsobiť napríklad dodávatelia surovín či polotovarov či naši odberatelia. Teória priemyslového reťazca predpokladá, že každý jeho článok (nie len priamo predchádzajúci či priamo nasledujúci) je zdrojom potenciálnej konkurencie. A keď ani tento argument nestačí, potom je treba si uvedomiť, že na rozpočtovej úrovni, tj. na úrovni „boje o peňaženky“ zákazníkov, sú konkurenti všetci výrobcovia, predávajúci a poskytovatelia služieb navzájom... Tuto objektívne existujúcu rovinnu nezmeníme (ani meniť nechceme), poďme sa teda radšej zabývať s aspektmi, ktoré je treba analyzovať a zahrňovať do svojho marketingového rozhodovania.²

² CICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7

Úrovne konkurencie

1. Konkurencia variant výrobku

Dodávatelia dodávajú celý rad rôznych variant výrobkov, koncipovaných pre rôzne zákaznícke segmenty. Jedná sa potom o zvláštny prípad vnútornej konkurencie, keď jednotlivé druhy výrobkov jednej firmy sú si navzájom konkurentmi. Konkurencia je ale v tomto prípade nahrádzaná predajnými a marketingovými plánmi výrobcu (predajca), kde je presne definované cieľové množstvo, zdroje pre marketingovú podporu a jej rozsah vzhľadom ku každému tomuto druhu výrobkov...

2. Konkurencia značiek

Toto je základná forma konkurencie, zaistená možnosťami výberu zákazníka medzi obdobnými výrobkami rôznych výrobcov, ktorí uspokojujú potreby zákazníka rovnakým alebo podobným spôsobom (napríklad výrobcovia televízorov Samsung a LG).

3. Konkurencia rôznych technológií, uspokojujúcich rovnakú potrebu zákazníka odlišným spôsobom. Tu sú ako vzájomní konkurenti chápaní všetci dodávatelia, ktorých výrobky je možno navzájom zamieňať, pričom potreba zákazníka bude uspokojená vo rovnakom rozsahu.

4. Konkurencia priemyslových odvetví

Všetci dodávatelia z určitého oboru sú chápané ako konkurenti.

5. Rozpočtová konkurencia

Toto je najvyššia úroveň konkurencie, keď všetky firmy bojujú o podiel na rozpočtoch všetkých zákazníkov.²

² CICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7

Odhad pravdepodobnej reakcie konkurenta

Aby mohli tento cieľ dosiahnuť, musia svoje výrobky určitým spôsobom diferencovať, odlišiť od ostatných výrobkov. Keď situácia na trhu, stratégia konkurenta, kúpna sila spotrebiteľov, zásahy štátu do ekonomiky a iné vplyvy, sa neustále menia, je nutné určitým spôsobom reagovať, pretože bez patričnej a efektívnej reakcie by sa firma skoro ocitla vo fáze prepadu.

Každý konkurent reaguje trochu iným spôsobom. Reakcia závisí hlavne na podnikových cieľoch, prednostiach a slabínach firmy, filozofii podnikaní, na podnikovej kultúre a iných hodnotách. Aby sme mohli kvalifikovane reagovať na chovanie sa protivníka, je treba, aby sme odhadli, akým spôsobom bude konkurent jednať.

Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť je pozitívna vlastnosť konkurencie a jeho výsledný prejav interakcie s radou konkurentov v konkurenčnom prostredí.

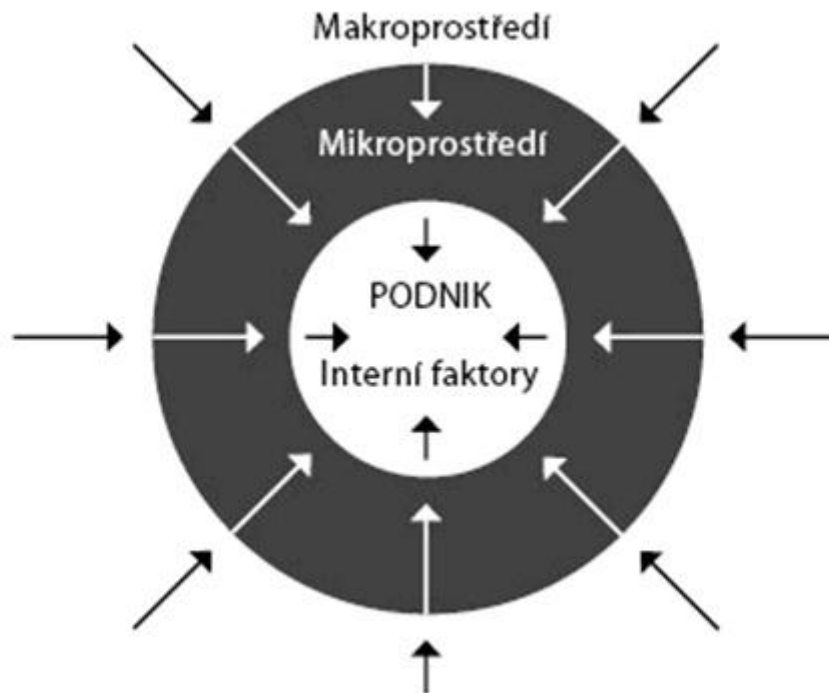
3.3. Analýza prostredia

Analýza okolia podniku tvorí základ na určenie vhodnej stratégie firmy. Hlavne sa jedná o analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia spolu so zhrnutím slabých a silných stránok firmy, o jej príležitosti a hrozby.⁵

Je nutná k tomu, aby sme si boli vedomí jeho vplyvov a aby sme boli lepšie informovaní o situácii, v ktorom sa naša spoločnosť nachádza.

Faktory pôsobiace na podnik sú znázornené na nasledujúcom obrázku.

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C.H.Beck 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8



Obrázok 1: Analýza prostredia

(ZDROJ: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>)

Analýzu vonkajšieho prostredia môžeme rozdeliť na:

- Analýzu obecného okolia – makroprostredie
- Analýzu odborového okolia – trh, konkurencia, dodávatelia

Analýzu vnútorného prostredia môžeme rozdeliť na:

- Finančnú analýzu
- Hodnotový reťazec
- Analýzu 7S faktorov

3.3.1. Analýza makroprostredia

Faktory makrookolia sú faktory, ktoré sú externé vo vzťahu k danému mikrookoliu, ovplyvňujú dopyt a pôsobia na podnikový zisk. Mnoho týchto faktorov sa stále mení a proces zmien sám vytvorí priestor pre nové príležitosti a hrozby. Existuje niekoľko elementov makrookolia, ktoré majú zvláštnu dôležitosť:

- makroekonomické okolie,
- technologické okolie,
- okolie sociálnej politiky,
- demografické okolie,
- politické a legislatívne okolie,
- celosvetové okolie.⁵

Makroekonomické okolie je charakterizované stavom ekonomiky. Tento stav ekonomiky ovplyvňuje schopnosti podnikov dosiahnuť odpovedajúce výnosnosti (rate of return). Existujú štyri makroekonomické indikátory, ako:

- miera ekonomického rastu (rate of economy),
- úroková miera (interest rates),
- zmenný kurz (currency exchange rates),
- miera inflácie (inflation rates).⁶

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C.H.Beck 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8

Ekonomický rast

Umožňuje jednoduchšie odolať konkurenčnému tlaku vo vnútri daného mikrookolia prostredníctvom zvýšenej spotreby. To dáva podniku príležitosť rozšíriť svoju pôsobnosť.

Ekonomický pokles potom vedie ku zníženiu spotreby, čo zvyšuje konkurenčný tlak a vytvára hrozbu nižšej ziskovosti. Ekonomický pokles je často príčinou cenovej vojny.⁵

Úroková miera

Je dôležitá všade, kde si podnikatelia požičiavajú peniaze, napr. na financovanie rozvoja svojho podniku.

Rastúca úroková miera je v tomto prípade pre podnik hrozbou o pokles príležitostí.⁵

Zmenný kurz

Devízový kurz koruny sa definuje ako pomer koruny k jednotke meny ďalšej zeme. Pohyb tohto kurzu má priamy dôsledok na konkurenčnú schopnosť výrobkov podniku na celosvetovom trhu.⁵

Keď je hodnota koruny v porovnaní s hodnotami mien v ďalších štátoch nízka, potom produkty vyrobené v ČR sú v porovnaní s výrobkami v iných štátoch relatívne lacné.⁵

Miera inflácie

Spôsobuje pomalší ekonomický rast, vysokú úrokovú mieru a premenlivý devízový kurz.

Keď inflácia rastie, plánované investície sa stávajú hazardom. Kľúčovou charakteristikou inflácie je, že spôsobuje neistotu predpovedi budúceho vývoja. Taká neistota vedie podniky k neochote investovať.⁵

Technologické okolie

Technologická zmena môže cez noc spôsobiť zastaranie stávajúcich výrobkov a súčasne vytvoriť množstvo nových výrobných možností.⁵

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C.H.Beck 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8

Sociálne okolie

Jedným zo základných zmien je trend vedomia v upevňovaní zdravia a zlepšovaní životného prostredia.

Medzi sociálne faktory patrí:

- spoločensko-politický systém a Klima v spoločnosti,
- hodnotové stupnice a postoje ľudí,
- životný štýl a životná úroveň,
- kvalifikačná štruktúra populácie,
- zdravotný stav.

Sociálne faktory na jednej strane môžu výrazne ovplyvňovať dopyt po tovar a službách, na strane druhej ovplyvňujú aj stranu ponuky - podnikavosť a pracovnú motiváciu.⁵

Demografické okolie

Premena zložení populácie je ďalším faktorom, ktorý môže vytvoriť príležitosti aj hrozby.

Politické a legislatívne okolie

Politické a legislatívne faktory tiež významne pôsobia na úroveň príležitostí a hrozieb podniku. Rad dôležitých legislatívnych obmedzení môže tiež ovplyvniť podniky.

Antitrustové zákony môžu napr. zabrániť podnikom v pokusu dosiahnuť dominantného postavenia na trhu.

Ďalej sem náleží problematika ekologických a klimatických faktorov a problematika štátneho sektoru.⁵

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2.vyd.. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

Ekologické faktory

Významne ovplyvňujú výrobné technológie podnikov, rozmiestňovanie výrobných jednotiek, spôsobujú zákazy určitých výrob apod.

Dá sa konštatovať, že hlavne vplyvom ekologických faktorov, prípadne vyčerpaním súčasných prírodných zdrojov, bol v posledných desaťročiach vyvinutý efektívny tlak na racionalizáciu spotreby energie a využívání prírodných zdrojov.

Na druhej strane je treba si uvedomiť, že potreba rešpektovania ekologických aspektov vytvára nové podnikateľské príležitosti, napr. čističky odpadných vôd, recyklácie odpadov, využitie alternatívnych zdrojov energie.

Klimatické faktory

Môžu predstavovať hrozby, prípadne príležitosti pre určité podniky.

Vládny sektor

Štát ovplyvňuje fungovanie ekonomiky hlavne zákonmi a kontrolou ich dodržovania. I v rozvinutých tržných ekonomikách je štát významným zamestnávateľom (orgány štátnej správy a štátne podniky) a rovno aj významným spotrebiteľom, čo sa realizuje jednak vo forme dopytu po tovar a službách štátnych orgánov a zo štátneho rozpočtu financovaných organizácií.

Aktivity vlády a ďalších inštitúcií podieľajúcich sa priamo či nepriamo na riadení a ovplyvňovaní štátu a ekonomiky môžu silne ovplyvňovať fungovanie ekonomiky (súdy, centrálna banka, politické strany, nátlakové skupiny, médiá), čo môžeme u nás pozorovať v súčasnosti.

Svetové okolie

Zmeny v celosvetovom okolí môžu rovno prinášať príležitosti i hrozby pre tržnú expanziu v oblasti získavání podielu na domácom a zahraničnom trhu (napr. rozvoj ázijských ekonomík - Japonsko, Južná Kórea, Tchaj-wan - vytvára na jednej strane možnosti rozšírenia trhov, avšak na druhej strane nebezpečne silnú konkurenciu).

3.3.2. Analýza odborového okolia

Analýza odborového prostredia je často spojovaná s Michaelom Porterom a jeho modelom piatich síl. Tento model sa prvýkrát objavil v jeho knihe *Konkurenčná stratégia* už v roku 1980 a od toho času sa stal dôležitým nástrojom analýzy organizácie v rámci strategických procesoch. Porterov model je založený na identifikácii 5 konkurenčných síl, ktoré tvarujú každý trh. Tieto sily determinujú intenzitu konkurencie, a tým pádom ziskovosť a atraktivitu v rámci odvetvia. Cieľom organizácie by mala byť modifikácia týchto síl v takej miere, aby zaistila, čo najlepšie postavenie na trhu. Na základe tejto analýzy je management spoločnosti schopný ovplyvňovať a využívať jednotlivé faktory okolia, ktoré pôsobia na podnik.⁵

Konkurenčné okolie môže byť definované ako skupina podnikov ponúkajúcich výrobky alebo služby, ktoré sa môžu vzájomne substituovať. Úlohou manažérov je analyzovať konkurenčné sily v konkurenčnom okolí a všeobecne odhaliť príležitosti a ohrozenia. K tomuto účelu slúži Porterov model konkurenčného prostredia. Tento model vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy, ktorá pôsobí v určitom odvetví je určovaná predovšetkým pôsobením piatich základných faktorov :

- Vyjednávacía sila zákazníkov (bargaining power of buyers)
- Vyjednávacía sila dodávateľov (bargaining power of suppliers)
- Hrozba vstupu nových konkurentov (threat of entry)
- Hrozba substitútov (threat of substitutes)
- Rivalitou firiem pôsobiacich na danom trhu (competitive rivalry within industry)

Úlohou modelu je pochopiť sily, ktoré pôsobia v danom prostredí, poznať ich, identifikovať tie, ktoré majú pre podnik z hľadiska jeho budúceho vývoja najväčší význam a ktoré môžu byť strategickými rozhodnutiami managementu ovplyvnené. Dôležitým prvkom pre podnik, ktorý chce byť úspešný, je vyrovnanie sa s uvedenými silami a pokiaľ je to možné, zmeniť ich pôsobenie vo svoj prospech.⁵

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C.H.Beck 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8

3.3.3.Finančná analýza

Finančná analýza je nástrojom vnútornej analýzy firmy. Slúži k posúdeniu finančného zdravia spoločnosti a hodnotení finančnej výkonnosti podniku.

Finančné zdravie firmy je posúdené na základe bežne dostupných informácií ako sú účtovné výkazy (súvaha, výkaz ziskov a strát, cash flow, prílohy k účtovnej závierke, prehľad o zmenách vlastného kapitálu), naturálne ukazovatele, vstupy z fundamentálnej analýzy a údaje z finančného alebo kapitálového trhu z ktorých sa dajú zistiť ďalšie inak nedostupné informácie.⁴

Nejedná sa len o posúdenie súčasnej situácie firmy, ale aj o predikciu budúceho stavu a vývoja.

Užívatelia finančnej analýzy

Všetky informácie a údaje, ktoré sa týkajú finančného stavu firmy sú predmetom záujmu manažérov na jednej strane, a veľa ďalších subjektov na druhej strane, ktoré prichádzajú do kontaktu s danou firmou. Užívateľov finančnej analýzy sa dá rozdeliť do 2 skupín, na externých a interných užívateľov. Do skupiny interných užívateľov patria hlavne zamestnanci firmy, spoločníci a manažéri vlastného podniku. Do externých užívateľov potom patria všetky mimopodnikové subjekty, ako sú banky, investori, obchodní partneri, štát a jeho orgány, konkurencia a ostatní veritelia.

Zdroje vstupných dát

Aby som mohol finančnú analýzu správne spracovať a využiť celý jej potenciál, najprv musím zabezpečiť vstupné dáta. Pretože celý proces finančnej analýzy vychádza z týchto dát, treba zaistiť aby boli dôveryhodné, bezchybné a kompletné. Tieto vstupné dáta môžu byť rôzne (výkazy, štatistiky, smernice), ale najvýznamnejšie dáta pre finančnú analýzu sú finančné účtovníctvo a účtové výkazy.

Medzi hlavné finančné výkazy patrí:

⁴ FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s 2007. 356s. ISBN 80-247-0939-2

- Súvaha – uvádza položky aktív a pasív, zachytáva stav majetku v spoločnosti a zdroje jeho krytia k určitému dátumu, väčšinou k poslednému dňa účtovného obdobia (31.12.). Základné pravidlo súvahy je, že aktíva sa rovnajú pasívam.
- Výkaz ziskov a strát – konkretizuje, ktoré náklady a výnosy za jednotlivé činnosti sa podieľajú na tvorbe výsledku hospodárenia. Podstata sa dá vyjadriť nasledovne:

$$Výnosy(Tržby) - Náklady = Hospodársky výsledok$$
- Prehľad o finančných tokoch (Cash flow) – je významnou súčasťou prílohy k účtovnej uzávierke a dopĺňa súvahu a výsledok o ďalšie rozmery – o informácie o pohybu peňažných prostriedkov a o „reálnosti“ dosiahnutého hospodárskeho výsledku za určité obdobie.⁶

Analýza pomerových ukazovateľov

Pomerová analýza dáva položky do pomeru medzi sebou, a tým umožňuje pozorovať finančnú situáciu podniku aj v ďalších súvislostiach. Firma aby dlhodobo fungovala dobre a efektívne, musí byť rentabilná, likvidná a nie príliš zadlžená.

Rentabilita

Porovnáva zisk získaný podnikaním s výškou zdrojov podniku, ktoré boli použité k jeho dosiahnutiu. Tieto ukazovatele meria celkovú účinnosť riadenia firmy a patria k najdôležitejším ukazovateľom. Jedná sa o nasledujúce položky⁶:

- Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

$$- ROI = \frac{\text{zisk pred zdanením} + \text{nákladové úroky}}{\text{vložený kapitál}}$$

⁶ KISLINGEROVÁ,E.,HNILICA,J.; Finanční analýzy - krok za krokem, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005,ISBN 80-7179-321-3

-Vyjadruje celkovú efektívnosť podnikania. Udáva, koľko halierov zisku pripadá na jednu investovanú korunu. Hodnoty nad 0,15 sú veľmi dobré a medzi 0,12 a 0,15 sú ešte stále prijateľné

- Rentabilita celkových vložených prostriedkov (ROA)

- $ROA = \frac{\text{zisk pred úhradou všetkých úrokov a dane z príjmu}}{\text{aktiva}}$

- porovnáva zisk so všetkými investovanými aktívami bez ohľadu na to, z akých zdrojov sú financované. Hodnotí sa s porovnaním s odborovým priemerom

- Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)

- $ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastný kapitál}}$

- ukazuje mieru ziskovosti z vlastného kapitálu, keď vlastníci zisťujú, či ich kapitál prináša dostatočný výnos pri odpovedajúcom riziku. Hovorí o tom, že koľko halierov čistého zisku pripadá na jednu korunu investovanú akcionárom.

- za prijateľnú hodnotu sa považuje taká, ktorá znamená reprodukovanie vlastného kapitálu za obdobie 4-5 rokov v hodnote 0,25-0,2.

- ROE by mal byť väčší ako ROA, a hlavne jeho dynamika by mala byť vyššia ako pri ROE.

- Rentabilita tržieb (ROS)

- $ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$

- Ukazuje, akú časť tržieb pokrývajú náklady a koľko zostáva na zisk. Ukazuje zisk na korunu obratu udaných v halieroch. Hodnotí sa porovnaním s odborovým priemerom

- Rentabilita dlhodobého investičného kapitálu (ROCE)

- $ROCE = \frac{\text{Čistý zisk + zdanené úroky}}{\text{vlastné imanie + dlhodobé záväzky}}$

- Pri výpočte uvažuje len o dlhodobých zdrojoch, podáva informáciu o výnosnosti všetkých investorov
- Finančná páka
 - $Finančná\ páka = \frac{Aktíva\ celkom}{vlastný\ kapitál}$
 - Analýza finančnej páky udáva zvyšovanie rentability vlastného kapitálu pri použití cudzieho kapitálu v kapitálovej štruktúre podniku, tzn. či je zadlžovanie podniku výhodné. Keď je úroková miera cudzích zdrojov nižšia ako výnosnosť aktív, potom použitie cudzieho kapitálu zvyšuje výnosnosť vlastného kapitálu

Likvidita

Charakterizuje schopnosť firmy dostať sa k svojim pohľadávkam. Ukazovatele zohľadňujú likviditu meranú rôzne likvidnými krátkodobými aktívami a pasívami. Keď celková likvidita je pomerom celkových obežných aktív ku krátkodobým záväzkom, tak bežná likvidita už zahŕňa len likvidnejšiu časť tejto skupiny aktív, ktorými sú krátkodobé pohľadávky a finančný majetok.⁶

Ukazovateľov môžeme rozdeliť podľa likvidnosti do 3 skupín:

- Okamžitá likvidita – likvidita 1. Stupne
 - Udáva, koľkokrát je podnik schopný okamžite splatiť všetky svoje krátkodobé záväzky, Doporučené hodnoty sú medzi 0,2 a 0,5
 - $OL = \frac{Finančný\ majetok}{krátkodobé\ záväzky}$
- Pohotová likvidita – likvidita 2. Stupne
 - Udáva, koľkokrát je firma schopná sa vyrovnat' so svojimi krátkodobými záväzkami bez toho, aby predávala svoje zásoby. Doporučená hodnota je medzi 1 a 1,5

⁶ KISLINGEROVÁ,E.,HNILICA,J.; Finanční analýzy - krok za krokem, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005,ISBN 80-7179-321-3

$$- PL = \frac{\text{Obežná aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Bežná likvidita – likvidita 3 stupne

- Udáva, koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé závazky spoločnosti. Doporučená hodnota je medzi 1,5 a 3.

$$- BL = \frac{\text{Obežné aktíva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazovateľ kapitalizácie porovnáva celkové dlhodobé aktíva k celkovým dlhodobým zdrojom. Keď sa ukazovateľ pohybuje okolo 1, tak dlhodobý majetok je plne krytý dlhodobými zdrojmi. Keď je vyššia ako 1, tak ku krytí dlhodobých aktív je použitý aj iný ako dlhodobý kapitál

Aktivita

Meria, ako efektívne firma hospodári so svojimi aktívami. Keď má ich viac, ako by bolo účelné, vznikajú zbytočné náklady, a tým nízky zisk. Keď ich je nedostatok, potom sa musí vzdať niektorých podnikateľských príležitostí a prichádza o výnosy.⁶

- Obrat stálych aktív

- Ukazuje rýchlosť obratu celkového kapitálu, to je počet obrátok za sledované obdobie. Čím je hodnota vyššia tým lepšia

$$- OSA = \frac{\text{Tržby}}{\text{stála aktíva}}$$

- Doba inkasa pohľadávok

⁶ KISLINGEROVÁ,E.,HNILICA,J.; Finanční analýzy - krok za krokem, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005,ISBN 80-7179-321-3

- Udáva, koľko dní je majetok podniku vo forme pohľadávok. Resp. za aké dlhé obdobie sú pohľadávky v priemere splatené a či je podnik schopný dodržovať lehotu splatnosti pohľadávok.

- $$DIP = \frac{\text{Krátkodobé obchodné pohľadávky}}{\text{denné tržby}}$$

- Doba splatnosti krátkodobých záväzkov

- Udáva, za ako dlhé obdobie sú záväzky zo strany odberateľov splatené

- $$DSKZ = \frac{\text{Krátkodobé záväzky voči dodávateľom}}{\text{denné tržby}}$$

Zadlženosť

Udávajú vzťah medzi cudzími a vlastnými zdrojmi financovania firmy, meria rozsah, v akom firma používa k financovaniu dlhy. Čím je väčší podiel vlastného kapitálu, tým je väčšia bezpečnosť proti stratám veriteľov v prípade likvidácie. Vlastníci na druhej strane hľadajú finančnú páku, aby znásobili svoje príjmy.³

- Úrokové krytie

- Udáva, koľkokrát zisk pred odpočtom úrokov a daní pokrýva náklady spoločnosti. Keď sa hodnota ukazteľa pohybuje okolo 8, môže investor analyzovanú spoločnosť považovať z tohto hľadiska za bezproblémovú. Hodnoty 4-6 sú ešte dobré, ale keď hodnota klesne pod 3, tam už niečo nie je v poriadku. Hodnota pod 2 už je veľmi nebezpečná

- Miera samofinancovanie – Equity Ratio

- Vyjadruje podiel vlastného kapitálu podniku k jeho celkovým aktívam, čo ukazuje proporciu, v akej sú aktíva podniku financované peniazmi svojich vlastníkov. Ukazateľ charakterizuje dlhodobú finančnú stabilitu a udáva, aká veľká je jej samostatnosť. Čím je hodnota vyššia, tým vyššiu stupeň samostatnosti dosahuje

- Celková zadlženosť

$$- \text{CelkZadl} = \frac{\text{Cudzie zdroje}}{\text{pasíva celkom}}$$

- Vyjadruje koľko percent z celkových aktív je financovaný pomocou dlhu. Význam spočíva v poskytnutí informácie o riziku veriteľom pri investovania do firmy.

Altmanov – index dôveryhodnosti, tzv. Z skóre

Index nám určí finančné zdravie podniku, alebo či sa firma neblíži ku krachu. Model je založený na pomerových ukazateľoch, a má za úlohu odhadnúť budúcu finančnú pozíciu a hlavne potom včasnú predikciu finančnej tiesne alebo prípadný bankrot. Je jedným základným modelom pre finančnú analýzu firmy.⁶

Model pre akciové spoločnosti je definovaný takto:

$$Z = 1,2a + 1,4b + 3,3c + 0,6d + 1,0e$$

a = pracovný kapitál / aktíva celkom

b = nerozdelený zisk / aktíva celkom; nerozdelený zisk = zisk po zdanení – dividendy

c = zisk pred zdanením a úroky / aktíva celkom

d = tržní hodnota vlastného kapitálu / účtovná hodnota cudzieho kapitálu

e = tržby / aktíva celkom

Hodnotenie pre akciové spoločnosti:

Z > 2,99 finančne pevný podnik

Z = 1,81 – 2,99 podnik s nevyhranenou finančnou situáciou

Z < 1,81 podnik smerujúci k bankrotu

⁶ KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.; Finanční analýzy - krok za krokem, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3

Index dôveryhodnosti IN

Index dôveryhodnosti slúži pre posúdenie finančného rizika podnikov. Index IN je vhodný pre ročné hodnotenie zdravia firmy.³

$$IN = V1 * (a/CZ) + V2 * (EBIT/U) + V3 * (EBIT/A) + V4 * (T/A) + V5 * (OA/KZ + KBU)$$

Symboly V1 až V5 sú dôležitými indexmi, vyjadrujú váhy ukazovateľov. Veľkosť váh sú určené podľa jednotlivých odvetví ekonomiky.

Výsledok je hodnotený podľa stanovených kritérií

IN > 1,77 dobré finančné zdravie, podnik tvorí hodnotu

0,75 < IN < 1,77 potenciálne finančné problémy – šedá zóna

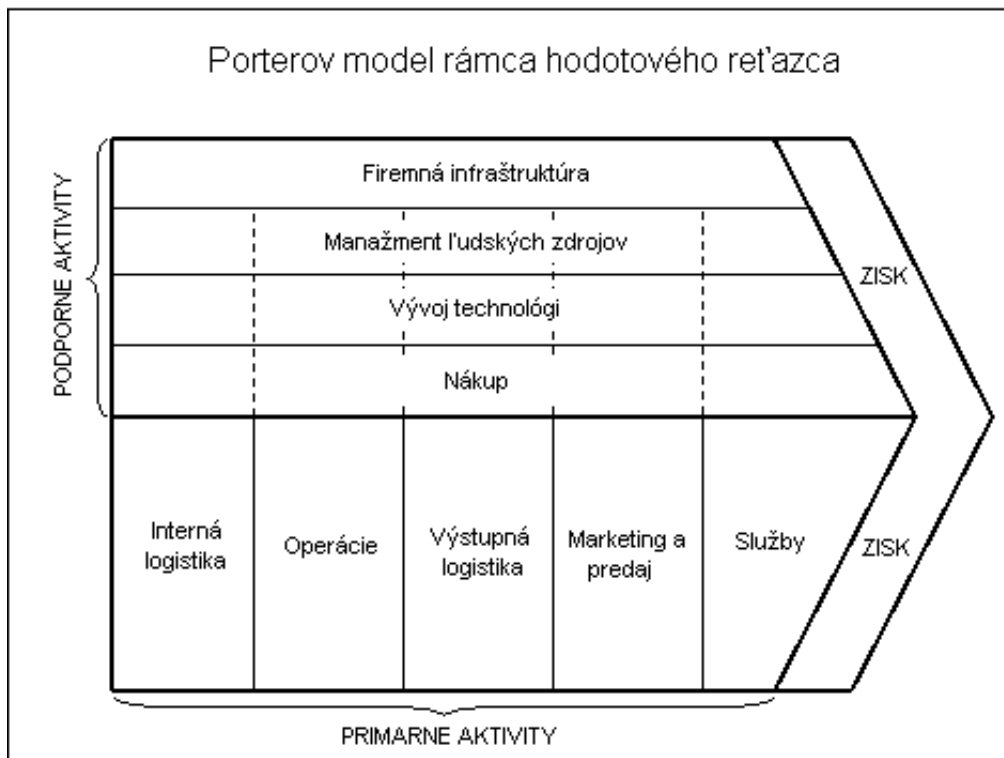
IN < 0,75 zlá finančná situácia, blízko k bankrotu

3.3.4. Hodnotový reťazec

Model rámca hodnotového reťazca bol zadaný Michaelom Porterom v roku 1985 v jeho knihe „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance“. Tento model bol jedným z prvých, ktorý sa zaoberal problematikou, akým spôsobom môžu a vytvárajú spoločnosti hodnoty a konkurenčné výhody. Model rámca hodnotového reťazca popisuje a rozoberá jednotlivé aktivity spojené s uspokojovaním zákazníkovoho dopytu s prihliadnutím na ciele spoločnosti.¹³

Hlavným cieľom tohto modelu je maximalizácia tvorby pridanej hodnoty pri minimalizácii nákladov.

¹³ TESAR, K. Návrh konkurenční strategie firmy. (Diplomová práce). Brno: VUT, 2008. 111 s.



Obrázok 2: Hodnotový reťazec

(ZDROJ: http://www.exos.sk/GDFS/Integrované_IS/1_Uvod/Strategicky_manazment2.htm)

Obrázok vyjadruje aktivity, ktoré popisuje Porterov model hodnotového reťazca. Tieto môžeme rozdeliť do dvoch skupín a to medzi primárne a sekundárne aktivity.

Primárne aktivity

- Logistika
- Výrobné operácie
- Marketing a predaj
- Služby

Sekundárne aktivity

- Nákup
- Technológia a vývoj
- Manažment ľudských zdrojov
- Firemná Infraštruktúra

Toto rozdelenie aktivít na primárne a sekundárne sledovalo veľmi dôležitú myšlienku a to oddelenie aktivít, ktoré sú bezprostredne dôležité pre výsledný produkt – jeho tok, a podporné aktivity, ktoré tento tok riadia, koordinujú, kontrolujú a zlepšujú. Na takomto základe sa spoločnosti môžu lepšie zacieliť pri riešení problémov s uspokojovaním zákazníkovho dopytu.

Spoločnosť si tak môže vytvoriť výhody v podobe redukcie nákladov v rámci samotného hodnotového toku, jeho konfiguráciou, alebo optimalizáciou jeho riadiacich procesov podľa aktuálnych potrieb. Tak sa môže vyhnúť nákladným projektom rekonfigurácie napríklad informačných systémov, pričom pravý problém môže byť skrytý v samotnom toku produktu.

Porter identifikoval 10 základných oblastí, ktoré prispievajú k celkovým nákladom, pričom tieto môžu byť jednoducho priradené ku jednotlivým aktivitám. Vďaka lepšej vizualizácii napomáhajúcu k definícii stratégie a následných taktík v modeli hodnotového reťazca:

- Úspory z rozsahu
- Učenie
- Vytlačenie kapacít
- Konektivita medzi aktivitami
- Prepojenosť medzi oddeleniami
- Stupeň vertikálnej integrácie
- Časovanie na trhoch
- Firemná politika nákladovej diferenciácie
- Geografická poloha
- Inštitucionálne faktory

Podľa Portera, pokiaľ chce byť spoločnosť úspešnou a chce rozvíjať svoj potenciál na poli nákladov a konkurenčnej výhody, musí mať týchto desať základných faktorov pod kontrolou. Ich nevládnutím sa zvyšujú náklady a spoločnosť stráca svoju výhodu a postavenie.

Ďalším vývojovým stupňom tejto myšlienky hodnotového reťazca je, že vlastne každá spoločnosť je prepojená s inými, pričom tak vytvárajú hodnotový reťazec, ktorý je všeobecne známy pod pojmom dodávateľský reťazec.

Na túto tému tak priamo nadväzuje manažment dodávateľského reťazca, ktorý by mal v sebe zahrňovať aj manažment hodnotových tokov, ktorého základný rámec definoval práve Porter.

Model:

Primárne aktivity

- Logistika – tieto aktivity zahŕňajú dodanie materiálu od dodávateľov, ich skladovanie, výdaj do procesov a ich premiestňovanie v rámci procesov a následné expedovanie k zákazníkovi.
- Výrobné operácie – tieto operácie sú spojené s transformačným procesom, kedy sa vstupy transformujú na požadované výstupy. Väčšina spoločností túto zložku rozdeľuje na menšie celky, tzv. výrobné oddelenia.
- Marketing a predaj - je funkčná oblasť, ktorá sa všeobecne zaoberá analýzou zákazníckych potrieb a požiadaviek. Je zodpovedná za vytváranie povedomia cieľenej skupiny zákazníkov o produktoch a o tom, ako tieto môžu prispieť k naplneniu ich potrieb. Spoločnosti využívajú veľmi často nástroje ako marketingová komunikácia, reklamu a ďalšie nástroje pre získanie pozornosti zákazníka.
- Služby – zákazníci často vyžadujú okrem samotných produktov aj poskytovanie služieb, ako napríklad inštalácia, oprava, poradenstvo atď. pred, alebo po samotnom akte predaja produktu.¹³

Sekundárne aktivity

- Nákup – táto funkcia spoločností je zodpovedná za nákup materiálov a potrebných komponentov pre fungovanie spoločnosti. Efektívne oddelenie nákupu by malo byť schopné získať najkvalitnejší tovar za najmenšiu možnú cenu.
- Technológia a vývoj – táto oblasť sa zaoberá návrhom technologických zmien procesov prebiehajúcich v spoločnostiach. Ide predovšetkým o zmeny transformačných procesov, ako inovácie, re-inžiniering, atď. Dôležitým aspektom je tréning nových postupov a znalostný manažment interného „know-how“ spoločnosti.
- Manažment ľudských zdrojov – táto funkcia sa zaoberá náborom, tréningom, motiváciou a odmeňovaním pracovnej sily spoločností. Manažment ľudských zdrojov dostáva čím ďalej

¹³ TESAR, K. Návrh konkurenční strategie firmy. (Diplomová práce). Brno: VUT, 2008. 111 s.

tým väčšiu prioritu, pretože sa stáva jedným z hlavných faktorov zabezpečujúcich konkurencieschopnosť spoločnosti na trhu.

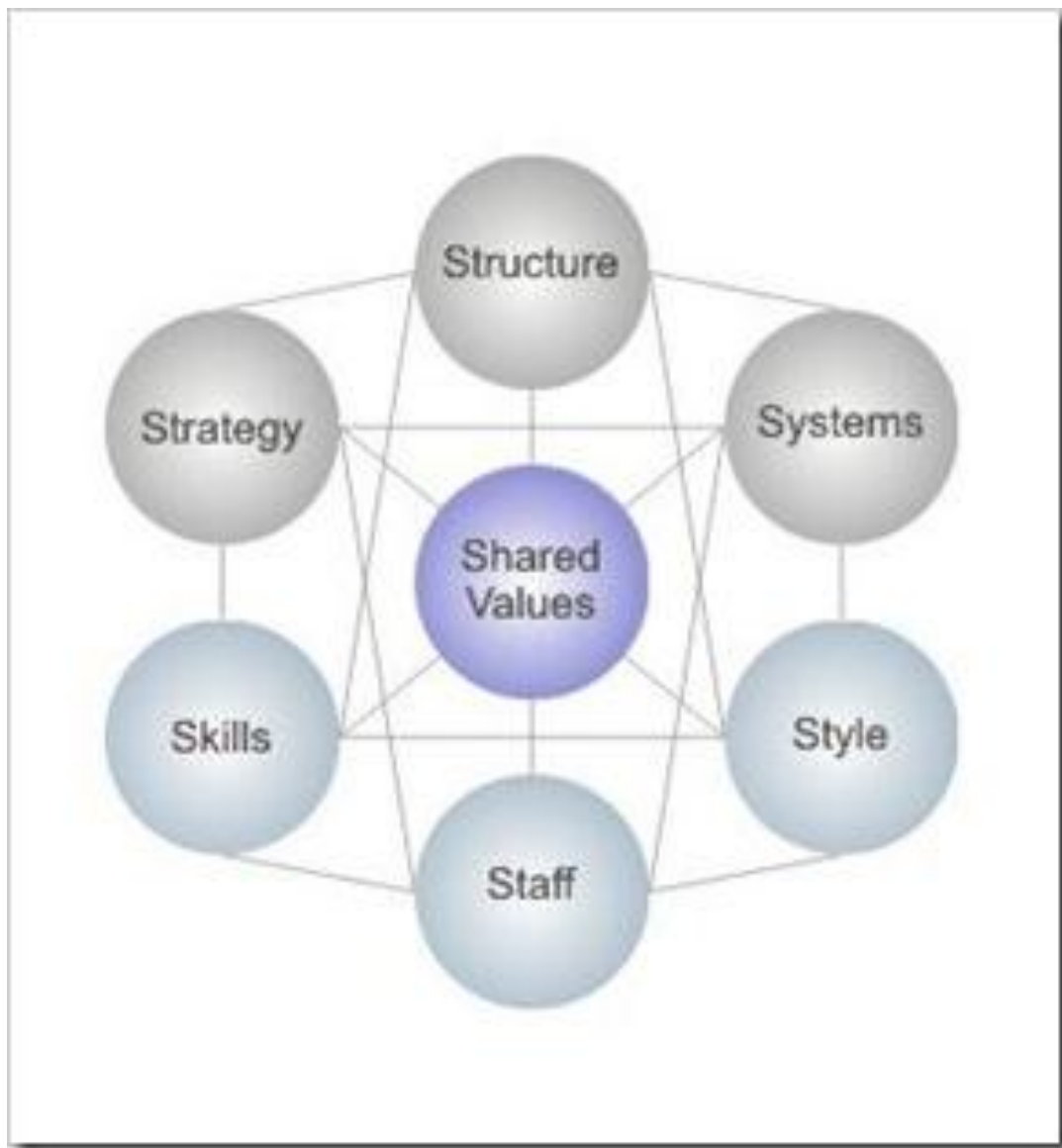
- Firemná Infraštruktúra – zahŕňa oddelenia plánovania a kontroly systému, ako financie, účtovníctvo, korporáciu a s ním definované stratégie a taktiky, a ďalšie oddelenia, ktoré sa podieľajú na odovzdávaní informácií a kontroly.¹³

Porter začal používať slovo “zisk” vo svojom modeli pre rozdiel medzi celkovou hodnotou a nákladmi na operácie pridávajúce hodnoty. Hodnotou rozumieme cenu, ktorú je zákazník ochotný zaplatiť. Iní učitelia používajú slovné spojenie “pridaná hodnota” namiesto “zisk” pre opísanie toho istého. Analýza podniku za pomoci Porterovho modelu pozostáva predovšetkým s dôkladnej analýzy, ako každá časť prispieva k celkovej pridanej hodnote, ktorú následne ponúkame zákazníkovi.

3.3.5. Model 7S

Model 7S patrí k významným analýzám vnútorného prostredia firmy. Tento model v sebe zahŕňa 7 základných faktorov (aspektov), ktoré vzájomne podmieňujú, ovplyvňujú a rozhodujú o tom, ako bude firemná stratégia naplnená. Hlavne v harmonickom súlade medzi týmito faktormi je nutné hľadať kľúčové faktory úspechu každej firmy.

¹³ TESAR, K. Návrh konkurenční strategie firmy. (Diplomová práce). Brno: VUT, 2008. 111 s.



Obrázok 3: Model 7S

(ZDROJ: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)

- **STRATEGY (STRATÉGIA)** - stanovená vízia firmy a spôsob, ako to má byť dosiahnuté.
- **STRUCTURE (STRUKTÚRA)** - funkčná a obsahová náplň organizačného usporiadania v zmysle podriadenosti a nadriadenosti, spolupráce, kontrolných mechanizmov a zdieľaných informácií.
- **SYSTEMS (SYSTÉMY RIADENIA)** - v danom modeli sú systémy riadenia prostriedkov, procedúry a systémy, ktoré nám pomáhajú posunúť firmu daným smerom.

- ŠTÝL (ŠTÝL MANAŽERSKEJ PRÁCE) - Štýl je vyjadrením toho, ako management pristupuje k riadeniu a k riešeniu vyskytujúcich sa problémov.
- STAFF (SPOLUPRACOVNÍCI) - spolupracovníkmi sa rozumejú ľudia, riadiaci a radoví pracovníci, ich vzťahy, funkcie, motivácie či ich chovanie sa voči firme. Je však nutné rozlišovať kvantifikovateľné (systém motivácie a odmeňovania, systém zvyšovania kvalifikácie, rozvoj zamestnancov, atd.) a nekvantifikovateľné aspekty (morálka, postoje, lojalita voči firme, atd.).
- SKILLS (SCHOPNOSTI) - schopnosťami sú v podstate mienené profesionálne zdatnosti pracovného kolektívu firmy ako celku. Je nutné brať do úvahy kladné i záporné synergické efekty danej úrovne organizácie práce a riadenia.
- SHARED VALUES (ZDIALENÉ HODNOTY) - odrážajú základné skutočnosti, ideu, princípy rešpektované pracovníkmi a niektorými ďalšími firmami bezprostredne zainteresovanými na úspechu firmy⁵

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd.. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

3.4.SWOT

SWOT je typ strategickej analýzy stavu firmy, podniku či organizácie z hľadiska jej silných stránok (Strengths), slabých stránok (Weaknesses), príležitostí (Opportunities) a ohrození (Threats), ktorý poskytuje podklady pre formuláciu rozvojových smerov a aktivít, podnikových stratégií a strategických cieľov.⁵



Obrázok 4: SWOT analýza

(ZDROJ: <http://www.principlesofsuccessfulfreelancing.com/2009/01/creating-a-swot/>)

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd.. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

3.5. Analýza rizika

Analýzu rizika obvykle chápeme ako proces definovaní hrozieb, pravdepodobnosti ich uskutočnení a dopadu na aktíva, tzn. stanovenie rizík a ich závažnosti. Nadväzujúcou činnosťou je riadenie rizík.¹³

Analýza rizík spravidla zahŕňa:

- 1) **Identifikáciu aktív** – vymedzenie posudzovaného subjektu a popis aktív, ktoré vlastní
- 2) **Stanovenie hodnoty aktív** – určenie hodnoty aktív a ich význam pre subjekt, hodnotenie možného dopadu a ich straty, zmeny či poškodenie na existencii či chovaní subjektu
- 3) **Identifikáciu hrozieb a slabín** - určenie druhov udalosti a akcií, ktoré môžu ovplyvniť negatívnu hodnotu aktív, určenie slabých miest subjektu, ktoré môžu umožniť hrozby
- 4) **Stanovenie závažnosti hrozieb a miery zraniteľnosti** - určenie pravdepodobnosti výskytu hrozby a miery zraniteľnosti subjektu voči danej hrozbe

Kvalitné riešenie hocijakého problému v hocijakej oblasti je vždy postavené na kvalitnej analýze rizík, ktorá je základným vstupom pre riadenie rizík.

Hodnotenie rizík predstavuje neustále zvažovanie:

- 1) poškodenie aktivít, ktoré môžu byť spôsobené naplnením hrozieb, pričom je nutné brať do úvahy všetky potenciálne dôsledky,
- 2) reálne pravdepodobnosti výskytu takých rizík z pohľadu prevažujúcich hrozieb, zraniteľnosti a aktuálne implementovaných opatrení.

Výsledky hodnotení rizík pomôžu určiť odpovedajúce kroky vedení organizácie aj priority pre zvládanie rizík a pre realizáciu opatrení určených k obmedzeniu ich výskytu.¹³

¹³ SMEJKAL,V; RAIS,K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha : Grada Publishing, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

3.6.Hodnotenie návratnosti investičných projektov

Pre hodnotenie návratnosti investície sa používa niekoľko metód. Nižšie sú uvedené niektoré z nich.

3.6.1.Metóda čistej súčasnej hodnoty (Net Present Value)

Čistá súčasná hodnota investície (NPV) predstavuje rozdiel medzi súčasnou hodnotou očakávaných výnosov (Cash Flow) a náklady na investíciu.

$$NPV = PV - \text{investície} = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

$PV = \frac{C_1}{1+r}$ → súčasná hodnota očakávaných výnosov

r → alternatívne náklady kapitálu

n → počet rokov

C_0 → náklady na investíciu

Pravidlo návratnosti investície – prijmeme investíciu, ktorá ponúka vyššiu mieru návratnosti, ako sú oportunitné náklady kapitálu

Pravidlo NPV - akceptujeme investíciu s pozitívnou NPV¹⁹

3.6.2.Metóda vnútorného výnosového percenta

Vnútorná výnosová miera (IRR) je definovaná ako diskontná sadzba, ktorá vedie k NPV =0. To znamená, že k nájdení IRR pre investičný projekt, ktorý trvá T rokov, potrebujeme vyriešiť nasledujúcu rovnicu¹⁹:

$$NPV = -C_0 + \frac{C_1}{1+IRR} + \frac{C_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{C_T}{(1+IRR)^T} = 0$$

¹⁹ KORDÍKOVÁ, Z. Metody hodnocení investičních variant. 2010 (cit. 2010- 05-19). Dostupný z WWW: < <http://st.vse.cz/~XHORV11/PE301/investice.DOC> >.

3.7. Požiadavky na podnikateľský zámer

Plánovanie je vlastne projektovanie budúcnosti organizácie. Každá firma musí hľadať možnosti a cesty svojho budúceho rozvoja. Plány pomáhajú stanovovať ciele a stratégie na ich dosiahnutie.

Podnikateľský zámer by mal mať nasledujúce vlastnosti:

- Stručnosť a prehľadnosť
- Jednoduchosť (nerozpisujú sa technické a technologické detaily)
- Zrozumiteľnosť pre investorov
- Musí demonštrovať výhody produktu či služby pre užívateľa, resp. zákazníka
- Orientácia na budúcnosť (spracovanie prognóz a ich využitie k charakteristike toho, čo má byť dosiahnuté)
- Musí byť čo naj dôveryhodnejší a realistický
- Nebyť príliš optimistický z hľadiska tržného potenciálu, lebo to znižuje dôveryhodnosť
- Nebyť príliš pesimistický, lebo môže byť projekt pre investora menej atraktívny
- Nemal by zakrývať slabé miesta a rizika projektu
- Preukázať schopnosť firmy hradiť úroky a splátky v prípade použitia bankového úveru
- Preukázať získanie späť vynaloženého kapitálu
- Spracovanie kvalitne aj po formálnej stránke⁴

⁴ FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikateľský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s 2007. 356s. ISBN 80-247-0939-2.

4. ANALÝZA RIEŠENÉHO PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

4.1. Základné údaje o firme

Názov firmy: Stroje a mechanizmy, a.s.

Sídlo: Vlčie hrdlo 5985, 929 01820 03 Bratislava

Prevádzkareň - Roľníckej školy 1519, 945 25 Komárno

Forma podnikania: akciová spoločnosť

Výrobný priestor: 19000 m²

Počet zamestnancov: 246

Základné imanie: 3 717 719 €

Obrat v r. 2010: 40 588 104 €

Vlastníctvo: firma má zahraničného vlastníka s majoritným podielom

Strojársky podnik vznikol v roku 1996 vyčlenením z akciovej spoločnosti Slovenské lodenice Komárno. Jedná sa o akciovú spoločnosť, ktorá zabezpečuje komplexnú obchodnú činnosť (marketing, nákup materiálu, predaj hotových výrobkov), technickú prípravu (konštrukcia, technológia) a výrobný proces.

4.2.Predmet podnikania

Hlavným výrobným programom spoločnosti je:

- zvarané a oceľové komponenty pre stavebné a cestné stroje (podvozkové rámy, výložníky, traverzy, ...)
- lodné mechanizmy (elektrické a elektro-hydraulické vrátky, navijaky, palubné žeriavy)
- Výroba oceľových telies lodí - CASCO
- výroba prevodových skriň podľa licenčnej dokumentácie
- výroba technologických kontajnerov

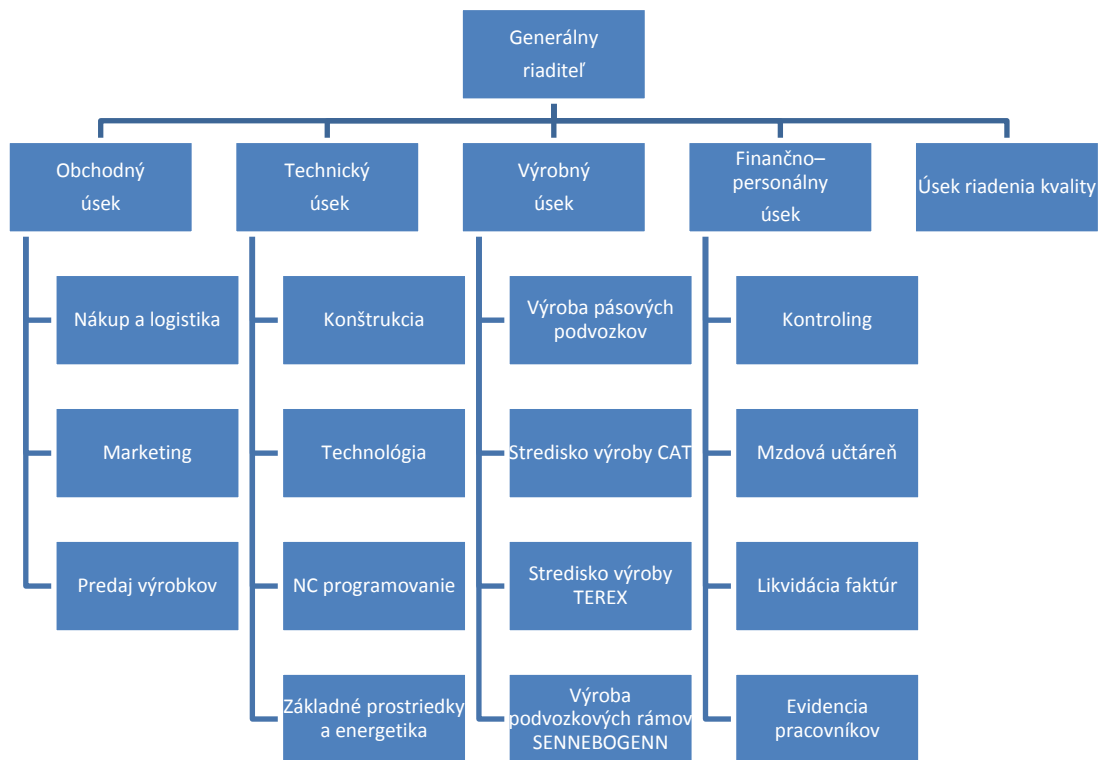
Technologická vybavenosť:

- CNC riadené páliace stroje (Messer-Griesheim)
- zvarací robot IGM
- zvaracie poloautomaty pre MIG / MAG proces
- CNC portálové obrábacie centrum NORMA, MZP 4000
- horizontálne vyvrtávačky v NC a CNC prevedení
- karusely NC
- odvalovacie frézy na výrobu ozubených kôl
- brúsky hrotové

4.3.Organizačná štruktúra, vzťah k vyššej organizačnej jednotke

Firma je samostatným právnym subjektom, nie je členom žiadneho holdingu. Obchodnú a výrobnú politiku firmy riadi predstavenstvo cez zamestnancov firmy. Predstavenstvo za svoju činnosť zodpovedá akcionárom firmy. Firma má dve prevádzkarne a to v Komárne a v Bratislave, ktoré majú odlišnú výrobnú činnosť.

4.4.Štruktúra vrcholového vedenia firmy



Obrázok 5: Štruktúra vedenia

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

4.5. Analýza súčasnej situácie

4.5.1. SWOT analýza firmy

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTH)

- Stabilné pracovné miesta
- Zapracovaný základný kolektív zamestnancov
- Certifikácie podľa medzinárodných noriem
- Dlhodobá spolupráca s hlavnými odberateľmi
- Ustálený okruh hlavných dodávateľov
- Porovnateľné ceny s konkurenciou
- Dodávka výrobkov na termín
- Ekonomická stabilita firmy
- Vyhovujúca kvalita výrobkov
- Rýchla reakcia na požiadavky zákazníkov

SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESS)

- Veľká vzdialenosť od odberateľov
- Nedostatok kvalifikovaných pracovných síl

PRÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITY)

- V dôsledku kvalitnej práce rastie počet objednávok hlavne z Nemecka a z Francúzska
=> firma si môže vyberať medzi objednávkami
- Na základe dobrého mena spoločnosti prejavujú záujem o spoluprácu aj nové firmy

HROZBY (THREAT)

- Z dôsledku nedostatku pracovných síl zmeškané splnenie objednávok
- Neustály tlak na zvyšovanie miezd a tým na výrobné náklady
- Prípadná finančná recesia zníži dopyt po výrobkoch firmy

4.5.2.Odberateľské vzťahy

Firma sa orientuje na predaj svojich výrobkov do západnej Európy, odkiaľ má tiež väčšiu časť svojich objednávok. Oblasť podnikania, tj. výroba strojov a zariadení je veľmi rozvinutá, vyplýva to aj z toho, že konkurenčnému boju už dlhšiu dobu úspešne odoláva. Počas svojej existencie firma už získala svojich stálych partnerov, odberateľov, ktorých sa nechce vzdať.

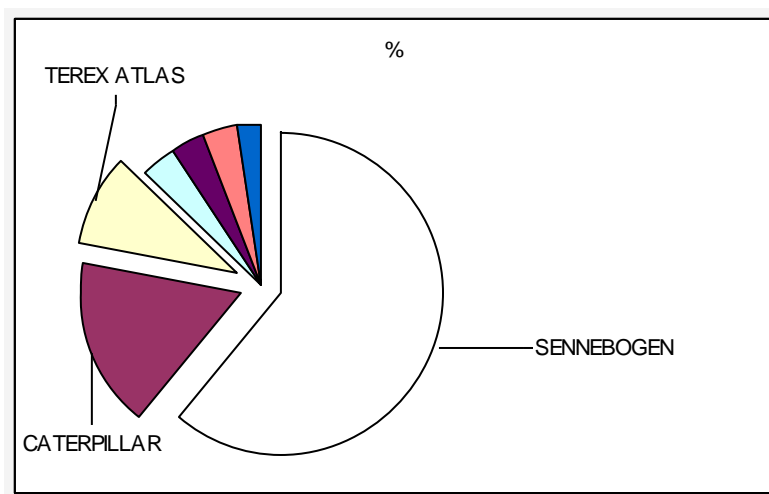
Určujúce predaje smerujú hlavne do Nemecka, kde sa predáva 73% produktov. Dôležitého obchodného partnera má aj vo Francúzku, kam prepravuje 15% výrobkov. Uvedení veľké odberatelia s firmou už dlhšiu dobu spolupracujú, a sú prvotnými partnermi. Ostatné drobné objednávky činia len zanedbateľné percento celkovej zákazky.

Kvôli veľkej konkurencii tržný podiel z hľadiska európskeho trhu je zanedbateľný, avšak na Slovensku Stroje a mechanizmy a.s. patria medzi väčšie firmy s určujúcim tržným podielom.

Tabuľka 1: Hlavní odberatelia

Odberatelia	%
SENNEBOGEN Maschinenfabrik GmbH, D-Straubing	53
CATERPILLAR France S.A.S.; F-Grenoble	15
TEREX ATLAS GmbH; D-Delmenhorst	8
METSO Dänemark, Horsens	3
SLOVENSKÉ LODENICE KOMÁRNO, a.s.; SK - Bratislava	3
IHC HOLLAND MERWEDE BV; NL - Kinderdijk	3
HISCHE AG stahlbau und industrianlagenbau; D - Sulingen	2

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)



Graf 1: Odberatelia

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

4.5.3. Dodávateľské vzťahy

Základnou surovinou pri výrobe sú oceľové plechy. Hutný materiál v posledných rokoch zaznamenáva nenormálny cenový vývoj, až tak, že sa v posledných rokoch cena hutníckeho materiálu skoro zdvojnásobila. Z tohto hľadiska zabezpečenie tejto veľmi vážnej položky pre výrobný proces je veľmi významnou úlohou. Preto sa tomu venuje veľmi vážna pozornosť. Neustále sú skúmané rôzne možnosti zabezpečenia materiálu z rôznych teritórií výroby. Síce svetové ceny hutného materiálu sú pomerne vyrovnané, ale vzhľadom na množstvo nakupovaného materiálu aj nevýrazné regionálne rozdiely môžu byť výrazným výnosom pre hospodárenie firmy. Síce dovoz materiálu z väčších vzdialeností zvyšuje dopravné náklady, ale napriek tomu výsledný efekt ceny materiálu na mieste spracovania môže byť zaujímavý. Preto niekedy je výhodné dovážať materiál z Talianska, inokedy z Poľska, z Macedónie alebo z Maďarska a Nemecka.

4.5.4.Zabezpečenie ziskovosti

Vzhľadom na stabilný výrobný program dlhodobých partnerov, vyspelý kolektív odborných spolupracovníkov a dostatočný strojný park, firma vykazuje za posledné roky zisk. Na dosahovaných dobrých výsledkoch zohrávajú významnú úlohu tak predvýrobné útvary, ako aj vlastná výroba. Z predvýrobných útvarov marketing zabezpečuje potrebný počet vhodných objednávok na výrobu. Technický úsek spracováva výrobné postupy v súlade s technickými možnosťami, nákup a logistika zabezpečuje dochvilný nákup materiálu na potrebný čas. Na základe dobre pripraveného výrobného procesu pre výrobný úsek ostáva úloha vyrobiť objednané výrobky na stanovený termín. Pri dosahovaní dlhodobých dobrých výsledkov v podniku hrá významnú úlohu aj medzioperačná a finálna kontrola kvality výrobkov. Celý tento výrobný proces firma zabezpečuje v súlade s normou ISO 9001:2008 na zabezpečenie kvality. Firma je kvalifikovaná podľa tejto normy od kvalifikačnej organizácie TÜV. Vykonávanie práce v súlade s touto normou zabezpečuje pre firmu ekonomičnosť, stabilitu, a tiež tvorí základ pre finančnú úspešnosť a likviditu firmy.

Finančné prostriedky sú neustále zabezpečované príjmami od zákazníkov za hotové výrobky. Od toho závisia platby za nakúpený materiál, mesačné výplaty zamestnancov ako aj plnenie ostatných finančných výdavkov podniku.

4.5.5.Personalistika

Dostatok objednávok, potrebný výrobný potenciál a výrobné prostriedky bez kvalifikovaných pracovníkov ešte ale nezabezpečujú úspech. Znamená to, že neustále je potrebné sledovať a plánovať aj personálny rozvoj podniku. V posledných rokoch tento problém ešte viac vstupuje do popredia, vzhľadom na otvorené hranice medzi členskými štátmi EU. Neustály odchod kvalifikovanej pracovnej sily za prácou do západných krajín EU za vyšším zárobkom spôsobuje výraznú fluktuáciu na pracoviskách. Tento problém firma najviac pociťuje v profesiách zvarač, zámočník, obrábač. Zvarači odchádzajú za prácou do Nemecka, Talianska a Nórska, kde za hodinu práce dostávajú niekedy aj dvojnásobné tarify ako doma. Samozrejme práca v zahraničí prináša aj nepríjemnosti, ale napriek tomu ľudia odchádzajú a niekedy, po získaní skúsenosti po určitej dobe sa vracajú na pôvodne

pracoviská. Situáciu nezlepšuje ani nedostatok učňov, kde mladí ľudia nemajú záujem vykonávať uvedené profesie.

Vrcholné vedenie firmy už viac rokov pozostáva zo zohratého tímu ľudí, ktorí so svojou spoluprácou riadia firmu k spokojnosti akcionárov. Z pohľadu vrcholového vedenia firma netrpí nedostatkom pracovných síl.

4.5.6.Financovanie spoločnosti

Firma svoju výrobnú činnosť z finančného hľadiska zabezpečuje z rôznych zdrojov. Pri niektorých kontraktach financuje nákup materiálu cez zálohové platby od partnerov, v iných prípadoch financovanie zabezpečuje z vlastných zdrojov. Sú však aj prípady, hlavne pri obsiahlejších projektoch, keď financovanie je zabezpečované cez preklenovacie úvery z bank. Firma pravidelne sleduje svoju finančnú situáciu cash flow, aby načas v termíne mohla uhrádzať svoje pozdĺžnosti, faktúry od svojich dodávateľov za materiál alebo služby.

4.5.7.Najčastejšie problémy pri bežnej prevádzke

Najčastejší problém vo firme sa už dlho opakuje, a t.j. že spoločnosť často nevie dodať kontrahované výrobky na termín jednak z dôvodu nedostatku zväračov a kvôli poruchovosti technológie a historickému rozmiestnení jednotlivých technológií .

Vstupom do EU sa otvorili hranice pre pracovnú silu a tak lepšie platené pracovné miesta v zahraničí (ITA,GER,NOR) prilákajú pracovnú silu z bývalého východného bloku. Z tohto dôvodu sa stane profesná skladba podniku nevyváženou, čo spôsobí kapacitné nedostatky pri dodávke výrobkov odberateľom.

V záujme riešenia problému bol nadviazaný kontakt s rôznymi firmami – sprostredkovateľmi práce, výsledkom čoho firma znova a znova dokáže doplniť stav pracovníkov na potrebný počet.

Firma už dávnejšie spolupracovala s podobnými firmami, ktorí zamestnávali ľudí v rámci republiky, ale nedávno museli túto činnosť rozšíriť aj na zahraničie. Práve udržať tento

kontakt pomohol aj informačný systém, pomocou ktorého sa zjednoduší stály kontakt aj so zahraničnými sprostredkovateľmi.

Firma v niektorých rokoch riešila nedostatok zvéračov aj pomocou sprostredkovateľov práce. Znamená to ale, že novoprijatí externí zamestnanci majú zvýšené nároky na mzdové prostriedky voči kmeňovým pracovníkom. Tento fakt spôsobil ale nárast mzdových nákladov na hodinu približne o 20-25%. Tieto náklady idú na úkor zisku firmy, na druhú stranu však ale firma bude schopnejšia splniť prijaté objednávky a takto zvýšený obrat čiastočne nahradí pokles zisku.

Spoločnosť vďaka informačného systému ušetril ďalšiu časť finančných zdrojov, čo tiež pomohol znížiť stratu spôsobenú externými pracovníkmi.

Čo sa týka druhého problému, hlavne rozmiestnení jednotlivých strojov a technológií, a z toho vyplývajúcu pomalosť výrobných procesov, ešte vôbec nebol vyriešený. V mojej práci sa budem sústreďovať na túto oblasť.

4.6. Analýza účtovných výkazov

Nasledujúce tabuľky obsahujú potrebné dáta pre analýzu výkazov a pomerových ukazovateľov. (Tabuľky v celkovom rozsahu sú v prílohách)

Tabuľka 2: Aktíva

Aktíva (v €)	2007	2008	2009	2010
Celková aktíva	27 905 928	36 960 086	26 495 008	46 712 959
Dlhodobý finančný majetok	2788	0	0	0
Dlhodobý majetok	8 465 577	8 939 601	8 622 441	8 913 823
Obežná aktíva	19 403 571	27 979 818	17 827 150	37 749 173
Finančný majetok	1 719 810	1 944 614	1 926 237	6 311 899
Krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	6 288 056	11 720 009	8 642 244	7 382 966
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0
Celkové zásoby	11 395 705	14 315 195	7 258 669	23 918 913

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 3: Pasíva

Pasíva (v €)	2007	2008	2009	2010
Celková pasíva	27 905 928	36 960 086	26 495 008	46 712 959
Vlastný kapitál	11 408 849	12 193 329	13 225 292	18 901 416
Cudzie zdroje	16 497 079	24 766 757	13 269 716	27 811 543
Rezervy	436 068	412 540	794 259	1 304 192
Krátkodobé záväzky	6 565 458	10 717 460	5 827 359	8 268 847
Dlhodobé záväzky	476 432	863 390	724 165	464 781
Úvery a výpomoci	5 342 196	3 525 135	509 427	373 520
Fondy zo zisku	521 841	595 808	719 962	743 680

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 4: Výsledovka

Výsledovka (v €)	2007	2008	2009	2010
Tržby	41 757 220	48 706 088	37 693 121	40 588 104
Pridaná hodnota	8 308 703	10 747 416	9 387 049	14 571 016
Mzdy	4 990 739	5 324 841	3 713 774	4 574 350
Odpisy dl. Majetku	829 649	912 883	971 868	909 402
Celkové náklady	6 877 846	7 321 747	5 319 553	6 349 073
Nákladové úroky	305 052	203 115	79 543	67 255
Nerozdelený zisk	4 351 191	4 552 187	4 988 895	6 677 141
Prevádzkový zisk	1 053 077	2 114 287	2 555 535	7 165 579
Zisk pred zdanením	1 085 788	1 822 533	2 527 696	7 042 083
Zisk po zdanení	739 660	1 241 544	1 711 964	5 676 124

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

4.7..Analýza pomerových ukazovateľov

4.7.1.Rentabilita podniku

Rentabilita je schopnosť dosahovať výnos, je to ziskovosť. Služi ako kvalitatívny ukazovateľ efektívnosti podniku. Základnými zdrojmi údajov sú súvaha a výkaz príjmov a výdavkov. Vypočítané hodnoty pre analyzovanú firmu obsahuje nasledujúca tabuľka :

Tabuľka 5: Ukazovatele rentability

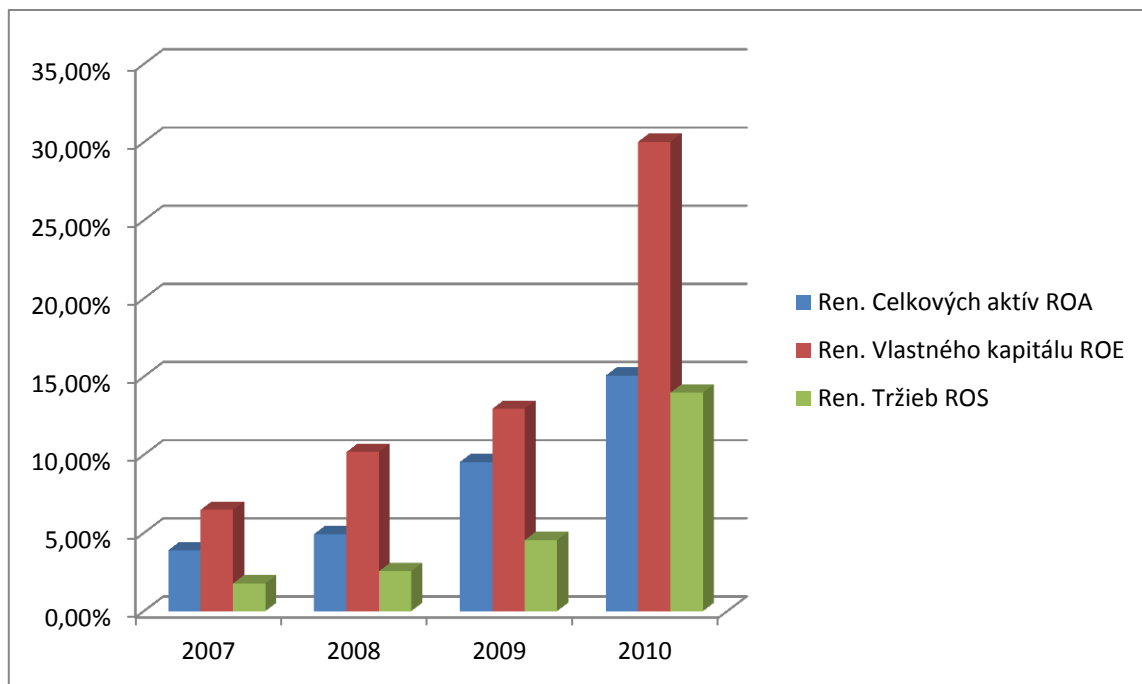
Ukazovatele rentability	2007	2008	2009	2010	Trend 07/08	Trend 08/09	Trend 09/10
Ren. Celkových aktív ROA	3,89%	4,93%	9,54%	15,07%	+	+	+
Ren. Vlastného kapitálu ROE	6,48%	10,18%	12,94%	30,03%	+	+	+
Ren. Tržieb ROS	1,77%	2,55%	4,54%	13,98%	+	+	+

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

Základným ukazovateľom rentability je rentabilita celkových aktív, ktorá v rokoch 2007 a 2008 nebola príliš uspokojivá, avšak v roku 2009 a 2010 zásadne porástla, a dosiahnutá hodnota (15,07%) už je prijateľná.

Rentabilita vlastného kapitálu tiež ukazuje rastúcu tendenciu, a podľa predpovede tento rozvoj aj pokračuje. Môžeme tiež vidieť že ROE je väčší ako ROA, čo znamená že použitie cudzieho kapitálu pre podnik je prospešné.

Čo sa týka rentability tržieb, tiež môžeme vidieť pozitívny pokrok, stále sa zvyšuje. V roku 2009 ešte bola stále dosť nízka, ale na rok 2010 sa už zvýšil na pekných 13,98%, čo je sľubný.



Graf 2: Ukazovatele rentability v posledných rokoch

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

4.7.2. Ukazovatele likvidity podniku

Likviditu môžeme definovať ako momentálnu schopnosť podniku uhradiť svoje záväzky. Premena týchto prostriedkov slúži k zaisteniu solventnosti. Analyzované boli 3 hlavné typy likvidity, a to peňažná, pohotovú a bežnú likviditu. Hodnoty môžeme vidieť v tabuľke:

Tabuľka 6: Ukazovatele likvidity

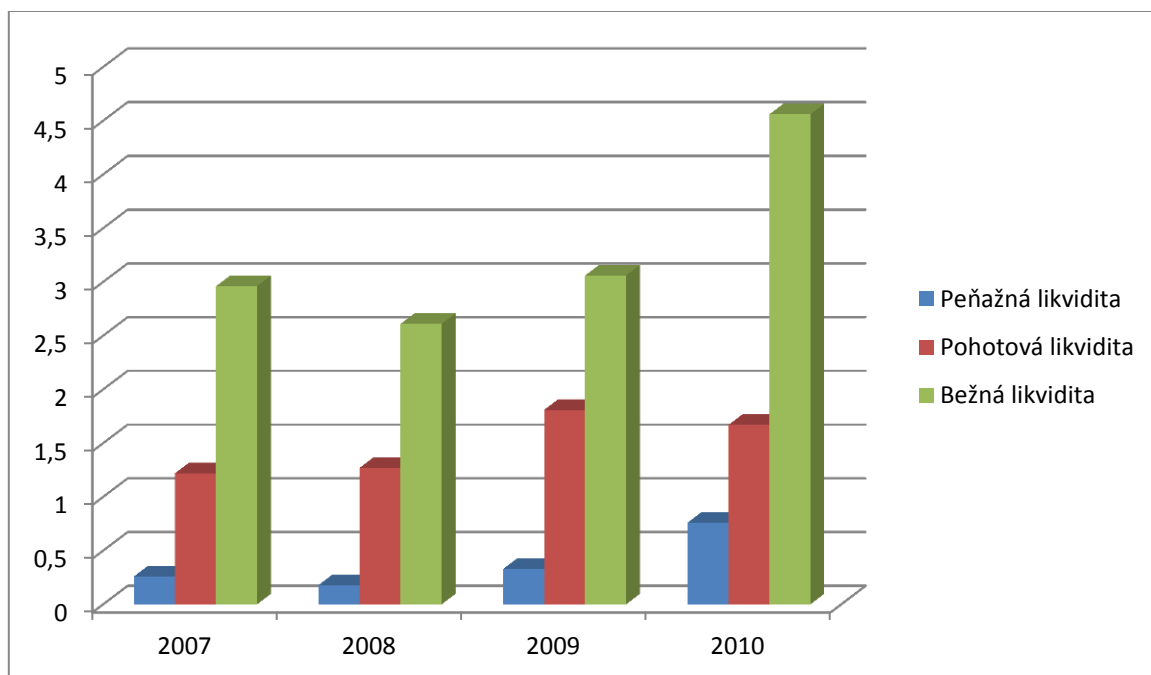
Ukazovatele likvidity	2007	2008	2009	2010	Trend 07/08	Trend 08/09	Trend 09/10
Peňažná likvidita	0,26	0,18	0,33	0,76	-	+	+
Pohotovú likvidita	1,22	1,27	1,81	1,67	+	+	-
Bežná likvidita	2,96	2,61	3,06	4,56	-	+	+

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

V rokoch 2007 a 2008 sa peňažná likvidita pohybovala pod doporučenými hodnotami, ale v roku 2009 sa povýšila a už patrila medzi dobré a doporučené hodnoty (2009: 0,33, doporučená hodnota medzi 0,2 a 0,5). Na rok 2010 sa ešte zvýšil na 0,76 čo je už trošku vyššia ako doporučená hodnota, ale ešte stále nie je neefektívna.

Pohotová likvidita má už od roku 2007 rastúcu tendenciu, v rokoch 2007 a 2008 sa nachádzala na ideálnej úrovni. V roku 2009 sa ešte zvyšovala na hodnotu 1,81 čo už znamená zbytočne vysokú hodnotu (ideálne od 1 do 1,5), ale v poslednom roku už klesol, a tým zase sa priblížil k ideálnej hodnote.

3. stupeň likvidity – bežná likvidita ja nad doporučenými hodnotami (nad 2,5), čo ešte nie je veľký problém, ale už hovorí o neproduktívnom využívaní prostriedkov.



Graf 3: Analýza ukazovateľov likvidity

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

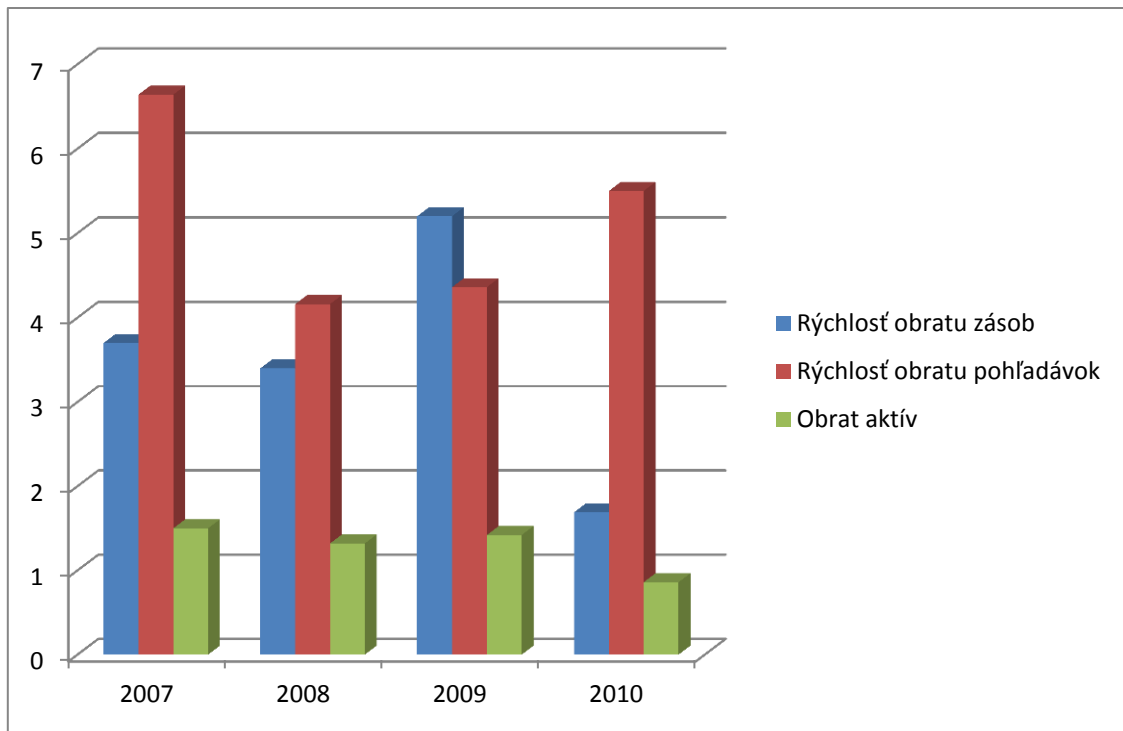
4.7.3.Ukazovatele aktivity podniku

Ukazujú, ako hospodárne podnik hospodári so svojimi aktívami. Ukazovatele môžeme rozdeliť na ukazovatele podľa doby obratu a podľa počtu obratov. Prvá skupina ukazovateľov podľa doby obratov udáva, ako dlho – koľko dní trvá kým sa hodnota majetku objaví v tržbách. Ideálne je, keď táto doba je čo najnižšia, lebo tým môže firma zvyšovať rentabilitu. Druhá skupina ukazovateľov podľa počtov obratov znamenajú, koľkokrát sa majetok pretaví do tržieb za rok. U druhej skupiny platí pravidlo: čím viac tým lepšie.

Tabuľka 7: Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity	2007	2008	2009	2010	Trend 07/08	Trend 08/09	Trend 09/10
Rýchlosť obratu zásob	3,7	3,4	5,2	1,69	-	+	-
Rýchlosť obratu pohľadávok	6,64	4,16	4,36	5,5	-	+	+
Obrat aktív	1,5	1,32	1,42	0,86	-	+	-
Doba obratu zásob	99,6	107,1	70,2	215,1	+	-	+
Doba inkasa pohľadávok	54,2	86,6	82,5	65,5	+	-	-
Doba splatnosti krátkodob. záväzkov	56,6	79,2	55,7	73,3	+	-	+

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

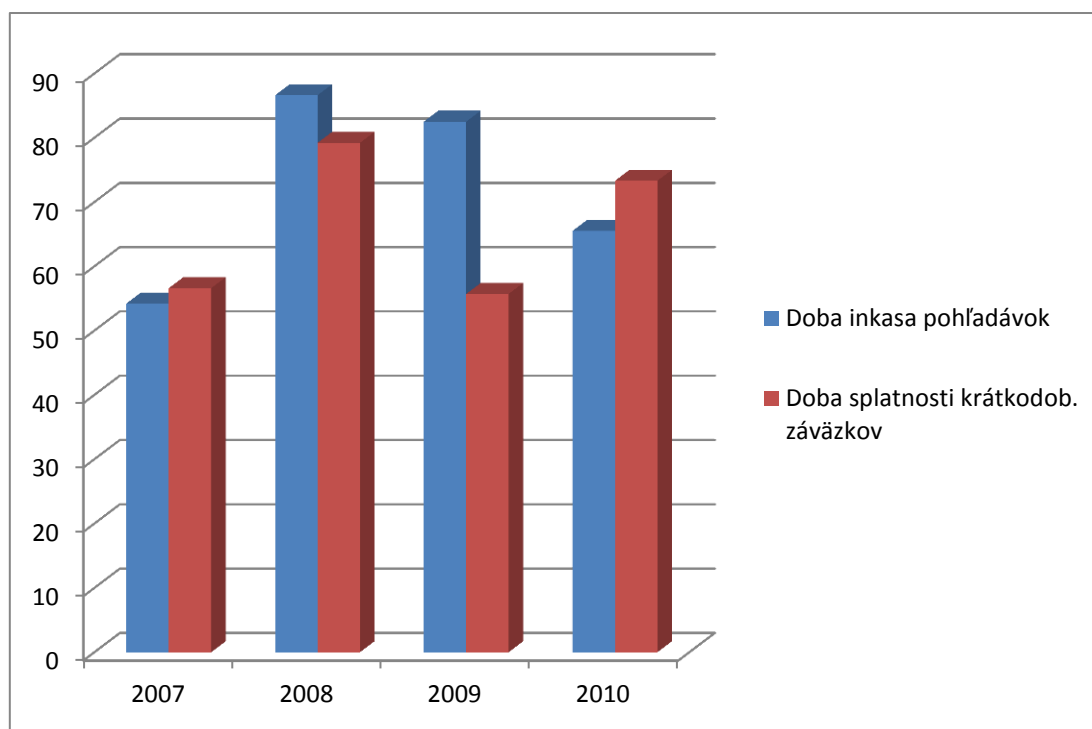


Graf 4: Vývoj ukazovateľov aktivity 1

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

Rýchlosť obratu zásob znamená počet obrátok, pohybuje sa medzi 1,69 a 5,2.

Doba obratu pohľadávok potom popisuje, ako dlho trvá kým sa pohľadávky premenia na peňažné prostriedky



Graf 5: Vývoj ukazovateľov aktivity 2

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

Ideálne je, keď doba obratu pohľadávok je nižšia ako doba obratu záväzkov, pretože to znamená pre firmu výhodu, lebo tým poskytuje obchodný úver kratší ako sama čerpá prevádzkový úver od svojich dodávateľov.

4.7.4. Zadlženosť podniku

Miera alebo takzvaný koeficient samofinancovania udáva, koľko percent z aktív je pokrytých z vlastných zdrojov. Na druhej strane je ukazovateľ celkovej zadlženosti, ktorý je v podstate doplňujúcim ukazovateľom. Ten nám udáva aké percento z celkových aktív tvoria cudzie zdroje. Súčet hodnôt týchto dvoch ukazovateľov je vždy 100%.

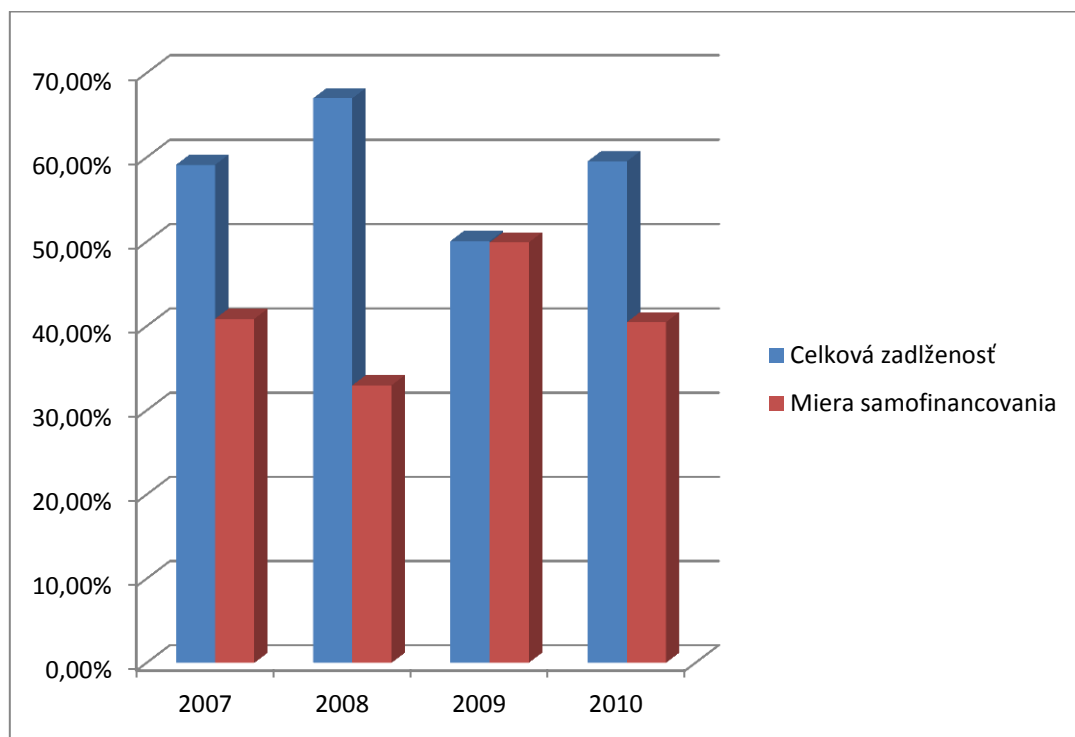
Tabuľka 8: Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti	2007	2008	2009	2010	Trend 07/08	Trend 08/09	Trend 09/10
Celková zadlženosť	59,12%	67,01%	50,08%	59,53%	+	-	+
Miera samofinancovania	40,88%	32,99%	49,92%	40,47%	-	+	-

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

V skúmaných rokoch bola celková zadlženosť najvyššia v roku 2008. To pravdepodobne spôsobila celosvetová hospodárska kríza a čerpanie úverov. Tým, ako sa postupne dostaneme z krízy sa znížila aj zadlženosť na 50%, čo znamená že firma splatila časť z jej dlhov. V poslednom roku ale zase sa zvýšila na 59,53%

Presne opačnú tendenciu má miera samofinancovania, čo sa v roku 2009 zvýšila tiež na 50%, čo znamenalo že mohla viac investovať z vlastných zdrojov, ale v poslednom roku už klesol na 40%.



Graf 6: Zadlženosť podniku

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

4.8.Sústavy pomerových ukazovateľov

Tieto sústavy pomerových ukazovateľov slúžia na celkové zhodnotenie finančnej situácii firmy.

4.8.1.Altmanov Z-skóre

Altmanov vzorec je súhrnný ukazovateľ, ktorý pomôže zistiť, či sa skúmaný podnik blíži k bankrotu, prípadne sa nachádza v dobrej alebo v priemernej (tzv. šedá zóna) finančnej situácii.

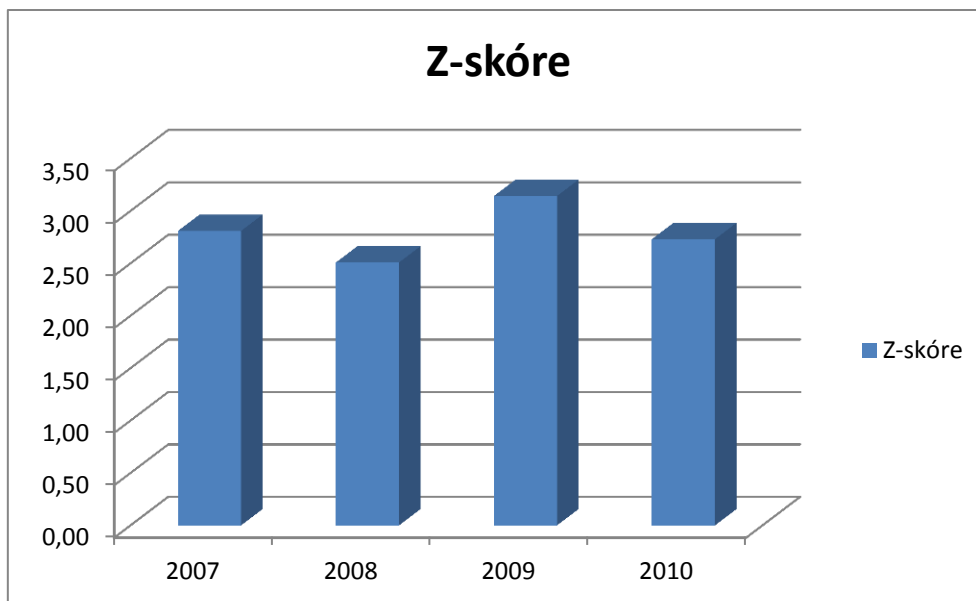
Keď je výsledná hodnota Z-skóre vyššia ako 2,9, firma je stabilná, avšak keď je nižšia ako 1,8 tak má finančné problémy a blíži sa k bankrotu. Medzi 1,8 a 2,9 je tzv. šedá zóna, čo znamená nevyhranenú finančnú pozíciu.

Tabuľka 9: Altmanov index

Altmanov index	2007	2008	2009	2010	Trend 07/08	Trend 08/09	Trend 09/10
Z-skóre	2,81	2,51	3,14	2,73	-	+	-

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

Podľa vypočítaných hodnôt vidíme, že v roku 2007 hodnota Z bola celkom vysoká, ale ešte stále neuspokojivá. Potom kvôli kríze poklesla, ale v poslednom roku už značne porástla a v roku 2009 sa dostala na hodnotu 3,142 čo znamenal príjemnú a dobrú finančnú situáciu. V poslednom roku klesla na 2,73 čo je síce nižšia hodnota, ale je veľmi blízko k hornej hranici šedej zóny. Podľa toho by firma mala mať zdroje na investovanie do nových technológií, aby dokázala udržať pozíciu v konkurenčnom boji.



Graf 7: Altmanov Z-skóre

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

4.9. Zlaté bilančné pravidlá

Sú základnými predpokladmi finančnej situácie podniku, ktoré by mali byť dodržané.

Vychádzajú z danej kapitálovej potreby a stanovujú základné zásady, ktoré prostriedky financovania treba použiť za určitých okolností ku krytí kapitálovej potreby.

Pravidlá sú nasledujúce:

- *Zlaté bilančné pravidlo financovania* – dlhodobé aktíva by mali byť financované vlastným kapitálom a dlhodobým cudzím kapitálom
- *Zlaté pravidlo vyrovnania rizík* – vlastné zdroje by mali byť väčšie alebo rovné cudzím zdrojom
- *Zlaté pari pravidlo* – dlhodobý majetok by mal byť krytý dlhodobými zdrojmi
- *Zlaté pomerové pravidlo* – tempo rastu investícií by z dlhodobého hľadiska nemalo byť vyššie ako tempo rastu predaja

4.9.1. Zlaté bilančné pravidlo financovania

Tabuľka 10: Zlaté bilančné pravidlo financovania

Zlaté bilančné pravidlo financovania	2007	2008	2009	2010
Dlhodobý majetok (v €)	8 465 577	8 939 601	8 622 441	8 913 823
Dlhodobé zdroje (v €)	16 497 079	24 766 757	13 269 716	27 811 543
Dl. Zdroje/ dl. Majetok	1,95	2,77	1,54	3,12
Prevaha zdrojov (v €)	8 031 502	15 827 156	4 647 275	18 897 720
Prevaha zdrojov (%)	94,87%	177,05%	53,90%	212,00%

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

Dlhodobo viazaný majetok (neobežný majetok + dlhodobé pohľadávky) mali by byť kryté dlhodobým disponibilným kapitálom (vlastné imanie + dlhodobé záväzky + dlhodobé úvery)

Z tabuľky môžeme vidieť, že podnik dlhodobými zdrojmi financuje dlhodobý majetok. Najväčšia prevaha zdrojov bola v poslednom roku 2010, a to 212%, najmenšia bola v roku 2009 skoro 54%.

4.9.2. Zlaté pravidlo vyrovnanie rizika

Tabuľka 11: Zlaté pravidlo vyrovnanie rizika

Zlaté pravidlo vyrovnanie rizika	2007	2008	2009	2010
Vlastné zdroje (v €)	11 408 849	12 193 329	13 225 292	18 901 416
Cudzíe zdroje (v €)	16 497 079	24 766 757	13 269 716	27 811 543
Vlastný kapitál/ cudzie zdroje	0,69	0,49	1,00	0,68
Prevaha vlastných zdrojov (v €)	-5 088 230	-12 573 428	-44 424	-8 910 127
Prevaha vlastných zdrojov (%)	-30,84%	-50,77%	-0,33%	-32,04%

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

Podľa zlatého pravidla vyrovnanie rizika by mali vlastné zdroje prevýšiť cudzie zdroje, alebo aspoň sa majú rovnať. V našom prípade v rokoch 2007 a 2008 cudzie zdroje vysoko prevýšili

vlastné zdroje, ale v poslednom 2 skúmaných rokoch už firma vylepšila tento pomer, v roku 2009 sa už skoro rovnali.

Ukazovateľ z hľadiska stability podniku už je na prijateľnej hodnote.

4.10. Čistý pracovný kapitál

Čistý pracovný kapitál je časť voľných peňažných prostriedkov, ktoré firme ostanú po zaplatení všetkých obyčajných krátkodobých záväzkov.

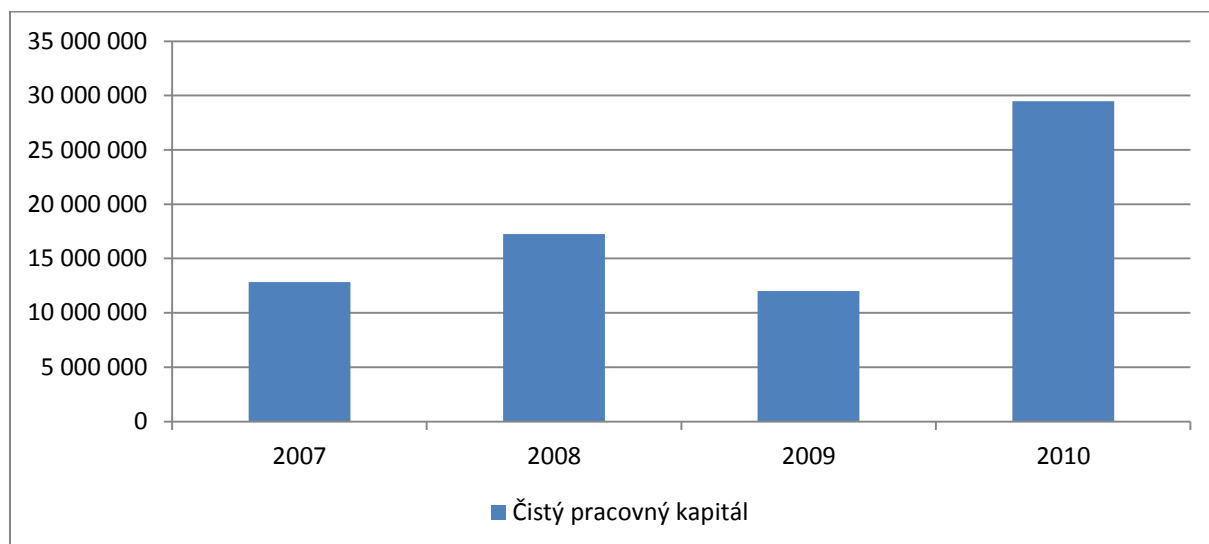
$$\text{ČPK} = \text{bežný majetok} - \text{krátkodobé záväzky}$$

Ukazovateľ informuje o platobnej schopnosti podniku.

Tabuľka 12: Čistý pracovný kapitál

Položka	2007	2008	2009	2010
Obežný majetok	19 403 571	27 979 818	17 827 150	37 749 173
Krátkodobé záväzky	6 565 458	10 717 460	5 827 359	8 268 847
Čistý pracovný kapitál	12 838 113	17 262 358	11 999 791	29 480 326

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)



Graf 8: Čistý pracovný kapitál

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

4.11. Analýza rizík

Analýza rizík nám umožňuje určiť, kde sa vyskytujú riziká, a ako sa im môžeme vyhnúť.

Riziká existujú vždy, len treba ich mať pod kontrolou.¹⁸

4.11.1. Identifikácia aktív

Najdôležitejšiemu aktívami firmy sú:

Základný kapitál a prevádzkové prostriedky

Pre prevádzkyschopnosť firmy najdôležitejšími aktívami sú základný kapitál a prevádzkové prostriedky. Za tie sa bude nakupovať materiál, z ktorého sa vytvorí hotový výrobok, ktorý bude predstavovať jeden zo základných pilierov budúcej získanej hodnoty.

Materiál

Ďalším aktívom je materiál, z čoho veľká časť bude už na sklade. Hodnota materiálu sa bude postupne s výrobou spotrebávať.

Meno, image a povest' firmy

Tieto veci sú ťažko peňažne vyčísliteľné, napriek tomu sú aktívami firmy, a výrazne ovplyvňujú ziskovosť, a preto je treba ich dôležitosť zahrnúť do analýzy rizík. V porovnaní s ostatnými aktívami jeho hodnota je stredná.

4.11.2. Identifikácia hrozieb

Aktíva môžu ohroziť nasledujúce:

Základný kapitál držaný v materiáli

Riziko existuje v tom, že by firma investovala do materiálu, čo je potrebné z veľkej časti nakúpiť na začiatku výroby, a v priebehu výroby by sa všetok materiál nespotreboval. Základný kapitál by potom bol viazaný v materiáli a na nákup iného potrebného materiálu pre inú výrobu resp. iné investície by chýbal.

¹⁸Businessinfo.cz[online].2011[cit.2006-12-27]<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rizeni-rizik/postup-a-metody-analyzy-rizik/1001617/42741/>>

Ďalším rizikom je, že cena materiálu sa môže meniť – klesať – počas roka, a tým by firma nenakupovala za najvýhodnejšie ceny.

Ohrozenie strojov a materiálu krádežou, poškodením

Stroje a materiál menšieho charakteru sa môže stať obeťou krádeže zo skladu, alebo môžu sa stroje poškodiť pri nedbalom zaobchádzaní pracovníkmi.

Firma po dodaní nekvalitného výrobku alebo nedodržaním termínov môže stratiť dôveru odberateľov

Ďalším rizikom môže byť zhoršenie povesti firmy, čo môže vzniknúť dodávaním nekvalitného výrobku, alebo nedodržaním dodacích termínov.

4.11.3. Analýza hrozieb a protiopatrení

Závažnosť hrozieb je určená porovnaním hodnoty aktív s pravdepodobnosťou hrozby.

Závažnosť je rozdelená na nasledujúce kategórie:

- Malá
- Stredná
- Veľká

Miere závažnosti zodpovedajú aj navrhnuté protiopatrenia.

Základný kapitál držaný v materiáli

Toto riziko, vzhľadom k hodnote aktív a nebezpečenstvu jeho vzniku, je len strednou hrozbou. Ak by sa táto hrozba naplnila, mohla by firma stratiť schopnosť splácať záväzky, alebo by nemala dostatok peňažných prostriedkov na nakupovanie ďalšieho materiálu. Preto je treba toto riziko obmedziť. To je možné dosiahnuť dohodami s odberateľmi, ktorí majú možnosť časť ceny objednaného výrobku zálohovo dopredu zaplatiť, tým sa firma môže čiastočne vyhnúť takejto hrozby.

Ohrozenie strojov a materiálu krádežou, poškodením

Hodnota aktív strojov a materiálu je dosť vysoká, avšak nebezpečenstvo vzniku tejto hrozby je pomerne malé. Preto táto hrozba je považovaná za nízku. Vyhnúť sa krádeže je možné

inštaláciou kamerového a bezpečnostného systému do všetkých skladov a dielní. S menšími poškodeniami na strojoch sa dá počítať, avšak to musí vedieť riešiť servisný tím.

Firma po dodaní nekvalitného výrobku alebo nedodržaním termínov môže stratiť dôveru odberateľov

Riziko získania zlej povesti firmy je malá, pravdepodobnosť naplnenia hrozby je nízka, preto je celá hrozba nízka. Vyhnúť sa tejto hrozby je možné dodržiavaním predpísaných kvalitatívnych ukazovateľov a noriem ISO. Prípadná aplikácia navrhnutého systému Lean management, tiež môže prispieť k zachovaniu imageu firmy.

4.12. Analýza problému

Strojárstvo je technický odbor. Zabýva sa návrhom, výrobou a údržbou strojov a zariadení.. Vyrábané stroje sú potrebné v každej oblasti života. Kvôli existujúcim príležitostiam v odbore podniká veľmi veľa firiem. Z toho je pochopiteľné, že veľké množstvo firiem vytvára tvrdý konkurenčný boj a konkurenčné prostredie.

Analyzovaný podnik je pomerne stabilnou spoločnosťou, ktorá nemá značné finančné problémy, vykazuje pozitívny výsledok hospodárenia, čo sa jej darí z roku na rok aj navrhovať. Nedávna celosvetová hospodárska kríza ale postihla aj skúmanú firmu, čo sa tvrdo odrazilo aj na výsledkoch. Už v roku 2007 nastali určité problémy, a v roku 2008 sa ešte len prehĺbili. Firme sa podarilo udržať. Po kríze sa situácia ešte znova pritvrdila, zvýšili sa nároky na strojárske produkty, zvýšil sa aj konkurenčný boj v odvetví.

Z výsledkov finančnej analýzy a z celkovej situácie vo firme je zrejmé, že v rokoch 2007 a 2008 nebolo všetko v poriadku. Podnik musel prepustiť časť zamestnancov a znížiť objem vyplatených mzdových prostriedkov. Tento krok ale tiež prispel k tomu aby v ďalšom období mala firma dobré východisko pre jej ďalší rozvoj.

Tento veľký pokles dopytu po strojárskych výrobkoch samozrejme sa objavil aj v ostatných konkurenčných firmách kde to museli tiež riešiť.

Teraz sa už ukazuje, že najhoršie je už za nami. Kríza trh vyčistila, slabé firmy skrachovali a zostali len silné životaschopné. Tí, ktorí sa udržali, musia sa prispôbiť k novým podmienkam a k ešte väčšiemu konkurenčnému boju.

Analyzovaná spoločnosť Stroje a Mechanizmy, a.s. je v pozícii, že síce má celkom dobrú pozíciu a aj výsledky, ale v záujme udržať krok s ostatnými, musí ďalej tvrdo pracovať, plánovať do budúcnosti a prispôbovať sa novým podmienkam. Zvoliť takú stratégiu pre ďalší rozvoj, aby cestou postupných investícií do výroby a technológie vedel postupne zvyšovať produkciu, zlepšiť kvalitu výstupných produktov, znižovať náklady na chod podniku a zrýchliť celý výrobný proces, aby mohla včas dodávať výrobky svojim odberateľom.

Síce informácie o finančných a ostatných problémoch z predchádzajúcich rokov sú ešte stále živé, ako som už spomínal, treba myslieť dopredu. Ako som zistil po konzultáciách s

pracovníkmi v podniku, už sa pripravujú nové plány, a už zvažujú o tom do ktorých projektov budú investovať.

5.VLASTNÝ NÁVRH RIEŠENIA

V predošlej kapitole som analyzoval súčasnú situáciu vo firme. V tejto kapitole som sa sústredil na rozvoj, snažil som sa na základe úspešných, u nás ešte len v malom počte zavedených projektoch navrhnúť určitý investičný projekt, ktorý by mohol pomôcť vylepšiť pozíciu firmy na trhu. Tento návrh zlepši výrobný proces, tým firma dokáže vyrábať efektívnejšie a v požadovanej kvalite a v dodacích termínoch.

Navrhnutý projekt sa zameriava na stratégiu na zvýšenie konkurencieschopnosti firmy. Vo firme existujú aktuálne investičné projekty aj teraz, ktoré sa týkajú hlavne rekonštrukcií hál a obstarávanie nových technológií a zariadení. Tieto projekty sú finančne náročné, a preto som sa snažil nájsť také riešenie, ktoré je realizovateľné súvisle s týmito už bežiacimi sa projektmi.

Cieľom kapitoly je popísať projekt, ktorý podľa firemných podkladov je realizovateľný, a pomôže podniku urýchliť a zefektívniť výrobný proces.

Návrh bude rozdelený do viacerých častí. Najprv popíšem firemné predpoklady, aké bariéry existujú vo výrobnom procese, ktoré spomalia výrobu. Potom bude nasledovať popis navrhutej stratégie a implementácia.

Ďalej sa pokúsim odhadnúť približný rozpočet, koľko by realizácia stála, čo by sa dalo projektom dosiahnuť a zlepšiť, aby sa to oplátilo, aby to bolo návratné. Realizovaná metóda ovplyvní aj počet a štruktúru pracovných miest. Ďalším prvkom bude určenie časového harmonogramu - časového plánu uskutočňovania projektu, a rozdelenie realizácie na jednotlivé fázy.

Predposledná, a asi najdôležitejšia kapitola bude ekonomické zhodnotenie, kde podľa dostupných informácií pokúsim sa zostaviť plán nákladov a spôsob krytia týchto nákladov.

Na koniec v samostatnej časti ešte raz porovnam náklady, popíšem vypočítanú, teoretickú návratnosť projektu a zmienim sa aj o ostatných prínosoch.

5.1.Exekutívny súhrn

V tejto kapitole sú popísané základné parametre plánovaného investičného zámeru pre reorganizáciu výrobného procesu, ktoré budú v ďalších kapitolách rozpísané podrobnejšie.

(Cena za know-how nie je zahrnutá, predpokladá sa spolupráca s partnerom. Partner z toho môže očakávať zabezpečenú kvalitu výrobkov a termínov dodávok a taktiež zachovalú a nemeniacu sa cenu výrobkov)

Špecifikácia investície:

Reorganizácia výroby a výrobných postupov podľa zásad Lean managementu.

V prvom rade sa jedná o aplikáciu nového konceptu výroby pre odberateľa CATERPILLAR (podvozkové rámy pre bagre CAT.). Tento navrhovaný princíp samozrejme bude aplikovateľný aj pre iné sériovo vyrábané výrobky.

Výška investície: 170 000 €

Forma financovania: investičný bankový úver (8 % p.a.) – splácanie 3 roky

Predpoklady na úspešnosť projektu:

- Skúsenosti s daným výrobkom
- Stabilné a trvalé tržby (analýza účtových výkazov vid. Kapitola 4.6.)
- Výrobky zamerané na koncového zákazníka
- Dobrá povesť firmy čo sa týka kvality jej výrobkov

Finančné vyhodnotenie:

- Návratnosť investície do 2 rokov
- Životnosť projektu 8 rokov
- Priemerný ročný príjem 88 686 €
- Čistá súčasná hodnota projektu pri diskontnej sadzbe 10 % je 227 701 €
- Priemerný ročný hospodársky výsledok po zdanení z investície činí 108 060 €

Prínosy z realizácie projektu:

- Zlepšenie partnerských vzťahov
- Úspora času a nákladov pri výrobe
- Zaistenie požadovanej kvality výrobkov
- Zaistenie možnosti dodávok výrobkov na čas
- Zväčšenie súčasného tržného podielu a silnejšie postavenie na trhu
- Zvýšenie ziskovosti firmy

5.2.Popis projektu

5.2.1.Podstata projektu

Jedná sa o modernizáciu a vylepšenie plynulosti výrobného procesu, zefektívnenie rozmiestnenia jednotlivých výrobných technológií a zariadení a tým aj o zabezpečenie rýchleho vyhotovenia objednávok a o včasného dodania zákazky.

Projekt bude mať za následok dodržanie dodacích termínov a vylepšenie kvality výrobkov, čo by znamenalo splnenie priority celého projektu – zvýšenie konkurencieschopnosti firmy. Nemenej dôležité bude tým tiež získanie dlhodobej spokojnosti partnerov.

5.2.2.Ciele projektu

Cieľom je zlepšiť kvalitu výrobkov, skrátiť dodacie termíny, vylepšiť plynulosť a stálosť výrobného procesu, získať spokojnosť partnerov. To všetko napomáha k zaisteniu dlhodobej spolupráce s odberateľmi a tým aj k zabezpečeniu objednávok, tržby a zisku.

5.2.3. Popis realizácie projektu

Podľa analýzy problémov a jednotlivých kritérií doporučujem aplikovať princíp tzv. Lean managementu, známy aj ako Toyota System. Metoda Lean – filozofia štíhlejšej spoločnosti – nevytvára novú stratégiu alebo nový obchodný model, ani nenúti aplikovať neprirodené metódy. Jednoducho sa len vráti k základom obchodnej činnosti, a sústreďuje sa na to, čo zákazník žiada a akceptuje, čo preňho tvorí hodnotu. Potom zoradí tieto hodnototvorné činnosti do logického sledu a odstráni ostatné činnosti, ktoré hodnotu neprinášajú..

Potom nasleduje vytvorenie toku – sledu technologických činností, v ktorom výroba produktu - výrobku prebieha jednoducho a hladko dopredu. Na konci ešte k tomu pripojí cyklus neustáleho zlepšovania s cieľom hľadania dokonalosti.

5.2.4. Tržná potreba realizácie a zdôvodnenie projektu

Podnik, Stroje a mechanizmy, a.s. neexistoval vždy ako samostatný. Nevznikol ako nová účelová stavba. Na začiatku jeho existencie boli Slovenské lodenice Komárno, a.s., z čoho sa vyčlenila časť vo forme nového podniku. Práve tieto historické fakty vzniku odôvodňujú niekedy nelogické rozmiestnenie výrobných zariadení a technické vybavenie v podniku z hľadiska súčasnej výroby. Jednotlivé technológie a zariadenia, a ich rozloženie zostalo zo starého podniku, čo ale nemôže uspokojiť nároky podniku s inou výrobnou činnosťou ako bola pôvodná. Vzniká neefektívny transport dielcov. Tieto okolnosti ovplyvňujú a spomalia výrobný proces a celý postup a plynulosť výroby sa stáva neefektívnou.

Na riešenie týchto problémov navrhujem aplikáciu metódy Lean Management, čo klade veľký dôraz na plynulosť výroby bez zbytočných a nevyhnutných technologických prestávok. Znamená to, že nové, logické rozloženie zariadení a obrábacích strojov by spĺňali podmienky „pásovej“ – plynulej výroby.

Tento typ managementu, známy aj ako Toyota systém, používa už stále viac firiem v strojárnej výrobe. V praxi na realizáciu podobných projektov obvykle existujú 2 spôsoby:

- Prvý a najjednoduchší spôsob je, že firma jednoducho „nakúpi novú metódu“ od sprostredkovateľskej firmy spolu aj s realizáciou. Súčasťou nákupu by mala byť aj pomoc pri aplikácii systému a zavádzaní do praxe.

Tento spôsob je drahší, a okrem vynaložených finančných zdrojov podnik získa len výrobnú linku, do čoho náplň si musí zabezpečiť sám.

- Druhá možnosť je, keď firma má partnera, ktorý je ochotný sa podeliť so svojimi poznatkami a už používa podobný vysnený systém. To znamená, že partnerská firma by mohla zabezpečiť/ poskytnúť know-how, a za to podnik, ktorý zavádza novú metódu, môže nový systém výroby uskutočniť podľa usmernenia partnera na vlastné podmienky.

Mohlo by to byť dobré riešenie pre obidve strany, lebo ten, ktorý know-how poskytuje, by získal dlhodobého partnera ktorí bude vyrábať podľa jeho predpokladov, a podnik ktorý metódu prijíma, by získal lacnejšie nový systém výroby a tiež aj partnera ktorým by mohol dlhodobo spolupracovať. Zabezpečí tým stálosť tržieb a zisku. (v projekte sa predpokladá použitie druhej možnosti)

Zavedená metóda by mala mať za následok plynulú výrobu ktorá by prebiehala podľa novozavádzaných časových taktov. Jednotlivé výrobné pracoviská by boli postupne spojené, a tým by sa podarilo vylúčiť nepotrebné prepravy dielcov, technologické prestávky medzi strediskami a stratové časy. Časová náročnosť práce na jednotlivých pracoviskách má byť optimalizovaná na rovnako trvajúcu dobu, podľa čoho je stanovený tiež výrobný takt linky.

Poznatkom z krízových rokov je zvýšený dôraz kladený na kvalitu. Každá firma ktorá chce byť úspešnou musí klásť dôraz na kvalitu, včasné dodanie zákaziek a na zníženie nákladov. Bez toho neudrží svoju konkurencieschopnosť medzi ostatnými firmami. Kvôli tomu podniky sú ochotné poskytnúť svoju know-how spoľahlivým partnerom, aby spoločne dokázali splniť náročné podmienky konečných spotrebiteľov.

5.2.5.Podrobnejší popis Lean managementu

Lean management –Toyota výrobný systém sa odkazuje na integrovaný socio-technický systém, vyvinutý Toyotou, a zahrnuje jeho filozofiu a zavedenie do praxe. Metóda organizuje výrobu a logistiku, obsahuje vzájomné ovplyvňovanie dodávateľov a zákazníkov. Pôvodným názvom bola „včasná výroba“ .

Hlavným jej cieľom je eliminácia plytvania a vylúčenie nedôslednosti a preťažovania. Kládne sa dôraz na odstraňovanie plytvania, ktoré spravidla predstavujú defekty, nadprodukcia, nadmerné zásoby, zbytočné pohyby, nadbytočné spracovanie, doprava, čakanie a neefektívne využívanie ľudí.

Najviac významné účinky na hodnotu procesov majú konštruované procesy schopné priniesť požadovaný efekt hladko, bez nedôslednosti.

Konečné taktické eliminácie plytvania sú potom veľmi hodnotné a cenné.

Systém má 5 základných princípov:

1. Stanovenie toho, čo vytvára hodnotu z pohľadu zákazníka
2. Identifikácia toku hodnoty
3. Vytvorenie plynulých a neprerušovaných procesov
4. Vytvorenie systémov riadených potrebou (ťah miesto tlaku)
5. Neustála snaha o dokonalosť

5.2.6.Technické riešenie a jednotlivé aktivity projektu

Pri výrobe výrobkov zákazník neustále zvyšuje ekonomický tlak na postupné znižovanie ceny výrobkov pri zvyšujúcich sa režijných nákladoch výrobcu. Túto protichodnú požiadavku má za cieľ riešiť aj navrhovaný projekt, kde pri vytváraní novej organizácie výroby a výrobného procesu bol kladený veľký dôraz na odstránenie zbytočných výpadkov. Medzi tieto neplánované výpadky patrí čakanie na žeriav, polohovanie výrobkov do potrebnej polohy pri zváraní, opravy nepodarkov a podobne.

Nový projekt rieši výrobu skoro s úplným vylúčením potreby horných žeriavov. Pracovníci pomocou otočných žeriavov, ktoré ovládajú sami, môžu vkladat' dielce samostatne do zotavovacích prípravkov a takisto zvárači vedia jednoduchým otočným zariadením polohovať výrobky pri zváraní. Dosiahne sa tým samostatnosť jednotlivých pracovísk a pracovníkov ktorí pri svojej práci nebudú na nikom závislí. Zodpovedajú pritom za odvedenú prácu, kvalitu toho tiež zaznamenávajú do protokolov kvality, ktoré putujú spolu s výrobkom na jednotlivé pracoviská. Nekvalita musí byť zistená na tom pracovisku na ktorom vznikla a musí byť tiež hneď tam odstránená. Žiadne pracovisko nesmie opustiť nekvalitný výrobok.

Logický sled pracovísk podľa technológie výroby minimalizuje potrebné prepravné vzdialenosti dielcov medzi jednotlivými operáciami, a tým zásadne mení doterajší historický stav, kde sled výroby bol podriadený historickému rozmiestneniu výrobných zariadení. Spracovávaný polovýrobok sa dostáva z jedného pracoviska na druhé ako na bežiacom páse.

Jednotlivé pracoviská musia byť zariadené len s potrebnými súčiastkami a náradím, všetky nepotrebné veci musia byť z týchto pracovísk odstránené. Klade sa dôraz na ergonomické zariadenie pracovísk, aby pracovník pri jej pracovnej činnosti musel len minimálne sa pohybovať. Na pracovisku všetko musí mať svoju vyznačenú polohu a musí byť prehľadné.

Týmto novým výrobným princípom sa dosahuje možnosť plánovania výroby podľa určitého dohodnutého taktu, a tým sa zabezpečuje pravidelná denná výroba výrobkov. Poriadok na pracoviskách odstraňuje chaos z výroby a prispieva ku kvalite výrobkov a dodržaniu výrobných termínov. Výsledne sa zvyšuje priechodnosť výrobných linky a počet vyrobených zariadení. Tým sa dostaneme k vytýčenému cieľu na danej výrobných ploche s nižšími nákladmi, a budeme vedieť zabezpečiť výrobu väčšieho počtu výrobkov, a tým zvyšujeme efektívnosť výroby. Na základe toho výrobca môže upraviť cenu svojich produktov a tým sa stáva konkurencieschopným a pre zákazníka zaujímavým partnerom. Zákazník na základe kvalitných výrobkov dodaných v termíne a v konkurenčnej cene nemá dôvod hľadať ďalších dodávateľov a bude objednávať dlhodobo u tohto spoľahlivého partnera.

5.3.Odhad objemu predaja

Z minulosti a podľa účtových výkazov sa dá odhadnúť objem predaja pre budúci rok. Samozrejme treba sledovať aj ekonomickú situáciu, a tiež už získané skúsenosti v tejto oblasti, a potom je ešte známy dlhodobý trend tak v oblasti tržieb, či v oblasti vývoja marži na danom výrobku, z čoho sa dá vychádzať.

Kvôli tomu musíme rátať aj s optimistickou aj s pesimistickou variantou, a vychádzať z priemeru medzi tými predpokladanými možnými stavu. Mesiac August 2012 by mohol byť dátumom dokončenia investície s predpokladaným zahájením prevádzky už v mesiaci September 2012 .

Základné údaje k určeniu jednotlivých variant:

Výroba 6 ks rámov za týždeň (súčasný stav), konečná cena pre odberateľa za 1 ks je 10 000 €, marže na 1 ks výrobku je 7 %, to je 655 €.

Rok 2011 je počítaný podľa súčasného stavu, rok 2012 do 8.2012 podľa súčasného stavu, a od 9.2012 do 12.2012 podľa nového stavu po rekonštrukcii, a rok 2013 celý podľa zvýšenej výroby.

5.3.1.Optimistická varianta

Vychádza sa z predpokladu, ktorý je zachytený v kapitole 4.6., ktorý jednoznačne ukazuje, že za posledné 4 roky možno vidieť pozitívny vývoj s rastovou tendenciou, a to aj napriek tomu, že kvôli hospodárskej kríze došlo k všeobecnému celkovému poklesu. Tržby sú stále na dobrej úrovni, a zisk sa stále zvyšuje. Vedľa toho aj všetky ukazovatele rentability majú rastúcu tendenciu. Ďalším predpokladom je pozitívny vývoj výroby a stále kvalitnejšie výrobky, čo môže prilákať aj ďalších odberateľov. Doporučeným vylepšením výroby by sme dokázali zrýchliť výrobný proces, a keď zväžíme tieto kritéria, môžeme predpokladať zvýšenie objemu výroby až o 100 %, a to hneď po dokončení modernizovania výrobných postupov oproti súčasnému stavu. Výroba podľa odporúčanej metódy zvyšuje nie len rýchlosť s jednoduchosťou výroby, ale aj kvalitu výrobkov.

To by znamenalo, že oproti súčasnému stavu, čo je 6 ks podvozkových rámov za týždeň, by bolo možné vyrobiť až 12 ks za týždeň.

Keby investícia bola dokončená podľa plánov, a od septembra 2012 by zahájili výrobu podľa nového systému, takto by sa zmenil objem výroby podvozkových rámov pre CAT:

Tabuľka 13: Predpokladaná ročná výroba (optimistická varianta)

Rok	2011	2012	2013
Objem výroby pre CAT za rok (ks)	312	414	624
Tržby za výrobky (€)	3 120 000	4 140 000	6 240 000
Z toho marže z výrobku (€)	204 360	271 170	408 720

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

5.3.2. Pesimistická varianta

Keď aj ďalej budeme počítať s hospodárskou krízou, môže sa to prejavovať aj v oblasti oceľových a zváraných výrobkov. To by mohlo znamenať, že napriek efektívnejšej a kvalitnejšej výroby zostanú tržby na stále rovnakej pozícii, a nedôjde ku zvýšeniu obratu ani marže. Dôvodom môže byť už zmienená hospodárska kríza, nasýtenie trhu alebo nové lacnejšie konkurenti. V tomto prípade môžeme očakávať zvýšenie objemu výroby len o tretinu oproti súčasnému stavu, čo by len pokrylo náklady na investíciu, ale bez významného dodatočného zisku alebo prínosu.

To by znamenalo, že oproti súčasnému stavu, čo je 6 ks podvozkových rámov za týždeň, by bolo možné vyrobiť len 8 ks za týždeň.

Tabuľka 14: Predpokladaná ročná výroba (pesimistická varianta)

Rok	2011	2012	2013
Objem výroby pre CAT za rok (ks)	312	346	416
Tržby za výrobky (€)	3 120 000	3 460 000	4 160 000
Z toho marže z výrobku (€)	204 360	226 630	272 480

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

5.3.3. Realistická varianta

Ak zoberieme do úvahy obidve varianty, pesimistickú aj optimistickú, môžeme priemerne predpokladať zvýšenie objemu výroby o 4 ks, na úroveň 10 ks za týždeň. Na základe tohto predpokladu budú v nasledujúcej kapitole zostavené všetky prepočty.

Tabuľka 15: Predpokladaná ročná výroba (realistická varianta)

Rok	2011	2012	2013
Objem výroby pre CAT za rok (ks)	312	380	520
Tržby za výrobky (€)	3 120 000	3 800 000	5 200 000
Z toho marže z výrobku (€)	204 360	248 900	340 600

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

5.4.Finančný plán

Stroje a mechanizmy a.s. sa radí podľa veľkosti medzi stredné podniky, je ekonomicky stabilná firma, hodnoty finančnej analýzy sú dobré. Podľa prevládajúceho výrobného faktoru patrí medzi investične náročné podniky. Vzhľadom na zameranie firmy je potrebný dostatok skladovacích priestorov (môžeme vidieť aj vo výkazoch, že na rok 2011 sa razantne zvýšili zásoby), je nutná mechanizácia a sú potrebné aj dopravné prostriedky. Približne 60% firmy je financovaný z cudzích zdrojov. Podnik využíva bankové úvery a leasingy na nákladné a osobné vozidlá.

Dôležitou súčasťou podnikateľského plánu je finančný plán, ktorý určuje objem investícií, ktorý firma potrebuje. Tiež ukazuje, či je plán reálny a prevediteľný. Nižšie sú uvedené plánované kapitálové príjmy, ktoré by mala investícia priniesť.

5.4.1.Výdaje súvisiace s investíciou

S uvedenou investíciou sú spojené výdaje, ktoré sú zaznamenané v nižšie uvedenej tabuľke. Nasledujúce údaje sú platné pre sériovú výrobu rovnakých výrobkov pre zákazníka Caterpillar.

V tabuľke uvádzané hodnoty sú kvalifikovanými odhadmi z konzultácií s odbornými pracovníkmi firmy Stroje a Mechanizmy a.s..

Tabuľka 16: Výdaje súvisiace s investíciou

Výdaje	Celkové výdaje v €
1.Výrobná dokumentácia	8 700
2. Výroba kontrolných prípravkov	5 400
3. Výroba výrobných prípravkov	114 000
4. Reorganizácia pracovísk	39 500
5.Skúšobná prevádzka – úpravy, korekcie	2 400
Úplné celkové výdaje	170 000

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

Náklady na realizáciu projektu môžu byť minimalizované využitím práce vlastných vnútropodnikových útvarov bez externých dodávok. Pritom sa môžu využiť skúsenosti vlastných konštruktérov pri tvorbe výrobných dokumentácie prípravkov. Následná realizácia nakreslených výrobných zariadení môže byť realizovaná tiež ako investícia vlastnej výroby, vlastnou výrobnou kapacitou. Taktiež premiestnenie výrobných zariadení a inštalácia nových zariadení môže byť vykonaná režijnými pracovníkmi útvaru základných prostriedkov.

5.4.2. Spôsob financovania

Financovanie investície je plánovaná pomocou investičného úveru. Detaily a splátkový kalendár je uvedený nižšie:

Výška úveru: 170 000 €

Úroková sadzba: 8 % p.a.

Doba splácania: 3 roky (36 mesiacov)

Čerpanie úveru: 03.2012

Splácanie úveru: 04.2012 – 03.2015

Tabuľka 17: Bankový úver - splátkový kalendár

Rok	počet splátok	Počiatkový stav	Úrok	Úmor	Splátka	Konečný stav
2012	9	170 000	9178	38 767	47 945	131 233
2013	12	131 233	8495	55 431	63 926	75 802
2014	12	75 802	3895	60 031	63 926	15 771
2015	3	15 771	211	15 771	15 982	0
Celkom	36	--	21779	170 000	191 778	--

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

5.4.3. Celkové zhodnotenie investície

1. Kapitálové výdaje: 170 000 €

2. Kapitálové príjmy

Tabuľka 18: Kapitálové príjmy

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Rok životnosti investície	1	2	3	4	5
Δ obchodnej marže	44 540	136 240	136 240	136 240	136 240
Δ mzdových nákladov	0	0	0	0	0
Δ nákladových úrokov	9 178	8 495	3 895	211	0
Δ hospodárskeho výsledku	35 362	127 745	132 345	136 029	136 240
Δ dane z príjmu (19 %)	6 719	24 273	25 146	25 846	25 886
Δ hosp. výsledku po zdanení	28 643	103 472	107 199	110 183	110 354
Δ dlhovej služby (splátka úveru a úroku)	-47 945	-63 926	-63 926	-15 982	0
Δ príjmu	-19 302	39 546	43 273	94 201	110 354
diskontný faktor $1/(1+0,1)^t$	0,909091	0,826446	0,751315	0,683013	0,620921
Δ diskontovaných príjmov	-17 547	32 683	32 512	64 341	68 521
Kumulované diskontované príjmy	-17 547	15 136	47 647	111 988	180 509

(ZDROJ: Vlastné spracovanie, celá tabuľka vid. Príloha 7.)

Poznámka: Δ = zmena veličiny voči jej pôvodnej hodnote

t = poradie roku

Tabuľka zobrazuje peňažné príjmy za prvých 5 rokov životnosti investície.

3. Čistá súčasná hodnota

Súčet diskontovaných príjmov za 8 rokov: 397 701 €

Čistá súčasná hodnota:

Diskontované príjmy – kapitálové výdaje = 397 701 – 170 000 = 227 701 €

Čistá súčasná hodnota je kladná, takže projekt je pri danej diskontnej sadzbe 10 % pre firmu prijateľný.

4.Doba návratnosti

Peňažný príjem za dobu životnosti projektu je 709 488 €. Kapitálové výdaje predstavujú 170 000 €. Z týchto dát sa určuje doba návratnosti.

Priemerný ročný príjem: $709\,488 : 8 = 88\,686$ €

Doba návratnosti: $170\,000 : 88\,686 = \underline{\underline{1,91 \text{ rokov}}}$

Uvedený projekt navrhujem zaviesť pri výrobe dielcov pre jedného zákazníka (CAT). Pri takomto zavedení projektu získané skúsenosti sa dajú využiť aj pri výrobe iných produktov pre iných zákazníkov. Tento projekt predpokladá sériovú výrobu rovnakých alebo podobných dielcov. Existujú ale aj možnosti rozšírenia časti projektu a poznatkov z tohto projektu aj pre modernizáciu ostatných pracovísk pre kusovú výrobu.

Pri ekonomickom prínose projektu nemôžeme zabudnúť na zabezpečenie zvýšenia kvality výrobkov, čo je pre zákazníka v súčasnej dobe nevyhnutnou, prvoradou podmienkou.

Pri tvorbe projektu je možné vytvoriť úzky kontakt aj so zákazníkom, ktorý prípadnými zmenami konštrukcie na základe doporučení výrobcu, pri zachovaní užitočnosti výrobku, tiež môže prispieť k zvýšenej efektívnosti produktu.

Na základe prepočtu, vložené investičné náklady majú návratnosť 1,91 rokov vedľa zvýšenej kvalite výrobkov a dlhodobého zabezpečenia výrobného programu od tohto zákazníka. Vedľajším prínosom projektu je prehľadnosť výroby, poriadok na pracoviskách, a firma získava pracoviská s novou pracovnou kultúrou, ktoré môžu byť vzorom aj pre ostatné prevádzky.

5.5.Dopady projektu

V každodennom živote firmy, projekt bude mať vplyv jedine na pracovníkov a pracovné miesta. Pri rekonštrukcii, rozmiestnení jednotlivých technológií a pracovísk nevzniknú zbytočné pracovné činnosti, jedná sa len o to, že niektorí pracovníci z dôvodu skrátenia pracovného cyklu sa stanú nepotrebnými na týchto pracoviskách a dostanú inú úlohu, inú náplň práce. Výrobné postupy sa v podstate nezmenia, len jednotlivé spojovacie činnosti sa budú uskutočniť inak, ako napr. transport polovýrobovkov, a vďaka novému usporiadaniu strojov bude zaistená jednoduchšia práca. Vylúči sa plytvanie s časom, pracovníci nebudú musieť čakať kým polotovary dorazí, na žeriavy a všetky potrebné technológie budú mať pri ruke.

Výroba podľa novo zavedeného systému nebude mať ani negatívne dôsledky na životné prostredie, ale naopak, budú sa znižovať náklady na energie.

5.6.Stratégia po realizácii projektu

Po realizácii a ukončení financovania projektu všetky aktivity budú pokračovať ďalej normálne ako predtým, len s lepšími podmienkami pre pracovníkov a efektívnejším využitím pracovného času a výrobného procesu.

Po zavedení projektu samozrejme tento projekt nekončí, bude sa priebežne a podľa potreby modernizovať tak, aby stále vyhovovalo odberateľom a jednotlivým požiadavkám na výrobu. Musí sa postupne zdokonaľovať výrobná technológia a štandardné pracovné postupy.

5.7.Časový harmonogram investície

Podľa navrhovaného, odhadovaného časového plánu realizácia projektu sa delí na niekoľko častí:

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| - tvorba projektovej dokumentácie | 2 mesiace |
| - výroba pracovných prípravkov | 1,5 mesiaca |
| - reorganizácia pracovísk | 3 mesiace |
| - skúšobná prevádzka | 1 mesiac |

Trvanie realizácie celého projektu by takto činilo asi 6 mesiacov.

Tabuľka 19: Časový harmonogram projektu

Plán reorganizácie výroby podľa metódy Lean managment	1.mes.	2.mes.	3.mes.	4.mes.	5.mes.	6.mes.
1. Popis súčasnej výroby						
> popis procesu	■					
> časové zmapovanie súčasnej technológie	■	■				
> návrh vytvorenia novej organizácie práce a pracovísk		■	■			
> pripomienkovanie podnikových útvarov			■			
> schválenie projektu na úrovni predstavenstva			■			
2. Kreslenie výrobnej dokumentácie						
> VD pre kontrolné prípravky			■			
> VD pre manipulačné prípravky			■	■		
> VD na prepravné palety				■	■	
> VD na zostavovacie prípravky podzostáv			■			
> VD pre otočné žeriavy			■	■		
3. Výroba prípravkov						
> výroba kontrolných prípravkov			■	■		
> výroba manipulačných a polohovacích prípravkov				■	■	■
> výroba prepravných palet				■	■	■
> prípravky na uchytenie, opracovanie a zostavu dielcov				■	■	■
> výroba prípravkov na zostavu podzostáv			■	■		
> výroba otočných žeriavov				■	■	■
4. Reorganizácia pracovísk						
> umiestnenie zvarovacích polohovadiel			■	■		
> premiestnenie jednotlivých pracovísk			■	■	■	■
> vytvorenie pracoviska na finalizáciu kompl. výrobkov				■	■	■
> premiestnenie zostavovacích prípravkov				■	■	■
> inštalácia otočných žeriavov					■	■
> zriadenie pracoviska pre čistenie výrobkov					■	■
> zriadenie pracoviska na finálnu kontrolu výrobkov						■
> vytvorenie skladu dielcov - supermarketu						■
5. Skúšobná prevádzka						■
						■
						■
						■

(ZDROJ: Vlastné spracovanie)

VD - výrobná dokumentácia

5.8.SWOT analýza projektu

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTH)

- Zlepšenie partnerských vzťahov
- Úspora času a nákladov pri výrobe
- Zabezpečenie perspektívnej výroby
- Zaistenie požadovanej kvality výrobkov
- Zaistenie možnosti dodávok výrobkov na čas
- Dlhodobé zabezpečenie partnerstva so spolupracujúcou firmou

SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESS)

- Realizácia projektu môže byť finančne náročná
- Nepresný odhad investičných nákladov môže ovplyvniť návratnosť projektu
- Doba realizácie projektu vlastnými silami môže byť ovplyvnená inými operatívnymi úlohami realizačného tímu

PRÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITY)

- Lepšia kvalita výrobkov
- Plynulá výroba bez zbytočných technologických prestávok
- Zlepšenie situácie vo firme
- Inovácie v podniku

HROZBY (THREATH)

- Bez vylepšenia výrobných postupov a zníženia výrobných nákladov firma stráca konkurencieschopnosť
- Možné problémy s financovaním

ZÁVER

V súčasnej dobe panuje medzi výrobnými podnikmi ostrá konkurencia. Aj firma Stroje a mechanizmy a.s. sa nachádza v takomto tvrdom konkurenčnom prostredí. Tento konkurenčný boj ešte intenzívnejšie pociťuje firma po celosvetovej ekonomickej kríze. Hospodárska kríza priniesla so sebou vyššie nároky na udržanie sa v konkurenčnom boji. Súčasný trend je, že podmienky obchodných zákaziek už viac menej diktujú zákazníci, a v týchto ťažkých časoch to treba rešpektovať.

Zabezpečením vysokej kvality výrobkov, prijateľnej ceny a včasnej, spoľahlivej dodávky výrobkov v požadovaných dodacích termínoch si ale môže firma zabezpečiť spoluprácu so strategickými odberateľmi. Môže tak z toho potom dlhodobo profitovať. Dosiachnutím efektívnej, plynulej výroby, kvality a včasných dodacích termínov firma má dobrú šancu zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a byť tak krok pred ostatnými.

Úlohou mojej diplomovej práce bolo navrhnúť podnikateľský zámer, realizáciou ktorého sa dosiahne zvýšenie konkurencieschopnosti firmy Stroje a mechanizmy a.s.. Na základe finančnej analýzy firmy a princípu. Lean management som navrhol reorganizáciu výrobného procesu, čím sa dajú vylúčiť zbytočné technologické prestávky vo výrobe a plytvanie s časom. Urýchli a sprehl'adní to výrobu, a umožňuje plánované plnenie dodacích termínov na čas. Navrhnutý systém znamená aj efektívnejšiu a kvalitnejšiu výrobu a zlepšenie pracovných podmienok.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

1. BARTES, F. Strategie konkurenčních stretu. 1999. Brno. PC-DIR Real. 137 s. ISBN: 80-214-1496-0.
2. CICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7
3. DEDOUCHOVÁ, M., Strategie podniku. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2001.256 s. ISBN 80-7179-603-4.
4. FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s 2007. 356s. ISBN 80-247-0939-2.
5. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C.H.Beck 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8.
6. KISLINGEROVÁ,E.,HNILICA,J.; Finanční analýzy - krok za krokem, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005,ISBN 80-7179-321-3
7. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press a.s 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
8. KORDÍKOVÁ, Z. Metody hodnocení investičních variant. 2010 (cit. 2010- 05-19). Dostupný z WWW: < <http://st.vse.cz/~XHORV11/PE301/investice.DOC> >.
9. LOŠTÁKOVÁ, H. B-to-B marketing :strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing,2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
10. MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Grada Publishing. 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
11. SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha : Grada Publishing, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
12. SMITH,P. Moderní marketing. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000.518 s. ISBN 80-7226-252-1.
13. STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992. 120s. ISBN 80-85603-12-8.
14. TESAR, K. Návrh konkurenční strategie firmy. (Diplomová práce). Brno: VUT, 2008. 111 s.
15. VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247s. ISBN 80 901991-6-X

16. VYAKARNAM S. a LEPPARD J. W. Plánování podnikatelských strategií. Grada Publishing. 1998. 202 s. ISBN 80-7169-533-5.

Elektronické zdroje

17. Businessinfo.cz [online]. 2011 [cit. 2006-02-01]. <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/co-je-podnikatelsky-plan/1000503/38517/>>
18. Businessinfo.cz [online]. 2011 [cit. 2006-12-27]. <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rizeni-rizik/postup-a-metody-analyzy-rizik/1001617/42741/>>
19. Ekonomika.sme.sk [online]. 2011 [cit. 2011-10-22]. <<http://ekonomika.sme.sk/kalkulacky/uverova-kalkulacka.php?suma=170+000%2C00&urok=8%2C00&rok=3&interval=12&typ=po>>

Zoznam použitých skratiek

a.s.	akciová spoločnosť
atd.	a tak ďalej
BL	bežná likvidita
CAT	Caterpillar
CF	cash flow / peňažný tok
DIP	doba inkasa pohľadávok
DSKZ	doba splatnosti krátkodobých záväzkov
GER	Nemecko
IN	index dôveryhodnosti
IRR	vnútorná výnosová miera
ITA	Taliansko
NOR	Nórsko
NPV	čistá súčasná hodnota
OL	okamžitá likvidita
OSA	obrat stálych aktív
PL	peňažná likvidita
ROA	rentabilita celkových vložených prostriedkov
ROCE	rentabilita dlhodobého investičného kapitálu
ROE	rentabilita vlastného kapitálu
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržieb
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VD	výrobná dokumentácia
Z	Z-skóre, Altmanov-index dôveryhodnosti

Zoznam použitých tabuliek

Tabuľka 1: Hlavní odberatelia.....	46
Tabuľka 2: Aktíva	50
Tabuľka 3: Pasíva.....	51
Tabuľka 4: Výsledovka	51
Tabuľka 5: Ukazovatele rentability.....	52
Tabuľka 6: Ukazovatele likvidity.....	53
Tabuľka 7: Ukazovatele aktivity.....	55
Tabuľka 8: Ukazovatele zadlženosti	58
Tabuľka 9: Altmanov index	59
Tabuľka 10: Zlaté bilančné pravidlo financovania	61
Tabuľka 11: Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika.....	61
Tabuľka 12: Čistý pracovný kapitál	63
Tabuľka 13: Predpokladaná ročná výroba (optimistická varianta)	77
Tabuľka 14: Predpokladaná ročná výroba (pesimistická varianta).....	77
Tabuľka 15: Predpokladaná ročná výroba (realistická varianta)	78
Tabuľka 16: Výdaje súvisiace s investíciou	79
Tabuľka 17: Bankový úver - splátkový kalendár	80
Tabuľka 18: Kapitálové príjmy	81
Tabuľka 19: Časový harmonogram projektu	84

Zoznam použitých obrázkov

Obrázok 1: Analýza prostredia.....	18
Obrázok 2: Hodnotový reťazec	32
Obrázok 3: Model 7S	36
Obrázok 4: SWOT analýza	38
Obrázok 5: Štruktúra vedenia.....	44

Zoznam použitých grafov

Graf 1: Odberatelia	47
Graf 2: Ukazovatele rentability	53
Graf 3: Analýza ukazovateľov likvidity	54
Graf 4: Vývoj ukazovateľov aktivity 1	56
Graf 5: Vývoj ukazovateľov aktivity 2	57
Graf 6: Zadlženosť podniku	58
Graf 7: Altmanov Z-skóre	60
Graf 8: Čistý právny kapitál	63

PRÍLOHY

Príloha 1: Súvaha k 31. Decembru 2010

Príloha 2: Výkaz ziskov a strát za rok končiaci 31. decembra 2010

Príloha 3: Súvaha k 31. Decembru 2009

Príloha 4: Výkaz ziskov a strát za rok končiaci 31. decembra 2009

Príloha 5: Súvaha k 31. Decembru 2008

Príloha 6: Výkaz ziskov a strát za rok končiaci 31. decembra 2008

Príloha 7: Kapitálové príjmy investície

Príloha 1: Súvaha k 31. Decembru 2010

Označenie a	STRANA AKTÍV b	č.r. c	Bežné účtovné obdobie			Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto 1 (v Eur)	Korekcia 2 (v Eur)	Netto 3 (v Eur)	Netto 4 (v Eur)
	Spolu majetok r. 002 + r. 031 + r. 061	001	52 767 536	6 054 577	46 712 959	26 495 008
A.	Neobežný majetok r. 003 + r. 012 + r. 022	002	14 058 309	5 144 486	8 913 823	8 622 441
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 004 až r. 011)	003	185 068	64 441	120 627	84 719
A.I.1.	Zriaďovacie náklady (011) - /071, 091A/	004			-	-
A.I.2.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	005			-	-
A.I.3.	Softvér (013) - /073, 091A/	006	125 192	57 314	67 878	74 595
A.I.4.	Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	007	16 876	10 127	6 749	10 124
A.I.5.	Goodwill (015) - /075, 091A/	008			-	-
A.I.6.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	009			-	-
A.I.7.	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093	010	43 000		43 000	-
A.I.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A	011			-	-
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 013 až r. 021)	012	13 873 241	5 077 045	8 796 196	8 537 722
A.II.1.	Pozemky (031) - 092A	013	1 681 658		1 681 658	1 681 658
A.II.2.	Stavby (021) - /081, 092A)	014	4 593 162	1 000 976	3 592 186	3 806 671
A.II.3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí (022) - /082, 092A/	015	7 333 637	4 071 096	3 262 541	2 751 823
A.II.4.	Pestovateľské celky trvalých porastov (025) - /085, 092A/	016			-	-
A.II.5.	Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086, 092A/	017			-	-
A.II.6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	018	8 990	4 973	4 017	4 696
A.II.7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094	019	255 794		255 794	292 874
A.II.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A	020			-	-
A.II.9.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) +/- 098	021			-	-
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 023 až 030)	022			-	-
A.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v dcérskej účtovnej jednotke (061) - 096A	023			-	-
A.III.2.	Podielové cenné papiere a podiely v spoločnosti s podstatným vplyvom (062) - 096A	024			-	-
A.III.3.	Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely (063, 065) - 096A	025			-	-
A.III.4.	Pôžičky účtovnej jednotke v konsolidovanom celku (066A) - 096A	026			-	-
A.III.5.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (067A, 069, 06XA) - 096A	027			-	-
A.III.6.	Pôžičky s dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 06XA) - 096A	028			-	-
A.III.7.	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - 096A	029			-	-
A.III.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A	030			-	-
B.	Obežný majetok r. 032 + r. 040 + r. 047 + r. 055	031	38 659 264	910 091	37 749 173	17 827 150
B.I.	Zásoby súčet (r. 033 až 039)	032	24 735 472	816 559	23 918 913	7 258 669
B.I.1.	Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	033	3 552 298	573 665	2 978 633	1 532 635
B.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	034	11 393 124	179 741	11 213 383	3 418 601
B.I.3.	Zákazková výroba s predpokladanou dobou ukončenia dlhšou ako jeden rok 12X - 192A	035	9 212 549		9 212 549	-
B.I.4.	Výrobky (123) - 194	036	550 280	63 153	487 127	661 681
B.I.5.	Zvieratá (124) - 195	037				-
B.I.6.	Tovar (132, 13X, 139) - /196, 19X/	038			-	-
B.I.7.	Poskytnuté preddavky na zásoby (314A) - 391A	039	27 221		27 221	1 645 752
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 041 až r. 046)	040			-	-
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	041			-	-
B.II.2.	Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	042			-	-
B.II.3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	043			-	-
B.II.4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) - 391A	044			-	-
B.II.5.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	045			-	-
B.II.6.	Odložená daňová pohľadávka (481A)	046			-	-

B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 048 až 054)	047	7 611 893	93 532	7 518 361	8 642 244
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	048	7 476 498	93 532	7 382 966	8 532 963
B.III.2.	Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	049			-	-
B.III.3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	050			-	-
B.III.4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA, 398A) - 391A	051			-	-
B.III.5.	Sociálne poistenie (336) - 391A	052			-	-
B.III.6.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - 391A	053			-	-
B.III.7.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	054	135 395		135 395	109 281
B.IV.	Finančné účty súčet (r. 056 až r. 060)	055	6 311 899		6 311 899	1 926 237
B.IV.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	056	1 785		1 785	372
B.IV.2.	Účty v bankách (221A, 22X +/- 261)	057	6 310 114		6 310 114	1 925 865
B.IV.3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok 22XA	058			-	-
B.IV.4.	Krátkodobý finančný majetok (251, 253, 256, 257, 25X) - /291, 29X/	059			-	-
B.IV.3.	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A) - 291	060			-	-
C.I.	Časové rozlíšenie r. 062 a r. 065	061	49 963		49 963	45 417
C.I.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	062			-	130
C.I.2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	063	44 137		44 137	43 853
C.I.3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	064			-	-
C.I.4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	065	5 826		5 826	1 434

Označenie a	STRANA PASÍV b	č.r. c	Bežné účtovné obdobie 4 (v Eur)	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5 (v Eur)
	Spolu vlastné imanie a záväzky r. 067 + r. 088 + r. 119	066	46 712 959	26 495 008
A.	Vlastné imanie r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 087	067	18 901 416	13 225 292
A.I.	Základné imanie súčet (r. 069 až 072)	068	3 718 400	3 718 400
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	069	3 718 400	3 718 400
A.I.2.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (/-/252)	070		-
A.I.3.	Zmena základného imania +/- 419	071		-
A.I.4.	Pohľadávky za úpisané vlastné imanie (/-/353)	072		-
A.II.	Kapitálové fondy súčet (r. 074 až 079)	073	2 086 071	2 086 071
A.II.1.	Emisné ážio (412)	074	169 474	169 474
A.II.2.	Ostatné kapitálové fondy (413)	075		-
A.II.3.	Zákonný rezervný fond (Nedeliteľný fond) z kapitálových vkladov (417, 418)	076		-
A.II.4.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	077	-3 319	-3 319
A.II.5.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účasťí (+/- 415)	078		-
A.II.6.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splnutí a rozdelení (+/- 416)	079	1 919 916	1 919 916
A.III.	Fondy zo zisku súčet (r. 081 až 083)	080	743 680	719 962
A.III.1.	Zákonný rezervný fond (421)	081	743 680	719 962
A.III.2.	Nedeliteľný fond (422)	082		-
A.III.3.	Štatutárne fondy a ostatné fondy (423, 427, 42X)	083		-
A.IV.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 085 + r. 086	084	6 677 141	4 988 895
A.IV.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	085	6 677 141	4 988 895
A.IV.2.	Neuhradená strata minulých rokov (/-/429)	086		-
A.V.	Hodpodársky výsledok za účtovné obdobie po zdanení / +/- r. 001 - (r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 088 + r. 119)	087	5 676 124	1 711 964
B.	Záväzky r. 089 + r. 094 + r. 105 + r. 115 + r. 116	088	10 411 340	7 855 210
B.I.	Rezervy súčet (r. 090 až r. 093)	089	1 304 192	794 259
B.I.1.	Rezervy zákonné dlhodobé (451A)	090		-
B.I.2.	Rezervy zákonné krátkodobé (323A, 451A)	091		-
B.I.3.	Ostatné dlhodobé rezervy (459A, 45XA)	092	80 819	512 345
B.I.4.	Ostatné krátkodobé rezervy (323, 32X, 459A, 45XA)	093	1 223 373	281 914
B.II.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 095 až r. 104)	094	464 781	724 165
B.II.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku (479A)	095		-
B.II.2.	Dlhodobé nevyfakturované dodávky (476A)	096		-
B.II.3.	Dlhodobé záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (471A)	097		-
B.II.4.	Ostatné dlhodobé záväzky v rámci konsolidovaného celku (471A)	098		-
B.II.5.	Dlhodobé prijaté preddávky (475A)	099		-
B.II.6.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	100		-
B.II.7.	Vydané dlhopisy (473A/-/255A)	101		-
B.II.8.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	102	81 364	60 343
B.II.9.	Ostatné dlhodobé záväzky (474A, 479A, 47XA, 372A, 373A, 377A)	103	169 679	386 608
B.II.10.	Odlžený daňový záväzok (481A)	104	213 738	277 214
B.III.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 106 až r. 114)	105	8 268 847	5 827 359
B.III.1.	Záväzky z obchodného styku (321, 32E, 32F, 32G, 32H, 32I, 32J, 32K, 32L, 32M, 32N, 32O, 32P, 32Q, 32R, 32S, 32T, 32U, 32V, 32W, 32X, 32Y, 32Z, 32AA, 32AB, 32AC, 32AD, 32AE, 32AF, 32AG, 32AH, 32AI, 32AJ, 32AK, 32AL, 32AM, 32AN, 32AO, 32AP, 32AQ, 32AR, 32AS, 32AT, 32AU, 32AV, 32AW, 32AX, 32AY, 32AZ, 32BA, 32BB, 32BC, 32BD, 32BE, 32BF, 32BG, 32BH, 32BI, 32BJ, 32BK, 32BL, 32BM, 32BN, 32BO, 32BP, 32BQ, 32BR, 32BS, 32BT, 32BU, 32BV, 32BW, 32BX, 32BY, 32BZ, 32CA, 32CB, 32CC, 32CD, 32CE, 32CF, 32CG, 32CH, 32CI, 32CJ, 32CK, 32CL, 32CM, 32CN, 32CO, 32CP, 32CQ, 32CR, 32CS, 32CT, 32CU, 32CV, 32CW, 32CX, 32CY, 32CZ, 32DA, 32DB, 32DC, 32DD, 32DE, 32DF, 32DG, 32DH, 32DI, 32DJ, 32DK, 32DL, 32DM, 32DN, 32DO, 32DP, 32DQ, 32DR, 32DS, 32DT, 32DU, 32DV, 32DW, 32DX, 32DY, 32DZ, 32EA, 32EB, 32EC, 32ED, 32EE, 32EF, 32EG, 32EH, 32EI, 32EJ, 32EK, 32EL, 32EM, 32EN, 32EO, 32EP, 32EQ, 32ER, 32ES, 32ET, 32EU, 32EV, 32EW, 32EX, 32EY, 32EZ, 32FA, 32FB, 32FC, 32FD, 32FE, 32FF, 32FG, 32FH, 32FI, 32FJ, 32FK, 32FL, 32FM, 32FN, 32FO, 32FP, 32FQ, 32FR, 32FS, 32FT, 32FU, 32FV, 32FW, 32FX, 32FY, 32FZ, 32GA, 32GB, 32GC, 32GD, 32GE, 32GF, 32GG, 32GH, 32GI, 32GJ, 32GK, 32GL, 32GM, 32GN, 32GO, 32GP, 32GQ, 32GR, 32GS, 32GT, 32GU, 32GV, 32GW, 32GX, 32GY, 32GZ, 32HA, 32HB, 32HC, 32HD, 32HE, 32HF, 32HG, 32HH, 32HI, 32HJ, 32HK, 32HL, 32HM, 32HN, 32HO, 32HP, 32HQ, 32HR, 32HS, 32HT, 32HU, 32HV, 32HW, 32HX, 32HY, 32HZ, 32IA, 32IB, 32IC, 32ID, 32IE, 32IF, 32IG, 32IH, 32II, 32IJ, 32IK, 32IL, 32IM, 32IN, 32IO, 32IP, 32IQ, 32IR, 32IS, 32IT, 32IU, 32IV, 32IW, 32IX, 32IY, 32IZ, 32JA, 32JB, 32JC, 32JD, 32JE, 32JF, 32JG, 32JH, 32JI, 32JJ, 32JK, 32JL, 32JM, 32JN, 32JO, 32JP, 32JQ, 32JR, 32JS, 32JT, 32JU, 32JV, 32JW, 32JX, 32JY, 32JZ, 32KA, 32KB, 32KC, 32KD, 32KE, 32KF, 32KG, 32KH, 32KI, 32KJ, 32KK, 32KL, 32KM, 32KN, 32KO, 32KP, 32KQ, 32KR, 32KS, 32KT, 32KU, 32KV, 32KW, 32KX, 32KY, 32KZ, 32LA, 32LB, 32LC, 32LD, 32LE, 32LF, 32LG, 32LH, 32LI, 32LJ, 32LK, 32LL, 32LM, 32LN, 32LO, 32LP, 32LQ, 32LR, 32LS, 32LT, 32LU, 32LV, 32LW, 32LX, 32LY, 32LZ, 32MA, 32MB, 32MC, 32MD, 32ME, 32MF, 32MG, 32MH, 32MI, 32MJ, 32MK, 32ML, 32MN, 32MO, 32MP, 32MQ, 32MR, 32MS, 32MT, 32MU, 32MV, 32MW, 32MX, 32MY, 32MZ, 32NA, 32NB, 32NC, 32ND, 32NE, 32NF, 32NG, 32NH, 32NI, 32NJ, 32NK, 32NL, 32NM, 32NO, 32NP, 32NQ, 32NR, 32NS, 32NT, 32NU, 32NV, 32NW, 32NX, 32NY, 32NZ, 32OA, 32OB, 32OC, 32OD, 32OE, 32OF, 32OG, 32OH, 32OI, 32OJ, 32OK, 32OL, 32OM, 32ON, 32OO, 32OP, 32OQ, 32OR, 32OS, 32OT, 32OU, 32OV, 32OW, 32OX, 32OY, 32OZ, 32PA, 32PB, 32PC, 32PD, 32PE, 32PF, 32PG, 32PH, 32PI, 32PJ, 32PK, 32PL, 32PM, 32PN, 32PO, 32PP, 32PQ, 32PR, 32PS, 32PT, 32PU, 32PV, 32PW, 32PX, 32PY, 32PZ, 32QA, 32QB, 32QC, 32QD, 32QE, 32QF, 32QG, 32QH, 32QI, 32QJ, 32QK, 32QL, 32QM, 32QN, 32QO, 32QP, 32QQ, 32QR, 32QS, 32QT, 32QU, 32QV, 32QW, 32QX, 32QY, 32QZ, 32RA, 32RB, 32RC, 32RD, 32RE, 32RF, 32RG, 32RH, 32RI, 32RJ, 32RK, 32RL, 32RM, 32RN, 32RO, 32RP, 32RQ, 32RR, 32RS, 32RT, 32RU, 32RV, 32RW, 32RX, 32RY, 32RZ, 32SA, 32SB, 32SC, 32SD, 32SE, 32SF, 32SG, 32SH, 32SI, 32SJ, 32SK, 32SL, 32SM, 32SN, 32SO, 32SP, 32SQ, 32SR, 32SS, 32ST, 32SU, 32SV, 32SW, 32SX, 32SY, 32SZ, 32TA, 32TB, 32TC, 32TD, 32TE, 32TF, 32TG, 32TH, 32TI, 32TJ, 32TK, 32TL, 32TM, 32TN, 32TO, 32TP, 32TQ, 32TR, 32TS, 32TT, 32TU, 32TV, 32TW, 32TX, 32TY, 32TZ, 32UA, 32UB, 32UC, 32UD, 32UE, 32UF, 32UG, 32UH, 32UI, 32UJ, 32UK, 32UL, 32UM, 32UN, 32UO, 32UP, 32UQ, 32UR, 32US, 32UT, 32UU, 32UV, 32UW, 32UX, 32UY, 32UZ, 32VA, 32VB, 32VC, 32VD, 32VE, 32VF, 32VG, 32VH, 32VI, 32VJ, 32VK, 32VL, 32VM, 32VN, 32VO, 32VP, 32VQ, 32VR, 32VS, 32VT, 32VU, 32VV, 32VW, 32VX, 32VY, 32VZ, 32WA, 32WB, 32WC, 32WD, 32WE, 32WF, 32WG, 32WH, 32WI, 32WJ, 32WK, 32WL, 32WM, 32WN, 32WO, 32WP, 32WQ, 32WR, 32WS, 32WT, 32WU, 32WV, 32WW, 32WX, 32WY, 32WZ, 32XA, 32XB, 32XC, 32XD, 32XE, 32XF, 32XG, 32XH, 32XI, 32XJ, 32XK, 32XL, 32XM, 32XN, 32XO, 32XP, 32XQ, 32XR, 32XS, 32XT, 32XU, 32XV, 32XW, 32XX, 32XY, 32XZ, 32YA, 32YB, 32YC, 32YD, 32YE, 32YF, 32YG, 32YH, 32YI, 32YJ, 32YK, 32YL, 32YM, 32YN, 32YO, 32YP, 32YQ, 32YR, 32YS, 32YT, 32YU, 32YV, 32YW, 32YX, 32YY, 32YZ, 32ZA, 32ZB, 32ZC, 32ZD, 32ZE, 32ZF, 32ZG, 32ZH, 32ZI, 32ZJ, 32ZK, 32ZL, 32ZM, 32ZN, 32ZO, 32ZP, 32ZQ, 32ZR, 32ZS, 32ZT, 32ZU, 32ZV, 32ZW, 32ZX, 32ZY, 32ZZ)	106	5 405 322	4 153 371
B.III.2.	Nevyfakturované dodávky (326, 476A)	107	152 592	42 132
B.III.3.	Záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (361A, 471A)	108		-
B.III.4.	Ostatné záväzky v rámci konsolidovaného celku (361A, 36XA, 471A, 47XA)	109		-
B.III.5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 398A, 478A, 479A)	110		-
B.III.6.	Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	111	298 354	240 972
B.III.7.	Záväzky zo sociálneho zabezpečenia (336, 479A)	112	173 943	127 825
B.III.8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	113	2 014 796	926 822
B.III.9.	Ostatné záväzky (372A, 373A, 377A, 379A, 474A, 479A, 47X)	114	223 840	336 237
B.IV.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-/255A)	115		-
B.V.	Bankové úvery (r. 117 až r. 118)	116	373 520	509 427
B.V.1.	Bankové úvery dlhodobé (461A, 46XA)	117	188 565	339 341
B.V.2.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	118	184 955	170 086
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 120 a r. 123)	119	17 400 203	5 414 506
C.I.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	120		-
C.I.2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	121	5	241
C.I.3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	122	17 400 198	5 414 265
C.I.4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	123		-

Príloha 2: Výkaz ziskov a strát za rok končiaci 31. decembra 2010

Označenie a	TEXT b	č.r. c	Skutočnosť	
			Bežné účtovné obdobie	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			1 (v celých Eur)	2 (v celých Eur)
I.	Tržby z predaja tovaru (604)	01		-
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 505A)	02		-
+	Obchodná marža r. 01 - r. 02	03		-
II.	Výroba r. 05 + r. 06 + r. 07	04	57 462 462	32 693 121
II.1.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602)	05	40 588 104	37 745 127
II.2.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/- účtová skupina 61)	06	16 832 777	-5 074 927
II.3.	Aktivácia (účtová skupina 62)	07	41 581	22 921
B.	Výrobná spotreba r. 09 + r. 10	08	42 891 446	23 306 072
B.1.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, 505A)	09	18 464 479	10 909 029
B.2.	Služby (účtová skupina 51)	10	24 426 967	12 397 043
+	Pridaná hodnota r. 03 + r. 04 - r. 08	11	14 571 016	9 387 049
C.	Osobné náklady súčet (r. 13 až r. 16)	12	6 349 073	5 319 553
C.1.	Mzdové náklady (521, 522)	13	4 574 350	3 713 774
C.2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	14	116 319	23 900
C.3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	15	1 479 282	1 238 925
C.4.	Sociálne náklady (527, 528)	16	179 122	342 954
D.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	17	105 772	109 700
E.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, 553)	18	909 402	971 868
III.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu (641, 642)	19	38 611	17 879
F.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	20	139 955	60 063
G.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohľadávkam (-) (547)	21	-11 480	-116 807
IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	22	752 289	292 777
H.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	23	703 615	797 793
V.	Prevod výnosov z hospodárskej činnosti (-) (697)	24		-
I.	Prevod nákladov na hospodársku činnosť (-) (597)	25		-
*	23 + (r. 24) - (-r. 25)	26	7 165 579	2 555 535
VI.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	27		-
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28		-
VII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku r. 30 + r. 31 + r. 32	29		-
VII.1	(665A)	30		-
VII.2	Výnosy z ostatných dlhodobých cenných papierov a podielov (665A)	31		-
VII.3	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku (665A)	32		-
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	33		-
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	34		-
IX.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	35		-
L.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	36		-
M.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku (-) (565)	37		-
X.	Výnosové úroky (662)	38	11 239	21 501
N.	Nákladové úroky (562)	39	67 255	79 543
XI.	Kurzové zisky (663)	40	44 081	97 516
O.	Kurzové straty (563)	41	47 869	31 568
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	42		126
P.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	43	63 692	35 871
XIII.	Prevod finančných výnosov (-) (698)	44		-
R.	Prevod finančných nákladov (-) (598)	45		-
*	- r. 39 + r. 40 - r. 41 + r. 42 - r. 43 + (-r. 44) - (-r. 45)	46	-123 496	-27 839
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením r.26 + r. 46	47	7 042 083	2 527 696
S.	Daň z príjmov z bežnej činnosti r. 49 + r. 50	48	1 365 959	815 732
S.1.	splatná (591, 595)	49	1 429 435	646 263
S.2.	odložená (+)(-592)	50	-63 476	169 469
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení r.47 - r. 48	51	5 676 124	1 711 964
XIV.	Mimoriadne výnosy (účtovná skupina 68)	52		-
T.	Mimoriadne náklady (účtovná skupina 58)	53		-
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti pred zdanením r.52 - r. 53	54		-
U.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 56 + r. 57	55		-
U.1.	splatná (593)	56		-
U.2.	odložená (+)(-594)	57		-
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení r.54 - r. 55	58		-
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 47 + r. 54)	59	7 042 083	2 527 696
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+)(- r. 596)	60		-
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 51 + r. 58 - r. 60)	61	5 676 124	1 711 964

Príloha 3: Súvaha k 31. Decembru 2009

c	STRANA AKTÍV	č.r.	Bežné	Bezprostredne
			úctovné	predchádzajúce
a	b	c	obdobie	úctovné obdobie
			Netto	Netto
			3	4
			(v Eur)	(v Eur)
	Spolu majetok r. 002 + r. 031 + r. 061	001	26 495 008	36 960 086
A.	Neobežný majetok r. 003 + r. 012 + r. 022	002	8 622 441	8 939 601
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 004 až r. 011)	003	84 719	93 226
A.I.1.	Zriaďovacie náklady (011) - /071, 091A/	004	-	-
A.I.2.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	005	-	-
A.I.3.	Softvér (013) - /073, 091A/	006	74 595	52 207
A.I.4.	Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	007	10 124	13 500
A.I.5.	Goodwill (015) - /075, 091A/	008	-	-
A.I.6.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	009	-	-
A.I.7.	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093	010	-	27 519
A.I.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A	011	-	-
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 013 až r. 021)	012	8 537 722	8 846 375
A.II.1.	Pozemky (031) - 092A	013	1 681 658	1 681 658
A.II.2.	Stavby (021) - /081, 092A)	014	3 806 671	4 028 793
A.II.3.	Samostatné huteľné veci a súbory huteľných vecí (022) - /082, 092A/	015	2 751 823	3 106 019
A.II.4.	Pestovateľské celky trvalých porastov (025) - /085, 092A/	016	-	-
A.II.5.	Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086, 092A/	017	-	-
A.II.6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	018	4 696	5 744
A.II.7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094	019	292 874	24 161
A.II.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A	020	-	-
A.II.9.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) +/- 098	021	-	-
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 023 až 030)	022	-	-
A.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v dcérskej účtovnej jednotke (061) - 096A	023	-	-
A.III.2.	Podielové cenné papiere a podiely v spoločnosti s podstatným vplyvom (062) - 096A	024	-	-
A.III.3.	Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely (063, 065) - 096A	025	-	-
A.III.4.	Pôžičky účtovnej jednotke v konsolidovanom celku (066A) - 096A	026	-	-
A.III.5.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (067A, 069, 06XA) - 096A	027	-	-
A.III.6.	Pôžičky s dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 06XA) - 096A	028	-	-
A.III.7.	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - 096A	029	-	-
A.III.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A	030	-	-
B.	Obežný majetok r. 032 + r. 040 + r. 047 + r. 055	031	17 827 150	27 979 818
B.I.	Zásoby súčet (r. 033 až 039)	032	7 258 669	14 315 195
B.I.1.	Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	033	1 532 635	5 048 438
B.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	034	3 418 601	7 384 736
B.I.3.	Zákazková výroba s predpokladanou dobou ukončenia dlhšou ako jeden rok 12X - 192A	035	-	-
B.I.4.	Výrobky (123) - 194	036	661 681	1 770 473
B.I.5.	Zvieratá (124) - 195	037	-	-
B.I.6.	Tovar (132, 13X, 139) - /196, 19X/	038	-	-
B.I.7.	Poskytnuté preddavky na zásoby (314A) - 391A	039	1 645 752	111 548
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 041 až r. 046)	040	-	-
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	041	-	-
B.II.2.	Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	042	-	-
B.II.3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	043	-	-
B.II.4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) -	044	-	-
B.II.5.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	045	-	-
B.II.6.	Odložená daňová pohľadávka (481A)	046	-	-

B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 048 až 054)	047	8 642 244	11 720 009
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	048	8 532 963	11 627 446
B.III.2.	Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	049	-	-
B.III.3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	050	-	-
B.III.4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA, 398A) - 391A	051	-	-
B.III.5.	Sociálne poistenie (336) - 391A	052	-	-
B.III.6.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - 391A	053	-	-
B.III.7.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	054	109 281	92 563
B.IV.	Finančné účty súčet (r. 056 až r. 060)	055	1 926 237	1 944 614
B.IV.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	056	372	1 556
B.IV.2.	Účty v bankách (221A, 22X +/- 261)	057	1 925 865	1 943 058
B.IV.3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok 22XA	058	-	-
B.IV.4.	Krátkodobý finančný majetok (251, 253, 256, 257, 25X) - /291, 29X/	059	-	-
B.IV.3.	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A) - 291	060	-	-
C.I.	Časové rozlíšenie r. 062 a r. 065	061	45 417	40 667
C.I.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	062	130	478
C.I.2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	063	43 853	38 433
C.I.3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	064	-	-
C.I.4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	065	1 434	1 756

Označenie a	STRANA PASÍV b	č.r. c	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5 (v Eur)
	Spolu vlastné imanie a záväzky r. 067 + r. 088 + r. 119	066	36 960 086
A.	Vlastné imanie r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 087	067	12 193 329
A.I.	Základné imanie súčet (r. 069 až 072)	068	3 717 719
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	069	3 717 719
A.I.2.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (-/252)	070	-
A.I.3.	Zmena základného imania +/- 419	071	-
A.I.4.	Pohľadávky za úpisané vlastné imanie (-/353)	072	-
A.II.	Kapitálové fondy súčet (r. 074 až 079)	073	2 086 071
A.II.1.	Emisné ážio (412)	074	169 474
A.II.2.	Ostatné kapitálové fondy (413)	075	-
A.II.3.	Zákonný rezervný fond (Nedeliteľný fond) z kapitálových vkladov (417, 418)	076	-
A.II.4.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	077	-3 319
A.II.5.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastín (+/- 415)	078	-
A.II.6.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splnutí a rozdelení (+/- 416)	079	1 919 916
A.III.	Fondy zo zisku súčet (r. 081 až 083)	080	595 808
A.III.1.	Zákonný rezervný fond (421)	081	595 808
A.III.2.	Nedeliteľný fond (422)	082	-
A.III.3.	Štatutárne fondy a ostatné fondy (423, 427, 42X)	083	-
A.IV.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 085 + r. 086	084	4 552 187
A.IV.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	085	4 552 187
A.IV.2.	Neuhrazená strata minulých rokov (-/429)	086	-
A.V.	Hodpodársky výsledok za účtovné obdobie po zdanení +/- r. 001 - (r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 088 + r. 119)	087	1 241 544
B.	Záväzky r. 089 + r. 094 + r. 105 + r. 115 + r. 116	088	15 518 525
B.I.	Rezervy súčet (r. 090 až r. 093)	089	412 540
B.I.1.	Rezervy zákonné dlhodobé (451A)	090	-
B.I.2.	Rezervy zákonné krátkodobé (323A, 451A)	091	-
B.I.3.	Ostatné dlhodobé rezervy (459A, 45XA)	092	101 726
B.I.4.	Ostatné krátkodobé rezervy (323, 32X, 459A, 45XA)	093	310 814
B.II.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 095 až r. 104)	094	863 390
B.II.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku (479A)	095	-
B.II.2.	Dlhodobé nevyfakturované dodávky (476A)	096	-
B.II.3.	Dlhodobé záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (471A)	097	-
B.II.4.	Ostatné dlhodobé záväzky v rámci konsolidovaného celku (471A)	098	-
B.II.5.	Dlhodobé prijaté preddavky (475A)	099	-
B.II.6.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	100	-
B.II.7.	Vydané dlhopisy (473A/-/255A)	101	-
B.II.8.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	102	46 435
B.II.9.	Ostatné dlhodobé záväzky (474A, 479A, 47XA, 372A, 373A, 377A)	103	709 210
B.II.10.	Odložený daňový záväzok (481A)	104	107 745

B.III.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 106 až r. 114)	105	10 717 460
B.III.1.	Záväzky z obchodného styku (321, 322, 324, 325, 32X,475A, 478A, 479A, 47XA)	106	7 764 677
B.III.2.	Nevyfakturované dodávky (326, 476A)	107	658 442
B.III.3.	Záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (361A, 471A)	108	-
B.III.4.	Ostatné záväzky v rámci konsolidovaného celku (361A, 36XA, 471A, 47XA)	109	-
B.III.5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 398A, 478A, 479A)	110	464 715
B.III.6.	Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	111	301 786
B.III.7.	Záväzky zo sociálneho zabezpečenia (336, 479A)	112	183 966
B.III.8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	113	963 959
B.III.9.	Ostatné záväzky (372A, 373A, 377A, 379A, 474A, 479A, 47X)	114	379 915
B.IV.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /- /255A)	115	97 197
B.V.	Bankové úvery (r. 117 až r. 118)	116	3 427 938
B.V.1.	Bankové úvery dlhodobé (461A, 46XA)	117	509 427
B.V.2.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	118	2 918 511
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 120 a r. 123)	119	9 248 232
C.I.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	120	-
C.I.2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	121	323
C.I.3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	122	9 247 909
C.I.4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	123	-

Príloha 4: Výkaz ziskov a strát za rok končiaci 31. decembra 2009

Označenie a	TEXT b	č.r. c	Skutočnosť	
			Bežné účtovné obdobie	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			1 (v celých Eur)	2 (v celých Eur)
I.	Tržby z predaja tovaru (604)	01	-	59 749
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 505A)	02	-	44 347
+	Obchodná marža r. 01 - r. 02	03	-	15 402
II.	Výroba r. 05 + r. 06 + r. 07	04	32 693 121	50 344 811
II.1.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602)	05	37 745 127	48 706 088
II.2.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/- účtovná skupina 61)	06	-5 074 927	1 627 774
II.3.	Aktivácia (účtovná skupina 62)	07	22 921	10 949
B.	Výrobná spotreba r. 09 + r. 10	08	23 306 072	39 612 797
B.1.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, 505A)	09	10 909 029	22 610 538
B.2.	Služby (účtovná skupina 51)	10	12 397 043	17 002 259
+	Pridaná hodnota r. 03 + r. 04 - r. 08	11	9 387 049	10 747 416
C.	Osobné náklady súčet (r. 13 až r. 16)	12	5 319 553	7 321 747
C.1.	Mzdové náklady (521, 522)	13	3 713 774	5 324 841
C.2.	Odmny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	14	23 900	24 032
C.3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	15	1 238 925	1 788 346
C.4.	Sociálne náklady (527, 528)	16	342 954	184 528
D.	Dane a poplatky (účtovná skupina 53)	17	109 700	115 799
E.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, 553)	18	971 868	912 883
III.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu (641, 642)	19	17 879	32 573
F.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	20	60 063	616 417
G.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohľadávkam (-) (547)	21	-116 807	216 318
IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	22	292 777	1 026 379
H.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	23	797 793	508 917
V.	Prevod výnosov z hospodárskej činnosti (-) (697)	24	-	-
I.	Prevod nákladov na hospodársku činnosť (-) (597)	25	-	-
*	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti r. 11 - r. 12 - r. 17 - r. 18 + r. 19 - r. 20 - r. 21 + r. 22 - r. 23 + (r. 24) - (-r. 25)	26	2 555 535	2 114 287
VI.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	27	-	-
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28	-	-
VII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku r. 30 + r. 31 + r. 32	29	-	-
VII.1	Výnosy z cenných papierov a podielov v dcérskej účtovnej jednotke a v spoločnosti s podstatným vplyvom	30	-	-
VII.2	Výnosy z ostatných dlhodobých cenných papierov a podielov (665A)	31	-	-
VII.3	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku (665A)	32	-	-
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	33	-	-
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	34	-	-
IX.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	35	-	56 478
L.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	36	-	929
M.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku (-) (565)	37	-	-
X.	Výnosové úroky (662)	38	21 501	43 433
N.	Nákladové úroky (562)	39	79 543	203 115
XI.	Kurzové zisky (663)	40	97 516	394 171
O.	Kurzové straty (563)	41	31 568	522 360
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	42	126	-
P.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	43	35 871	59 432
XIII.	Prevod finančných výnosov (-) (698)	44	-	-
R.	Prevod finančných nákladov (-) (598)	45	-	-
*	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti r. 27 - r. 28 + r. 29 + r. 33 - r. 34 + r. 35 - r. 36 - r. 37 + r. 38 - r. 39 + r. 40 - r. 41 + r. 42 - r. 43 + (-r. 44) - (-r. 45)	46	-27 839	-291 754
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením r.26 + r. 46	47	2 527 696	1 822 533
S.	Daň z príjmov z bežnej činnosti r. 49 + r. 50	48	815 732	580 989
S.1.	splatná (591, 595)	49	646 263	489 407
S.2.	odložená (+)(-592)	50	169 469	91 582
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení r.47 - r. 48	51	1 711 964	1 241 544
XIV.	Mimoriadne výnosy (účtovná skupina 68)	52	-	-
T.	Mimoriadne náklady (účtovná skupina 58)	53	-	-
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti pred zdanením r.52 - r. 53	54	-	-
U.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 56 + r. 57	55	-	-
U.1.	splatná (593)	56	-	-
U.2.	odložená (+)(-594)	57	-	-
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení r.54 - r. 55	58	-	-
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 47 + r. 54)	59	2 527 696	1 822 533
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+)(- r. 596)	60	-	-
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 51 + r. 58 - r. 60)	61	1 711 964	1 241 544

Príloha 5: Súvaha k 31. Decembru 2008

Označenie a	STRANA AKTÍV b	č.r. c	Bežná účtovné pbdobie	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Netto (v tis. Sk)	Netto (v tis. Sk)
	Spolu majetok r. 002 + r. 003 + r. 032 + r. 062	001	1 113 460	840 694
A.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (353)	002	-	-
B.	Neobežný majetok r. 004 + r. 013 + r. 023	003	269 315	255 034
B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 005 až r. 012)	004	2 809	737
B.I.1.	Zriaďovacie náklady (011) - /071, 091A/	005	-	-
B.I.2.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	006	-	-
B.I.3.	Softvér (013) - /073, 091A/	007	1 573	229
B.I.4.	Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	008	407	508
B.I.5.	Goodwill (015) - /075, 091A/	009	-	-
B.I.6.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	010	-	-
B.I.7.	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093	011	829	-
B.I.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A	012	-	-
B.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 014 až r. 022)	013	266 506	254 213
B.II.1.	Pozemky (031) - 092A	014	50 662	50 662
B.II.2.	Stavby (021) - /081, 092A)	015	121 371	115 890
B.II.3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí (022) - /082, 092	016	93 572	87 456
B.II.4.	Pestovateľské celky trvalých porastov (025) - /085, 092A/	017	-	-
B.II.5.	Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086, 092A/	018	-	-
B.II.6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	019	205	205
B.II.7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094	020	728	-
B.II.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A	021	-	-
B.II.9.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) +/- 098	022	-	-
B.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 024 až 031)	023	-	84
B.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v ovládanej osobe (061) - 096A	024	-	84
B.III.2.	Podielové cenné papiere a podiely v spoločnosti s podstatným vplyvom (062) - 096A	025	-	-
B.III.3.	Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely (063, 065) - 096A	026	-	-
B.III.4.	Pôžičky účtovnej jednotke v konsolidovanom celku (066A) - 096A	027	-	-
B.III.5.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (067A, 069, 06XA) - 096A	028	-	-
B.III.6.	Pôžičky s dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 06XA) - 096	029	-	-
B.III.7.	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - 096A	030	-	-
B.III.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A	031	-	-
C.	Obežný majetok r. 033 + r. 041 + r. 048 + r. 056	032	842 920	584 552
C.I.	Zásoby súčet (r. 034 až 040)	033	431 260	343 307
C.I.1.	Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	034	152 089	115 622
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	035	222 473	213 059
C.I.3.	Zákazková výroba s predpokladanou dobou ukončenia dlhšou ako jeden rok 12X - 192A	036	-	-
C.I.4.	Výrobky (123) - 194	037	53 337	14 402
C.I.5.	Zvieratá (124) - 195	038	-	-
C.I.6.	Tovar (132, 13X, 139) - /196, 19X/	039	-	-
C.I.7.	Poskytnuté preddavky na zásoby (314A) - 391A	040	3 361	224
C.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 042 až r. 047)	041	-	-
C.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	042	-	-
C.II.2.	Pohľadávky voči ovládanej osobe a ovládajúcej osobe (351A) - 391A	043	-	-
C.II.3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	044	-	-
C.II.4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) - 391A	045	-	-
C.II.5.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) -	046	-	-
C.II.6.	Odložená daňová pohľadávka (481A)	047	-	-

C.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 049 až 055)	048	353 077	189 434
C.III.1	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	049	350 288	177 463
C.III.2	Pohľadávky voči ovládanej osobe a ovládajúcej osobe (351A) - 391A	050	-	-
C.III.3	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	051	-	-
C.III.4	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA, 398A) - 391A	052	-	-
C.III.5	Sociálne zabezpečenie (336) - 391A	053	-	-
C.III.6	Daňové pohľadávky (341, 342, 343, 345) - 391A	054	-	11 886
C.III.7	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) -	055	2 789	85
C.IV.	Finančné účty súčet (r. 057 až r. 061)	056	58 583	51 811
C.IV.1	Peniaze (211, 213, 21X)	057	47	156
C.IV.2	Účty v bankách (221A, 22X +/-261)	058	58 536	51 655
C.IV.3	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok 22XA	059	-	-
C.IV.4	Krátkodobý finančný majetok (251, 253, 256, 257, 25X) - /291, 29X/	060	-	-
C.IV.3	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259) - 291	061	-	-
D.I.	Časové rozlíšenie r. 063 a r. 064	062	1 225	1 108
D.I.1.	Náklady budúcich období (381, 382)	063	1 172	1 009
D.I.2.	Príjmy budúcich období (385)	064	53	99
	Kontrolné číslo súčet (r. 001 až r. 064)	888	4 452 615	3 361 668

Označenie a	STRANA PASÍV b	č.r. c	Bežné účtovné obdobie 4 (v tis. Sk)	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5 (v tis. Sk)
	Spolu vlastné imanie a záväzky r. 066 + r. 086 + r. 116	065	1 113 460	840 694
A.	Vlastné imanie r. 067 + r. 071 + r. 078 + r. 082 + r. 085	066	367 336	343 703
A.I.	Základné imanie súčet (r. 068 až 070)	067	112 000	112 000
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	068	112 000	112 000
A.I.2.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (/-/252)	069	-	-
A.I.3.	Zmena základného imania +/- 419	070	-	-
A.II.	Kapitálové fondy súčet (r. 072 až 077)	071	62 845	62 615
A.II.1.	Emisné ážio (412)	072	5 106	5 106
A.II.2.	Ostatné kapitálové fondy (413)	073	-	-
A.II.3.	Zákonný rezervný fond (Nedeliteľný fond) z kapitálových vkladov (417, 418)	074	-	-
A.II.4.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	075	-100	-330
A.II.5.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastín (+/- 415)	076	-	-
A.II.4.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri splnutí a rozdelení (+/- 416)	077	57 839	57 839
A.III.	Fondy zo zisku súčet (r. 079 až 081)	078	17 949	15 721
A.III.1.	Zákonný rezervný fond (421)	079	17 949	15 721
A.III.2.	Nedeliteľný fond (422)	080	-	-
A.III.3.	Štatutárne fondy a ostatné fondy (423, 427, 42X)	081	-	-
A.IV.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 083 + r. 084	082	137 139	131 084
A.IV.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	083	137 139	131 084
A.IV.2.	Neuhradená strata minulých rokov (/-/429)	084	-	-
A.V.	Hodpodársky výsledok za účtovné obdobie +/- / r. 001 - (r. 067 + r. 071 + r. 078 + r. 082 + r. 086 + r. 116)	085	37 403	22 283
B.	Záväzky r. 087 + r. 091 + r. 102 + r. 112	086	467 511	386 220
B.I.	Rezervy súčet (r. 088 až r. 090)	087	12 428	13 137
B.I.1.	Rezervy zákonné (451A)	088	-	-
B.I.2.	Ostatné dlhodobé rezervy (459A, 45XA)	089	3 065	2 516
B.I.3.	Krátkodobé rezervy (323, 32X, 451A, 459A, 45XA)	090	9 363	10 621
B.II.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 092 až r. 101)	091	26 010	14 353
B.II.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku (479A)	092	-	-
B.II.2.	Dlhodobé nevyfakturované dodávky (476A)	093	-	-
B.II.3.	Dlhodobé záväzky voči ovládanej osobe a ovládajúcej osobe (471A)	094	-	-
B.II.4.	Ostatné dlhodobé záväzky v rámci konsolidovaného celku (471A)	095	-	-
B.II.5.	Dlhodobé prijaté preddávky (475A)	096	-	-
B.II.6.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	097	-	-
B.II.7.	Vydané dlhopisy (473A/-/255A)	098	-	-
B.II.8.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	099	1 399	609
B.II.9.	Ostatné dlhodobé záväzky (474A, 479A, 47XA, 372A, 373A, 377A)	100	21 365	13 257
B.II.10.	Odložené daňové záväzok (481A)	101	3 246	487

B.III.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 103 až r. 111)	102	322 875	197 791
B.III.1.	Záväzky z obchodného styku (321, 322, 324, 325, 32X, 475A, 478A, 479A, 47XA)	103	233 919	171 714
B.III.2.	Nevyfakturované dodávky (326, 476A)	104	19 836	1 553
B.III.3.	Záväzky voči ovládanej osobe a ovládajúcej osobe (361A, 471A)	105	-	-
B.III.4.	Ostatné záväzky v rámci konsolidovaného celku (361A, 36XA, 471A, 472A)	106	-	-
B.III.5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 398A, 478A, 479A)	107	14 000	-
B.III.6.	Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	108	9 092	9 287
B.III.7.	Záväzky zo sociálneho zabezpečenia (336, 479A)	109	5 542	5 495
B.III.8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	110	29 040	1 336
B.III.9.	Ostatné záväzky (372A, 373A, 377A, 379A, 474A, 479A, 47X)	111	11 446	8 406
B.IV.	Bankové úvery a výpomoci súčet (r. 113 až r. 115)	112	106 198	160 939
B.IV.1.	Bankové úvery dlhodobé (461A, 46XA)	113	15 347	20 471
B.IV.2.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	114	87 923	131 376
B.IV.3.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-/255A)	115	2 928	9 092
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 117 a r. 118)	116	278 613	110 771
C.I.1.	Výdavky budúcich období (383)	117	10	1
C.I.2.	Výnosy budúcich období (384)	118	278 603	110 770
	Kontrolné číslo súčet (r. 065 až r. 118)	999	4 137 824	3 229 722

Príloha 6: Výkaz ziskov a strát za rok končiaci 31. decembra 2008

Označenie a	TEXT b	č.r. c	Skutočnosť	
			Bežné účtovné obdobie 1 (v tis. Sk)	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2 (v tis. Sk)
I.	Tržby z predaja tovaru (604)	01	1 800	-
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504)	02	1 336	-
	+ Obchodná marža r. 01 - r. 02	03	464	-
II.	Výroba r. 05 + r. 06 + r. 07	04	1 516 688	1 356 319
II.1.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602)	05	1 467 320	1 257 978
II.2.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/- účtová skupina 61)	06	49 038	93 684
II.3.	Aktivácia (účtová skupina 62)	07	330	4 657
B.	Výrobná spotreba r. 09 + r. 10	08	1 193 375	1 106 011
B.1.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	09	681 165	674 728
B.2.	Služby (účtová skupina 51)	10	512 210	431 283
	+ Pridaná hodnota r. 03 + r. 04 - r. 08	11	323 777	250 308
C.	Osobné náklady súčet (r. 13 až r. 16)	12	220 575	207 202
C.1.	Mzdové náklady (521, 522)	13	160 416	150 351
C.2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	14	724	720
C.3.	Náklady na sociálne zabezpečenie (524, 525, 526)	15	53 876	50 431
C.4.	Sociálne náklady (527, 528)	16	5 559	5 700
D.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	17	3 489	3 294
E.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	18	27 502	24 994
III.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu (641, 642)	19	981	-1 433
F.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	20	18 570	-1 335
IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648)	21	30 921	29 984
G.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543 až 546, 548, 549)	22	21 848	12 979
V.	Prevod výnosov z hospodárskej činnosti (-) (697)	23	-	-
H.	Prevod nákladov na hospodársku činnosť (-) (597)	24	-	-
	* Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti r. 11 - r. 12 - r. 17 - r. 18 + r. 19 - r. 20 + r. 21 - r. 22 + (-r. 23) - (-r. 24)	25	63 695	31 725
VI.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	26	-	72 868
I.	Predané cenné papiere a podiely (561)	27	-	71 307
VII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku r. 29 + r. 30 + r. 31	28	-	-
VII.1	Výnosy z cenných papierov a podielov v ovládanej osobe a v spoločnosti s podstatným vplyvom	29	-	-
VII.2	Výnosy z ostatných dlhodobých cenných papierov a podielov (665A)	30	-	-
VII.3	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku (665A)	31	-	-
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	32	-	-
J.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	33	-	-
IX.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	34	1 702	3 145
K.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	35	28	218
L.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku (-) (565)	36	-	-
X.	Výnosové úroky (662)	37	1 308	605
M.	Nákladové úroky (562)	38	6 119	9 190
XI.	Kurzové zisky (663)	39	11 875	17 137
N.	Kurzové straty (563)	40	15 737	15 872
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	41	-	-
O.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	42	1 790	1 879
XIII.	Prevod finančných výnosov (-) (698)	43	-	-
P.	Prevod finančných nákladov (-) (598)	44	-	-
	* Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti r. 26 - r. 27 + r. 28 + r. 32 - r. 33 + r. 34 - r. 35 - r. 36 + r. 37 - r. 38 + r. 39 - r. 40 + r. 41 - r. 42 + (-r. 43) - (-r. 44)	45	-8 789	-4 711
R.	-	46	17 503	4 731
R.1	- splatná (591, 595)	47	14 744	5 338
R.2	- odložená (+/- 592)	48	2 759	-607
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti r. 25 + r.45 - r. 46	49	37 403	22 283
XIV.	Mimoriadne výnosy (účtová skupina 68)	50	-	-
S.	Mimoriadne náklady (účtová skupina 58)	51	-	-
T.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 53 + r. 54	52	-	-
T.1.	- splatná (593)	53	-	-
T.2.	- odložená (+/- 594)	54	-	-
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti r. 50 - r. 51 - r. 52	55	-	-
U.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	56	-	-
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie (+/-) r. 49 + r. 55 - r. 56	57	37 403	22 283
	Kontrolné číslo súčet (r. 01 až r. 57)	99	6 495 241	5 931 118

Príloha 7

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Rok životnosti investície	1	2	3	4	5
Δ obchodnej marže	44 540	136 240	136 240	136 240	136 240
Δ mzdových nákladov	0	0	0	0	0
Δ nákladových úrokov	9 178	8 495	3 895	211	0
Δ hospodárskeho výsledku	35 362	127 745	132 345	136 029	136 240
Δ dane z príjmu (19 %)	6 719	24 273	25 146	25 846	25 886
Δ hosp. výsledku po zdanení	28 643	103 472	107 199	110 183	110 354
Δ dlhovej služby (splátka úveru a úroku)	-47 945	-63 926	-63 926	-15 982	0
Δ príjmu	-19 302	39 546	43 273	94201	110 354
diskontný faktor $1/(1+0,1)^t$	0,909091	0,826446	0,751315	0,683013	0,620921
Δ diskontovaných príjmov	-17 547	32 683	32 512	64 341	68 521
Kumulované diskontované príjmy	-17 547	15 136	47 647	111 988	180 509

Rok	2017	2018	2019	2020
Rok životnosti investície	6	7	8	9
Δ obchodnej marže	136 240	136 240	136 240	136 240
Δ mzdových nákladov	0	0	0	0
Δ nákladových úrokov	0	0	0	0
Δ hospodárskeho výsledku	136 240	136 240	136 240	136 240
Δ dane z príjmu (19 %)	25 886	25 886	25 886	25 886
Δ hosp. výsledku po zdanení	110 354	110 354	110 354	110 354
Δ dlhovej služby (splátka úveru a úroku)	0	0	0	0
Δ príjmu	110 354	110 354	110 354	110 354
diskontný faktor $1/(1+0,1)^t$	0,564474	0,513158	0,466407	0,424098
Δ diskontovaných príjmov	62 292	56 629	51 470	46 801
Kumulované diskontované príjmy	242 801	299 430	350 900	397 701