



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**FAKULTA DOPRAVNÍ**

Bc. Jakub Ďurčo

**TVORBA STRATEGICKÉHO PLÁNU  
PRO MALÝ PODNIK**

Diplomová práce

**2022**

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

děkan

Konviktská 20, 110 00 Praha 1



**K617 ..... Ústav logistiky a managementu dopravy**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE** (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Bc. Jakub Ďurčo**

Studijní program (obor/specializace) studenta:

**navazující magisterský – LA – Logistika a řízení dopravních procesů**

Název tématu (česky): **Tvorba strategického plánu pro malý podnik**

Název tématu (anglicky): **Creating a strategic plan for a small business**

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování diplomové práce se řiďte následujícími pokyny:

- Úvod do prostředí malého podniku; funkční struktúra, popis výrobního produktu, přidružený servis, postavení na trhu
- Procesy uvnitř a vně firmy: využívané technologie, aplikované procesy
- Návrh zlepšení procesů uvnitř i vně firmy: optimalizace vnitřních procesů, analýza využívaných partnerských firem s návrhem množných zlepšení
- Návrh zlepšení procesů uvnitř i vně firmy: optimalizace vnitřních procesů, analýza využívaných partnerských firem s návrhem množných zlepšení
- Modelový příklad: srovnání situace před a po na konkrétní zakázce



- Rozsah grafických prací: podle pokynů vedoucí diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Vize tržního úspěchu, PBtisk Příbram 2012  
HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O.: Strategické řízení: teorie pro praxi, C. H. Beck 2017  
KOTLER, P., KELLER K.: Marketing management, Grada Publishing 2007
- Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Skolilová, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **30. června 2021**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **16. května 2022**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

doc. Ing. Tomáš Horák, Ph.D.  
vedoucí  
Ústavu logistiky a managementu dopravy

doc. Ing. Pavel Hrubeš, Ph.D.  
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

.....  
Bc. Jakub Ďurčo  
jméno a podpis studenta

V Praze dne..... 30. června 2021

## PodĎakovanie

Rád by som sa touto cestou poĎakoval vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Petre Skolilovej, Ph.D. za cenné rady a odborné vedenie nielen pri vypracovávaní diplomovej práce, ale aj počas celého štúdia na Fakulte dopravnej. Moja vĎaka taktiež patrí mojím rodičom za podporu počas celého štúdia a za trpezlivosť pri odpovediach na nespočetné množstvo otázok o našej rodinnej firme pri vypracovávaní tejto diplomovej práce. V neposlednom rade by som sa rád poĎakoval mojej blízkej rodine a priateľom rovnako za podporu a pomoc pri štúdiu a vypracovávaní diplomovej práci.

## Prehlásenie

Nemám závažný dôvod proti užívaniu tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Kartágu dňa 16.05.2022

.....

Podpis

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

TVORBA STRATEGICKÉHO PLÁNU PRO MALÝ PODNIK

Diplomová práce

Máj 2022

Bc. Jakub Ďurčo

**ABSTRAKT**

Predmetom diplomovej práce „Tvorba strategického plánu pro malý firma“ je vypracovanie strategickej analýzy firmy a jej následné využitie pri tvorbe návrhov na dosiahnutie určených strategických cieľov so zameraním na logistiku. Prvá časť pokladá potrebné teoretické vedomosti o podniku, podnikových stratégiách a analýzach. Druhá časť aplikuje tieto vedomosti na popisovaný podnik. Posledná časť generuje výsledky o stave podniku z interného a externého prostredia a aplikuje logistické a marketingové nástroje do návrhov na dosiahnutie stanovených strategických cieľov.

**ABSTRACT**

The subject of the master thesis "Creating a strategic plan for a small business" is the development of a strategic analysis of the firm and its subsequent use in the development of proposals to achieve the identified strategic objectives with a focus on logistics. The first part lays the necessary theoretical knowledge about the company, corporate strategies and analyses. The second part applies this knowledge to the business described. The last part generates results about the state of the enterprise from the internal and external environment and applies logistics and marketing tools into propositions to achieve the identified strategic objectives.

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

podnik, logistika, PEST analýza, Porterov model piatich tržných síl, VRIO analýza, SWOT analýza, návrh stratégie

## **KEY WORDS**

enterprise, logistics, PEST analysis, Porter's five market forces model, VRIO analysis, SWOT analysis, strategy design

# Obsah

Úvod .....	8
1. Teoretické východiská pre praktickú časť .....	10
1.1. Charakteristika malého a stredného podniku .....	10
1.1.1. Rast malých a stredných firiem .....	11
1.2. Rodinný podnik .....	12
1.3. Stratégia podniku .....	14
1.3.1. Časti strategického riadenia .....	14
1.3.2. Ciele podniku .....	16
1.3.3. Konkurencia a konkurenčná výhoda .....	17
1.4. Metódy strategického plánovania .....	17
1.5. Strategická analýza podniku .....	18
1.5.1. Externá analýza podniku .....	19
1.5.2. Interná analýza podniku .....	23
1.5.3. SWOT analýza .....	27
2. Analýza podniku .....	30
2.1. Firma RS Mont s.r.o. ....	30
2.1.1. Definovanie firemných cieľov .....	31
2.2. Analýza externého prostredia .....	32
2.2.1. Analýza makro prostredia – PEST .....	32
2.2.2. Analýza mikro prostredia – Porterov model 5 síl .....	46
2.2.3. Zhrnutie analýzy externého prostredia .....	52
2.3. Analýza interného prostredia .....	53
2.3.1. Interná analýza – VRIO .....	53
2.3.2. Finančná analýza .....	55
2.3.3. Zhrnutie analýzy interného prostredia .....	62
3. Vyhodnotenie analýzy podniku a návrh riešení .....	64
3.1. SWOT analýza .....	64

3.1.1. Vnútorne faktory .....	64
3.1.2. Vonkajšie faktory .....	65
3.2. Zamestnanci .....	69
3.3. Zabezpečenie vlastnej výrobnéj haly .....	71
3.4. Vytvorenie marketingového oddelenia a webovej stránky .....	74
3.5. Zavedenie logistického oddelenia .....	75
3.6. Zavedenie dopravy od dodávateľov vlastnými kapacitami .....	77
Záver .....	81
Referencie .....	83
Zoznam obrázkov .....	89
Zoznam tabuliek .....	89
Zoznam grafov .....	90



# Úvod

Logistika je základom každej, nielen väčšej úspešnej firmy na trhu. Táto časť dopravy stojí za organizáciou, aby bol potrebný tovar na stanovenom mieste, v stanovenom čase a v stanovenej kvalite s čo najnižšími nákladmi na prepravu. Lepšie vysvetlené, zaoberá sa riadením obstarávania, efektívnym skladovaním, plánovaním výroby a koordinácie výrobných procesov, riadením a kontrolou zásob a mnohým iným témam. Je však možné úspešne viesť firmu, ktorá nekladie logistiku medzi svoje priority a tieto témy rieši v praxi skôr podvedome?

Odpoveď na túto otázku som, paradoxne, nemusel hľadať ďaleko, naša rodinná firma RS Mont s.r.o. pôsobí na trhu od roku 2008 a doposiaľ sa tejto téme venovala iba okrajovo bez hlbších znalostí problematiky. Rovnaká pozornosť ako logistike bola venovaná napríklad aj marketingu. Napriek absencii týchto dvoch kľúčových odvetví osobne pokladám firmu za pomerne úspešnú. Svoju diplomovú prácu som sa rozhodol napísať o tejto firme z osobného záujmu, do akej miery je v tejto firme logistika reálne využívaná, a či existuje priestor na jej priamu aplikáciu. Správne vyriešenie logistiky v podniku je však možné až na základe kvalitnej analýzy podniku.

Cieľom práce je navrhnúť konkrétne riešenia využiteľné v praxi pre naplnenie firemných cieľov a zistiť, do akej miery môže aplikácia logistických metód ovplyvniť efektivitu opisovaného mikro podniku. Zároveň, ako tieto metódy využiť pri expanzii vybranej firmy. Pre správne definovanie potrieb firmy je v prvom rade potrebné definovať firemné ciele, podrobiť firmu analýze, vďaka ktorej bude možné pochopiť procesy vo vnútri a vonku firmy, a získané výsledky vyhodnotiť pre definovanie slabých a silných oblastí firmy, a jej príležitostí a hrozieb. V poslednom kroku procesu je priestor na konkrétne návrhy a ich posúdenie z hľadiska významu a celkového benefitu pre firmu. Na základe tejto úvahy vznikla téma „*Tvorba strategického plánu pro malý podnik*“.

Teoretický úvod práce v prvej kapitole pokladá základné teoretické znalosti, ktoré sú potrebné pre kvalitné vypracovanie práce a bude z nich vychádzať druhá, praktická časť práce. Prvá a druhá podkapitola sú zamerané na definovanie podniku, určenie jeho veľkosti, rast a štruktúru rodinného podniku. Tretia podkapitola definuje stratégiu a ciele podniku, časti strategického riadenia a zaoberá sa aj konkurenčnou výhodou. Vo štvrtej podkapitole sú uvedené jednotlivé metódy strategického plánovania zohľadnené pri vyhodnotení SWOT analýzy. Posledná, piata podkapitola teoretickej časti opisuje potrebné analýzy k rozpoznaní príležitostí, hrozieb, silných, a slabých stránok podniku, a následne samotnú SWOT analýzu.

Druhá kapitola v krátkosti opisuje firmu a následne sa venuje samotnej analýze, ktorá pozostáva z dvoch častí a vyhodnotenia. Prvá časť, analýza externého prostredia,

je rozdelené na mikro a makro prostredie. V PEST analýze externého makro prostredia riešim vplyv politickej situácie, ekonomických okolností aj v súvislosti s aktuálnou vojnou na Ukrajine, sociálno-demokratické vplyvy prostredia ako ekonomicky najsilnejšieho kraja Slovenska a technologické možnosti v okolí firmy, čiže na trhoch, ktorých sa podnikanie popisovanej firmy dotýka. Vďaka princípom vytvorených Porterom pre analýzu mikro prostredia spoločnosti analyzujem potenciál novej konkurencie na trhu, skúmam tú súčasnú, pozíciu a vzťah s dodávateľmi a zákazníkmi ako jeden z najdôležitejších vzťahov pri podnikaní a substitučné výrobky alebo služby, ktoré môžu odlákať zákazníkov od našej ponuky. V internej časti firmy pomocou zásad VRIO hľadám slabé a silné stránky firmy v oblasti hmotných zdrojov, nehmotných zdrojov, ľudských zdrojov, a samozrejme finančných zdrojov, ktorým venujem samostatnú podkapitolu.

V poslednej, tretej časti práce výsledky vykonaných analýz z druhej časti práce posudzujem v SWOT analýze, kde ich evaluáciou vyhodnocujem a radím podľa príležitostí a hrozieb, a silných a slabých stránok firmy. V druhej časti poslednej kapitoly predstavujem navrhované riešenia, ktoré reagujú na získané poznatky zo SWOT analýzy. Tieto riešenia navrhujem s cieľom využitia silných stránok firmy a príležitostí prostredia na zmiernenie slabých stránok firmy a hrozieb, ktoré sa vyskytujú na trhu s ohľadom na definované firemne ciele resp. pri expanziu firmy. V tejto časti je zachytená korelácia medzi logistikou a dopravou ako takou, a popisovanou spoločnosťou, nakoľko takmer všetky spomenuté návrhy sa týkajú logistiky a dopravy či už priamo, alebo okrajovo. Návrhov je celkovo päť, každý sa týka inej oblasti, spoločne sledujú rovnaký cieľ – zotrvanie spoločnosti na trhu a uspokojenie potrieb zákazníkov.

# 1. Teoretické východiská pre praktickú časť

V tejto časti sú udané teoretické východiská potrebné k vypracovaniu diplomovej práce na tému *Tvorba strategického plánu malej spoločnosti*. Definuje malý a stredný podnik, potrebné analýzy ku správne a presne pochopeniu potrieb firmy a spôsob ich vyhodnotenia.

## 1.1. Charakteristika malého a stredného podniku

Podnik je v knihe „*Úvod do podnikového hospodárství*“ definovaný ako plánovane hospodárska jednotka (trhovej ekonomiky), v ktorej sú výrobné faktory kombinované tak, aby bol vyrobený a predaný tovar alebo služby. [1]

Podľa zákona 513/1991 §5 je podnik „*súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.*“ [2]

Na základe týchto dvoch definícií, jednej z ekonomického pohľadu a druhej z právneho pohľadu, je možné dedukovať podnik ako „*takú formu podnikateľskej činnosti, v rámci ktorej dochádza k cieľavedomému spájaniu hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej podnikateľskej jednotke s uzatvoreným obratom hodnoty s cieľom produkovať úžitkové hodnoty pre potreby zákazníkov a pre vlastné uspokojenie potrieb.*“ [3]

Z hľadiska veľkosti podnikov v ekonomike rozlišujeme štyri typy podnikov, je však nutné pochopiť rôznorodosť a rýchly vývin jednotlivých podnikov, preto ich definovanie prebieha na základe istých znakov, ktoré je možné definovať pri istých veľkostiach podniku:

-  Mikro
-  Malý
-  Stredný
-  Veľký

V tejto práci sa budeme zameriavať primárne na mikro, malý, a stredný podnik, ktoré podľa „Príručky pre používateľov k definícii MSP“ vydanou Európskou úniou v roku 2019 „*...tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 miliónov EUR a/alebo ktorých celková ročná bilančná suma nepresahuje 43 miliónov EUR.*“ [4]

Definíciu malého a stredného podniku definoval zákon 100/1995 v §2 (s odvolaním na zákon 513/1991), ktorý už dnes nie je platný a to nasledovne:

✚ malým podnikateľom sa rozumie fyzická osoba, ktorá podniká a má trvalý pobyt na území Slovenskej republiky, alebo právnická osoba, ktorá podniká a má sídlo na území Slovenskej republiky, ak zamestnávajú najviac 24 zamestnancov;

✚ stredným podnikateľom sa rozumie fyzická osoba, ktorá podniká a má trvalý pobyt na území Slovenskej republiky, alebo právnická osoba, ktorá podniká a má sídlo na území Slovenskej republiky, ak zamestnávajú najviac 500 zamestnancov. [5]

Kritéria mikro a malého a stredného podniku upravuje aj „Odporúčanie Európskej komisie č. 2003/361/EC, ktorá pre definovanie veľkosti podniku zohľadňuje jeho počet zamestnancov, ročný obrat a ročnú bilančnú sumu (Tab. 1). Do kategórie podnik patrí, ak spĺňa počet zamestnancov a aspoň jednu z podmienok – ročný obrat alebo ročná bilančná suma. [4]

Tabuľka 1 Typy podnikov podľa veľkosti  
(zdroj: [6] )

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročná bilančná	
		suma (max)	Ročný obrat (max)
Stredný podnik	50 - 249	43 000 000 €	50 000 000 €
Malý podnik	10 - 49	10 000 000 €	10 000 000 €
Mikro podnik	1 - 9	2 000 000 €	2 000 000 €

Definícia podniku týchto veľkostí nie je jednotná a množstvo literatúry definuje podnik rôznym spôsobom. Z toho dôvodu sa aj tieto dve definície líšia, uvedené sú obe na demonštráciu rôznorodosti definícií. Podľa definícií podnikov je pre podniky možné sa uchádzať o formy štátnej, respektíve európskej pomoci. V prípade, že inštitúcie ako napríklad Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, alebo Slovak Business Agency vyhlasujú dotačný program, je vysoko pravdepodobné že budú postupovať podľa kritérií udaných odporúčaním Európskej komisie. [7]

### 1.1.1. Rast malých a stredných firiem

Každý podnik tak ako každý iný „organizmus“ prechádza životným cyklom. „Je založený, rozvíja sa, rastie, a takisto sa stretáva s problémami alebo rieši krízové situácie. Ak sa podniku darí zvládať rásť a dokáže reagovať na vonkajšie prostredie, prosperuje. V opačnom prípade podnik stagnuje a (eventuálne) dochádza k jeho zániku.“ Na základe tohto výroku je možné stav podniku rozdeliť do troch kategórií: podnik rastúci, podnik v kríze, a podnik stagnujúci

(ako bude uvedené nižšie, podnik môže stagnovať na základe vnútorných či vonkajších faktorov, alebo na základe priameho rozhodnutia majiteľa). [8]

Podľa Vebera až 70% založených podnikov do jedného roka ukončí svoju činnosť. Štatistický portál Statista.com uvádza 20 častejších dôvodov, pre ktoré začínajúce podniky ukončili svoju činnosť v roku 2017. Medzi najčastejšie dôvody patrí:

1. nezáujem trhu o ponúkanú službu/produkt – 42%;
2. nedostatočný vstupný kapitál – 29%;
3. nesprávne poskladaný tím podniku– 23%;
4. vysoká konkurencia/nedostatočná konkurečnosť – 19%;
5. problémy s cenotvorbou – 18%. [9]

Veber skúmal viaceré ekonomické literatúry a uvádza, že model rastu podniku či životný cyklus sa líšia a definoval v nich určitú postupnosť:

- ✚ vznik;
- ✚ rast;
- ✚ stabilizácia;
- ✚ kríza;
- ✚ zánik. [9]

Ďalej upozorňuje, že nie je nutné, aby každý podnik prešiel všetkými štádiami počas svojej existencie. Podnik môže ukončiť svoju činnosť v akomkoľvek štádiu z dôvodu vonkajších (nezáujem trhu o ponúkaný produkt/službu) či vnútorných (zlé rozhodnutia managementu) faktorov. V situácii mikro podniku je možné zámerne zastaviť rast, napríklad pre obmedzené zdroje či manažérske schopnosti majiteľa. Podnik môže takisto prejsť do ďalšieho štádia, kde takýto krok vyhodnotí ako nesprávne rozhodnutie, a rozhodne sa pre návrat do východzej pozície. Existuje aj možnosť „neočakávaného“ predaja (prosperujúceho) podniku na základe osobného rozhodnutia majiteľa. [8]

## 1.2. Rodinný podnik

Podľa analýzy *Austrian Institute for SME Research* publikovanej v roku 2008 uskutočnenej na 33 krajinách neexistuje definícia rodinného podniku, ktorá by bola aplikovateľná (by zohľadňovala) na všetky oblasti rodinného podnikania, ako napríklad verejná či politická diskusia, zbieranie či poskytovanie štatistických údajov, či akademický výskum.

Definícia rodinnej firmy sa medzi jednotlivými krajinami líši prevažne napríklad v:

- ✚ počte členov rodiny zapojených do podniku;
- ✚ skladba rodinných členov v podniku;
- ✚ obsadení konkrétnych pozícií v podniku rodinnými príslušníkmi;
- ✚ percentuálne vlastníctvo podniku jednou rodinou. [6]

Z pomedzi Európskych krajín, ktoré majú definíciu právne zakotvenú patria krajiny ako napríklad Rakúsko či Česko. Medzi krajiny bez právne ustanovenej definície rodinného podniku, respektíve s nezáväznou definíciou sa radí Slovensko, Maďarsko, či Poľsko. [10] Z tohto dôvodu pre demonštráciu takéhoto právneho predpisu parafrázujem definíciu z Česka, ktorá bola (naposledy) právne ukotvená 18.10.2021 formou nelegislatívnej úpravy Uznesením vlády Českej republiky číslo 899:

1. Rodinným podnikom sa rozumie podnik, v ktorom členovia rodiny vykonávajú väčšinu hlasovacích práv a aspoň jeden člen rodiny je aj členom štatutárneho orgánu daného podniku, a iný člen rodiny je členom: štatutárneho orgánu, zamestnancom, prokuristom, alebo členom dozornej rady;
2. Rodinná živnosť je podnikanie, na ktorom sa prácou alebo majetkom podieľajú minimálne dvaja členovia jednej rodiny a minimálne jeden z členov danej rodiny je držiteľom oprávnenia;
3. Za členov rodiny sa považujú manželia alebo partneri alebo aspoň s jedným z manželov alebo partnerov ich príbuzní, zošvagrení, osoby príbuzné v priamej línii, alebo súrodenci.

[11]

Rodinný podnik, respektíve rodinné podnikanie, predstavuje pre podnik podľa knižky Korába značné množstvo výhod, ktoré sú odvodené od rodinných vzťahov. Napríklad pri strategických rozhodnutiach daného podniku vďaka neformálnejšej internej atmosféry. Na druhú stranu, rodinné vzťahy dokážu pôsobiť aj kontraproduktívne. Keďže na Slovensku nie je rodinný podnik jasne právne ukotvený, súvisí s tým aj práca jednotlivých členov rodiny „bez zmluvy“, ktorá je považovaná za nelegálnu a inšpektorátom práce sankcionovaná. [12, 13]

Do skupiny výhod je možné zaradiť pozitívnu familiárnu atmosféru, posilnenú emocionálnu zložku vzťahov, vyššiu mieru flexibility, vyššiu motiváciu a silnejšiu väzbu na podnik, schopnosť promptne reagovať na neočakávané vstupy. Vďaka spomenutým výhodám rodinné podniky majú dlhšiu životnosť a vyššiu mieru účinnosti, čo má pozitívny vplyv na rentabilitu podniku. [12]

Medzi nevýhody rodinného podniku je možné zaradiť prenášanie osobných problémov na pracovisko, nepotizmus<sup>1</sup>, alebo odlišné záujmy jednotlivých členov rodiny, alebo odlišné záujmy rodiny od potrieb podniku. [12]

### 1.3. Stratégia podniku

*„Najvýznamnejšou úlohou stratégie je pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré s veľkou pravdepodobnosťou môžu v budúcnosti nastať.“* [14]

Strategické riadenie zahŕňa aktivity zamerané na udržovanie dlhodobého súladu medzi poslaním firmy, jej dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a takisto medzi firmou a prostredím, v ktorom podnik operuje. Inými slovami, stratégia podniku vzniká pre potrebu dosiahnutia určeného cieľa, ktorý musí brať do úvahy podnikové zdroje a prostredie, v ktorom sa podnik nachádza, a požiadavku na docielenie konkurenčnej výhody. Na konci procesu strategického plánovania je výstupom formulácia strategického zamerania, ktorá je kombinácia významu a naliehavosti zadanej úlohy. Formulácia strategického zamerania musí byť vyhotovená s ohľadom na časové možnosti podniku, ktoré má pre jeho splnenie k dispozícii, a kam musí podnik nasmerovať svoje úsilie. [15, 16]

*„Dobrá stratégia je taká, ktorá neutralizuje hrozby očakávané z vonkajšieho prostredia, dovoľuje využiť budúce príležitosti, ťaží zo silných stránok organizácie a odstraňuje alebo neutralizuje slabé stránky.“* [17]

#### 1.3.1. Časti strategického riadenia

Určenie strategického plánovania vychádza z uskutočnených strategických analýz, ktoré sa primárne zaoberajú vzájomnou konfrontáciou nasledujúcich faktorov:

1. *Schopnosť vlastnej firmy,*
2. *použitelnosti vecných, finančných, informačných a ľudských zdrojov,*
3. *aktuálna pozícia konkurencie,*
4. *ponúkaných produktov.*

[16]

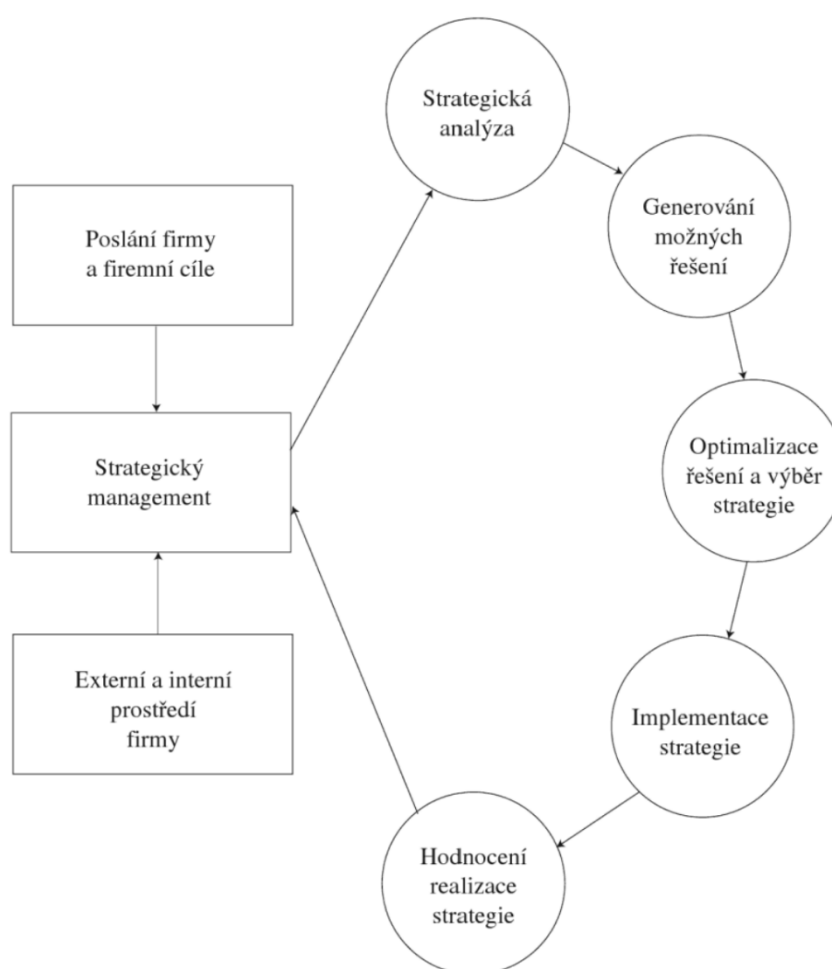
Podľa Tomeka a Vávrovej je v tržnej ekonomike pri snahe o systematické plánovanie, ktoré narastá so zvyšujúcou sa dynamikou a komplexnosťou interného a externého diania,

---

<sup>1</sup> protekcia založená na známostiach a rodinných vzťahoch, pri ktorej niekto vo verejnej funkcii využíva svoju moc a právomoc na poskytnutie zamestnania alebo priazne rodinnému príslušníkovi alebo priateľovi, hoci tento nie je kvalifikovaný. [71]

nutné obmedziť strnulé plánovanie automatizmu a zamerať sa na koncepcie, ktoré podniku umožnia flexibilne reagovať na rýchlo sa meniace podmienky. [16]

Rovnako je veľmi podstatné vziať do úvahy, že sa nejedná o exaktný systém a ideálny model strategického managementu s najväčšou pravdepodobnosťou neexistuje. Z podstaty tržnej ekonomiky vyplýva, že aby boli niektoré podniky úspešné, musia existovať podniky s horšími hospodárskymi výsledkami. Ak by existoval ideálny model strategického managementu, bol by prijatý všetkými podnikmi a model tržnej ekonomiky aký dnes poznáme, by pravdepodobne zanikol. Podľa Sedláčkovej neexistuje žiadna stratégia aplikovateľná na viacero podnikov súčasne, čím dementuje existenciu univerzálnej stratégie. [15, 14]



Obrázok 1 Proces strategického riadenia (zdroj: [15])

Obr. 1 (prebraný z knihy Strategické řízení od Keřkovského) popisuje proces tvorby strategického plánu v podniku. Jedná sa o logickú postupnosť viacerých od seba závislých opakujúcich sa krokov, ktoré môžu prebiehať jednotlivo, ale aj simultánne. Celý proces začína



definíciou poslania firmy a firemných cieľov, rovnako ako definíciou externého a interného prostredia firmy, ktoré následne vstupujú do druhého kroku procesu, tvorby strategického plánu. [15]

Podľa Keřkovského je možné strategický manažment rozdeliť do piatich krokov:

1. strategická analýza;
2. generovanie možných riešení;
3. optimalizácia a výber stratégie;
4. implementácia stratégie;
5. hodnotenie realizácie stratégie. [15]

Úspech či neúspech firmy je závislý od včasného odhalenia tržných príležitostí a rizík. Z tohto dôvodu sa označuje proces strategického riadenia za nikdy nekončiaci, nakoľko je nutné neustále vyhodnocovanie interných a externých faktorov. Medzi tieto faktory patria potreby zákazníkov, vzťahy s dodávateľmi, správanie konkurenčných firiem, vývoj daňovej politiky, legislatívy, v prípade medzinárodnej pôsobnosti vývoj menovej a fiškálnej situácie, a podobne. [18]

### 1.3.2. Ciele podniku

Na začiatku celého procesu je nutné vymedziť ciele podniku. Podľa záveru teórie a skúseností z praxe nie je možné rešpektovať iba vymedzenie cieľov ako výsledok klasickej podnikovej teórie, že jediným cieľom je maximalizácia zisku, ale komplexný systém cieľov ako výsledok systémového rozhodovania. Ciele konkrétnych podnikov môžu byť napríklad „*udržanie určitej úrovne zisku, hospodárnosti (nízkej úrovni nákladov), výroby výrobku a poskytovanie služieb vysokej kvality, vedúce postavenie na trhu, ..., maximalizácia úrovni dividend a podobne*“. [16] Podľa knihy Strategické řízení: Teorie pro praxi s odvoláním na anglickú literatúru sa odporúča vymedzenie cieľov pri splnení nasledujúcich podmienok:

- ✚ **stimulating** – ciele musia stimulovať k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov;
- ✚ **measurable** – merateľnosť dosiahnutia či nedosiahnutia cieľa/cieľov;
- ✚ **acceptable** – nastavenie cieľov, aby boli akceptovateľná pre všetky dotknuté strany;
- ✚ **realistic** – reálne dosiahnuteľné ciele;
- ✚ **timed** – s časovým plánom. [15]

V knižke Tvorba stratégie a strategické plánovaní je toto pravidlo modifikované a rozšírené zo SMART (angl. múdry) na SMARTER (angl. múdrejší):

- ✚ ethical – v súlade s etickou v podnikaní;
- ✚ resourced – so zameraním na zdroje. [19]

Najvýznamnejšie faktory, ktoré priamo ovplyvňujú stanovenie cieľov podniku, sú interné vzťahy v rámci podniku, disponibilné zdroje, vplyv prostredia v ktorom podnik pôsobí, schopnosti manažérov, a minulý vývoj podniku. Pre správne nastavenie cieľov podnik u je takisto nutné, aby boli konzultované vertikálne naprieč hierarchiou podniku.

### 1.3.3. Konkurencia a konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda vzniká podľa Portera z hodnoty, akú je podnik schopný pre svojich zákazníkov vytvoriť. Rozdeľuje ju ako poskytovanie rovnakého produktu alebo služby za nižšiu cenu (takzvaná nákladová konkurenčná výhoda), alebo ako poskytnutie zvláštnej pridanej hodnoty za cenu rovnakú alebo vyššiu (diferenciačná konkurenčná výhoda). Konkurenčná výhoda umožňuje podniku dosahovať nadpriemerné hospodárske výsledky. Vo svojej knižke z roku 1998 uvádza konkurenčnú výhodu ako *“schopnosť získať skrz atribúty a zdroje, vedúce k vyššiemu výkonu oproti konkurentom na rovnakom trhu”*. [20]

Zvýšenie konkurenčnej výhody je možné inováciami, kvalifikáciou zamestnancov, platobnou pohotovosťou, kvalitou, logistikou, ponukou. Takéto množstvo atribútov na zvýšenie zvyšuje dynamiku prostredia konkurencie (vytvárania konkurenčnej výhody) a podľa Jiráka konkurenčná výhoda nemá dlhú životnosť. Z toho dôvodu je nutné na nej neustále pracovať a venovať jej pozornosť. [21]

## 1.4. Metódy strategického plánovania

Podľa knihy Tomeka rozdeľujeme prístupy k výberu stratégie podniku do piatich kategórií: normová stratégia, synergická stratégia, stratégia rolí na trhu, integračná stratégia, a stratégia ťahu a tlaku. [16]

*Synergické stratégie* sú primárne zamerané na odberateľov, konkurenciu, sprostredkovateľov odbytu a na záujmové skupiny. *Stratégia rolí na trhu* pozostáva zo štyroch stratégií: stratégia tržného vodcu, tržného vyzývateľa, súběžca, a obsadzovateľa tržných výklenkov. Spomenuté stratégie vyjadrujú silu podnik u, akou disponuje pri vstupe alebo tržnej penetrácii. *Integračná stratégia* sa opiera o vertikálnu diverzifikáciu a to buď spätnej integrácie (spojovaním s technologickým reťazcom smerom k predzhovotujúcim etapám) alebo doprednú integráciu

(spojovaním s technologickým reťazcom smerom vpred k ďalším zhotovujúcim fázam). *Stratégia tlaku a ťahu* je primárne zameraná na zákazníka a sprostredkovateľa odbytu buď stratégiou *push (tlak)*, alebo stratégiou *pull (ťahu)*. Normové stratégie ponúkajú ako výstup viac menej jednoznačný typ stratégie berúc do úvahy vstupné podmienky. [16]

Uznávaná podniková normová stratégia je Ansoffova matica výrobok/trh, rovnako nazývaná aj *Matica expanzívnych alternatív*. Matica je udaná dimenziou výrobku rozdelenej na súčasný a nový výrobok, a dimenziou trhu rozdelenej na nový súčasný trh (Tab. 2).

Tabuľka 2 Ansoffova matica trh/výrobok  
(zdroj: [16])

	Súčasný trh	Rozvoj výrobku	Tržná penetrácia
trh	Nový trh	Diverzifikácia	Rozvoj trhu
		Nový výrobok	Súčasný výrobok
		výrobok	

Základné stratégie podľa Ansoffa:

1. **Stratégia tržnej penetrácie**  
Jedná sa o situáciu „súčasný trh/súčasný produkt“, slúži, ak sa podnik rozhodne rozšíriť súčasný podiel na trhu, alebo pri snahe o získanie zákazníkov od konkurencie;
2. **Stratégia rozvoja trhu**  
Jedná sa o situáciu „nový trh/súčasný výrobok“, slúži, ak je cieľom podnik u získavanie nových trhov (regionálnych, zahraničných), alebo pri zameraní na nové segmenty;
3. **Stratégia rozvoja výrobku**  
Jedná sa o situáciu „súčasný trh/nový výrobok“, slúži v prípade inovácií, diferenciácií alebo variácií ponúkaných produktov alebo služieb;
4. **Stratégia diverzifikácie**  
Jedná sa o situáciu „nový trh/nový výrobok“, z pomedzi spomenutých štyroch možností ide o najrizikovejšiu stratégiu, nakoľko podnik musí inovovať existujúce výrobok alebo vyvinúť nový (horizontálna diverzifikácia) a uspieť s ním na novom trhu (vertikálna diverzifikácia). [16]

## 1.5. Strategická analýza podniku

Ako bolo uvedené v Kapitole 1.3.1, nevyhnutnou súčasťou a prvým krokom vytvorenia strategického plánu je strategická analýza. Strategická analýza ma za úlohu jednoznačne vymedziť prostredie, v ktorom sa podnik súčasne nachádza, uchopiť organizáciu ako celok,

či analyzovanie vnútorných možností a zdrojov. Strategická analýza sa delí podľa skúmanej oblasti analýzy na internú a externú (Obr. 2). [22]



Obrázok 2 Okruhy strategickej analýzy (zdroj: [22])

Podľa knižky *Strategická analýza* od dvojice autorov *Sedláčková a Buchta* sa externá analýza ďalej rozvíja do analýzy vplyvu makro prostredia a mikro prostredia. Výstupom strategickej analýzy je syntéza oboch analýz, ktoré môžu byť interpretované do SWOT analýzy, analýzy zraniteľnosti či odhadu relevantnej konkurenčnej sily. Ďalej uvádzajú, že cieľom strategickej analýzy identifikácia, analýza a evaluácia relevantných faktorov s predpokladom dosahu na finálne ciele a stratégie podniku. [14]

### 1.5.1. Externá analýza podniku

Okolie podniku je v tejto súvislosti vnímané ako štátne orgány, legislatíva, konkurencia, zákazníci, dodávatelia, či finančné inštitúcie. Takéto prostredie predstavuje príležitosti, ale aj hrozby pre daný podnik a preto je veľmi dôležité ich identifikovať, nakoľko priamo či nepriamo vstupujú do „výrobného procesu“, kde tvoria rámcové podmienky pre rozhodovanie a správanie podniku. [14]

#### Makro okolie podniku

Analýza makro prostredia sa venuje politickým a legislatívnym faktorom, ekonomickým, sociálnym a demografickým faktorom, a technologickým faktorom. Pre analýzu tohto

prostredia je využívaná analýza PEST. PEST je nástroj, ktorý v externom makro prostredí podnik u analyzuje vývoj politickej, ekonomickej, sociálnej a technologickej situácie. Tieto štyri faktory sú podľa Sedláčkovej kľúčové. Nie je možné jednoznačne určiť postupnosť dôležitosti jednotlivých faktorov, keďže každý podnik je špecifický a jedinečný. [14]

Politické a legislatívne faktory:

- ✚ stabilita domácej a zahraničnej politiky (členstvo krajiny v medzinárodných organizáciách);
- ✚ daňová politika;
- ✚ protimonopolné zákony;
- ✚ regulácia importu/exportu;
- ✚ cenová a menová politika;
- ✚ pracovné právo (ochrana zamestnancov či spotrebiteľov), a podobne. [14]

Ekonomické faktory:

- ✚ miera ekonomického rastu;
- ✚ úroková miera;
- ✚ inflácia;
- ✚ daňová a menová politika;
- ✚ nezamestnanosť, a podobne. [14]

Sociálne a demografické faktory:

- ✚ demografia obyvateľstva;
- ✚ životný štýl;
- ✚ životné prostredie;
- ✚ vzdelanie, a podobne. [14]

Technologické faktory:

- ✚ nové technické objavy a zmeny v technológii;
- ✚ štátna podpora (vedy a výskumu);
- ✚ aktuálny stav technológií. [14]

PEST analýza by mala produkovať otázky a odpovede, ako napríklad:

1. ktoré faktory majú vplyv na podnik /na podnikovú stratégiu?;
2. ktoré faktory sú v blízkej/vzdialenej budúcnosti najdôležitejšie pre podnik?;
3. aké sú možné dopady týchto faktorov/ako ovplyvnia konkurenčnú výhodu?;
4. aké faktory vyvolajú zmenu?. [14]

Hlavným cieľom analýzy PEST je jasne poukázať na oblasti, ktoré by mohli mať významný vplyv a dopad na podnik, a diskutovať o prípadných možnostiach ich potenciálnej zmeny. Analýza by mala poskytnúť odpoveď, ktoré z potenciálnych zmien rovnomerne ovplyvnia aj konkurenciu a ktoré prinesú danému podnik u výhodu/nevýhodu. [14]

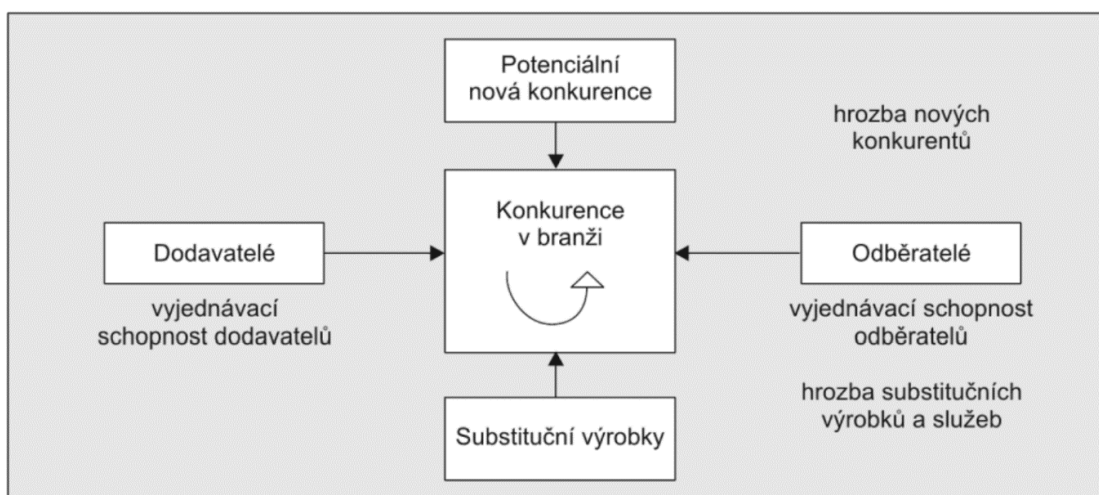
### Mikro okolie podniku

Mikro okolie podniku je rozdelené podľa Sedláčkovej do dvoch sfér. Hlavným rozdielom a dôvodom rozdelenia okolia podniku na vertikálnu a horizontálnu sféru je, že mikro prostredie je podnikom významne ovplyvniteľné. Do mikro prostredia patria obchodní partneri (dodávatelia, odoberatelia, dopravci, poisťovne), zákazníci, konkurencia, a v neposlednom rade verejnosť (finančná verejnosť, miestna verejnosť, občianske združenia a podobne).

[14, 23]

*„Cieľom analýzy mikro prostredia je identifikovať základné hybné sily, ktoré v odvetví pôsobia a základným spôsobom ovplyvňujú činnosť podniku.“* [24]

Chod a pozíciu podniku priamo ovplyvňuje chovanie odoberateľov, dodávateľov, potenciálny nový konkurenti či substitučný tovar, nielen aktuálnou konkurenciou. Znalosť týchto oblastí je pre formuláciu stratégie veľmi dôležitá. Takáto pozícia firmy je analyzovateľná pomocou tzv. Poterovým modelom piatich síl (Obr. 3) z roku 1979. [24]



Obrázok 3 Poterov model piatich síl  
(zdroj: [24])

### Potenciálna nová konkurencia

Potenciálna nová konkurencia je tvorená novými podnikmi vstupujúcimi na trh za účelom získania podielu na trhu. Pri potenciálnej novej konkurencii v odvetví nás zaujíma, akým spôsobom dokážu noví konkurenti zvýšiť konkurenčný tlak na podnik s akou

jednoduchosťou sú schopný preniknúť na daný trh. Podľa Potera jednoduchosť vstupu na daný trh je závislá od nasledujúcich faktorov: kapitálová náročnosť trhu, lojalita zákazníkov, prístup k distribučným kanálom, úspory z rozsahu, rozličnosti tovaru a nákladom, ktoré musí zákazník vynaložiť pri prechode ku konkurencii (takzvané vstupné bariéry pri vstupe na trh).

[25, 26]

Blažková ponúka činnosti podnikov, vďaka ktorým je možné sa od konkurencie odlíšiť alebo jej čeliť:

- ✚ sledovanie a efektívne riadenie nákladov výroby;
- ✚ zvýšenie kvality výrobkov a služieb (inovatívne výrobky, pridaná hodnota výrobku);
- ✚ zvýšenie riadenia distribučných kanálov;
- ✚ segmentácia trhu a analýza zákazníkov.

[25]

### Substitučné výrobky

Jedná sa o alternatívne výrobky so schopnosťou nahradiť daný produkt či službu. Ich hrozba spočíva v riziku, že zákazník uprednostní produkt či službu iného podniku, ktorý lepšie uspokojí jeho potreby, alebo sa rozhodne pre zástupný produkt či službu. Sedláčková uvádza úmeru medzi veľkosťou hrozby substitučných výrobkov a ich nižšou cenou, vyššou kvalitou, či nižšími nákladmi pre prechode zákazníkov.

[25, 14]

Blažková ponúka činnosti podnikov, vďaka ktorým je možné čeliť týmto hrozbám:

- ✚ zníženie ceny produktu vďaka lepšej kontrole nad výdavkov;
- ✚ zvýšenie úžitkovej hodnoty výrobku, ponukou doplnkových služieb;
- ✚ analýzou zákazníkov;
- ✚ inováciami produktu (s kategorickým rozdielom od konkurencie).

[25]

### Vyjednávacia sila zákazníkov a dodávateľov

Vyjednávacia sila zákazníkov existuje v situácii, ak predstavujú monopolného zákazníka, ak ponuka produktu výrazne prevyšuje dopyt, zákazník nakupuje vo veľkom objeme, a v prípade najvyššej kvality ako kritéria. Podľa Potera existujú dôvody ako napríklad: prechodové náklady zákazníka sú nízke, informovanosť zákazníka o danom trhu, štandardizované a nediferencované produkty, a podobne.

[25, 26]

Vyjednávacia sila dodávateľov existuje v situácii, ak predstavujú monopolného dodávateľa, je ich na trhu iba obmedzený počet, disponujú jedinečným produktom s vysokými nákladmi na zmenu, alebo ak nie sú závislí na kupujúcom z hľadiska minimálnej výšky predaja.

[25]

Blažková ponúka činnosti podnikov, vďaka ktorým je možné čeliť týmto hrozbám:

- ✚ kvalitný marketingový informačný systém<sup>2</sup>;
- ✚ analýza zákazníkov (štruktúra a koncentrácia zákazníkov);
- ✚ analýza nákladov na prechod zákazníka ku konkurencii;
- ✚ analýza nákladov na prechod k inému dodávateľovi
- ✚ analýza dodávateľov (potenciál dodávateľa diktovať podmienky a dodávky produktov na trh). [25]

#### Rivalita medzi súčasnými konkurentmi na trhu

Vyústenie predchádzajúcich štyroch kategórií tvorí celkovú rivalitu na trhu. Tá je ovplyvnená podľa Blažkovej veľkosťou a počtom konkurentov, stupňov odlišnosti medzi produktami a úrovňou vstupných bariér pri vstupe na trh a pri výstupe z trhu. Rivalita sa stupňuje v situácii ktorá nastane ak: sa na trhu nachádza veľké množstvo malých alebo rovnako veľkých podnikov, produkt nie je možné odlišiť od konkurenčných, náklady na prechod ku konkurencii sú nízke resp. vysoké náklady na odchod z trhu. Poter uvádza aj ďalšie dôvody: pomalý rast odvetvia a vysoké fixné či skladovanie náklady. [25, 26]

Poter (1994) vo svojej publikácii neuvádza existenciu šiestej sily, sily komplementárov. Jedná sa o podniky, ktorých podnikanie je akýmkoľvek spôsobom závislé od podnikania „nášho“ podniku, alebo naopak. [25]

#### 1.5.2. Interná analýza podniku

Vnútorne prostredie je definované faktormi, na ktoré má daný podnik priamy vplyv a je tvorené zdrojmi a schopnosťou podniku tieto disponibilné zdroje využívať. Z analýzy je výstupom určenie špecifických predností podniku ako základ konkurenčnej výhody.

##### Identifikácia zdrojov podniku a ich analýza

V podniku identifikujeme štyri hlavné zdroje:

1. ľudské zdroje – sú často považované za jedny z najdôležitejších a pri ich správnom nastavení predstavujú dominantnú konkurenčnú výhodu. Analýza skúma motiváciu a odmeňovanie, vzdelanie a kvalifikáciu, ich počet a štruktúru;
2. hmotné zdroje – hmotné zdroje sú nevyhnutné pre správne fungovanie podniku, je nutné neustále sledovať ich technický stav. Do tejto skupiny patrí podľa Sedláčkovej všetko

---

<sup>2</sup> Marketingový informačný systém tvoria ľudia, zariadenia a procedúry na zber, triedenie, analýzu, interpretáciu a distribúciu včasných a presných informácií pre marketingové rozhodovanie [68]

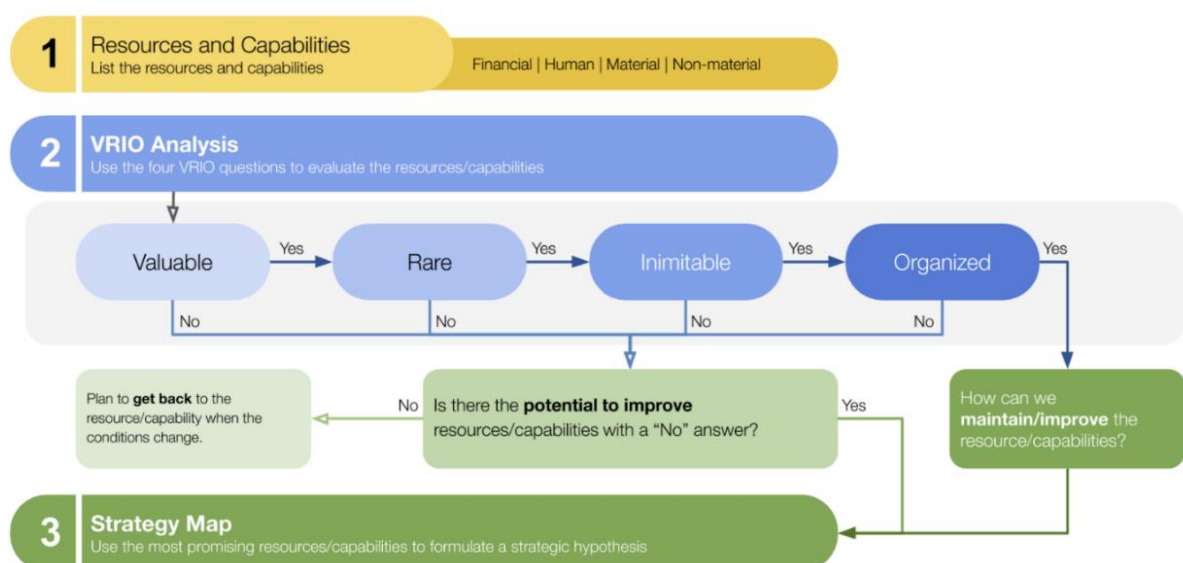


technické a technologické vybavenie (doprané prostriedky, stroje, budovy, a podobne), výrobný priestor;

- nehmotné zdroje – prestíž podniku, znalosti (vedomosti), know-how, licencie, patenty, technológie. Nehmotné zdroje zvyknú byť niekedy podcenené, aj vzhľadom na fakt že sú väčšinou literatúry zaradené v štyroch hlavných zdrojoch dokazuje ich potrebu a podstatu;
- finančné zdroje – vlastné a cudzie (požičané) finančné zdroje podniku. Finančným zdrojom je venovaná samostatná kapitola „Finančná analýza „ [14, 24]

Na zhodnotenie zdrojovej situácie podniku je využívaná analýza VRIO (schéma analýzy je znázornená na Obr. 4). Táto metóda po identifikácii jednotlivých zdrojov posudzuje celkovú hodnotu daných zdrojov pre podnik. V praxi je možné, že dva rôzne podniky disponujú veľmi podobnými zdrojmi a ich hospodárske výsledky sa diametrálne líšia. VRIO využíva štyri kritéria:

- value – hodnota (skúma, či využitie zdrojov podniku slúži na podporu príležitostí respektíve na zmiernenie potenciálnych hrozieb);
- rareness – vzácnosť (identifikuje a oceňuje vzácnosť zdrojov a ich využitie pre vytvorenie konkurenčnej výhody);
- imitability – napodobiteľnosť (zaoberá sa prevažne nehmotnými zdrojmi resp. ľudskými zdrojmi z hľadiska osobných alebo skupinových schopností, skúma do akej miery je možné dané zdroje prebrať konkurenciou);
- organization – organizácia (schopnosť podniku tieto zdroje využiť, posudzuje kvalitu vnútornej štruktúry podniku pri ich využití). [24]



Obrázok 4 VRIO  
(zdroj: [70])

## Finančná analýza podniku

*„Z hľadiska strategickej analýzy je účelom finančnej analýzy určiť, ako podnik v priebehu času využíva finančné zdroje. Porovnávaním súvahy a výkazov ziskov a strát z jednotlivých rokov môžeme hodnotiť, ako sa mení využitie majetku, klasifikovať zmeny v súvahe a výkazy ziskov a strát podľa toho, či zvyšujú alebo znižujú peňažné prostriedky a pod.“* [14]

Finančné zdroje, ako jedny zo štyroch hlavných zdrojov podniku, predstavujú špecifickú časť analýzy podniku. Finančná analýza hodnotí využitie finančných zdrojov a podnikového hospodárstva z hľadiska minulosti, prítomnosti, a predikovanej budúcnosti pre čo najkomplexnejšie zhodnotenie zdravia podniku z hľadiska financií. Hodnotenie finančného zdravia podniku z hľadiska minulosti je zásadné, nakoľko je možné celkom presne určiť hospodárske výsledky v porovnaní s výdavkami či investíciami. Podľa Sedláčkovej má finančná analýza priamy vplyv na rozhodnutia ohľadom:

- ✚ trhového podielu;
- ✚ nových výrobných programov;
- ✚ investičných aktivít;
- ✚ marketingovej stratégie;
- ✚ majetkovej a kapitálovej štruktúry;
- ✚ dividendovej a dlhovej politiky;
- ✚ emisie akcií, a podobne,

*a dokáže súčasne zvážiť kombinované efekty týchto rozhodnutí pre podnikov celkovom kontexte.* [14]

Finančné zdravie podniku sa najčastejšie skúma prostredníctvom finančných ukazovateľov, a to najmä z dôvodu, že umožňujú získať rýchlu predstavu o finančnej situácii. Ukazovatele porovnávajú podniky s dosahovaným priemerom v odvetví alebo s ostatných podnikov. Medzi oblasti, ktorým sa finančné ukazovatele zaoberajú patrí likvidita, aktivita, zadlženosť, rentabilita, tržová hodnota podniku/kapitálový trh a ukazovatele s využitím cashflow. Tieto základné finančné ukazovatele je možné nazvať aj pomerové. V nasledujúcej podkapitole vysvetlím jednotlivé skupiny ukazovateľov, ktoré sú použité v praktickej časti práce a ktoré osobne považujem za zaujímavé. [27]

## Likvidita

Finančné ukazovatele likvidity určujú schopnosť podniku pokryť krátkodobé záväzky aktívami. Tieto aktíva musia byť speňažiteľné do jedného roka. Evidujeme tri druhy likvidity:

- ✚ **Krátkodobá (pohotovú) likvidita** = obežné aktíva / krátkodobé pasíva  
Doporučená hodnota = 0,2 – 0,6;  
meria schopnosť hradenia krátkodobu splatných záväzkov, ak je DH vyššia ako 0,6 znamená to nadbytok majetku spoločnosti,
- ✚ **Bežná likvidita** = aktíva + krátkodobé pohľadávky / krátkodobé pasíva  
Doporučená hodnota = 1,0 – 1,5;  
odporúča sa sledovanie vývoja hodnoty v čase a porovnávanie s hodnotou dlhodobej likvidity,
- ✚ **Dlhodobá likvidita** = obežné aktíva + krátkodobé pohľadávky + zásoby / krátkodobé pasíva  
Doporučená hodnota = 2,0 – 2,5 [28]

### Aktivita

Aktíva podniku merajú efektívnosť využívania zverených zdrojov (aktív) podniku. Adekvátne využitie zdrojov ovplyvňuje stabilitu finančnej situácie. Výsledná hodnota je v jednotkách času.

- ✚ **Obrat stálych aktív** = tržby / stále aktíva  
meria vytvorené tržby k jednej peňažnej jednotke vložených aktív, je meradlom kapitálovej intenzity
- ✚ **Doba obratu pohľadávok** = krátkodobé pohľadávky / denné tržby  
cieľom je stanoviť počet dní počas ktorých sú odoberatelia dlžný podniku [28]

### Zadlženosť

Ukazovatele zadlženosti analyzujú schopnosti firmy splácať. Zaoberajú sa štruktúrou finančných zdrojov pôsobiacich na stabilitu podniku – posudzujú finančné zdravie z dlhodobého hľadiska. Vysoký podiel vlastných zdrojov je znakom nezávislého a stabilného podniku, na druhú stranu, nízky podiel vlastných zdrojov môže výrazne oslabovať stabilitu podniku. Tieto ukazovatele skúmajú aj spôsoby financovania podniku, zaoberajú sa do akej miery podnik čerpá bankové úvery, vydáva dlhopisy či akcie.

- ✚ **Miera celkovej zadlženosti** = cudzie zdroje / aktíva  
Nazývaný aj ukazovateľ veriteľského rizika,
- ✚ **Dlhodobá zadlženosť** = dlhodobé záväzky / celkový kapitál [28]

## Rentabilita

Rentabilita je vyjadrenie miery zisku podniku, vypovedá o celkovej výnosnosti podniku. Za pomoci pomeru zisku s ostatnými meranými kritériami sú meradlom schopnosti podniku vytvárať nové zdroje, resp. dosahovať zisk pomocou investovaného kapitálu. ROA je udávaný ako hlavné kritérium rentability podniku. [29]

✚  $ROA^3 = EBIT^4 / \text{aktíva}$ , [28]

Sleduje tzv. zárobkový potenciál firmy

✚  $ROE^5 = \text{čistý zisk} / \text{vlastný kapitál}$ , [29]

Hodnotí vytvorený zisk ako zárobok z celkového vloženého kapitálu

✚  $ROS^6 = EBIT / \text{tržby}$ , [29]

Vyjadruje hospodárnosť firmy, nepriamo indikuje zníženie nákladov či efektívne zvýšenie cien

## Ukazovatele tržnej hodnoty

Vzhľadom na veľkosť a druh (rodinný) podniku nebudem túto kapitolu, ktorá sa zaoberá informáciami pre potenciálnych investorov, bližšie rozvádzať.

## Kapitálový trh

Cieľom je zhodnotenie záujmu akcionárov podniku. Pre potreby tejto práce nie je potrebné a z toho dôvodu ho nebudem podrobnejšie predstavovať.

### 1.5.3. SWOT analýza

Internú a externú analýzu podniku nutné spojiť v jednej spoločnej analýze, ktorá dokáže komplexne vyhodnotiť ich výstupy. Na začiatku kapitoly 1.5 sú uvedené tri analýzy na syntézu vedomostí, v tejto práci použijem SWOT analýzu. Ako bolo spomenuté, vstup analýzy tvoria výsledky predchádzajúcich analýz, ktoré sú v SWOT analýze rozdelené do štyroch častí. Vnútoraná analýza generuje pre podnik silné (**strengths**) a slabé (**weaknesses**) stránky. Vonkajšia analýza generuje pre podnik príležitosti (**opportunities**) a hrozby (**threats**). [24]

Cieľom analýzy je analyzovať schopnosť (súčasnej) stratégie reagovať na vplyvy z externého prostredia podniku s vedomím silných a slabých stránok interného prostredia. Inými slovami, analýza porovnáva silné a slabé stránky podniku z príležitosťami a hrozbami trhu. [24]

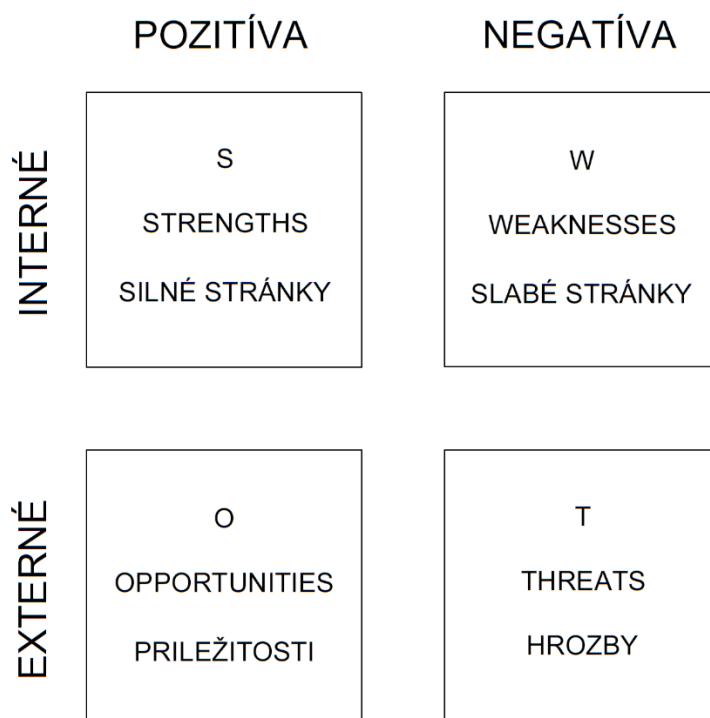
---

<sup>3</sup> ROA – Return on assets – Rentabilita celkových aktív

<sup>4</sup> EBIT – Earnings Before Interest and Taxes – zisk pred úrokmi a zdanením

<sup>5</sup> ROE – Return On Equity – rentabilita vlastného kapitálu

<sup>6</sup> ROS – Return On Sales – rentabilita tržieb



Obrázok 5 SWOT analýza  
(zdroj: autor)

Sedláčková uvádza postup pri SWOT analýze nasledovne:

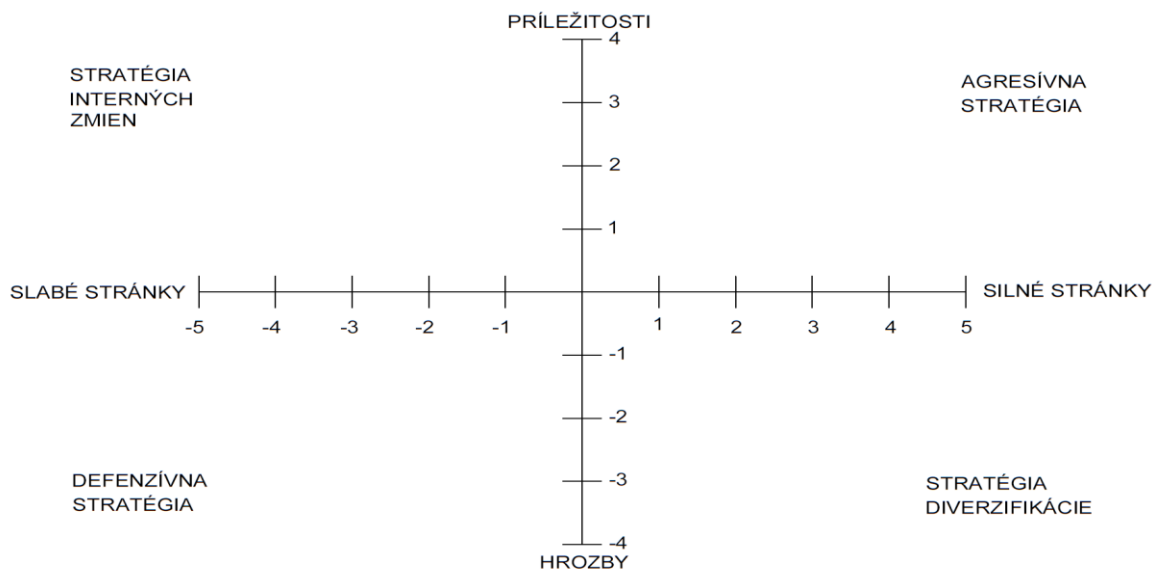
1. na základe záverov externej analýzy podniku identifikovať a predpovedať kľúčové zmeny v externom prostredí. „Zvláštnu pozornosť je vhodné venovať hybným silám a kľúčovým faktorom úspechu“;
2. na základe záverov internej analýzy podniku identifikovať špeciálne prednosti, a silné a slabé stránky podniku;
3. na základe sumáru bodu 1 a 2 v takzvanej SWOT matici (diagramu) posúdiť vzťahy silných a slabých stránok s (potenciálnymi) kľúčovými zmenami v okolí podniku identifikovaných ako príležitosti a hrozby (Obr. 5). [14]

Srpová vo svojej publikácii uvádza štyri rôzne stratégie vyhodnotenia SWOT analýzy. Spôsob ich identifikácie prebieha aj graficky, slepý graf je znázornený na Obr. 6:

1. Stratégia strength - opportunity – nazývaná aj Agresívna stratégia. Stratégia využíva silné stránky podniku a externé príležitosti. Situácia nastáva, keď silné stránky dominujú slabým a príležitosti hrozbám;
2. Stratégia strength - threat – nazývaná aj Stratégia diverzifikácie. Stratégia využíva silné stránky pre elimináciu hrozieb. Situácia nastáva, keď silné stránky dominujú slabým a príležitosti neprevyšujú hrozby;

3. Stratégia weakness – opportunity – nazývaná aj Stratégia interných zmien. Stratégia využíva príležitosti okolia na elimináciu slabých stránok podniku. Situácia nastáva, keď sú silné stránky v minorite oproti slabým a príležitosti dominujú nad hrozbami;
4. Stratégia weakness – threat – nazývaná aj Defenzívna stratégia. Stratégia sa snaží riešiť neideálny stav podniku. Situácia nastáva, keď slabé stránky a hrozby dominujú nad silnými stránkami a príležitosťami.

[30]



Obrázok 6 Slepý graf k identifikácii vhodnej stratégie  
(zdroj: autor)

## 2. Analýza podniku

Druhá časť práce aplikuje popísané teoretické východiská na firmu RS Mont s.r.o., ktorá bude v tejto práci analyzovaná. Na začiatok uvádzam krátky opis firmy - podrobnejšiemu opisu som sa vyhol z dôvodu predchádzania duplikácií v informáciách, nakoľko je situácia firmy dôkladne rozobratá v samotnej analýze, a definujem firemné ciele. Nasleduje kompletná analýza externého prostredia rozdelená na mikro a makro okolie. V mikro okolí je skúmané okolie pomocou nástrojov PEST analýzy. V makro prostredí sú využité poznatky definované Porterom, známe ako Model piatich síl. Na záver externej analýzy je uvedené zhrnutie, ktoré je použité ako vstup pre finálnu diagnózu. Ďalším krokom je interná analýza, ktorá skúma zdroje podniku pomocou analýzy VRIO. Posledná časť druhej kapitoly je finančná analýza, kde na základe ekonomických ukazovateľov demonštrujem ekonomický stav firmy. Zhrnutie internej analýzy a finančnej analýzy tvorí poslednú časť druhej kapitoly a jej výsledky sú následne vstupom do tretej časti práce, v ktorej vytváram diagnózu firmy pomocou SWOT analýzy.

### 2.1. Firma RS Mont s.r.o.

Firma RS Mont s.r.o. bola založená na konci roku 2008, kedy sa súčasný majiteľ oddelil od firmy Uniteam, a.s., v tom čase jednej z najväčších firiem na výrobu a montáž okien na Slovensku (v súčasnosti už neexistuje). Vo firme pôsobil od jej založenia v roku 1995. Začínajúca firma RS Mont s.r.o. bola postavená na dlhoročných skúsenostiach nielen konateľa, ale aj zamestnancov, ktorí pôsobili vo firme Uniteam a.s. Jej hlavným podnikateľským predmetom bola „kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)“ v kombinácii s „prípravné práce k realizácii stavby“ a „dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov“, čo v praxi znamenalo dovoz plastových okien, dverí a presklených fasád a ich následný predaj a montáž konečnému zákazníkovi. Táto hlavná podnikateľská činnosť bola neskôr doplnená o ďalšie, v dnešnej dobe rovnocenné činnosti z hľadiska podielu na zameraní firmy. Podľa klasifikácie Odporúčania Európskej Komisie sa firma RS Mont s.r.o. radí do skupiny mikro podnikov. Sídlo firmy je v obci Bernolákovo, sídlo výroby je v susednej obci, Ivanka pri Dunaji (prostredie sídla výroby opisujem v Kapitole 3.3 a demonštrujem na (Obr. 9) v prenajatej časti haly v industriálnej zóne.

RS Mont s.r.o. sa primárne zameriava na:

-  dovoz, predaj a montáž plastových okien a dverí;

- ✚ výroba, predaj a montáž (interiérových a exteriérových) hliníkových okien, dverí, zimných záhrad, prístreškov a fasád;
- ✚ kúpa, predaj a montáž tieniacej techniky a techniky proti hmyzu;
- ✚ servis, a podobne,

avšak snaží sa o využitie každej výhodnej podnikateľskej príležitosti, ktorá sa naskytne.

Firma je riadená autoritárskym princípom majiteľa, ktorý zabezpečuje jej chod, komunikáciu so zákazníkmi, tvorbu cenových ponúk, reklamácie a odborné poradenstvo. Všetky firemné procesy, obstarávanie, plánovanie výroby, organizácia montážnych prác sú rovnako riadené majiteľom bez systematického postupu, iba na základe dlhoročných skúseností nielen jeho, ale aj výrobných zamestnancov. V dnešnej dobe funguje firma ako tzv. rodinný podnik, v ktorom je okrem majiteľa zamestnaná aj jeho manželka a syn. Firma má k dnešnému dňu 4 zamestnancov na trvalý pracovný pomer, 1 externého zamestnanca na živnosť prevažne na montážne práce a 2 brigádnických zamestnancov podľa potreby a časových možností jednotlivcov.

### 2.1.1. Definovanie firemných cieľov

Prvým a podstatným krokom pred vypracovaním samotnej analýzy je definovať strategické ciele firmy. Vo svojej podstate je celá strategická analýza firmy vypracovávaná na ich základe, nakoľko jej cieľom je navrhnúť postup spoločnosti pre ich naplnenie. Na základe týchto cieľov budem v nasledujúcej analýze posudzovať vplyvy mikro a makro prostredia a vyhodnocovať silné a slabé stránky firmy, príležitosti a hrozby.

Strategické ciele firmy som spracoval na základe rozhovoru s majiteľom firmy, od ktorého závisí akékoľvek smerovanie či napredovanie:

- ✚ Udržanie si súčasnej pozície na trhu, od čoho závisí aj udržanie si firemného renomé;
- ✚ Zvyšovanie kvality produktov a pestrosti ponúkaných služieb;
- ✚ Spokojnosť a maximálna bezpečnosť zamestnancov pri zachovaní familiárnej atmosféry na pracovisku;
- ✚ Držať si otvorené dverka na trhu pre expanziu firmy.

Všetky opísané ciele možno považovať za dlhodobé. Na tieto ciele je nutné myslieť pri každom rozhodnutí firmy, pretože priamo ovplyvňujú aj krátkodobé rozhodnutia. Rovnako, ako som uviedol v úvode podkapitoly, na stanovené strategické ciele je nutné prihliadať pri návrhu, tvorbe a vyhodnocovaní analýzy firmy.



## 2.2. Analýza externého prostredia

Analýzu externého prostredia som vyhotovil PEST analýzou v oblasti makro prostredia firmy a analýzou Piatich síl v oblasti mikro prostredia firmy. Celkové zhrnutie PEST analýzy je uvedené spoločne so zhrnutím analýzy Porterových síl na konci Kapitoly 2.2.3, v matici, ktorá následne slúži ako vstup do SWOT analýzy v Kapitole 3.1.

### 2.2.1. Analýza makro prostredia – PEST

V analýze externého prostredia sú v jednotlivých častiach opísané a analyzované oblasti firmy v makro prostredí. Mojou snahou bolo čo najdetailnejšie opísať všetky okolnosti, ktoré majú alebo môžu mať vplyv na firmu RS Mont s.r.o., a zároveň vyhľadávať či už použitie logistických nástrojov, alebo priestor na ich aplikáciu.

#### Politické a legislatívne faktory

V nasledujúcich podkapitolách rozoberiem stabilitu trhov, ktorých sa firma dotýka, daňové zaťaženie firmy ako takej a povinnosti voči zamestnancom, zákazníkom, a technickému vybaveniu firmy.

Politická situácia v dotknutých krajinách do dnešného dňa nepredstavovala pre firmu žiadne riziko či hrozbu a vzhľadom na veľkosť firmy takýto scenár nepredpokladám. Z legislatívneho hľadiska nemala firma za svoju históriu žiadne konflikty, svoje záväzky zo zákona si vždy plnila a prípadným legislatívnym zmenám sa prispôsobila. V máji 2022 obdržala firma od Daňového úradu určenie indexu daňovej spoľahlivosti pre spoľahlivé daňové subjekty – *vysoko spoľahlivý daňový subjekt*. Podľa portálu Finstat.sk nie sú voči firme evidované žiadne nedoplatky či iné sankcie. [31]

#### Stabilita politickej a legislatívnej situácie v dotknutých krajinách

Politickú situáciu v krajinách dotknutých podnikaním popisovanej firmy popíšem na základe účasti krajín v jednotnej Európskej menovej únii, Európskej únii a podľa demokratického indexu. Podnikanie firmy zasahuje čiastočne trh Poľska a Rakúska, ide o menej významné podiely, a z tohto dôvodu sa týmto trhom nebudem bližšie venovať.

Slovensko, Nemecko a Rakúsko<sup>7</sup> využívajú spoločnú európsku menu – euro (€). Spoločná mena prináša pre zúčastnené krajiny a podnikateľské subjekty lepšiu hospodársku a cenovú stabilitu a rast, lepšie integrované a efektívnejšie finančné trhy, a má väčší vplyv na svetové hospodárstvo. Naopak, krajiny Česko a Maďarsko sa rozhodli nevstúpiť do eurozóny<sup>8</sup>,

---

<sup>7</sup> Rakúsko predstavuje pre firmu RS Mont s.r.o. nepriameho dodávateľa (dodávateľské firmy pôsobia aj na Slovensku)

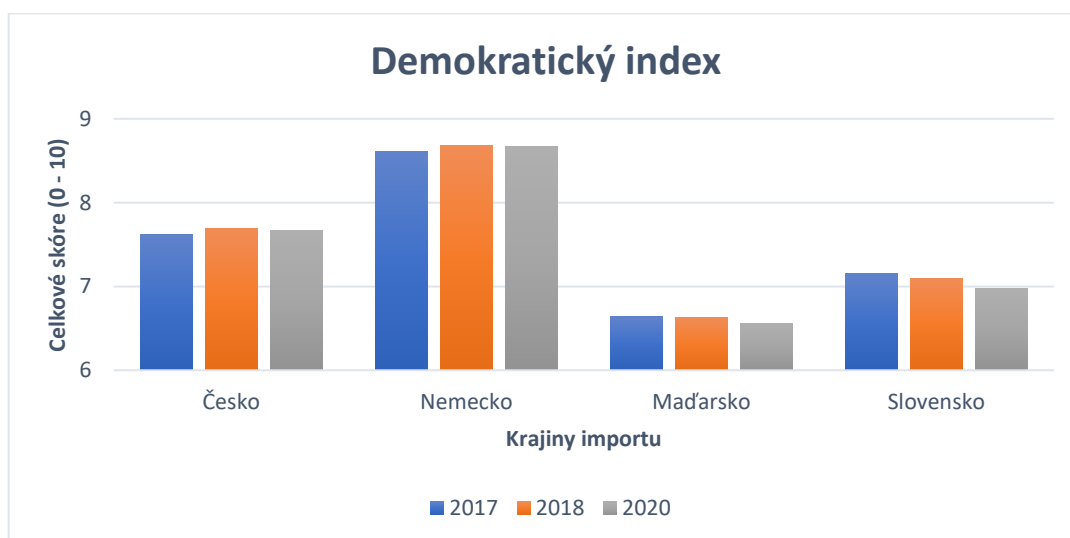
<sup>8</sup> Krajiny, ktoré používajú spoločnú menu, EURO

čoho dôsledky je možné pozorovať na Grafe 3 (téma bude viac rozvinutá v časti Ekonomické faktory). [32]

Všetky dotknuté krajiny sú aktívnymi členmi európskeho spoločenstva Európskej únie, ktorá pri vstupe vyžaduje zabezpečenie tzv. Kodanských kritérií. Tieto kritériá sa zaoberajú politickými, legislatívnymi a hospodárskymi situáciami v žiadateľských krajinách a krajiny sa v nich zaväzujú k inštitucionálnej stabilite (ktorá zaručuje demokraciu), právnemu štátu, dodržiavaniu ľudských práv a rešpektovaniu ochrany menších spolu s fungujúcim trhovým hospodárstvom a schopnosťou vyrovnávať sa s konkurenčným tlakom a trhovými silami v rámci EÚ. V kombinácii so zásadou Európskej únie, ktorá zrovnoprávňuje všetky fyzické a právnické osoby, a dáva im rovnaké podmienky pre obchod, je možné situáciu z tohto hľadiska považovať za stabilnú. [33]

Demokratický index hodnotí a porovnáva krajiny na základe volebného procesu a pluralizmu, fungovania vlády, politickej účasti, politickej kultúry a občianskych slobôd. Na základe týchto faktorov je možné posudzovať aj stabilitu politickej situácie a spokojnosť občanov. Na prvých priečkach sa štandardne umiestňujú krajiny ako Nórsko, Švédsko, Kanada, ktoré dosahujú skóre nad 9.0 bodov. Medzi krajiny s pochybnou stabilitou zriadenia je možné zaradiť krajiny s celkovým skóre pod 6.0 bodov. Spoločne sa všetky skúmané krajiny zaraďujú medzi krajiny so stabilnou situáciou (Graf 1) a bez výrazného zásahu z externého prostredia (ako napríklad rozšírenia vojny na Ukrajine) je možné nepredpokladať výraznejšiu destabilizačnú zmenu. [34, 35, 36]

Graf 1 Demokratický index dotknutých krajín  
(zdroj: [34, 35, 36])



Na základe troch demonštrovaných faktorov hodnotím situáciu ako stabilnú. Na domácom trhu a v Maďarsku je možné pri demokratickom indexe sledovať miernu klesajúcu tendenciu. V prípade krajín s inou menou predstavuje hrozbu inflácia, a s tým súvisiaci rast cien. Firma RS Mont s.r.o. však obchoduje v eurách so všetkými dodávateľmi, a to aj s krajinami mimo eurozóny.

#### Odvody zamestnanca a zamestnávateľa za vykonanú prácu

Na Slovensku sú pre zamestnanca a zamestnávateľa povinné určité druhy odvodov a daní z práce, ktoré sú definované v:

- ✚ § 128 až § 137 zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov;
- ✚ § 12 zákona č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení v znení neskorších predpisov;
- ✚ § 15 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov,

a demonštrované v nasledujúcej Tab. 3:

*Tabuľka 3 Odvody a dane zamestnávateľa a zamestnanca  
(zdroj: autor)*

Hrubá mzda (HM)	1 322,24 €			
Pozícia	Zamestnanec		Zamestnávateľ	
Zdravotné poistenie	4,00%	52,89 €	10,00%	132,22 €
Nemocenské poistenie	1,40%	18,51 €	1,40%	18,51 €
Starobné poistenie	4,00%	52,89 €	14,00%	185,11 €
Invalidné poistenie	3,00%	39,67 €	3,00%	39,67 €
Poistenie v nezamestnanosti	1,00%	13,22 €	1,00%	13,22 €
Úrazové poistenie	x		0,80%	10,58 €
Garančné poistenie	x		0,25%	3,31 €
Rezervný fond solidarity	x		4,75%	62,81 €
Nezdaniteľná časť	x	381,61 €	x	x
Základ dane (ZD = HM - odvody)		763,45 €	x	x
Daň zo mzdy	19,00%	145,06 €	x	x
Odvody spolu do SP	9,40%	124,29 €	25,20%	333,20 €
Odvody spolu do ZP	4,00%	52,89 €	10,00%	132,22 €
Čistá mzda (ČM)	x	1 000,00 €	x	x
Super hrubá mzda (SHM)	x	x	x	1 787,67 €
Suma odvedená štátu	787,67 €	Zárobok zamestnanca zo	1 000,00 €	
	44,06%	SHM	55,94%	

V Tab. 3 sú uvedené percentuálne podiely na jednotlivé druhy odvodov (poistení), ktoré sa vzťahujú na zamestnanca a zamestnávateľa. Super hrubá mzda uvádza, koľko musí zamestnávateľ zarobiť na konkrétneho zamestnanca, aby bol jeho plat finančne pokrytý. Z Tab. 3 vyplýva konkrétny náklad na zamestnanca pri čistom plate 1 000 €. V tomto prípade

dostane zamestnanec 55,94 % z celkovej vyčlenenej sumy na daného zamestnanca. Súčasťou daňovo-odvodového systému je aj schéma úľav, tie je nutné riešiť pri každom zamestnancovi individuálne. Tieto úľavy nie sú pre zamestnávateľa podstatné, nakoľko neovplyvňujú celkovú sumu, ktorú musí vynaložiť na zamestnanca.

Osobne v tejto časti vidím priestor pre zlepšenie zo strany štátu, nakoľko podľa môjho názoru zamestnávateľa nezaujíma, koľko peňazí dá v čistej mzde zamestnancovi, pre zamestnávateľa je podstatná výška super hrubej mzdy – sumy, ktorú má vyčlenenú na zamestnanca. V prípade zníženia odvodov alebo dane zo mzdy nepredpokladám zníženie super hrubej mzdy zamestnávateľmi (a zachovanie doterajšej čistej mzdy), skôr nárast čistej mzdy zamestnanca o zníženie dane alebo odvodov. Budúci vývoj výšky odvodov a daní hodnotím ako hrozbu najmä z dôvodu pripravovanej daňovej reformy súčasného ministra financií, ktorá prinesie do daní a odvodov pravdepodobne zvýšenie.

#### Povinnosti vyplývajúce z podnikania

Okrem dane z motorových vozidiel, dane z príjmov, technickej a emisnej kontroly vozidiel a zabezpečenia školenia BOZP analyzovanej firme zo zákona nevyplýva žiadna ďalšia daňová či poplatková povinnosť. Je zaujímavé podotknúť, že napriek faktu, že ide o výrobný mikro podnik okien, finančné zaťaženie, ktoré sa týka dopravy, je citeľné.

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (v skratke BOZP) je udaná v zákone č. 124/2006 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Ide o obsiahly súbor povinností a práv oboch zúčastnených strán, zamestnávateľa i zamestnanca, ktoré sú rozdelené do 11 skupín. Medzi najznámejšie opatrenia voči zamestnancovi patria bezpečné pracovné postupy, prestávky počas pracovnej doby, poskytnutie ochranných prostriedkov (rukavice, helma, okuliare, plášť, obuv, odev), zabezpečenie pitného režimu či ochrana nefajčiarov. Najnovšia aktualizácia z apríla 2020 zahŕňa aj opatrenia v súvislosti s ochorením Covid-19. Plnenie týchto nariadení je kontrolované a v prípade porušenia ho Inšpektorát práce SR sankcionuje až do výšky 200 000 €.

Každý vlastník vozidla, fyzická aj právnická osoba, je zo zákona povinná uhradiť ročnú daň z motorových vozidiel. Výška dane závisí od kategórie vozidla, pričom každá kategória má iné pravidlá. Daň z vozidla je v popisovanej firme vo výške za jednotlivé vozidlá: Renault Master 169,60 €; Nissan X-trial 125,80 €; Škoda Octavia 116,54 €; dokopy 411,94 € za rok 2021.

[37]

Daňové priznanie je povinnosť každej osoby (fyzickej aj právnickej), ktorá dosiahla za predchádzajúci rok zdaniteľné príjmy vyššie ako 2 255,72 €. V prípade právnickej osoby ide o typ 2 (ak daňovník dosiahol príjmy z podnikania, zo samostatne zárobkovej činnosti,

prenájmu nehnuteľnosti a iných činností). Zdaňujú sa všetky kladné príjmy, okrem nezdaniteľných alebo od dane oslobodených. [38]

### Ekonomické faktory

#### Stabilita ekonomickej situácie na dotknutých trhoch

Finančnú stabilitu (trhu) definuje Európska centrálna banka ako „stav, v ktorom je finančný systém – pozostávajúci z finančných sprostredkovateľov, trhov a trhových infraštruktúr – schopný odolávať šokom a dôsledkom korekcie finančných nerovnováh. Znižuje sa tak pravdepodobnosť narušenia procesu finančného sprostredkovania, ktoré je natoľko vážne, že by mohlo nepriaznivo ovplyvniť reálnu hospodársku aktivitu.“ [39]

Popis aktuálnej stability dotknutých trhov som demonštroval za pomoci troch ukazovateľov, a to: hrubý domáci produkt (HDP), inflácia a nezamestnanosť. Za dotknuté trhy považujem trhy, z ktorých firma RS Mont s.r.o. importuje materiál a na ktorých aktuálne pôsobí. Pre porovnanie a lepšiu predstavu udávam aj priemernú hodnotu členských krajín Európskej únie.

HDP je opísaný ako: „najčastejšie používaným meradlom veľkosti ekonomiky“. HDP je súčet všetkých pridaných hodnôt vytvorených v ekonomike. Pridanou hodnotou sa rozumie hodnota vyrobených tovarov a služieb (korunové hodnoty spotreby, investície, štátne nákupy a čisté vývozy) mínus hodnota tovarov a služieb potrebných na ich výrobu, tzv. medzispotreba za určité obdobie (zvyčajne sa udáva jeden rok, v priebehu roka sa udávajú štvrtročné obdobia) na určitom území (kraj, oblasť, štát, spoločenstvo). [40, 41]

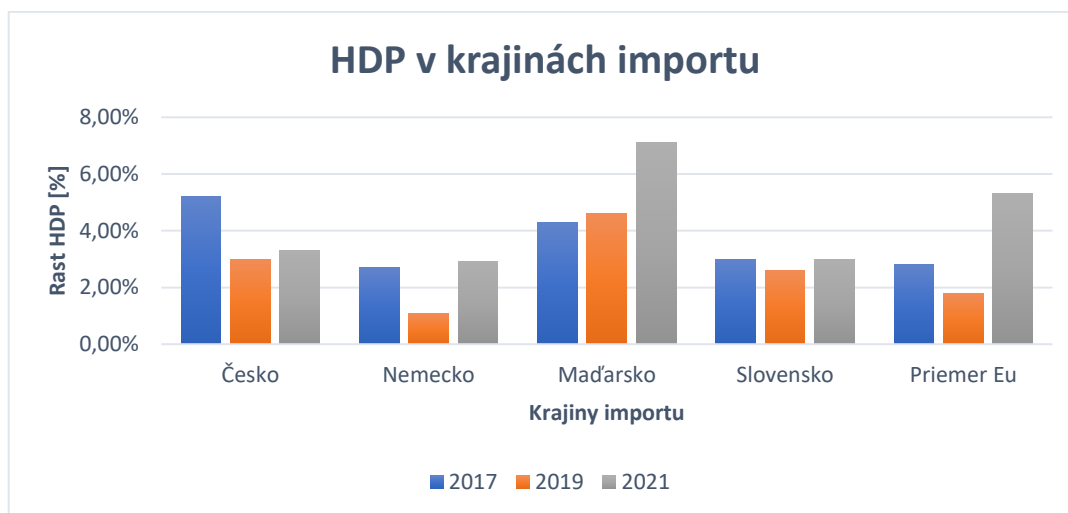
Za infláciu je možné v jednoduchosti považovať znižovanie hodnoty meny v čase. Situácia nastáva prirodzene, avšak neuváženou distribúciou finančných prostriedkov do obehu sa zvyšuje. Infláciu možno porovnávať s defláciou, ku ktorej dochádza, keď sa kúpna sila peňazí zvyšuje a ceny klesajú. [42]

Miera nezamestnanosti je ukazovateľ podielu nezamestnanej časti práceschopnej časti obyvateľstva k celkovej práceschopnej časti obyvateľstva. Zvyšovanie či znižovanie tejto miery je ukazovateľom zdravia hospodárstva na danom trhu. [43]

Na jednotlivých grafoch (Graf 2, Graf 3, Graf 4) sú znázornené popísané ukazovatele za obdobie posledných piatich rokov. Zvolil som tri rôzne roky, na ktorých som sa snažil zachytiť obdobia pred pandémiou Covid-19 (rok 2017 a rok 2019), a obdobie po začatí pandémie a rozsiahlych celosvetových obmedzení (rok 2021 a začiatok roku 2022). Na Grafe 2 a Grafe 3 je na ose Y uvedený medziročný rast danej hodnoty. Túto informáciu je dôležité uviesť z dôvodu, že mierny pokles alebo nárast nepredstavujú riziko.

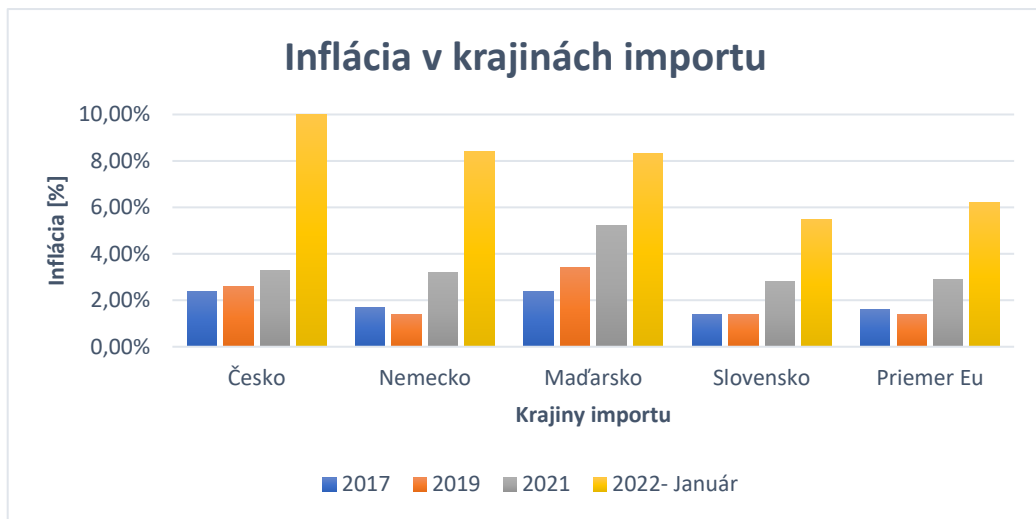
Pri analýze dát z Grafu 2 je možné sledovať pokles rastu ekonomík medzi rokmi 2017 a 2019 takmer vo všetkých krajinách (okrem Maďarska), čo potvrdzuje aj priemer Európskych krajín. HDP v roku 2021 bol výrazne vyšší, okrem krajín Česko a Slovensko, kde je tento fakt možné odôvodniť (ne)efektivitou ekonomickej pomoci štátu v dôsledku pandémie Covid-19.

Graf 2 HDP na dotknutých trhoch  
(zdroj: [44] )



Pozorovanie vývoja miery inflácie na Grafe 3 naznačuje rovnomerný vývoj vo všetkých sledovaných ekonomikách. Hlavný rozdiel nastáva v poslednom sledovanom období, v prvom mesiaci 2022, kedy inflácia krajín ako Česko a Maďarsko výrazne prevyšuje európsky priemer. Pri tomto jave je nutné si uvedomiť, že obe krajiny nie sú súčasťou jednotnej európskej menovej únie a turbulencie vo svetovej hospodárskej situácii na ne vplývajú intenzívnejšie. Nemecko vykazuje vysokú mieru inflácie i napriek členstvu v eurozóne, súvisí to s veľkosťou ekonomického rastu v kombináciách s prvými sankciami voči Rusku (pre ktoré je Nemecko partner) v dôsledku pripravovanej vojenskej invázie na Ukrajinu. Abnormálny rast inflácie vo všetkých ekonomikách je vzhľadom na spomenuté svetové problémy očakávaný v nasledujúcom období.

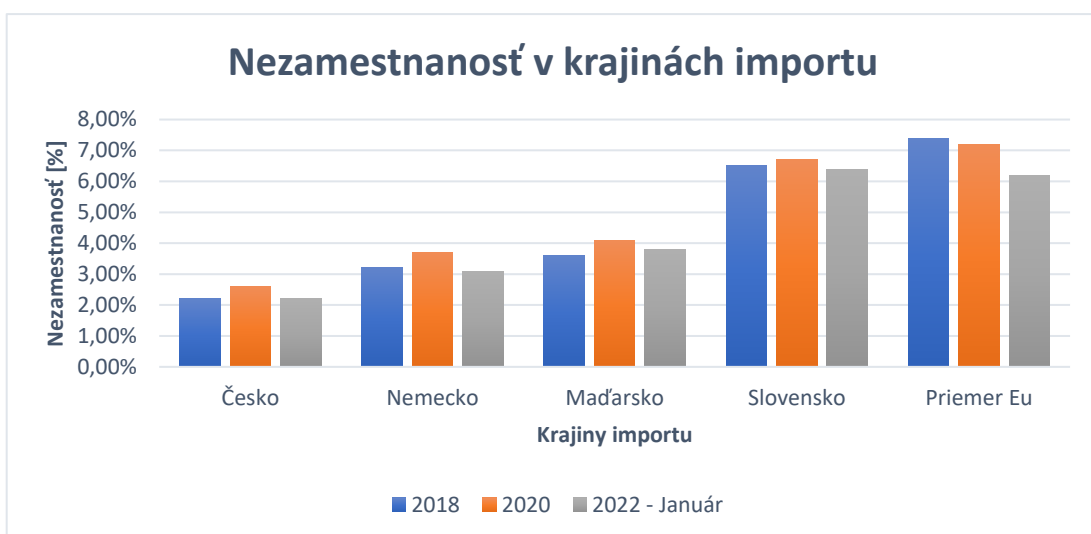
Graf 3 Inflácia na dotknutých trhoch  
(zdroj: [45])



Situácia z hľadiska nezamestnanosti je s odvolaním sa na údaje z Grafu 4 približne rovnaká, rovnomerná a stabilná na všetkých dotknutých trhoch. Výrazne vyšší podiel nezamestnanosti na Slovensku oproti ostatným sledovaným trhom odôvodňujem vysokým percentuálnym podielom rómskeho obyvateľstva, ktoré tvorí približne 6 % celkového obyvateľstva Slovenska (celkový počet Rómov na Slovensku nie je možné jednoznačne určiť). Nezamestnanosť tejto etnickej menšiny na Slovensku predstavuje podľa posledných dostupných údajov približne 73 %.

[46, 47]

Graf 4 Nezamestnanosť na dotknutých trhoch  
(zdroj: [48])



Z aktuálneho ekonomického pohľadu je možné konštatovať stabilné hospodárske prostredie, nie je možné jednoznačne predpokladať jeho vývoj vzhľadom na objem a obsah sankcií prijatých Európskou úniou voči Rusku. Ďalším faktorom ovplyvňujúcim stabilitu a výkon ekonomík je pandémia Covid-19 a jej ďalší vývoj, polovodičová kríza a podobne. Ako riziko v nasledujúcom časovom období vidím abnormálny nárast inflácie a tendenciu jej rastu.

### Inflácia a zmeny cien na trhu

Inflácia popísaná v predchádzajúcej kapitole mala zásadný vplyv na zmenu cien dodávateľov. I keď je z Grafu 3 zjavné, že slovenský trh v porovnaní s okolitými štátmi, či priemerom členských krajín, nebol infláciou veľmi zasiahnutý, je nutné brať na vedomie, že väčšina dodávateľov firmy RS Mont s.r.o. pochádza práve z druhých krajín. V dôsledku inflácie a iných celosvetových kríz (konflikt na Ukrajine, Covid-19, polovodičová kríza) boli dodávateľské firmy nútené zmeniť ceny za svoje produkty i služby (týka sa to napríklad aj dodávateľov energií). Dodávateľská firma Heroal – Johann Henkenjohann GmbH & Co. KG zvýšila ceny od októbra 2021 do mája 2022 o 26 % pri nákupe profilových systémov a o 9 % pri nákupe príslušenstva. Cena profilového systému TROCAL využívaného v plastových oknách narástla v rovnakom čase o 13,9 %. Firma Decro Bzenec, spol. s.r.o. predpokladá celkový nárast cien o 25 až 35 % v blízkej budúcnosti. Spoločnosť NITRASKLO zvýšila ceny za produkty o 6,5 % pri izolačnom dvojskle a o 9 % pri izolačnom trojskle. Ceny za dodanie materiálu ostávajú zatiaľ nezmenené, podľa môjho názoru je to otázka času, kedy budú dodávatelia nútení zaviesť túto službu ako platenú.

Dôsledky pre firmu RS Mont s.r.o. sú, samozrejme, priame, čo znamenalo nutnosť zvýšenia cien jej produktov a služieb. Zvýšenie sa uskutočnilo v priamej závislosti od zmeny cien dodávateľov (a inflácie). Takýto nárast cien považujem za vysokú hrozbu pre firmu, nakoľko môže výrazne ovplyvniť rozhodovanie zákazníka, či už využiť alternatívny produkt alebo službu nižšej ceny a kvality, alebo absolútne upustiť od svojich plánov.

### Mzdová situácia

Priemerná mesačná hrubá mzda v Bratislavskom kraji a na Slovensku je zobrazená na Grafe 5. V Bratislavskom kraji bola v poslednom štvrtroku 2021 na úrovni 1 600 € v hrubom (priemerná hrubá mzda za posledný kvartál roku obsahuje aj koncoročné bonusy, 13. a 14. plat) a počas celého roka 2021 bola na úrovni 1 482 € v hrubom. [49]

Pri porovnaní s priemernou hrubou mzdou (ide o hrubú mzdu a finančné a nefinančné speňažené bonusy) vo firme RS Mont s.r.o., ktorá je v aktuálnom roku na úrovni 1 200 €, to predstavuje rozdiel 282 €. Výška mzdy v podniku závisí od ekonomických výsledkov firmy a zohľadňuje medziročnú mieru inflácie. Rozdiel medzi krajom a firmou RS Mont s.r.o. by sa dal obhájiť benefitmi práce, povahou práce a atmosférou na pracovisku. Pre potenciálneho



zamestnanca alebo aktuálneho zamestnanca v súčasnej situácii môže byť predmetom zamyslenia.

Graf 5 Priemerná výška hrubej mesačnej mzdy v Bratislavskom kraji a na Slovensku (zdroj: [49])



Z tohto dôvodu hodnotím mzdovú situáciu ako mierne riziko, ktoré môže ovplyvniť počet zamestnancov a ich „vyjednávaciu pozíciu“ voči zamestnávateľovi.

#### Spotrebný úver a úver na bývanie

Spotrebný úver je krátkodobý bezúčelový úver poskytovaný bankou, nebankovou spoločnosťou alebo predajcom. Zvyčajne nie je nutné demonštrovať finančnú zábezpeku, postačuje doklad o príjme. Do sumy 10 000 € nie sú nutné poplatky za predčasné splatenie.

[50]

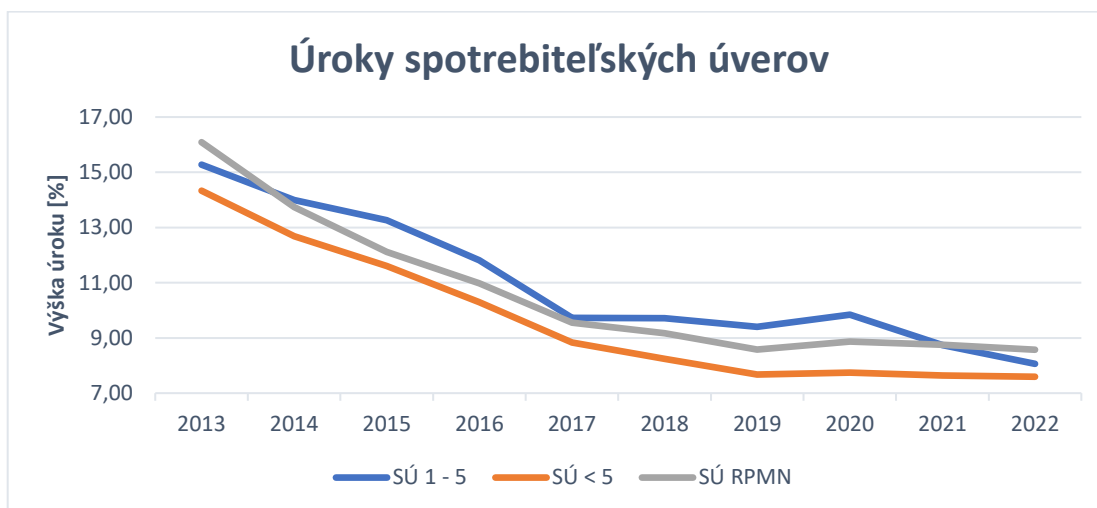
Úver na bývanie je rozdelený na dva druhy, hypotekárny úver a stavebný úver. Ide o dlhodobý účelový úver (finančné prostriedky je nutné použiť na kúpu alebo výstavbu nehnuteľnosti alebo pozemku alebo rekonštrukciu nehnuteľnosti) až na 30 rokov poskytovaný bankou alebo stavebnou sporiteľňou. Úver vyžaduje sprievodné poistenie nehnuteľnosti, v niektorých prípadoch aj poistenie splácania úveru. Úver je možné v akomkoľvek okamihu jeho čerpania možné splatiť, poplatok nesmie prekročiť 1 % zo zostávajúcej dlžnej sumy.

[51]

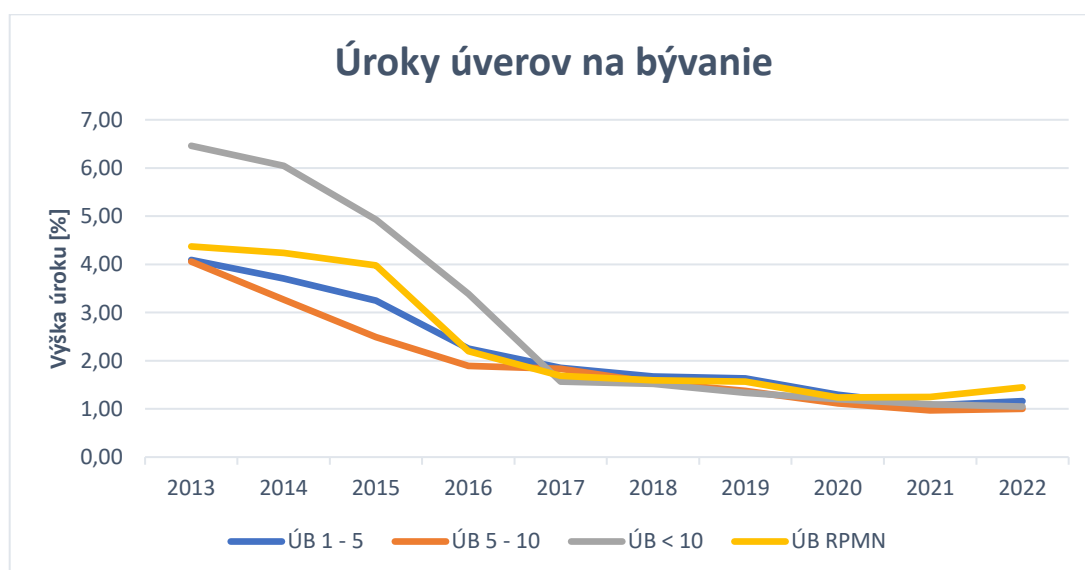
Trend posledných 10 rokov vývoja úrokových sadzieb jednotlivých úverov je prezentovaný na Grafe 6, resp. Grafe 7. V oboch prípadoch je jasne vidieť klesajúci trend všetkých kategórií úverov (kategórie sú definované celkovou predpokladanou dĺžkou splácania) a ročnej percentuálnej miery nákladov. Na Grafe 7 je možné pozorovať zmenu trendu v poslednom

období, ktorá je detailnejšie vyobrazená na Grafe 8, čo potvrdzuje oznámenie niektorých slovenských bánk o „zdražovaní úverov na bývanie“.

Graf 6 Úroky spotrebiteľských úverov od roku 2013  
(zdroj: [50, 51])



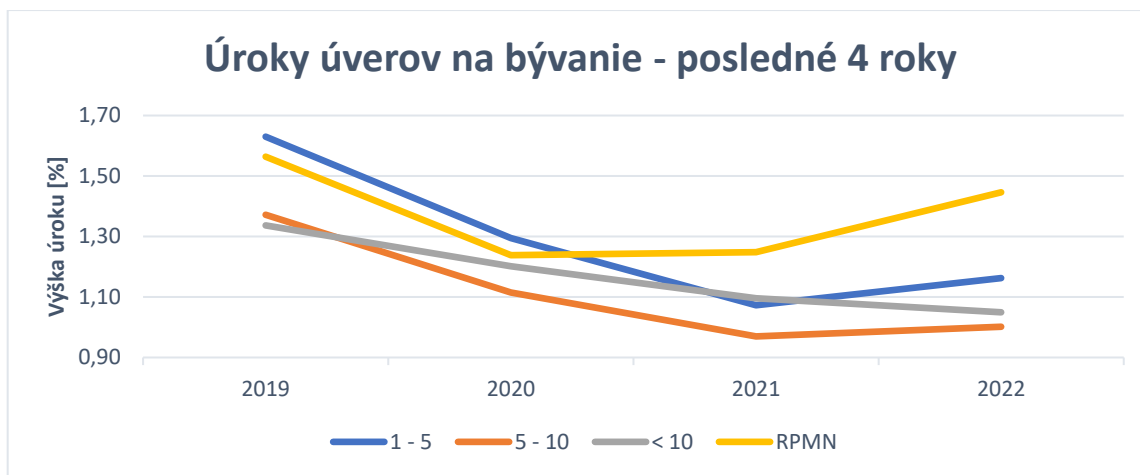
Graf 7 Úroky úverov na bývanie od roku 2013  
(zdroj: [50, 51])



Na konci februára 2022 bola v internetovom ekonomickom médiu uverejnená informácia o prvom zdražovaní hypoték dvoch veľkých slovenských bánk, VÚB banky a ČSOB banky. VÚB banka, v poradí druhá banka na Slovensku z hľadiska objemu poskytnutých úverov, zvyšuje od 7. marca v každej kategórii úverov podľa času úrokovú sadzbu o 0,2 %, čím sa hladina najlacnejšej hypotéky zvýši nad 1 %, na hodnotu 1,09 %. [52]

ČSOB banka v reakcii na oznámenie VÚB banky zvyšuje od 21. februára úroky iba pri 10 ročnej fixácii, a to o 0,16 %. Ostatné kategórie podľa času ostávajú nezmenené, do ponuky pridali novú kategóriu na 20 rokov s ročným úrokom 1,35 %. Predpokladá sa rovnaké správanie aj ostatných bánk na slovenskom trhu, napríklad Slovenskej sporiteľne (v poradí prvá banka na Slovensku z hľadiska objemu poskytnutých úverov) či Tatrabanky. [52]

Graf 8 Úroky úverov na bývanie od roku 2019  
(zdroj: [50, 51])

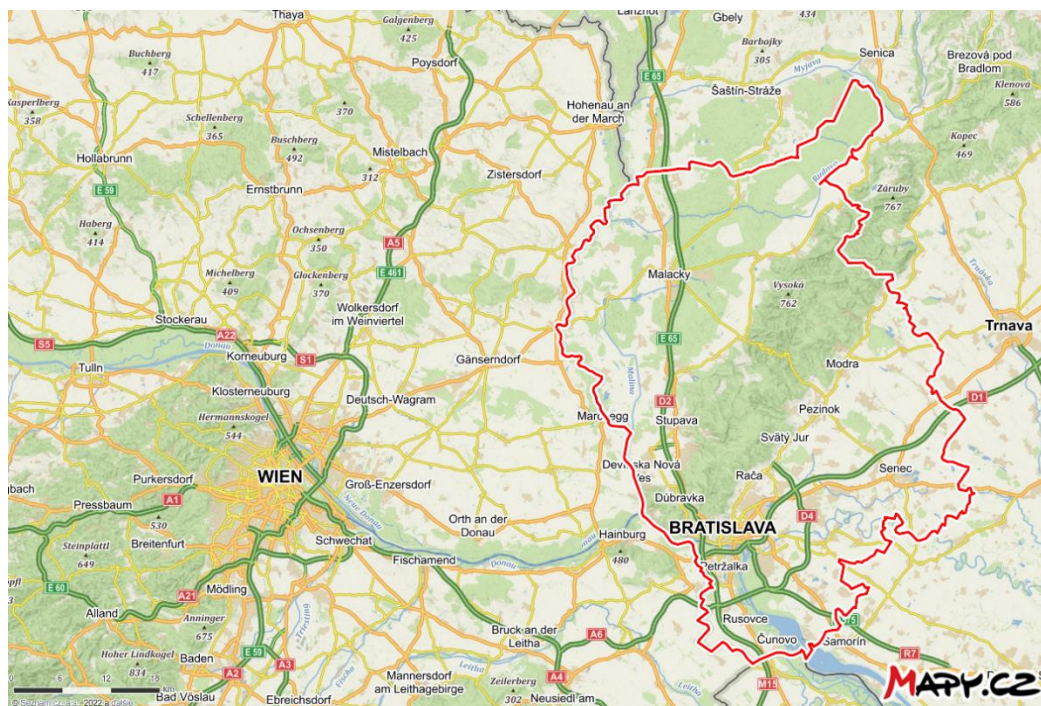


Situáciu ohľadom zdražovania úverov na bývanie hodnotím ako mierne riziko. Zvyšovanie úrokov a s tým súvisiaca väčšia finančná záťaž pre spotrebiteľov môže ovplyvniť správanie a rozhodovanie. Podľa môjho názoru, keďže ide o dlhodobé finančné zaťaženie, nie je efekt zvyšovania úrokov spotrebiteľmi výrazne pocítený ihneď. Rovnako predpokladám pri zvyšovaní cien úverov paralelné znižovanie cien nehnuteľností. Pôsobenie firmy je, ako bude opísané v nasledujúcej podkapitole, prevažne v ekonomicky najsilnejšej oblasti Slovenska, preto nepredpokladám výrazne znížený pokles výkonu tohto odvetvia.

#### Sociálne a demografické faktory

Bratislavský kraj, na území ktorého prevažne vykonáva svoje podnikateľské aktivity firma RS Mont s.r.o., sa rozprestiera v juhozápadnej časti Slovenska na rozlohe 2 052,6 km<sup>2</sup> (čo z celkovej rozlohy Slovenska predstavuje 4,2 %, čo ho robí rozlohou najmenším krajom.) Kraj susedí iba s jedným, Trnavským krajom, vzhľadom na malú celkovú rozlohu Slovenska je aj hraničným krajom – hranicu zdieľa s Rakúskom a Maďarskom a od Česka je vzdialený 15 km diaľnicou, čo mu dáva veľmi výhodnú strategickú polohu (Obr. 7).

Centrom Bratislavského kraja je mesto Bratislava, ktoré zároveň plní funkciu hlavného mesta Slovenska. Nachádza sa tu ďalších šesť miest, Malacky, Stupava, Svätý Jur, Pezinok, Modra, Senec, z toho Malacky, Senec a Pezinok sú okresné mestá.



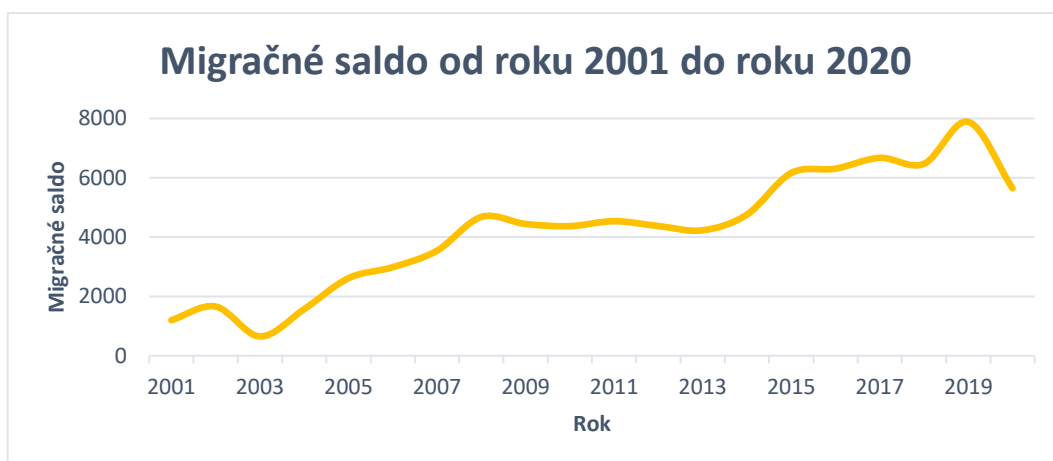
Obrázok 7 Pozícia Bratislavského kraja voči okolitým krajinám (zdroj: Mapy.cz)

V kraji ku koncu roka 2020 žilo viac ako 670 tisíc obyvateľov (z celkového počtu obyvateľov Slovenska viac ako 5 434 tisíc), daný počet však nepočíta s obyvateľmi Slovenska žijúcimi v okolí Bratislavy - v Rakúsku a Maďarsku. Z celkového počtu obyvateľov kraja tvorilo ekonomicky aktívnu zložku 52,9 %, celkovo viac ako 354 tisíc. [53]

Celkový prírastok obyvateľstva vyjadrený migračným saldom<sup>9</sup> zobrazený na Grafe 9 bol v roku 2018: 6472 osôb; v roku 2019: 7886 osôb; a v roku 2020: 5647 osôb, čo predstavuje pozitívny prírastok (tento trend pretrváva od roku 2003, kedy bolo migračné saldo na najnižšej úrovni: 650 osôb). V kraji mali v štruktúre podnikov podľa ekonomickej činnosti výraznú prevahu podnikateľské aktivity v oblasti odborných, vedeckých a technických činností, administratívnych a podporných služieb a veľkoobchodu a maloobchodu, ktoré osobne zaraďujem za pozície s možnosťou „práce z domu“ v dôsledku príchodu ochorenia Covid-19, čomu pripisujem výrazný pokles migračného salda v roku 2020. [53]

<sup>9</sup> rozdiel medzi počtom prisťahovaných a vystťahovaných. [54]

Graf 9 Migračné saldo  
(zdroj: [53])



Ekonomickú silu kraja demonštrujem počtom právnických a fyzických osôb a HDP. Počet právnických osôb bolo v roku 2020 94,4 tisíc (z toho 87,4 tisíc tvorili podniky) a počet fyzických osôb bol 48,2 tisíc (z toho 43,0 tisíc tvorili živnostníci). Dokopy sa podieľali na 28,1 % z celkového HDP Slovenska v roku 2019, čo predstavuje sumu 26 380 miliónov €, čo je v prepočte na obyvateľa 39 704 € a 2,3 násobok celoslovenského priemeru v danom roku. V stavebníctve, ktoré tvorí najväčšiu zložku tržieb firmy RS Mont s.r.o., bola stavebná produkcia vykonaná vlastnými zamestnancami v objeme 1 686 milióna €, podľa dodávateľských zmlúv 3 809 miliónov €. V Bratislavskom kraji bolo v roku 2020 dokončených 5 776 bytov, z čoho až 1 620 bytov bolo v okrese Senec, kde sídli aj firma RS Mont s.r.o. [53]

Od roku 2017 (vrátane) do konca roku 2021 zaniklo v Bratislavskom kraji 14 908 podnikov (najviac 6 818 podnikov v roku 2021) a v rovnakom období vzniklo 35 541 podnikov (v sledovanom období bol vznik nových podnikov rovnomerný). V prepočte bol zaznamenaný pozitívny prírastok v kraji - 20 633 podnikov. Ak vezmeme do úvahy iba údaje z roku 2021, celkový prírastok bol 189 podnikov. [55]

#### Potenciálni zákazníci

Z celkového počtu obyvateľov kraja tvorilo ekonomicky aktívnu zložku 52,9 %, celkovo viac ako 354 tisíc. Bratislavský kraj je vďaka viacerým prednostiam v značnej ekonomickej výhode oproti ostatným krajom Slovenska (ako bolo spomenuté v úvode podkapitoly), čím sa dá odôvodniť čoraz vyššia migrácia ľudí z ostatných častí Slovenska, nárast mzdy a finančných možností občanov, čo z pohľadu firmy RS Mont s.r.o. rozširuje objem potenciálnych zákazníkov. Okres Senec je z hľadiska príležitostí na vysokej úrovni, prechádza ním diaľnica, prípadnú výstavbu neblokujú žiadne väčšie rieky či chránené územia a nenachádzajú sa tu

žiadne hory či kopce, ktoré by znemožňovali jeho ďalší rozvoj. Vďaka popísanej atraktivite životné náklady a náklady na zabezpečenie vlastného bývania rastú neúmerne k rastu miezd.

### Technologické a technické faktory

Na firmu RS Mont s.r.o. sa vzťahuje *zákon č. 290/2016 Z. z.*, ktorý upravuje podmienky pre štátnu podporu (z Ministerstva hospodárstva Slovenskej Republiky) pre MSP, kam podľa definície z kapitoly Charakteristika malého a stredného popisovaná firma spadá. Podľa § 3 je možné získať pomoc priamou a nepriamou podporou. Priama podpora je v podobe nenávratného finančného príspevku, dotácie, alebo finančným nástrojom. Nepriama podpora je v podobe poradenstva, vzdelávania, organizovania a podpory v súťažiach, cieleného posilňovania potenciálu podniku a dlhodobého odborného poradenstva a odborného tréningu.

[56]

Momentálne, ku dňu 26. marca 2022, sú k dispozícii viaceré možnosti pomoci (zo strany štátu aj zo strany Európskej únie), popíšem všetky, ktoré môžu byť firmou využité:

✚ Schéma na podporu rodinného podnikania DM-20/2021 [57]

Cieľom tejto výzvy je vytvoriť lepšie podmienky na podnikanie rodinných podnikov na Slovensku a zjemnenie prekážok, akými sú napríklad proces generáčnej výmeny, či zvládanie rodinných a pracovných vzťahov. Táto forma pomoci je poskytovaná formou nepriamej podpory a umožňuje 100 % pokrytie nákladov. Maximálna výška pomoci poskytnutá jednému podniku nepresiahne 200 000 € v priebehu troch fiškálnych rokov a podlieha režimu *de minimus*<sup>10</sup>.

✚ Schéma na podporu podnikateľského vzdelávania DM-9/2021 [59]

Cieľom tejto výzvy je vytvorenie ucelenej a komplexnej podpory podnikateľského vzdelávania, t. j. zručností nevyhnutných pre 21. storočie. Pomoc je poskytovaná priamou formou dotácie a nepresiahne 200 000 eur v priebehu obdobia troch fiškálnych rokov. Podpora podlieha režimu *de minimus*.

✚ Schéma minimálnej pomoci na podporu MSP v súvislosti s vypuknutím ochorenia COVID-19 DM-11/2020 [60]

Cieľom pomoci je poskytnutie finančných prostriedkov na úhradu časti fixných výdavkov v dôsledku ochorenia COVID-19, resp. kompenzácie ušlých ziskov. Forma pomoci je priama - formou dotácií.

---

<sup>10</sup> Sledovanie a kontrola štátnej pomoci kvôli poskytovaniu finančných prostriedkov v záujme zachovania stabilného konkurenčného prostredia [58]

- Prvá pomoc, ktorú poskytuje Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny v spolupráci s Európskou úniou v rámci operačného programu Ľudské zdroje [61]  
Firmy RS Mont s.r.o. sa týka bod 3 – Zamestnávateľa, ktorí udržia pracovné miesta, bod B, ktorý udáva pomoc nasledovne v Tab. 4:

*Tabuľka 4 Prvá pomoc - kategória 3B  
(zdroj: [61])*

Kategória	Prvá pomoc
40,00 % – 59,99 %	450 €
60,00 % - 79,99 %	630 €
> 80 %	810 €

- Rozvoj sektorových zručností II, poskytuje Ministerstvo práce, sociálnych vecí, a rodiny prostredníctvom Implementačnej agentúry [62]  
Ide o dotácie z EU fondov na rozvoj, vzdelávanie a vytvorenie nových pracovných miest (podpora zamestnanosti). Samotná výzva nebola k dňu 14. mája 2022 vyhasená, plán vyhlásenia s konkrétnymi informáciami je naplánovaný na máj 2022

Aj keď momentálne nie je dotačná ponuka ideálne stavaná pre potreby popisovanej firmy, danú oblasť je nutné pozorne sledovať a v prípade vhodnej výzvy reagovať. Z dôvodu možnej pomoci pre rozvoj firmy hodnotím túto časť ako príležitosť.

### 2.2.2. Analýza mikro prostredia – Porterov model 5 síl

Na analýzu mikro prostredia firmy som použil nástroj Porterovho modelu piatich síl popísaného v teoretickej časti práce. Na konci jednotlivých podkapitol som uviedol vyhodnotenie konkrétnych oblastí. Na záver analýzy externého prostredia som zosumarizoval celkové výsledky analýz (Tab. 6) mikro a makro prostredia. Výstup z analýzy externého prostredia je následne implementovaný vo SWOT analýze v Kapitole 3.1.

#### Potenciálna nová konkurencia

Pre potenciálnu novú konkurenciu na trhu by bolo nutné buď: výrazne znížiť cenu pri zachovaní kvality, alebo priniesť inovatívny výrobok či službu. Vzhľadom na predmet podnikania nepredpokladám v dohľadnej dobe príchod tak významnej inovatívnej a cenovo dostupnej technológie. Podľa neoverených informácií firma Lincoln, s.r.o. pracuje na vývoji nového okna, v dnešnej dobe ku tomuto tvrdeniu neexistujú zdroje a ani vízia, čím presne má byť okno revolučné.

V prípade nových drobných podnikov ako potenciálnych konkurentov je možnosť oddelenia menšej skupiny pracovníkov z veľkých (nadmárodných) firiem, ako sa udialo na počiatku firmy RS Mont s.r.o., kedy sa súčasný majiteľ osamostatnil z pôvodnej firmy.

Potenciálnu novú konkurenciu nie je možné v žiadnom prípade podceňovať. Firma RS Mont s.r.o. primárne ťaží zo spokojnosti zákazníkov a zo svojho renomé, ktoré si za svoju históriu vybudovala. Potenciálnu novú konkurenciu tak nepovažujem za výraznú hrozbu.

### Substitučné výrobky a služby

Substitučné výroby sú hrozbou pre každý produkt a službu na trhu. Analyzovaná firma minimalizuje možnosť substitučných produktov pre zákazníkov širokým spektrom ponúkaných služieb a tovaru. Jednotlivé možnosti substitučných produktov rozdelím do troch kategórií podľa spoločných znakov: výplň stavebných otvorov, tieniaca technika, servis a ostatné služby.

#### Výplň stavebných otvorov

V súčasnej dobe ponúka firma RS Mont s.r.o. plastové produkty na výplň stavebných otvorov od českej spoločnosti Decro Bzenec, spol. s.r.o., a hliníkové produkty vyprodukované vlastnými kapacitami. Plastové produkty sú konštruované z nemeckého profilového systému Trocal, hliníkové produkty sú z nemeckého profilového systému Heroal.

Substitučné výrobky pre takúto skupinu produktov rozdelím do troch kategórií:

#### 1. Výrobky s rovnakou funkčnosťou – inou kvalitou

##### Výrobky s vyššou kvalitou

Na dotknutom trhu sa, samozrejme, nachádzajú výrobky vo vyššej kvalite, pri plastových produktoch s využitím profilového systému Schüco alebo Rehau a pri hliníkových výrobkoch s profilovým systémom Schüco.

##### Výrobky s nižšou kvalitou

Existuje viac ako 15 iných plastových či hliníkových profilových systémov, ktoré je možné využiť pri konštrukcii, častokrát ide o systémy nižšej kvality.

Výrobky s nižšou kvalitou nepovažujem za hrozbu, nakoľko sú určené pre iný typ zákazníka, než na akého sa zameriava analyzovaná firma. Rozdiel medzi produktami RS Mont s.r.o. a produktami z profilových systémov vyššej kvality je pre bežného užívateľa nepatrný, pre vysvetlenie rozdielu kvality citujem majiteľa firmy: „Výrobky spoločnosti Schüco sú ako Rolls-Royce vo svojom odbore, kým profilový systém Heroal alebo Decro sú ako Mercedes“. Celkovo by som túto oblasť zhrnul ako: okno nie je možné nahradiť, špeciality nie sú nutné, ale ľudia, ktorí o ne majú záujem, disponujú dostatočnými finančnými prostriedkami.



## 2. Výrobky z alternatívnych materiálov

Na výrobu obdobných produktov je možné využiť materiály: železo/ocel, drevo, drevohliník. Železné/ocelové produkty boli štandardným produktom minulosti, dnes sa v našich klimatických podmienkach pre svoje termoizolačné vlastnosti používajú veľmi raritne. Drevené produkty, v prípade okien nazývané aj „eurookná“, nie sú na spotrebiteľskom trhu vo veľkom zastúpení, i napriek výborným termoizolačným vlastnostiam. Takýto typ produktu vyžaduje dôkladnú starostlivosť, sú náchylnejšie na prípadné poškodenia vodou, mrazom či slnkom. Drevo sa primárne využíva pri oknách a dverách. Poslednou kategóriou sú produkty z drevohliníku. Takéto produkty disponujú taktiež výbornou termoizoláciou a sú z hľadiska dizajnu pre zákazníka najatraktívnejšie. Ich cenová relácia sa však pohybuje výrazne na produkty z hliníka. Táto kombinácia materiálov je taktiež využívaná pri oknách a dverách.

Popísané alternatívne materiály na výrobu produktov nepredstavujú, podľa môjho názoru, hrozbu pre firmu, nakoľko buď nie sú na trhu dostatočne žiadané, ich cenová hladina sa pohybuje na inej úrovni, alebo nepredstavujú záujem zákazníkov firmy RS Mont s.r.o..

## 3. Inovatívne produkty

Produkty podobnej funkcie s použitím technológií. Ide, napríklad, o produkty obsahujúce fotovoltické prvky. Pri sklenených oplášteniach budov sú využívané buď „slepé miesta“ (medzi poschodiami, stenami a podobne), alebo samotné tabule s implementovanou technológiou. Takáto technológia dokáže budove zabezpečiť elektrickú či tepelnú energiu, a to takmer v neobmedzenom množstve. Rizikom takýchto inovácií je ich servis a likvidácia po skončení životnosti.

### Tieniaca technika a technika proti hmyzu

#### 1. Interiérová tieniaca technika

V prípade interiérových tieniacich možností sú pre zákazníkov k dispozícii všetky najrozšírenejšie dostupné technológie, absentujú, napríklad, vertikálne žalúzie, ktoré sa vo veľkom využívali v minulosti najmä v kancelárskych budovách;

#### 2. Exteriérová tieniaca technika

V tejto oblasti absentujú v ponuke firmy tzv. markízy (využívané napríklad v prípade tienenia zimnej záhrady) a okenice (drevené, kovové, plastové).

### Servis a ostatné služby

Servis vykonávajú viacerí jednotlivci z okolia firmy, mikro podnikatelia. O iných konkrétnych subjektoch nemám žiadne informácie, a nie je možné ich dohľadať, nakoľko často ide o fyzické, nie právnické osoby. Takéto subjekty sa často venujú priebežnému servisu s nižšou náročnosťou. Výhoda firmy voči takýmto subjektom je, že ide o výrobo-servisnú firmu

s montážou, čiže zamestnanci vykonávajúci servis prichádzajú do úzkeho kontaktu so všetkými procesmi a vedia tak promptne reagovať na rôzne situácie (servis okien, dverí, tieniacej techniky či inteligentných riešení).

#### Vyjednávacia sila zákazníkov

Firma RS Mont s.r.o. pôsobí na trhu od roku 2008, dovedna 13 rokov, a za svoju existenciu nevyužila žiadne reklamné prostriedky na svoju vlastnú propagáciu. Firma neprevádzkuje ani internetovú stránku, či akékoľvek označenie na vozidlách a sídle spoločnosti alebo výroby. Takáto okolnosť vyjadruje záujem o produkty a služby tejto firmy zákazníkmi, ktorí sa chcú spoľahnúť na kvalitu a osobitý prístup. Firma postupom času prehodnotila priority v spoluprákach s inými, najmä väčšími firmami, a v dnešnej dobe sa zameriava na spoluprácu s drobnými, lokálnymi „staviteľmi“, dôveryhodnými partnermi a fyzickými osobami s výhradným zameraním na koncového zákazníka a jeho potreby.

Spoločnosť dbá o maximálnu spokojnosť svojich zákazníkov a hľadá riešenie pre každú požiadavku či vzniknutú situáciu, čím minimalizuje vyjednávaciu schopnosť zákazníkov. Vyjednávacia sila zákazníkov je v prípade tejto firmy na nízkej úrovni, čoho dôkazom je aj odmietanie zakaziek pri stálej, plnej vyťaženosti kapacít.

#### Vyjednávacia sila dodávateľov

Výška tržieb firmy v porovnaní s výškami tržieb najvýznamnejších dodávateľov (konkrétne údaje k dispozícii nemám, posudzujem podľa veľkosti oblastí pôsobenia jednotlivých firiem), podľa môjho názoru, ukazuje stupeň dôležitosti popisovanej firmy pre dodávateľov. Nakoľko firma nepredstavuje pre dodávateľov významného zákazníka, dodávateľské spoločnosti nemali do dnešného dňa snahu akýmkoľvek spôsobom tlačiť na neštandardné zvýšenie cien či dodatočných poplatkov v snahe o navýšenie zisku. Potenciál vyjednávacej sily dodávateľov je v zvyšovaní cien tovaru, zavedení poplatku za dodanie materiálu a znížení trvalo nastavených cien. Stratégia firmy pre minimalizáciu tejto sily je platba za objednaný tovar či služby vždy „dopredu“, čiže v okamihu objednávky či v čase doručenia.

V nasledujúcej Tab. 5 sú uvedení dodávateľa združení podľa typu tovaru či služby:

*Tabuľka 5 Dodávateľské firmy  
(zdroj: autor)*

<b>Dodávateľ</b>	<b>Tovar/služba</b>	<b>+</b>	<b>-</b>
<b>Heroal - Johann Henkenjohann GmbH &amp; Co. KG</b>	profilové systémy, príslušenstvo	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy, kvalita, technologické riešenia, renomé	dovoz z Nemecka, nutnosť platby za výrobný systém
<b>Aluron Sp. z o.o.</b>	profilové systémy, príslušenstvo	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy, výrobný systém zadarmo,	dovoz z Poľska, nižšia kvalita
<b>Decro BZENEC, spol. s.r.o.</b>	produkty výplne stavebných otvorov	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy, komunikácia, možnosť kúpy profilu Heroal	dovoz z Česka, nutnosť dodatočnej kontroly produktu
<b>Saint-Gobain Constructions Products, s.r.o</b>	izolačné sklo	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy	dlhé dodacie doby
<b>JÜLLICHGLAS HOLDING ZRT.</b>	izolačné sklo	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy, cena,	dovoz z Maďarska
<b>GU SLOVENSKO, s.r.o.</b>	kovanie, príslušenstvo	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy, kvalita, renomé	cena
<b>Schachermayer, spol. s.r.o.</b>	kovanie, príslušenstvo	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy, renomé	Komunikácia, nutnosť osobného odberu
<b>Plastex, spol. s.r.o.</b>	tieniaca technika a technika proti hmyzu	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy, technologické riešenia, rýchlosť	komunikácia, chybovosť pri dodávkach, nutnosť osobného odberu
<b>Lamelland, s.r.o.</b>	tieniaca technika a technika proti hmyzu	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy, cena	občasné chybové výrobky
<b>Almaster s.r.o.</b>	lakovanie a výroba špeciálnych produktov	dlhodobá spolupráca, trvalé zľavy, špecifický prístup	nutnosť osobného odberu
<b>Tatrabanka, a.s.</b>	bankové služby, leasing	pohotovosť	úroky a poplatky

(dodávateľských firiem je v reálnej praxi, samozrejme, viac, uvádzam tie najvýznamnejšie)

Ako je možné dedukovať zo zoznamu dodávateľských spoločností, firma sa usiluje o pokrytie každej oblasti duplicitne v prípade akejkoľvek situácie, ktorá by mohla ohroziť stabilitu firmy. Dôvodom takéhoto duplicitného systému je snaha o „zjemnenie“ negatív jednotlivých dodávateľov.

Majiteľ firmy RS Mont s.r.o. uvádza dva hlavné dôvody pre zmenu dodávateľa:

1. Problém na strane odberateľa – odberateľ má dlžoby voči dodávateľovi, resp. je nespoľahlivý partner = dodávateľ odmietne obchod;
2. Problém na strane dodávateľa – dodávateľ má: problémy s kvalitou, dlhé čakacie doby, prudké zvýšenie ceny = odberateľ zmení dodávateľa.

Práve kvôli dôvodu číslo 1. firma zo zásady posielala dodávateľom za tovar platby vopred. Takáto stratégia sa v histórii osvedčila už viackrát, nakoľko pri vzniknutých problémoch nie je dodávateľ v pozícii na hľadanie problémov na strane odberateľa.

V prípade firmy RS Mont s.r.o. by najvýznamnejšia zmena dodávateľa znamenala zmenu hliníkového profilového systému, resp. kovania. Ostatné oblasti firmy totižto neobsahujú výrobu, inými slovami netýka sa ich prispôsobenie techniky, technológie, a úplné preškolenie zamestnancov. Zmenu profilového systému nie je možné finančne vyčíslieť, nakoľko okrem nákladov na nový počítačový systém, preškolenie zamestnancov, prispôsobenie techniky, je potrebné počítať aj s finančným rozdielom nákupu materiálu u inej spoločnosti. Nevýhoda takejto výmeny je najmä v strate trvalých zliav na súčasný materiál. Dočasným riešením by bol nákup systému HEROAL, napríklad od spoločnosti Decro Bzenec, spol. s.r.o..

#### Súčasná situácia v konkurenčnom prostredí

Konkurenciu pre firmu rozdelím na dve časti podľa veľkosti firiem:

1. Veľké firmy – Kalipso, s.r.o., Slovaktual, s.r.o.

Veľké firmy so zameraním na plastové a hliníkové okná, dvere a fasády, ktoré by sa dali považovať za konkurenciu, sú na danom trhu dve. Sú to firmy Kalipso, s.r.o. a Slovaktual, s.r.o.. Po diskusii s majiteľom firmy konštatujem, že tieto firmy nepredstavujú pre firmu výraznú konkurenciu, nakoľko ide o firmy, ktoré sa primárne zameriavajú na veľké projekty, spolupráce so stavebnými firmami či export do zahraničia. Tieto veľké spoločnosti využívajú pre produkciu automatizované procesy a zamestnanci musia dodržať hodinové normy, ktoré zvyšujú produktivitu, zo skúsenosti však znižujú kvalitu, nakoľko proces výroby neprebíha priamo v rukách zamestnanca. Významnosť a postavenie firmy Slovaktual, s.r.o. využíva firma RS Mont s.r.o. na vlastný marketing, nakoľko využívajú rovnaký profilový systém.

## 2. Malé firmy – UniteamHD, s.r.o., F1 Faktor, s.r.o.

Vzhľadom na špecializáciu a zameranie na konkrétneho zákazníka nie je v momentálnom prostredí žiadna väčšia, adekvátne konkurencia. Firma, ktorá by sa dala považovať za konkurenciu s podobnými parametrami, je UniteamHD, s.r.o. Rôznorodosť týchto firiem je definovaná odlišnými stratégiami a rôznymi profilovými systémami (táto firma využíva profilový systém Schüco). Spoločnosť sídli približne 200 metrov od výroby RS Mont s.r.o. a podľa konštatovania majiteľa sa na zákazke „stretli“ dvakrát za spoločnú 9 ročnú históriu. V okolí firmy sa nachádzajú viaceré spoločnosti, ktoré ale nie sú výrobné, takzvaní predajcovia. Príklad uvediem na firme F1 Faktor, s.r.o., s ktorou popisovaná firma úzko spolupracuje na viacerých projektoch.

Ako bolo uvedené v predchádzajúcich odsekoch, na danom trhu pre rovnaké alebo podobné ponúkané produkty a služby neexistuje významná konkurencia. Firma RS Mont s.r.o. svojím špecifickým zameraním a dôrazom na kvalitu nepociťuje odliv alebo výraznejšie váhanie zákazníkov. Táto výhoda pramení z dlhoročných skúseností majiteľa a zamestnancov v odbore v kombinácii s ochotou čeliť aj náročnejším výzvam či požiadavkám zákazníkov. Za špecifické zameranie môžeme považovať napríklad výrobu hliníkových alebo dreveno hliníkových (drevená kostra) zimných záhrad (v takýchto projektoch nie sú veľké spoločnosti s automatizovanou výrobou schopné konkurovať vzhľadom na finančnú náročnosť výroby projektu a osobitý prístup vo výrobe), či schopnosť riešiť projekty, akými sú napríklad houseboaty. Za najväčšiu výhodu považujem, že firma je servisno-výrobná, čím pokrýva drvivú väčšinu potrieb svojich zákazníkov.

### 2.2.3. Zhrnutie analýzy externého prostredia

V analýze externého prostredia rozdelenej do dvoch samostatných analýz, PEST analýzy a analýzy piatich tržných síl, som analyzoval dané prostredie a čo najdetailnejšie popísal jednotlivé dotknuté oblasti. Zhrnutie vyhodnotených príležitostí a hrozieb je uvedené v Tab. 6. V Kapitole 3.1 je uvedené hodnotenie na stupnici 1 - 5, resp. -1 - -5, ktoré ohodnocuje stupeň príležitosti, respektíve hrozby pre firmu, kde je následne porovnané s výstupom z internej analýzy firmy.

Tabuľka 6 Zhrnutie analýzy externého prostredia  
(zdroj: autor)

	Mikro prostredie	Makro prostredie
Príležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neschopnosť obslúžiť všetkých zákazníkov</li> <li>- spolupráca s drobnými predajcami</li> <li>- renomé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konflikt na Ukrajine (možnosť využiť utečencov ako pracovnú silu)</li> <li>- možnosť čerpania eurofondov na rozvoj</li> <li>- trvalo nastavené zľavy</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- využitie vplyvu veľkých firiem na vlastný marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora zo strany štátu (v súvislosti s COVID-19)</li> <li>- demografický vývoj</li> </ul>
Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absencia istých druhov interiérovej tieniacej techniky</li> <li>- pri niektorých dodávateľoch nutnosť platby za dopravu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nová daňová reforma podľa návrhu súčasného ministra financií</li> <li>- priemerná mzda v kraji (kvôli potenciálnym zamestnancom)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- väčšina dodávateľov je z druhých krajín, pri dovoze materiálu môže vzniknúť problém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konflikt na Ukrajine (možnosť jeho rozšírenia a ekonomické dopady sankcií voči Rusku)</li> <li>- vysoká miera inflácie (v spojitosti s krízami vo svete)</li> </ul>

## 2.3. Analýza interného prostredia

Analýzu interného prostredia som vypracoval pomocou princípov analýzy VRIO. Venoval som sa hmotným zdrojom, nehmotným zdrojom, ľudským zdrojom a na záver finančnej analýze firmy, ktorú som vykonal pomocou ekonomických ukazovateľov.

### 2.3.1. Interná analýza – VRIO

#### Hmotné zdroje

Hmotné zdroje firmy sú motorové vozidlá, pracovné stroje, elektrické a neelektrické náradie, zásoby materiálu a príslušenstva. Firma disponuje plnej výroby schopnou linkou na hliníkové okná z roku 2008, kedy bola zakúpená v Nemecku. K hmotným zdrojom firmy ďalej patrí príslušné ručné elektrické náradie na výrobu a montáž všetkých druhov produktov z ponuky

firmy. Vozový park tvorí panelová dodávka L3H2<sup>11</sup> z roku 2018 s dodatočnou úpravou nákladného priestoru pre potreby firmy, služobný servisný osobný automobil s potrebnou technikou na servis. Vo firme je k dispozícii vysokozdvížny vozík, brzdený prívesný vozík s nosnosťou tri tony a súkromný osobný automobil majiteľa firmy na účely servisu a dovozu materiálu malých rozmerov z blízkeho okolia firmy.

Stav hmotných zdrojov spoločnosti by som pri súčasnej veľkosti firmy zhodnotil ako dostačujúci. Za hrozbu pokladám absenciu dostatočného priestoru pre odkladanie<sup>12</sup>, keďže v momentálnej situácii sú výrobné priestory využívané čiastočne aj na odkladanie. Takýto problém by sa dal vyriešiť aj lepším plánovaním objednávok materiálu a výroby, napríklad aj s použitím počítačového programu (aj keď je v dnešnej „dobe kríz“ aj pre dodávateľov ťažké odhadnúť dodacie lehoty, ktoré sa často menia z dôvodu nedostatku surovín). V prípade expanzie firmy predpokladám nutnosť zabezpečenia vlastných výrobných priestorov s dostatočným priestorom pre odkladanie materiálu, resp. hotových produktov pripravených na predaj (ktoré niekedy „čakajú“ niekoľko dní, či týždňov).

#### Nehmotné zdroje

Medzi nehmotné zdroje firmy zaradujem firemné know-how, využívané technológie, renomé, spokojnosť zákazníkov, kontakty na obchodných partnerov a ich lojalita.

Za najvýznamnejší nehmotný zdroj firmy považujem firemné *renomé* v spojitosti so *spokojnosťou zákazníkov*, nakoľko, ako bolo spomenuté v Kapitole 2.2.2, firma za svoju 13 rokov dlhú históriu nevyužila priamu reklamu na získanie zákazníkov alebo udržanie aktuálnych. Nasledujú *kontakty na obchodných partnerov*, ktoré prinášajú firme jednoduchšiu komunikáciu a zabezpečujú výhodné nastavenie zliav a cien u dodávateľov, ktoré v niektorých prípadoch dosahujú 50 % z pôvodnej ceny produktu. V neposlednom rade je nutné spomenúť firemné know-how a schopnosť firmy riešiť aj špeciálne, častokrát odborné požiadavky zákazníkov. Lojalita dodávateľov sa prejavuje napríklad odmietnutím obchodu so zákazníkom, o ktorom vedia, že je zákazníkom firmy a chce ju z obchodu vynechať.

Vyššie popísané nehmotné zdroje považujem za obrovský záväzok firmy voči zákazníkom a zaradím ich medzi príležitosti firmy. Za hrozby a priestor na zlepšenie považujem absenciu jednotného informačného systému, ktorý by optimalizoval dodávateľský reťazec s potrebami zákazníkov a možnosťami výroby. Za hrozbu považujem aj aktuálne nastavenie zliav, ktoré

---

<sup>11</sup> Označuje veľkosť panelovej dodávky: L – length - dĺžku(1-4) a H – height - výšku (1-3)

<sup>12</sup> V prípade skoršieho dodania materiálu, resp. časovej rezervy medzi hotovým produktom a dodacou lehotou zákazníkovi vzniká nutnosť dočasného odkladania. Termín „skladovanie“ nepoužívam vzhľadom na fakt, že skladovanie nepatrí do podnikateľského predmetu popisovanej firmy. V prípade skladovania vzniká firme povinnosť túto činnosť riadne viesť v účtovníctve.

prináša riziko ich znižovania v dôsledku aktuálnej svetovej situácie. Takáto situácia by pre firmu znamenala opätovné zvýšenie cien a s tým spojenú možnosť straty zákaziek.

### Ludské zdroje

Zamestnanci predstavujú pre firmu významný zdroj, označovaný ako ľudský zdroj. Vo firme je okrem konateľa zamestnaná jeho manželka a syn J. V minulosti pre firmu pracoval aj syn M, v dnešnej dobe pôsobí v inej spoločnosti. Firma má aktuálne štyroch zamestnancov na trvalý pracovný pomer, 1 externého zamestnanca na živnosť so svojim tímom podľa potreby, a dvoch brigádnických zamestnancov podľa časových možností. Pracovníci vo výrobnom procese musia byť vyškolení na jednotlivé typy projektov, preto je v záujme firmy ich dlhodobé udržanie. Školenie prebieha spôsobom praxe pri plnej prevádzke.

Kvantitatívny stav zamestnancov považujem za najväčšiu hrozbu firmy, nakoľko vo výrobe a montáži sú v súčasnej situácii iba dvaja zamestnanci (z ktorých jeden plánuje od mája 2022 ukončiť pracovný pomer z dôvodu štúdia). Firma sa pokúša od začiatku Covid-19 obdobia získať do trvalého pracovného pomeru až piatich stabilných zamestnancov, v súčasnej situácii je ich náročné získať podľa môjho názoru z dvoch dôvodov:

- ✚ nezáujem (mladých) ľudí o fyzickú/ručnú prácu;
- ✚ odliv potenciálnych zamestnancov do automobilových fabrík, ktoré sú na Slovensku štyri (PSA – Trnava – približne 30 minút autom, Volkswagen – Bratislava – približne 30 minút autom, Jaguar Land Rover – Nitra – približne 70 minút autom, KIA – Žilina – približne 120 minút autom).

Keďže ide o mikro podnik, každý zamestnanec vo výrobe prichádza do kontaktu s každým výrobným a montážnym procesom, a tým pádom sa „učí remeslo“, s potenciálom v servise takýchto produktov v budúcnosti.

### 2.3.2. Finančná analýza

Vo finančnej analýze som využil ekonomické ukazovatele na popísanie ekonomickej vitality firmy. Údaje som čerpal z výročných ekonomických správ z firemného účtovného programu. Zaujímal som sa o obdobie posledných piatich rokov od roku 2017 do roku 2021 (rok 2021 bol uzavretý v čase písania tejto práce). Keďže ide o mikro rodinný podnik, na popis spoločnosti som využil 10 základných ekonomických ukazovateľov so zastúpením v oblasti likvidity, aktív, zadlženosti a rentability. V nasledujúcej Tab. 7 je zobrazený sumár výsledkov, jednotlivým oblastiam sa budem venovať osobitne v nasledujúcich podkapitolách. Kompletné výpočty sú taktiež uvedené na konci práce v prílohe.



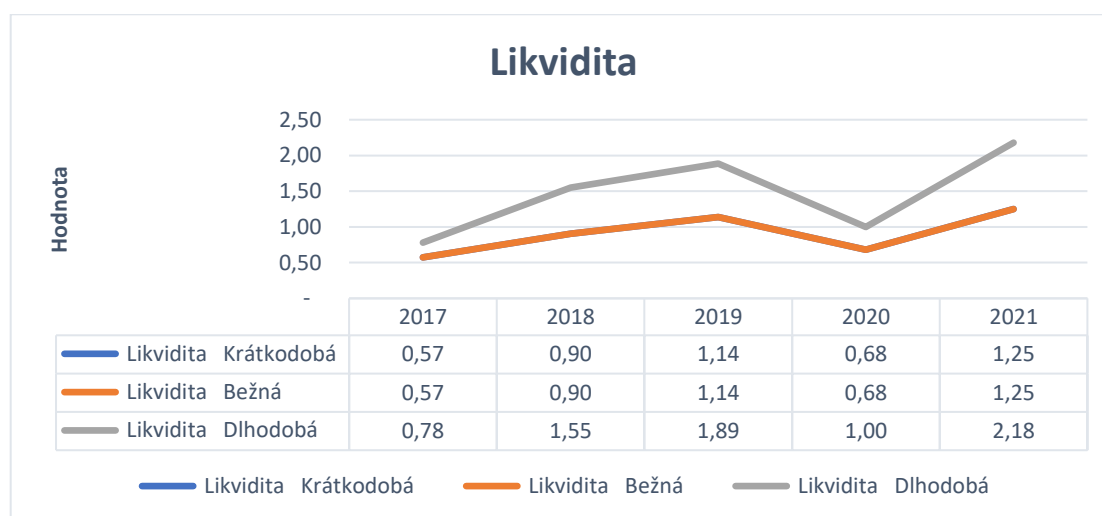
Tabuľka 7 Ekonomické ukazovatele  
(zdroj: autor)

		„ideál“	2017	2018	2019	2020	2021
Likvidita	Krátkodobá	0,2 - 0,6	0,57	0,90	1,14	0,68	1,25
	Bežná	1,0 - 1,5	0,57	0,90	1,14	0,68	1,25
	Dlhodobá	2,0-2,5	0,78	1,55	1,89	1,00	2,18
Aktíva	Obrat stálych aktív		5,29	5,92	4,97	3,97	7,41
	Doba obratu pohľadávok	30 dní	9,31	39,20	57,12	46,74	37,73
Zadlženosť	Miera celkovej zadlženosti [%]	< 50%/70%	54,22	64,73	51,41	85,76	48,30
	Dlhodobá [%]	čím nižšie, tým lepšie	8,79	12,69	10,23	13,30	7,45
Rentabilita	ROA [%]		32,43	7,14	1,63	- 20,07	5,54
	ROE [%]		- 80,14	- 223,51	40,19	- 359,62	67,75
	ROS [%]	čím vyššie, tým lepšie	8,83	2,28	0,62	- 11,13	1,53

### Likvidita

Ako je možné vidieť na Grafe 10, výsledná hodnota krátkodobej a bežnej likvidity je po celý čas zhodná, čo je dôsledkom absencie „krátkodobého finančného majetku“ firmy. Z tohoto dôvodu je čitateľ aj menovateľ v danom vzťahu totožný.

Graf 10 Likvidita - krátkodobá, bežná, dlhodobá  
(zdroj: autor)



Krátkodobá likvidita si okrem roku 2017 drží hodnotu nad literatúrou odporučeným limitom 0,2 až 0,6. V roku 2021 pripadalo na jedno euro krátkodobých záväzkov 1,25 € finančného majetku. Takáto vyššia hodnota nepredstavuje pre firmu problém, naznačuje viazanie veľkého množstva majetku v jeho najlikvidnejšej forme.

Pre bežnú likviditu je odporúčaný rozsah 1,0 až 1,5. V tejto oblasti sa firma od roku 2017 dostávala pomaly k ideálnej hodnote, ktorú prvý raz za sledované obdobie dosiahla v roku 2019. Následná kríza trhu v dôsledku ochorenia Covid-19 v roku 2020 prekazila tento vzostup, kedy sa hodnota dostala na úroveň 0,68; v roku 2021 dosahovala hodnota ideálnu hodnotu v strede odporúčaného rozsahu.

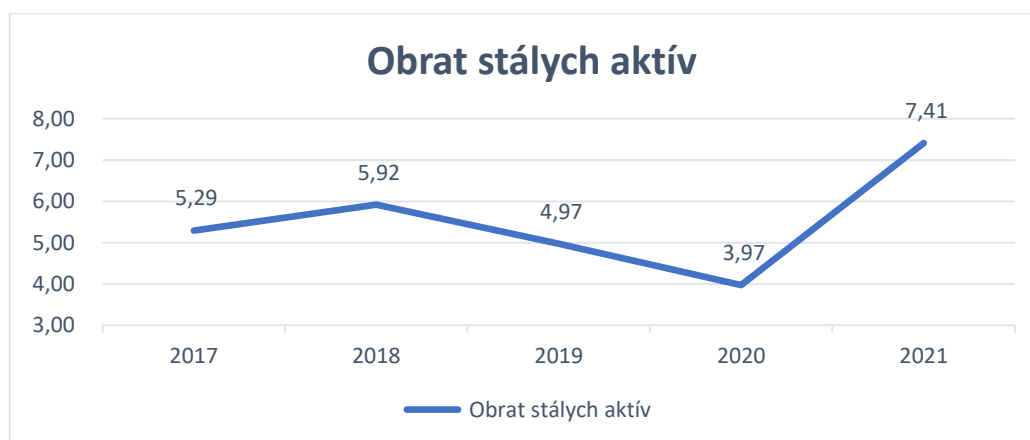
Dlhodobá likvidita prešla podobným trendom ako bežná likvidita – rastúci trend od roku 2017 a následný pokles v roku 2020. V roku 2021 nadobudla štandardnú hodnotu pre podnik v trhovej ekonomike.

Schopnosť firmy splácať svoje záväzky, tzn. jeho likviditu, hodnotím pozitívne a túto časť nepokladám za hrozbu a ani príležitosť. Ako bolo spomenuté v podkapitole Vyjednávacia sila dodávateľov, spoločnosť sa snaží platiť za svoje záväzky výhradne v predstihu, aby z tohto dôvodu nedochádzalo k problémom pri dodávkach.

### Aktíva

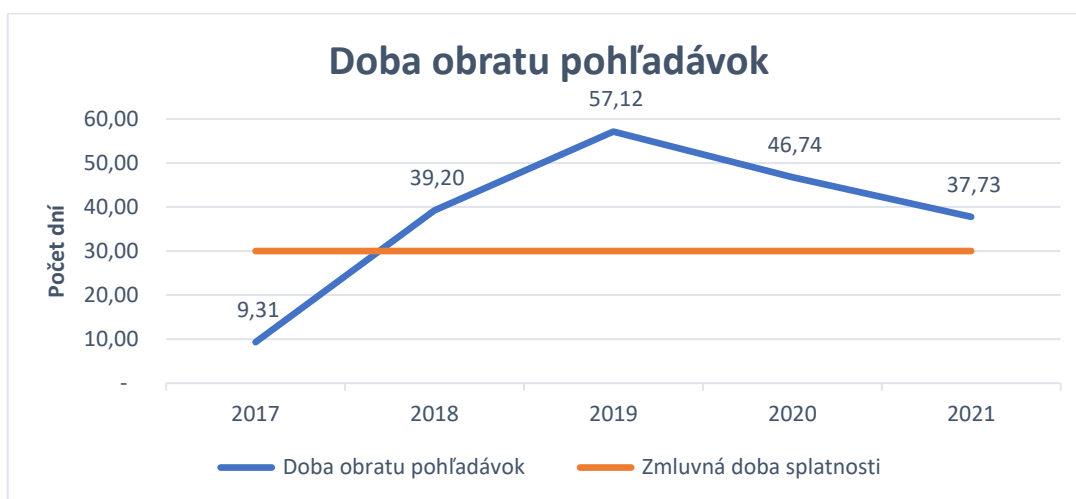
Graf 11 zobrazuje obraty stálych aktív za posledné päťročné obdobie. Tieto hodnoty by mali byť podľa teórie porovnané s hodnotami odborového priemeru, ktorý nie je k dispozícii. Tieto hodnoty si držia rovnaký trend v sledovanom období miernymi výkyvmi, v roku 2020 spôsobenými globálnou pandémiou, a v roku 2021 už reflektujú snahu firmy na pandémiu reagovať.

Graf 11 Obrat stálych aktív  
(zdroj: autor)



Doba obratu pohľadávok vypočítaná z podielu krátkodobých pohľadávok a denných tržieb udáva priemernú dobu splatnosti pohľadávok. Firma RS Mont s.r.o. vo svojich zmluvách vyžaduje 30-dennú splatnosť, v Grafe 12 je označená červenou krivkou. Výsledok analýzy (Graf 12) naznačuje, že zákazníci danú splatnosť v posledných rokoch nedodržiavajú, i keď sa situácia od roku 2019 vyvíja pozitívnejšie.

Graf 12 Doba obratu pohľadávok  
(zdroj: autor)



Vzhľadom na veľkosť firmy to môže predstavovať riziko, nakoľko „čas nad rámec zmluvy“ je čas, kedy musia byť náklady firmy pokrývané z iných zdrojov. Je nutné uviesť, že firma si zákazníkov vyberá, a tak nie je predpoklad obavy z nezaplatenia a nutnosti závažnejšie riešiť vzniknutú situáciu.

### Zadlženosť

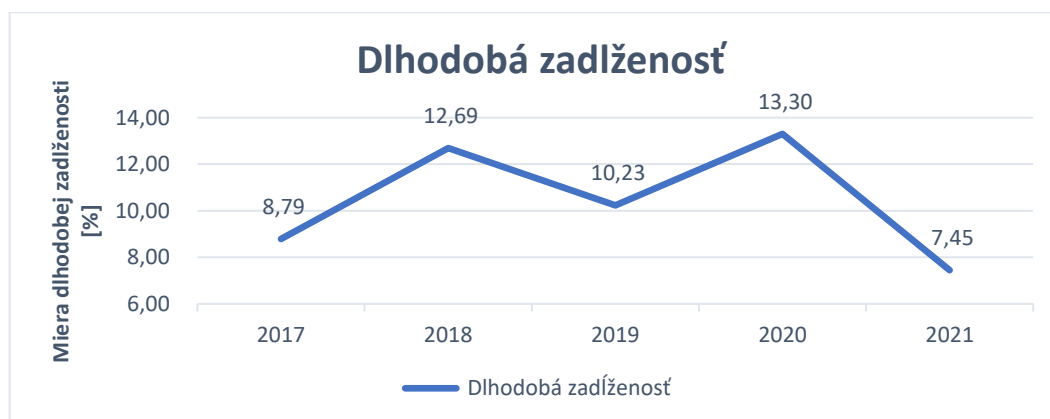
Celková zadlženosť sa podľa hodnôt (Graf 13) pohybuje dlhodobo nad doporučenou úrovňou 50 %, avšak pod hranicou definovanou pre rozvinuté tržné ekonomiky, t.j. 70 %. Prekročenie hodnoty neznamena prioritne problém vo firme, nakoľko hodnota je závislá od viacerých faktorov, rovnako ako aj od pôvodu cudzích zdrojov.

Graf 13 Miera celkovej zadĺženosti  
(zdroj: autor)



Dlhodobá zadĺženosť firmy (Graf 14) predstavuje podiel dlhodobého majetku k celkovému kapitálu firmy. Odporúčané hodnoty nie sú známe, keďže ide o zadĺženie voči bankám, ktoré je pre podnik najdrahšie. Osobne si myslím, že hodnota by mala byť v prípade mikro podniku, akým je RS Mont s.r.o., čo najnižšia.

Graf 14 Dlhodobá zadĺženosť  
(zdroj: autor)

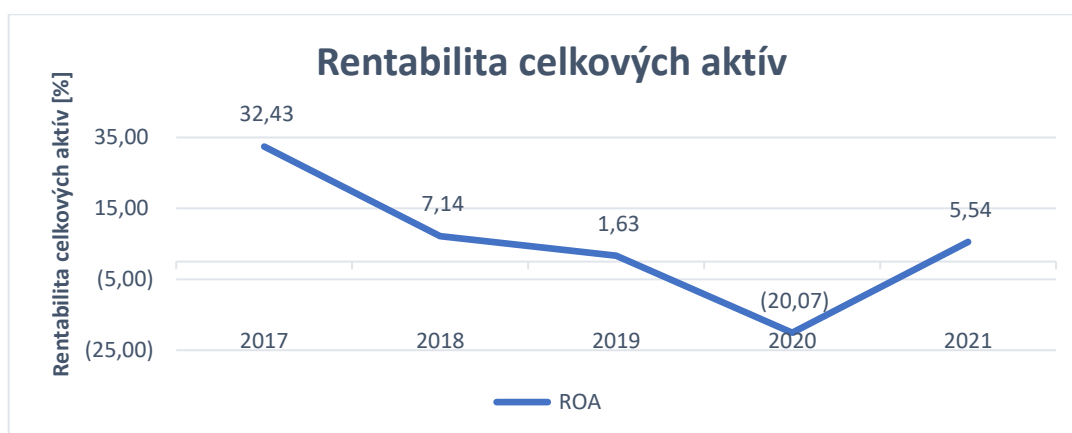


V celkovej zadĺženosti firmy nepovažujem prekročenie limitu za hrozbu, skôr priestor na detailnejšiu analýzu dôvodov. V prípade dlhodobej zadĺženosti hodnotím výsledky firmy ako vyhovujúce, nakoľko dlhodobé zadĺženie sa pohybuje v rozmedzí 7 až 14 % za sledované obdobie.

## Rentabilita

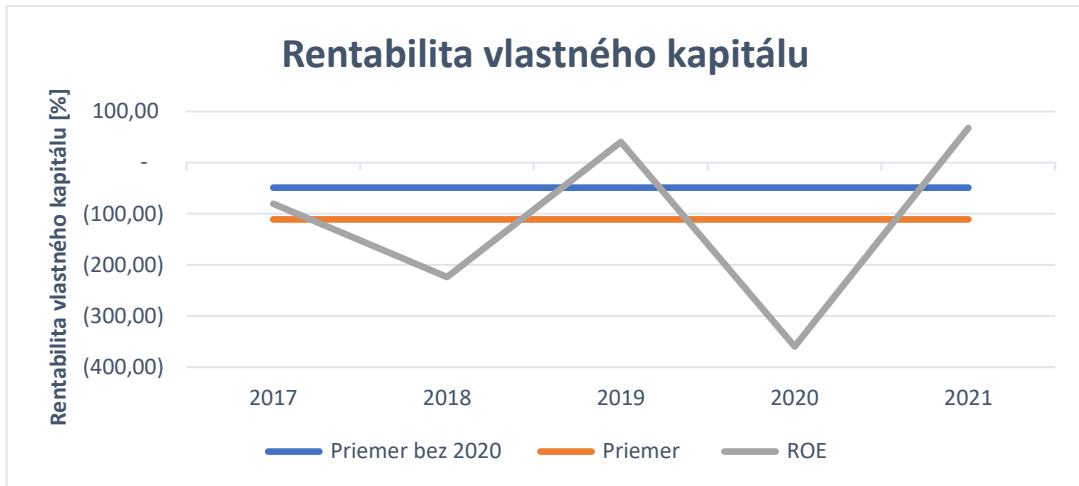
Rentabilita celkových aktív udáva mieru schopnosti podniku generovať zisk z dostupných aktív. Túto hodnotu (Graf 15) je možné porovnať s podnikmi s rozdielnymi daňovými podmienkami a s rôznym podielom dlhu vo finančných zdrojoch. Pri tomto ukazovateli vzhľadom na jeho povahu aplikujem pravidlo „čím vyššie, tým lepšie“ (za normálnych okolností by bola nutná podmienka  $ROE > ROA$ , nakoľko ide o firmu s jedným vlastníkom, nepovažujem ju za dôležitú). Táto hodnota je dôležitá pre porovnanie s priemernou výškou bankového úroku uvedeného v závere podkapitoly.

Graf 15 Rentabilita celkových aktív  
(zdroj: autor)



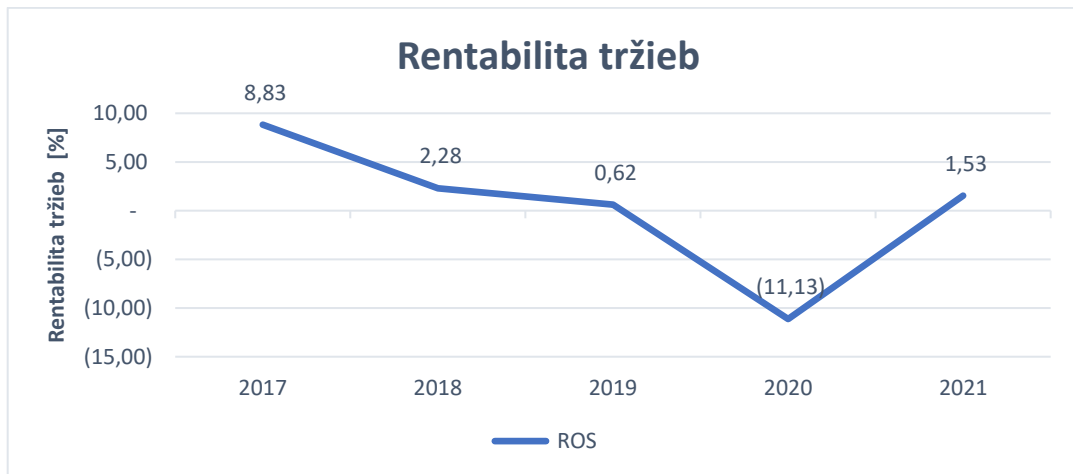
Ukazovateľ ROE udáva zhodnocovanie vlastného kapitálu k čistému zisku, čoho výsledkom je percentuálny výnos vlastníka (vlastníkov). Graf 16 vykresľuje hodnoty tohto ukazovateľa od roku 2017 a demonštruje nestabilitu a vysoké zmeny z roku na rok. Aby bolo podnikanie rentabilné, tento ukazovateľ by mal nadobúdať vyššiu hodnotu ako bežná úroková miera v banke (v kapitole „Spotrebný úver a úver na bývanie“ som sa venoval vývoju úverov). Pri aplikovaní tejto logiky je jasné, že pri porovnaní s výškou úrokov spotrebiteľských úverov by bolo možné označiť firmu v závislosti od roku ako nerentabilnú (modrá a oranžová krivka zobrazujú priemernú hodnotu ROE za posledných 5 rokov). Je dôležité brať do úvahy stúpajúcu tendenciu od roku 2019, ktorá bola prerušená „covidovým“ rokom 2020. V tomto prípade je dôležité upozorniť, že ide o mikro rodinnú firmu s jedným vlastníkom, ktorý má absolútnu kontrolu nad finančnou situáciou firmy.

Graf 16 Rentabilita vlastného kapitálu  
(zdroj: autor)



Rentabilita tržieb vyjadruje vzťah zisku k tržbám. Pri tomto ukazovateli platí pravidlo „čím vyššia hodnota, tým lepšie“, nakoľko meria výkonnosť podniku pri využívaní všetkých svojich prostriedkov. Osobne považujem hodnotu za uspokojivú v prípade, ak sa nachádza v kladných číslach. To sa firme dlhodobo darí (Graf 17); výnimku tvorí viackrát spomenutý rok 2020.

Graf 17 Rentabilita tržieb  
(zdroj: autor)

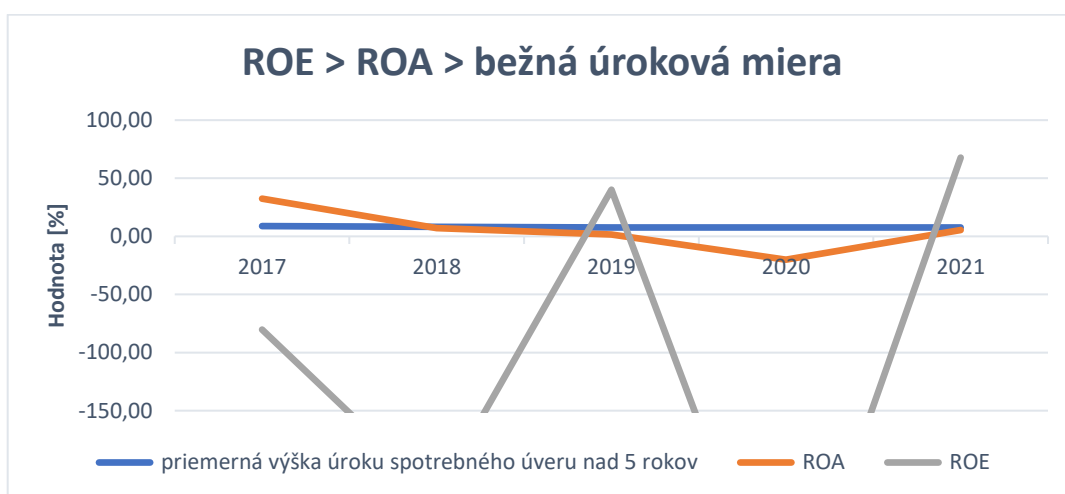


Podľa literatúry je pre zdravé fungovanie podniku nutné (alebo dôrazne odporučené) zachovanie vzťahu medzi jednotlivými prvkami rentability:  $ROE > ROA > \text{bežná úroková miera}$ . Zo získaných výsledkov (Graf 18) jasne vyplýva, že daný vzťah sa firme nepodarilo dodržať za sledované obdobie ani jeden raz, v niektorých okamihoch platil vzťah iba čiastočne (napríklad rok 2017, 2019 či 2021). Ako bolo spomenuté v úvode podkapitoly, hodnoty

ROE a ROA „100 % patria“ iba jednému majiteľovi. Z tohto dôvodu by som sa zamerlal na situácie, kedy platí ROE alebo ROA > bežná úroková miera, čo okrem roku 2020 v sledovanom období platilo.

Jednotlivé hodnoty rentability považujem pre firmu za nie veľmi podstatné, osobne verím, že vďaka ich vedomosti a analýze môže firma pracovať na svojich nedostatkoch. Tu opäť zdôrazním, že s ohľadom na štruktúru a veľkosť firmy je jeho vedenie plne v rukách majiteľa, ktorý pozorne sleduje prosperitu firmy a venuje tomu dostatočnú pozornosť.

*Graf 18 ROE > ROA > bežná úroková miera  
(zdroj: autor)  
(záporné hodnoty grafu sú pre lepšiu čitateľnosť grafu eliminované)*



### 2.3.3. Zhrnutie analýzy interného prostredia

Analýza interného prostredia popísala situáciu v oblastiach hmotných zdrojov, ktoré sú pri momentálnej veľkosti firmy dostačujúce. Firma však nedisponuje priestorom na expanziu (absencia rezervy vo výrobných a najmä odkladacích priestoroch, jedna úžitková dodávka). V nehmotných zdrojoch sa skrýva hlavná prednosť firmy, absenciu vlastných certifikátov a licencií nevnímam ako negatívum, avšak pri produktoch ju firma preberá od dodávateľov. Ľudské zdroje predstavujú, podľa môjho názoru, najväčšiu hrozbu pre firmu; tu vidím problém, na ktorý musí vedenie firmy sústrediť svoju pozornosť. Finančná analýza zodpovedá štruktúre a veľkosti firmy a výsledné hodnoty neindikujú väčšiu hrozbu pre firmu, i keď si myslím, že je nutné im každoročne venovať pozornosť. V nasledujúcej Tab. 8 sú uvedené jednotlivé postrehy rozdelené na slabé a silné stránky.

Tabuľka 8 Zhodnotenie internej analýzy firmy  
(zdroj: autor)

### Interná analýza

<b>Slabé stránky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absencia odkladných priestorov</li> <li>- absencia jednotného informačného systému (optimalizácia dodávateľského reťazca)</li> <li>- nedostatok zamestnancov</li> <li>- nevyužitý plný potenciál podniku</li> </ul>
<b>Silné stránky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absencia vlastných priestorov</li> <li>- absencia reklamy a priameho marketingu</li> <li>- zníženie, resp. zrušenie poskytovaných zliav dodávateľov</li> <li>- profesionálne montážne a výrobné náradie</li> <li>- likviditný stav firmy</li> <li>- kvalita zamestnancov</li> <li>- výhodná poloha v rámci regiónu</li> <li>- know-how</li> <li>- vlastná výrobná linka</li> <li>- výška poskytovaných zliav dodávateľov</li> </ul>



### 3. Vyhodnotenie analýzy podniku a návrh riešení

Na začiatku poslednej časti práce robím diagnostiku firmy prostredníctvom SWOT analýzy, ktorej vstupom sú jednotlivé analýzy z druhej časti práce. Výsledok zo SWOT matice následne prezentujem v grafickej podobe pre výber správnej firemnej stratégie. Návrhy na zmiernenie slabých stránok a hrozieb firmy s využitím jeho silných stránok a príležitostí uvedené v tejto kapitole sú zároveň aj naplnením cieľu práce. V kapitole skúmam vplyv daných návrhov na zdroje firmy (finančné, hmotné, ľudské) a zamýšľam sa nad ich rentabilitou. Návrhy boli vytvorené po konzultácii s majiteľom firmy, osobne by som rád pripravil návrhy reálne využiteľné v praxi a vyhol sa teoretickým nereálnym nápadom, ktoré nie sú v záujme majiteľa (ako napríklad posúdenie automatizovanej linky s vysokou produkciou, alebo nadbytočný nákup vozidiel).

#### 3.1. SWOT analýza

Celkové výsledky vykonaných analýz sú zosumarizované v Tab. 9 podľa teórie k SWOT analýze, rozdelené na interné a externé faktory. Interné faktory sú rozdelené na slabé a silné stránky, ohodnotené na stupnici 1 – 5 pri silných stránkach (kde 5 je hodnotenie najvyššej výkonnosti), resp. -1 – -5 pri slabých stránkach (kde -5 je najväčšia slabina). Externé faktory sú pri analýze rozdelené na mikro a makro prostredie, pri hodnotení sú tieto dve skupiny vyhodnocované spoločne, a to ako príležitosti alebo hrozby. Sú rovnako ohodnotené 1 – 5 pri príležitostiach (kde 5 je najväčšia príťažlivosť), resp. -1 – -5 pri hrozbách (kde -5 je najväčšia závažnosť). Všetky faktory som následne ohodnotil váhou, pričom platí, že súčet váh v jednotlivých kategóriách musí byť jeden. Pri každom faktore sú následne obe priradené hodnoty vynásobené, výsledok udáva dôležitosť faktoru. Súčet parciálnych výsledkov v každom okruhu ďalej použijem v grafickom znázornení výsledkov pre určenie stratégie firmy.

##### 3.1.1. Vnútorne faktory

Vnútorne faktory tvoria faktory, ktoré môže firma nejakým spôsobom ovplyvniť a zmierniť ich dopad, resp. ich využiť vo svoj prospech. Uvedené faktory získané v druhej časti práce tvoria vstup do SWOT matice v Tab. 9. Medzi silné stránky firmy patrí jednoznačne know-how (v hodnotení SWOT analýzy ohodnotené celkovo hodnotou 1,25), ktoré bolo demonštrované v časti „Súčasná situácia v konkurenčnom prostredí“. Firma RS Mont s.r.o. je schopná a ochotná zaoberať sa aj špeciálnymi požiadavkami zákazníkov. Medzi veľmi silné stránky patrí aj kvalita (vzdelanie a schopnosti) zamestnancov (1,20), ktorí sú schopní spomínané

know-how priamo implementovať do výrobného a servisného procesu či administratívnej činnosti. Trojicu najsilnejších stránok dopĺňa vlastnenie výrobnéj linky na hliníkové produkty (1,00). Táto linka robí z firmy servisno-výrobný závod, a pred konkurenciou, resp. potenciálnou konkurenciou výrazne zvyšuje konkurenčnú výhodu nielen nižšími cenami a vyššou kvalitou, ale aj vyššou mierou znalostí o produktoch v prípade servisu. Ďalšie silné stránky sú likvidný stav firmy (0,20), ktorý demonštruje finančnú vitalitu firmy, a profesionálne vybavenie na montáž a výrobu (0,30). Takéto náradie nie je samozrejmosť a firma ho neustále modernizuje a dopĺňa o inovačné technológie.

Slabým stránkam jednoznačne dominuje absencia zamestnancov (upozorňujem, že človek nemusí byť kvalifikovaný, firma zamestnanca kompletne zaškolí) (- 2,00). Ďalej je to rovnako absencia odkladových priestorov (- 0,60), nakoľko pri súčasnej situácii sa využíva časť výrobných priestorov na odkladanie, či absencia vlastných priestorov (- 0,50), ktorá by bola podľa môjho názoru kľúčová pre ďalší rast firmy. Oba tieto problémy je s pomocou metód logistiky možné riešiť. Medzi slabé stránky patrí aj absencia reklamy a priameho marketingu (- 0,10), hodnota doby obratu pohľadávok (- 0,10) či absencia jednotného informačného systému (systém je podľa môjho názoru nutný pri expanzii firmy, respektíve pri stabilnejšom prostredí neovplyvnenom aktuálnymi krízami vo svete) (- 0,10). Takýto informačný systém je možné aplikovať v dvoch sférach firmy, v jej internej časti, v ktorej by zjednotil a sprehľadnil interné plánovanie a procesy. V externej časti by navyše zahŕňal aj organizáciu a optimalizáciu „supply chain“, čiže dodávateľov a v prípade aj dlhodobých zákazníkov – malé stavebné firmy.

### 3.1.2. Vonkajšie faktory

Vonkajšie, externé faktory v mikro a makro prostredia z druhej časti práce sú zjednotené a spoločne vyhodnocované vo SWOT matici v Tab. 9. V matici sú uvedené v jej spodnej časti, kde je im priradená vyššie opisované evaluácia.

Dominantnou príležitosťou a zároveň hrozbou firmy sú trvalo nastavené zľavy u dodávateľov (medzi hrozbami majú hodnotu -0,76, medzi príležitosťami majú hodnotu 0,80). Podľa mojich osobných skúseností predstavujú príležitosť v konkurenčnom prostredí vzhľadom k nižším nákladom firmy, v niektorých prípadoch ich firmy využíva k distribúcii materiálu iným firmám (ktoré s dodávateľmi nemajú obchodné vzťahy, alebo je pre nich ponuka dodávateľa bez nastavených zliav nevýhodná). Túto príležitosť radím rovnako aj medzi hrozby s ohľadom na viac krát popisované svetové krízy, primárne vojny na Ukrajine. Ich eliminácia alebo zníženie by priamo viedli k nárastu cien produktov firmy, a mohli by tak ohroziť záujem zákazníkov o produkty. Keďže sa jedná o faktor, ktorý firma nie je schopná ovplyvniť, je potrebné aby sa na takúto možnosť pripravila. Riešením je, samozrejme, udržiavať korektné

vzťahy s dodávateľmi a napríklad príprava na prípadné preorientovanie firmy na servis, ktorý nevyžaduje veľké množstvo materiálu.

K významným príležitostiam firmy sa radí aj spolupráca s drobnými, zväčša lokálnymi staviteľmi či predajcami (0,60). Takáto klientela je stabilná a spoľahlivá. V prípade neočakávanej situácie u jedného z týchto zákazníkov je firma schopná zabezpečiť si substitúciu. Ďalšie príležitosti tvorí na prvý pohľad kontroverzná situácia - neschopnosť obsluženia všetkých zákazníkov (0,20) v kombinácii s firemným renomé (1,00). To svedčí a indikuje dve hlavné veci: 1. vysoký záujem o služby a produkty popisovanej firmy a 2. priestor na zlepšenie a vybudovanie schopnosti na uspokojenie potrieb väčšej časti potenciálnych zákazníkov. Príležitosti tvorí aj využitie iných firiem na vlastný marketing (0,05) či konflikt na Ukrajine (0,02). Konflikt na Ukrajine nie je vysoko hodnotený najmä pre jeho nepredvídanosť. I napriek veľmi nepríjemnej situácii si myslím, že je nutné vyvinúť snahu ju nejakým morálnym spôsobom využiť. Nasleduje podpora zo strany štátu v súvislosti s ochorením Covid-19 (ku dňu 9.5.2022 nemá firma nárok na žiadnu formu podpory v tejto oblasti) (0,05) a možnosti čerpania európskych peňazí (0,10). Ku dňu 9.5.2022 nespadá firma do žiadneho dotačného programu, tejto oblasti je dôležité venovať pozornosť a prípadné príležitosti využiť.

Za najväčšiu hrozbu bola SWOT analýzou vyhodnotená vysoká miera inflácie (- 0,80). Možnosti firmy na boj s infláciou sú obmedzené, v podstate jediná možnosť, ako s ňou bojovať je zvýšenie sadzieb. Tento krok priamo ovplyvňuje zákazníkov a ich rozhodovanie o nákupe. Konflikt na Ukrajine (a s ním spojené ekonomické sankcie voči Rusku) (-0,60), ktoré majú priamy vplyv na cenu komodít a aj samotnú identifikovanú infláciu, tým pádom na výslednú cenu produktov a služieb firmy. Hrozbou pre firmu je aj výška platov nerodinných zamestnancov (- 0,40), ktorá sa odlišuje od priemernej mzdy v Bratislavskom kraji o približne 16 % (opäť treba upozorniť, že ide o manuálnu prácu, ktorá sa končí po uplynutí pracovnej doby – práca nezaťažuje zamestnanca mimo pracovného prostredia). Kompenzáciu tohto rozdielu je možné finančne, alebo prostredníctvom systému bonusov a odmien. Medzi hrozby sa radí aj pripravovaná a čiastočne už prezentovaná daňová reforma aktuálneho ministra financií Slovenskej republiky (- 0,20), ktorá, podľa môjho názoru, zvýši daňovú záťažnosť (zamestnanca aj zamestnávateľa) a prinesie nejasné pravidlá. Počas pretrvávajúcej pandémie Covid-19 nastala situácia, že napriek bezhraničnej únii boli obmedzované prechody medzi krajinami, čo spôsobilo dočasné meškania dodávok materiálu (- 0,21). Podobnú situáciu je ťažké predvídať, riešením ako s tým bojovať je nakupovať s predstihom a následne materiál držať kým nie je potrebný. Ďalšie hrozby môžu predstavovať absencia istých druhov produktov (-0,02) a potenciálna nová konkurencia (- 0,04).

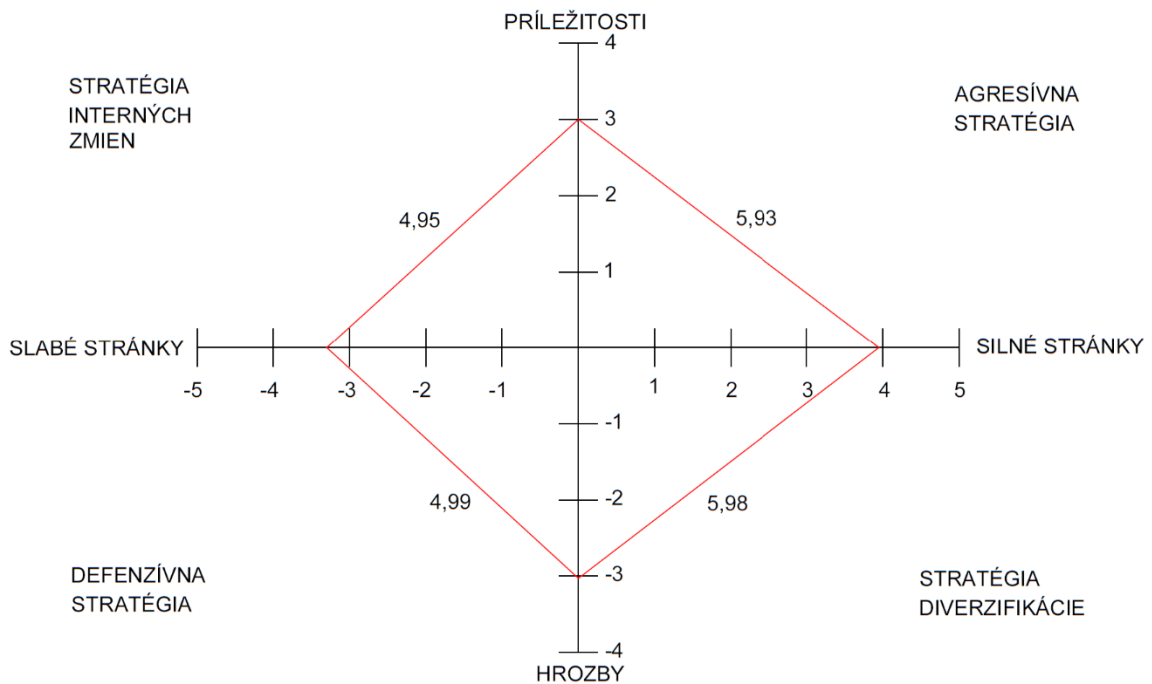
Tabuľka 9 SWOT analýza  
(zdroj: autor)

SWOT	kvalita						
	pozitívna	negatívna					
prednosti	interné	- vlastná výrobná linka (výrobný podnik)	+ 4	0,25	- absencia odkladových priestorov	- 3	0,2
		- kvalita zamestnancov	+ 4	0,3	- absencia jednotného informačného systému (optimalizácia dodávateľského reťazca)	- 1	0,05
		- profesionálne montážne a výrobné náradie	+ 3	0,1	- nedostatok zamestnancov	- 5	0,4
		- likviditný stav firmy	+ 2	0,1	- absencia vlastných priestorov	- 3	0,15
		- know-how	+ 5	0,25	- absencia reklamy a priameho marketingu	- 1	0,1
	externé	- neschopnosť obslúžiť všetkých zákazníkov	+ 2	0,1	- potenciálna nová konkurencia	- 2	0,02
		- renomé u zákazníkov	+ 5	0,2	- absencia istých druhov interiérovej tieniacej techniky	- 1	0,02
		- spolupráca s drobnými predajcami/staviteľmi	+ 3	0,2	- pri niektorých dodávateľoch nutnosť platby za dopravu	- 4	0,19
		- využitie vplyvu veľkých firiem na vlastný marketing	+ 1	0,05	- väčšina dodávateľov je z druhých krajín (problémy pri transporte a koordinácii)	- 3	0,07
		- konflikt na Ukrajine (možnosť využiť utečencov ako pracovnú silu)	+ 2	0,1	- nová daňová reforma podľa návrhu súčasného ministra financií	- 2	0,1
negatívne	- možnosť čerpania Eurofondov na rozvoj	+ 1	0,1	- priemerná mzda v kraji (kvôli potenciálnym zamestnancom)	- 2	0,2	
	- trvalo nastavené zľavy	+ 4	0,2	- konflikt na Ukrajine (možnosť jeho rozšírenia a ekonomické dopady sankcií voči Rusku)	- 3	0,2	
	- podpora zo strany štátu (v súvislosti s COVID-19)	+ 1	0,05	- vysoká miera inflácie (v spojitosti s krízami vo svete)	- 4	0,2	

Tabuľka 10 Sumár výsledkov SWOT analýzy [-]  
(zdroj: autor)

		kvalita	
		pozitíva	negatíva
prednosti	interné	3,95	-3,3
	externé	3	-3,03

Výsledné hodnoty súčtu jednotlivých faktorov sú uvedené v Tab. 9, krátky sumár výsledných hodnôt je uvedený v Tab. 10. Grafické znázornenie výsledných hodnôt je zobrazené na Obr. 8.



Obrázok 8 Vizualne výsledky SWOT analýzy  
(zdroj: autor)

Výsledok analýzy demonštruje balans medzi silnými stránkami a príležitosťami, a slabými stránkami a hrozbami. Východzia pozícií pri napĺňaní strategických cieľov firmy je však s miernym naklonením k silným stránkam a príležitostiam. Výsledky demonštrované na Obr. 8 odporúčajú zvoliť tzv. stratégiu diverzifikácie (5,98), ktorá nastáva v situácii, kedy silné stránky dominujú nad slabými stránkami a hrozby sú väčšie ako príležitosti. Agresívna stratégia (5,93)

je ohodnotená iba o zlomok nižšie. Táto stratégia je využívaná v prípade, ak silné stránky a príležitosti prevyšujú hrozby a slabé stránky. Keďže sú výsledné hodnoty takmer totožné, navrhujem sa v prvom rade zamerať na elimináciu hrozieb a následne zvoliť agresívnu stratégiu. Pri takomto scenári je, podľa môjho názoru, nutné eliminovať najvýznamnejšie slabé stránky, ako napríklad nedostatok zamestnancov, či odkladové priestory. Takýmto spôsobom vytvoriť silnú a stabilnú firmu, ktorá bude schopná čeliť hrozbám okolia, ako napríklad konflikt na Ukrajine a výrazné znehodnocovanie financií – infláciu.

Z hľadiska spôsobu strategického plánovania sa firma zameria na *tržnú penetráciu*, nakoľko z analýzy nevzišla nutnosť rozšírenia ponúkaných služieb a produktov, resp. nutnosť prieniku na nový trh (v tomto prípade výrazné rozšírenie do iných krajov. Pri spôsobe zamerania sa na *tržnú penetráciu* je potrebné zvyšovať kvalitu svojich služieb a produktov pre udržanie si konkurencieschopnosti a získanie zákazníkov. Snahou by malo byť dostať firmu do stavu, aby bol záujem o služby stále vysoký a získať schopnosť tento záujem uspokojiť.

### 3.2. Zamestnanci

Ako hlavná slabá stránka firmy boli definovaní zamestnanci (- 2,00). Nie však ich kvalita, ale ich počet. Práve ich nízky počet môže ohroziť určené dlhodobé ciele firmy, a je potrebné na tento problém reagovať. V súčasnej dobe firma zamestnáva na TPP štyroch zamestnancov, má k dispozícii jedného brigádnika podľa potreby, ďalších troch v prípade krajnej nutnosti (v ich prípade je nutné organizovať prácu s dostatočným predstihom) a jedného živnostníka s vlastným tímom prevažne na montážne práce. V tejto kapitole budem skúmať možnosti prilákania ďalších zamestnancov, udám finančný rozdiel medzi vlastným zamestnancom a živnostníkom, ktorý vykonáva prevažne montážne práce a prinesiem odhad optimálneho počtu zamestnancov vzhľadom na aktuálnu veľkosť a možnosti firmy.

V časti Ľudské zdroje som opísal súčasné podmienky pre zamestnancov. Napriek štandardným podmienkam je pre firmu ťažké zaujať potenciálnych záujemcov, ktorí by spĺňali dve hlavné podmienky: spoľahlivosť a manuálnu zručnosť. Pre zvýšenie atraktivity ponúkaných pracovných pozícií (vo výrobe a pri montáži) by som v prípade opisovanej firmy navrhol zavedenie bonusového systému, ktorý by obsahoval, samozrejme, zľavy na firemné produkty, poukazy na rekreáciu a šport, finančné odmeny pri pracovných výročiaciach (niektoré z uvedených sú v súčasnosti poskytované, firma sa s nimi neprezentuje). Pomimo bonusového systému by som navrhol zvoz a rozvoz zamestnancov do a z práce, firemné telefóny, pri rozšírení firmy služobné vozidlá (v manažmente firmy), spoločné firemné akcie aj so zameraním na deti zamestnancov, a, prirodzene, možnosti kariérneho a osobnostného

rastu. Veľkosť a ponuka spomínaných bonusov musí reagovať na veľkosť a preferovaný rast firmy.

Pri súčasnom nastavení firmy, s kapacitami výroby a dopytom trhu, by bolo možné podľa majiteľa zamestnať na TPP: 2 - 3 ľudí do výroby, 1 – 2 ľudí na montáž a 1 človeka na vytváranie CP a iné administratívne činnosti (bolo by možné spojiť náplň práce s prípadným zavedením logistického oddelenia popísaného v ďalšej podkapitole Zavedenie logistického oddelenia). Tento počet predstavuje viac ako dvojnásobok súčasného počtu zamestnancov.

Riešenie nedostatku zamestnancov je možné aj outsourcingom určitých činností, ako napríklad montáž, v niektorých prípadoch servis a pri veľkých zákazkách aj priamo produkty. Takáto možnosť je momentálne využívaná práve pri niektorých montážach a väčších zákazkách. Outsourcing poskytuje pomoc firme, ktorá nie je schopná zabezpečiť určitú činnosť vlastnými kapacitami, avšak s výrazne vyššími nákladmi ako pri vlastných kapacitách. V súčasnosti platí firma v priemere za cca dva týždne práce do mesiaca 7 000 € dokopy dvom/trom montážnikom/živnostníkom, z čoho si musia zaplatiť dane a odvody. V prípade, ak by sa podarilo firme týchto živnostníkov trvalo zaviazať, náklady by boli na dve osoby približne 4 000 €. V súčasnej situácii si všetky potrebné nástroje, pomôcky a prepravu finálnych produktov zabezpečujú na vlastné náklady. Prilákaním takýchto outsourcingových pracovníkov, živnostníkov, by mohol byť pre firmu spôsob, ako vyriešiť problém s nedostatkom zamestnancov, ušetrila by finančné prostriedky a vzhľadom na fakt, že títo ľudia sa pohybujú v oblasti stavebníctva, nebolo by nutné investovať prostriedky do ich zaučenia. Z ich pohľadu je to možnosť s nižším príjmom, stabilitou kvantity práce ( títo živnostníci sú v slabšom období odkázaní na iné druhy práce) a pracovnou dobou, nakoľko v súčasnosti sú platení od výkonu, nie od hodiny.

Druhé priame riešenie predstavuje „využitie“ situácie na Ukrajine a vytvorenie podmienok (zabezpečenie ubytovania, byrokracie, prekonanie jazykovej bariéry) pre utečencov z vojnových oblastí Ukrajiny. Na Slovensko k 14.05.2022 prišlo viac ako 425 000 utečencov, z toho viac ako 35 000 mužov<sup>13</sup> (veková štruktúra nie je známa, percentuálne vyjadrenie, koľko ich na Slovensku zostalo, nie je z dôvodu členstva v schengenskom priestore možné udať), a o štatút dočasného útočiska požiadalo približne 75 000 osôb.<sup>14</sup> Títo ľudia prišli vo väčšine prípadov o značnú časť svojho majetku alebo zdroju príjmov. Ich zamestnanie by im pomohlo túto tragickú situáciu z časti prekonať a integrovať sa do spoločnosti. Finančné prostriedky na zjemnenie finančnej náročnosti pri ich integrácii a vytváraní podmienok boli prisľúbené vládou.

---

<sup>13</sup> Informácia je aktuálna k 15.04.2022, do toho dátumu prišlo na Slovensko viac ako 228 000. Z toho usudzujem, že do 14.05.2022 prišlo približne 55 000 mužov.

<sup>14</sup> Informácia o počte ľudí, ktorí prešli cez Slovensko – Ukrajinskú hranicu čerpám z e-mailu od Tlačového odboru Ministerstva Vnútra

Na druhej strane je možné a vysoko pravdepodobné, že sa budú chcieť vrátiť späť na Ukrajinu a môžu svojím odchodom ohroziť zdravé fungovanie firmy. [70]

Zamestnanci boli do firmy prijímaní prostredníctvom známostí alebo na odporúčanie, v priebehu roku 2021 bola využitá aj platforma profesia.sk, očakávané výsledky nepriniesla. Tretia možnosť, ako osloviť a prilákať zamestnancov je prostredníctvom sociálnych sietí, či už advertisingu<sup>15</sup>, alebo využitia komunitných či obecných skupín. Hlavná výhoda takejto možnosti by bolo oslovenie veľkého množstva ľudí s takmer minimálnou snahou v okolitej oblasti. Nevýhoda je kvalita potenciálnych zamestnancov oslovených takouto možnosťou, často ide o ľudí, ktorí chcú prácu iba v teoretickej rovine s vysokými očakávaniami, avšak s nízkymi schopnosťami. Ďalšou nevýhodou je aj nápor týchto záujemcov na neexistujúce HR oddelenie, čiže konateľa firmy.

Situácia so zamestnancami je riešiteľná v akomkoľvek období, je nutné sa na ňu zdrojovo pripraviť a v ideálnom prípade nečakať, kým sa stane kritickou a ohrozí zdravé fungovanie firmy. Rovnakú situáciu zažívajú takmer všetky malé podniky v okolí, ktoré v prípade snahy o prilákanie zamestnanca môžu pôsobiť ako konkurencia. Počítať finančný náklad na nových zamestnancov považujem za bezpredmetné, nakoľko v prípade ich zamestnania predpokladám aj simultánny nárast príjmov firmy.

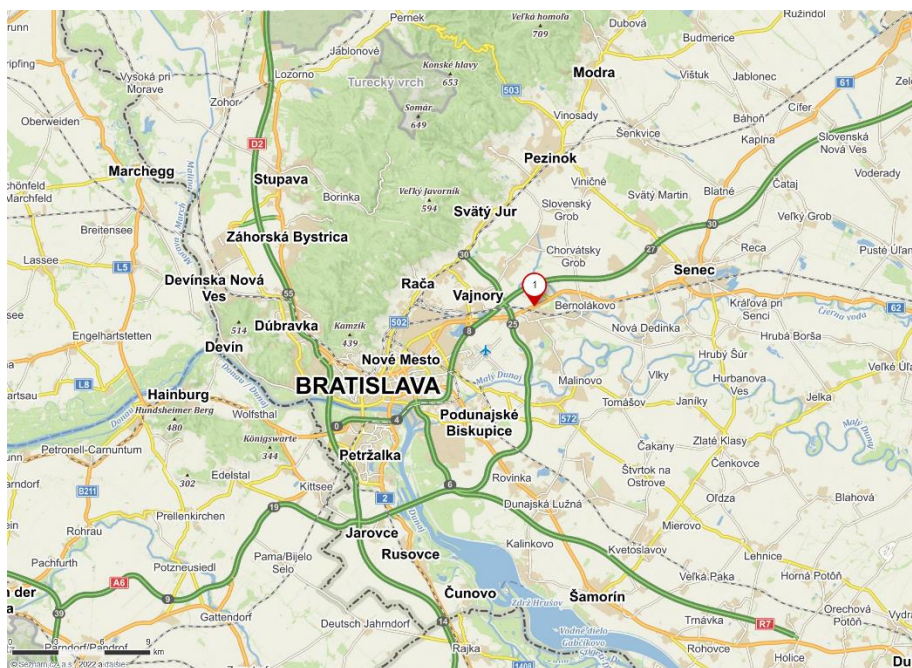
### 3.3. Zabezpečenie vlastnej výrobnéj haly

Na začiatok tohto návrhu by som rád podotkol, že súčasná situácia ohľadom výrobných priestorov je pre firmu z logistického hľadiska veľmi vyhovujúca. Momentálne je výrobná časť firmy umiestnená v dlhodobo prenajatej časti haly v priemyselnom parku obce Ivanka pri Dunaji (Obr. 9). Jej poloha umožňuje bezproblémový prístup na všetky smery, kde firma pôsobí, veľkou výhodou nielen firmy, ale aj celého regiónu, je novootvorená diaľnica D4 a rýchlostná cesta R7, ktoré výrazne urýchľujú a uľahčujú dopravu po Bratislavskom kraji a okolitých regiónoch a predchádzajú tvorbe väčších kongescií (a s tým súvisiacu logistiku prepravy produktov a pohybu zamestnancov pri montážach a servise). Ďalšou výhodou súčasného umiestnenia je aj vlaková stanica a umiestnenie mimo Bratislavy (ranné aj poobedné cestovanie do a z práce je vždy bez kongescií) v smere na východ Slovenska.

---

<sup>15</sup> Reklama na sociálnych sieťach





Obrázok 9 Pozícia súčasných výrobných priestorov  
Zdroj: mapy.cz

Medzi pozitíva v prípade zabezpečenia vlastnej haly možno rátať: vlastnú organizáciu priestorov, zväčšenie odkladových priestorov, rozšírenie firemného majetku, vytvorenie stabilného zázemia, eliminácia problémov s prenajímateľom či priestor na investície do vlastnej infraštruktúry. Naopak, k negatívam možno zaradiť: dlhodobý, a to nielen finančný záväzok pre firmu, vysoká cenová náročnosť vzhľadom na preferovanú oblasť, dane a poplatky, správa budovy, pri väčších odkladových priestoroch možné prílišné a nepotrebné zaplnenie (bolo by treba riešiť organizáciu toku materiálu do firmy a odvoz produktov z firmy), prináša väčšiu slobodu vo význame, že firma nie je momentálne finančne zaviazaná väčšou sumou voči banke.

V prípade budovania vlastných priestorov firma preferuje oblasti Ivanka pri Dunaji, Bernolákovo, Zálesie a Triblavina, ktorá patrí do katastra obce Bernolákovo. Ide o oblasti s výbornou cestnou dopravnou dostupnosťou do Bratislavy, Pezinka, Senca; tiež väčšina drobných dodávateľov sa nachádza v danej oblasti, a rovnako aj dostupnosť terajších zamestnancov do práce je ideálna (vzhľadom na rodinný podnik je firemnou prioritou udržanie súčasných zamestnancov a ich najlepšieho komfortu). Je potrebné uviesť, že táto oblasť je jednou z najdrahších na Slovensku z hľadiska vlastníctva pozemku, nehnuteľnosti či ceny práce.

V súčasnej situácii firma disponuje 150 m<sup>2</sup> exteriéru a 400 m<sup>2</sup> interiéru (spolu s kancelárskymi priestormi a sociálnymi priestormi pre zamestnancov vo výrobe). Podľa majiteľa firmy by bolo

optimálne v súčasnej situácii disponovať 500 m<sup>2</sup> interiéru a 200 m<sup>2</sup> kancelárií, a 500 m<sup>2</sup> exteriéru, z toho 250 m<sup>2</sup> krytých pre odkladanie hotových výrobkov a materiálu na výrobu a ich manipuláciu. Samozrejme, v prípade plánov na rozšírenie firmy by bolo nutné vopred definovať nové ciele firmy a na ich základe vytvoriť kritériá pre zabezpečenie haly. V nasledujúcej Tab. 11 sú uvedené dva rôzne varianty zabezpečenia výrobnnej haly (pri súčasných požiadavkách), a to 1 – odkúpenie už existujúcej haly, alebo 2 - vybudovanie haly.

Tabuľka 11 Možnosti zabezpečenia výrobnnej haly <sup>16</sup>  
(zdroj: autor)

<b>Poplatky obci <sup>17</sup> a náklady na</b>					
	<b>Pozemok</b>	<b>Hala</b>	<b>Vybavenie</b>	<b>sťahovanie</b>	<b>Celková suma</b>
<b>1</b>	100 000 €	200 000 €	30 000 €	10 000 €	340 000 €
<b>2</b>	400 000 € <sup>18</sup>		14 000 €	6 000 €	420 000 €
<b>Súčasná situácia – nájom za rok</b>					18 000€

Tu by som rád zdôraznil, že ide o zjednodušený odhad nákladov na zabezpečenie vlastných priestorov. Celková suma nezahŕňa všetky poplatky, a rovnako nereaguje na rapídne zvyšovanie cien od vypuknutia vojny na Ukrajine. Celková suma bola konzultovaná s firemnými partnermi, ktorí sa venujú stavebníctvu

Ako je demonštrované v Tab. 11, celková suma na zaobstaranie výrobnnej haly sa pohybuje vo výške 340 000 € v prípade vybudovania, resp. 420 000 € v prípade odkúpenia. Medzi týmito variantami je značný finančný rozdiel, opäť je predmetom zamyslenia, v akom časovom horizonte chce firma zabezpečiť vlastné priestory a koľko zdrojov (nielen finančných) je schopná do zabezpečenia investovať. V porovnaní so súčasnými nákladmi na priestory ide o výrazne navýšenie nákladov, v súčasnosti firma platí 18 000 € ročne za prenájom priestorov. Treba vziať do úvahy, že je to 18 000 € ročne, ktoré „idú z firmy preč“, pričom pri investícii do vlastných priestorov by „financie ostávali vo firme“

<sup>16</sup> Do nákladov za priestory som nepočítal náklady, ktoré by sa po zmene priestorov výrazne nezmenili, ako napríklad výška energií, a podobne.

<sup>17</sup> V závislosti od umiestenia haly je nutné platiť obci poplatok za rozvoj.

<sup>18</sup> Táto suma predstavuje sumu, za ktorú bola predaná hala, kde firma sídlila do roku 2018.

### 3.4. Vytvorenie marketingového oddelenia a webovej stránky

Na trhu nie je veľmi obvyklé, že firma nedisponuje akýmkoľvek exaktným marketingovým plánom - reklamou alebo internetovou stránkou či sociálnou sieťou. V prípade analyzovanej firmy, ako bolo spomenuté v analýze firmy, to doposiaľ nebolo nutné a samotný fakt je možné prezentovať ako „reklamu“. Firma je na trhu od roku 2008 a počas jej histórie doposiaľ nenastala situácia, ktorá by vyžadovala výraznejšie zameranie na marketing. Samozrejme, časť marketingových nástrojov vždy bola a bude využívaná, ako napríklad snaha o maximálnu spokojnosť zákazníkov. V období posledného roka bola zakúpená internetová doména *rsmont.sk* (web stránka v súčasnosti fyzicky neexistuje), boli vytvorené firemné emailové adresy pre zamestnancov, ktorých predmet práce to vyžaduje, a začala sa diskusia o návrhu a nákupe vizitiek pre zamestnancov.

Dôvody, prečo sa tejto oblasti viac nevenovať, sú okrem finančnej náročnosti aj dostatočný počet zákazníkov, ktorým treba byť vždy k dispozícii, s momentálnou kapacitou ľudských zdrojov môže nastať situácia predĺženia čakacích dôb, prípade opačný efekt, získanie renomé nespoľahlivého partnera. Ďalší dôvod je vyhnúť sa masovej produkcii cenových ponúk a obhládok staveniska, nakoľko momentálne má firma v priemere pomer vytvorených cenových ponúk k realizovaným zákazkám približne 10:9.

Na druhú stranu, napríklad zavedenie webstránky by zvýšilo dôveryhodnosť firmy medzi novými zákazníkmi, nakoľko časť z nich (tí, ktorí nemajú predchádzajúce osobné odporúčanie) môžu mať pochybnosti o firme z dôvodu absencie webovej prezentácie. Web stránka samotná slúži ako reklama a medzi zákazníkmi sa dokáže šíriť rýchlejšie a stabilnejšie ako slovné odovzdanie informácií. Zároveň by marketing mohol efektívne informovať aktuálnych aj potenciálnych zákazníkov o kompletnej ponuke firmy, a tiež zamedziť prechádzaniu zákazníkov ku konkurencii v istých oblastiach pôsobenia firmy (plastové okná, tieniaca technika), ako sa už stalo v nie malom množstve prípadov. Marketingovými nástrojmi môže firma získať feedback na svoje služby a produkty, ktoré môže následne optimalizovať a zvýšiť svoju atraktivitu.

V závislosti od definovaných firemných cieľov by bolo nutné vytvorenie marketingového mixu so zameraním napríklad na optimalizované dodacie lehoty podľa potrieb zákazníka, vysokú alebo požadovanú kvalitu, alebo firemné renomé. Investíciu do takejto oblasti nepovažujem za nutnú pri súčasnom nastavení firmy, nakoľko sa na optimalizáciu dodávok podľa požiadavkou zákazníka zameriava. Samozrejme, pri rozširovaní firmy by bolo potrebné venovať pozornosť aj tejto oblasti. Marketing by mohla firmy využiť aj na riešenie slabej stránky, a to prilákanie zamestnancov.

### 3.5. Zavedenie logistického oddelenia

Takéto opatrenie môže vzniknúť ako reakcia na nestabilné dodacie lehoty (nie z viny dodávateľov, ale z viny aktuálneho množstva kríz na trhu a vo svete) a absenciu odkladových priestorov, ktoré by mohli slúžiť ako poistka pre túto nepravidelnosť. Pre správne definovanie funkcie logistického oddelenia je dôležité identifikovať mieru využívania logistiky v súčasnosti, a priestor kde chýba. V aktuálnej situácii je logistika firmy plne v kompetencii majiteľa, ktorý rieši obstarávanie, plánovanie výroby, a sprievodné problémy. Rieši taktiež koordináciu a využitie služobných áut, montážneho náradia a zamestnancov. Všetky tieto procesy vykonáva iba na základe skúseností bez hlbších znalostí logistických modelov. Ako príklad uvediem situáciu výroby klasických, zdvihovo-posuvných hliníkových dverí, ktoré sa skladajú z hliníkového profilu a príslušenstva, kovania a sklenenej výplne. Postup je od prvotného kontaktu so zákazníkom po montáž s dodacími lehotami a časom spracovania:

1. Odborné zameranie, konzultácia a vytvorenie cenovej ponuky (2-5 týždňov - vykonáva majiteľ);
2. Potvrdenie zo strany zákazníka, dodatočné úpravy (1-3 dni - spracováva majiteľ);
3. Hliníkový profil (doba dodania: 2-3 týždňov (2021) / 5-8 týždňov (2022), - objednáva majiteľ, doba spracovania: 3 – vykonáva výroba);
4. Kovanie a príslušenstvo (doba dodania: 3 dní (2021) / 7 dní (2022) – objednáva majiteľ, doba spracovania: 2 – vykonáva výroba);
5. Sklenená výplň (doba dodania: 3-5 dní (2021) /10 dní (2022) – objednáva majiteľ, doba spracovania: 0 – osadenie pri montáži );
6. Odloženie hotového výrobku do montáže (individuálne);
7. Montáž – koordinácia vlastných zamestnancov, vozidla / zabezpečenie externých montážnikov, komunikácia so stavbou – vykonáva majiteľ

Na jednom prípade to môže vyzerať ako jednoduché plánovanie, je však dôležité si uvedomiť počet projektov, ktoré sa vykonávajú naraz a ich rôznorodosť z jednotlivých oblastí firmy a výkyv dodacích dôb. Vo svojej podstate v každej časti organizácie tohto procesu je možné využiť poznatky logistiky – buď v zavedení logistického oddelenia, alebo vytvorenia optimalizačného systému. Dodacie lehoty by sa po aplikácii logistického oddelenia, samozrejme, nezmenili, optimalizovala by sa ich organizácia.

Úlohou logistického oddelenia (respektíve informačného systému) by bola koordinácia jednotlivých logistických procesov, ako napríklad nákup, distribúcia, výroba či doprava.

V situácii firmy RS Mont s.r.o. by bola nutná neustála komunikácia s dodávateľmi ohľadom dodacích lehôt a správneho načasovania objednávky (ako bolo uvedené v časti „Vyjednávací sila dodávateľov“, firma sa snaží za objednaný tovar platiť vždy pri vytvorení objednávky, z tohto dôvodu je načasovanie objednávky veľmi dôležité, aby nedochádzalo k platbám v čase, keď môžu byť finančné prostriedky použité inde), a optimalizácia dodávok vzhľadom na požadovaný termín dodania tovaru koncovému zákazníkovi, a tým minimalizácia odkladania materiálu či produktov v priestoroch firmy. Plánovanie musí reagovať aj na dodatočné zmeny v objednávkach, zmeny v požiadavkách zákazníkov na dodacie termíny, počet a vyťaženie služobných vozidiel, a, samozrejme, aj na komfort zamestnancov. Logistické oddelenie by, podľa môjho názoru, mohlo pozostávať z jedného zamestnanca s dostatočnou znalosťou firemných procesov, v prípade informačného systému si predstavujem jeho implementáciu v systéme dodávateľov.

V prípade vytvorenia logistického oddelenia by bolo nutné vytvoriť pracovnú pozíciu a následne ju obsadiť dostatočne kvalifikovanou osobou. Vzhľadom na veľkosť firmy nepredpokladám plné vyťaženie tohto zamestnanca, preto by bolo nutné jeho ďalšie zaškolenie do iných oblastí a využitie jeho kapacít (napríklad ako vodič, konzultant, pri tvorbe cenových ponúk, reklamáciách, vo svojej podstate administratívny pracovník). Zabezpečenie informačného systému by dokázalo suplovať logistické oddelenie a všetky spomenuté procesy by boli riešené automaticky výpočtovou technikou. V prípade informačného optimalizačného systému očakávam veľmi vysokú náročnosť na zavedenie, vzhľadom na fakt, že dodávatelia sú z viacerých okolitých krajín. Otázkou by bola aj ich ochota takýto systém implementovať do svojho systému vzhľadom na veľkosť a dôležitosť firmy RS Mont s.r.o. pre ich podnikanie a veľkosť rizika, ktoré by takýto software priniesol (rôzne chyby, ktoré by mohli znefunkčnúť aj ich vlastný software a podobne).

Odhadované náklady na logistické oddelenie, resp. informačný systém sú uvedené v Tab. 12. Do mesačných technických nákladov som počítal náklady na mobilného operátora a iné drobné výdavky súvisiace s výkonom práce, resp. náklady na mesačnú údržbu. Do jednorazových mesačných nákladov som počítal technické vybavenie ako počítač či mobilný telefón, resp. náklady na zabezpečenie systému či vyškolenie zamestnancov a dodávateľov. V prípade platu je uvedená super hrubá mzda, nakoľko predstavuje celkovú sumu zaplatenú zamestnávateľom.

Tabuľka 12 Predpokladané náklady na logistické oddelenie, resp. informačný systém  
(zdroj: autor)

	Technické náklady		Plat	Spolu za rok
	Mesačné	Jednorazové	(super hrubá mzda)	
<b>Logistické oddelenie</b>	60 €	1 500 €	2 400 €	31 020€
<b>Informačný systém</b>	1000 €	50 000 €	-	62 000 €

Ide o zjednodušený model, ktorý nezahŕňa celkové náklady na oba varianty. V prípade informačného systému sa môže výsledná cena značne líšiť vzhľadom na konečné požiadavky na daný systém.

Z finančného hľadiska je výhodnejšie zavedenie informačného systému, ale ako bolo spomenuté vyššie, jeho zavedenie priamo ovplyvňujú dodávatelia. Otázkou rovnako ostáva aj samotná implementácia, správa a rozširovanie v prípade nových dodávateľov. Logistické oddelenie vykazuje prvotné náklady značne nižšie ako informačný systém, na druhej strane sú prevažne konštantné. Informačný systém má vysoké prvotné náklady, do budúcnosti je výška údržby taktiež konštantná a značne nižšia ako pri logistickom oddelení. Za prvý rok používania je finančný rozdiel skoro o 13 000 € nižší ako zavedenie informačného systému, tento výpočet však nezahŕňa akúsi celkovú pridanú hodnotu pre firmu – ako napríklad využitie zamestnanca logistického oddelenia v iných oblastiach firmy. Pri logistickom oddelení sú náklady takmer konštantné po celú dobu prevádzky, pri informačnom systéme sú prvotné náklady vysoké, mesačná pravidelná údržba je v porovnaní s logistickým oddelením značne nižšia.

### 3.6. Zavedenie dopravy od dodávateľov vlastnými kapacitami

V tejto časti sa zaoberám možnosťou vytvorenia vlastných kapacít na prepravu materiálu od dodávateľov. Návrh uvažuje o zabezpečení vozidla pre obsluhu dodávateľov vo vlastnej réžii. Takýto návrh rozoberám z dvoch dôvodov: prípadného rozšírenia firmy pri nutnosti lepšej organizácie, resp. v prípade zavedenia poplatkov za dopravu zo strany dodávateľov (v dôsledku rastúcich cien pohonných hmôt a svetových kríz). V súčasnej dobe všetok potrebný materiál, ktorý si vyžaduje špeciálnu techniku na dovoz, dodávajú dodávatelia vlastnými kapacitami, za ich stanovených podmienok. Dodanie je v súčasnosti zadarmo (resp. zahrnuté v cene tovaru), avšak v réžii (časových možnostiach a frekvencii) dodávateľa. Výhody vlastnej dopravy vidím predovšetkým vo vyššej flexibilita a v znížení celkových nákladov na dopravu. Nevýhody sú, podľa môjho názoru, najmä vo väčšej zodpovednosti a zaťažení firmy.

Na demonštráciu náročnosti zavedenia vlastnej dopravy uvádzam náklady na mýto a na pohonné hmoty, cenu vozidla a jeho špecifikáciu. Predpokladám, že v prípade zavedenia takejto dopravy bude nutné zavedenie logistického oddelenia (Kapitola 3.5) z dôvodu plánovania a optimalizácie dodávok s cieľom minimalizácie nákladov a maximalizácie využitia pracovného času vodiča. Z toho dôvodu je vo finálnom posúdení nutné pripočítať náklady na logistické oddelenie. Rovnako ako pri logistickom oddelení, nepredpokladám plnú vyťaženosť vodiča (s uvažovanou frekvenciou obsluhy dodávateľov jedenkrát za dva-tri týždne), čiže bude nutné vyplniť zostávajúci pracovný čas, alebo orientovať firemné portfólio čiastočne aj na komerčnú autodopravu. Pri výbere nového vozidla je dôležité dbať na nasledujúce faktory: najvyššia prípustná hmotnosť, počet náprav, norma Euro, vek vozidla, technická podpora, spoľahlivosť a spotreba.

V Tab. 13 sú uvedené náklady na mýto podľa krajiny - k štyrom hlavným dodávateľom. V Tab. 13 sú takisto uvedené finálne sumy za jednu cestu, mesačne a ročne. Mesačnú a ročnú sumu som počítal s frekvenciou dodávok jedenkrát za dva týždne od každého dodávateľa.

*Tabuľka 13 Predpokladané náklady na mýto k jednotlivým dodávateľom [€]  
(zdroj: autor)*

Cena za mýto [€]								
	SR [63]	ČR [64]	PL [65]	DE [66]	HU [67]	Obojsmerne	Mesačne	Ročne
<b>Heroal</b>	2,48	16,80		39,50		117,56	254,71	3 056,56
<b>Aluron</b>	6,59	2,00	0,83			18,84	40,83	489,94
<b>Glassolutions</b>	2,43					4,86	10,53	126,36
<b>Jullich Glas</b>	0,77				20,92	43,38	93,99	1 127,93

Tab. 14 uvádza vzdialenosti k jednotlivým dodávateľom a sumu za pohonné hmoty (PHM). Výšku ceny za PHM som stanovil na 1,30 €, vzhľadom na jeho nestabilnú hodnotu najmä v dôsledku vojny na Ukrajine a napätým vzťahom Európskej únie s Ruskom. Do úvahy prichádzajú vozidlá Volvo, Man, Iveco alebo Daf, s maximálnou celkovou hmotnosťou do 12 t (tieto vozidlá nie sú zvyčajne obmedzované na vjazdoch do miest, resp. pri prejazdoch cez mosty), s hydraulickou rukou na manipuláciu s materiálom, najviac 4 roky staré, s energetickej triedou Euro 6<sup>19</sup> a dvomi, resp. tromi nápravami. Priemerná spotreba takéhoto vozidla sa pohybuje na diaľnici v priemere (pri prázdnom a plne naloženom aute)  $25 \frac{l}{100 km}$  nafty.

<sup>19</sup> Od energetickej triedy sa odvíja výška mýta, výška poisťky a ďalšie poplatky za vozidlo.

Tabuľka 14 Predpokladané náklady na PHM k jednotlivým dodávateľom  
(zdroj: autor)

PHM				
	km	PHM obojsmerne	Mesačne	Ročne
<b>Heroal</b>	980	637,00	1 380,17	16 562,00
<b>Aluron</b>	390	253,50	549,25	6 591,00
<b>Glassolutions</b>	80	52,00	112,67	1 352,00
<b>Jullich Glas</b>	185	120,25	260,54	3 126,50

Finančná náročnosť zavedenia vlastnej dopravy v Tab. 15 na základe dvoch faktorov (PHM a mýto) s finančnou rezervou 1 000 € na zákonné poisťky a drobné opravy, a plat vodiča je mesačne 7 102,69 € so zavedením logistického oddelenia približne 9 600 €, zabezpečenie vozidla je približne 50 000 €.

Tabuľka 15 Predpokladané celkové náklady na zavedenie vlastnej dopravy  
(zdroj: autor)

	Vodič (SHM)		Auto		Náklady na dopravu <sup>20</sup>	Spolu
	Mesačne	Jednorázové	Mesačné	Mesačne		
<b>Vlastná doprava</b>	2 400 €	50 000 € <sup>21</sup>	1 000 €	2 702,69 €	7 102,69€	
<b>Doprava od dodávateľov</b>	-	-	-	-	0 €	

Opäť by som rád zdôraznil, že ide o veľmi zjednodušený odhad nákladov na zavedenie vlastnej autodopravy. Výpočet neobsahuje náklady firmy na zdravotnú prehliadku vodiča, digitálnu kartu vodiča, kvalifikačný kurz vodiča, základný kurz vodiča, psychotesty, každoročnú STK vozidla, dvojročné ciachovanie tachografu vozidla, cestnú daň, amortizáciu vozidla, pneumatiky, servis a podobne. Rovnako neobsahuje odpisy pre firmu a finálny efekt na ekonomickú stránku firmy.

Podľa laických výpočtov by bolo zavedenie vlastnej dopravy pre firmu rentabilné, ak by každý dodávateľ pri súčasnej frekvencii dodávok (t.j. v prípade potreby, počítam 12 dodávok mesačne) požadoval za dopravu minimálne približne 600 €/za každé dodanie. V takomto prípade suma za dodanie mesačne prevyšovala náklady na zavedenie vlastnej dopravy.

<sup>20</sup> Pri pravidelnej doprave raz za dva týždne ku každému dodávateľovi.

<sup>21</sup> Uvažujem mesačnú splátku vozidla 1 000€ v priebehu piatich rokov.



Rovnako pri zavedení vlastnej dopravy, ktorá by bola operovaná ku každému zo štyroch dodávateľov jedenkrát za dva týždne, by bolo nutné vytvorenie odkladových priestorov a ich organizáciu, nakoľko ide o nižšiu frekvenciu, akou sú dodávky zabezpečované v súčasnosti. V situácii expanzie firmy a nutnosti zvýšenia frekvencie dodávok by celková finančná náročnosť, samozrejme, lineárne narastala. Z týchto dôvodov pokladám zavedenie takejto dopravy za vysoko nerentabilné a jej nutnosť môže nastať v prípade požadovania poplatkov za dodanie materiálu v kombinácii s expanziou firmy do výrazne väčších rozmerov. Zmiernenie celkových nákladov na zavedenie vlastnej dopravy je možné komerčným poskytovaním autodopravy v časoch, kedy nie je potrebná.

## Záver

V diplomovej práci som skúmal terajšie využitie nástrojov logistiky a snažil sa definovať priestor na jej aplikáciu v opisovanej firme prostredníctvom vykonania analýzy danej firmy. Práca obsahuje teoretický úvod, z ktorého vychádza praktická aplikácia pri analýze firmy v jej externom okolí a internom priestore v druhej kapitole. Výstupy z druhej kapitoly sú vyhodnotené pomocou SWOT analýzy v tretej časti práce, ktorá slúži ako podklad pre navrhované stratégie.

Cieľom tejto práce bolo navrhnúť konkrétne riešenia, ktoré by firme pomohli k naplneniu stanovených cieľov. Ďalším zámerom bolo zistiť, do akej miery absentuje logistika vo firme, ktorá jej za svoje pôsobenie nevenovala špeciálnu pozornosť prostredníctvom vykonania strategickej analýzy skúmanej firmy. Posledným úmyslom bolo navrhnúť, akým spôsobom by aplikácia nástrojov logistiky pomohla firme pri expanzii. Ciele, ktoré sa, podľa môjho názoru podarilo splniť, diskutujem v poslednej časti práce ako jednotlivé návrhy.

V prvom návrhu som sa venoval riešeniu slabej stránky firmy, a to potreby zvýšenia počtu zamestnancov. Spôsoby na vyriešenie tejto situácie uvažujem prostredníctvom vylepšenia terajších podmienok cez odmeňovací a bonusový systém, využitia vojny na Ukrajine a s ňou spojenou obrovskou vlnou utečencov, ktorým by podľa môjho názoru stabilita príjmu pomohla prekonať toto tragické obdobie, alebo nástrojov marketingu, napríklad webovej stránky či sociálnych platforiem. Nakoľko sa jedná o najdominantnejšiu slabú stránku firmy, je potrebné aby sa problému venovala firma intenzívne. V druhom návrhu som uvažoval o možnosti zabezpečenia vlastných výrobných priestorov. Možnosti zabezpečenia som definoval dve, a to kúpou hotovej haly, alebo vybudovaním s ohľadom na vlastné požiadavky, súčasné alebo pri expanzii firmy. Samotný návrh na zabezpečenie pri súčasnej situácii má pre firmu mnoho pozitív, na druhej strane viaže firmu k veľkému záväzku. Pri vlastných priestoroch s aktuálnymi kapacitami firmy by bolo možné čiastočne zvýšiť jej produkciu, náklady na zabezpečenie výrobných priestorov by ju však prevyšovali. V treťom som sa venoval zaobstaraniu marketingového oddelenia, resp. aplikácii marketingových nástrojov v popisovanej firme. Firma za svoje pôsobenie sa marketingu primárne nevenovala, nakoľko ho pre získanie zákazníkov nepotrebovala. V súčasnej situácii existuje mnoho pozitív a negatív, pri aktuálnom dopyte a kapacitách firmy to však nepovažujem za ideálne riešenie, nakoľko by prinieslo záujem, ktorý by nebolo možné uspokojiť. Zavedenie marketingu by bolo nevyhnutnosťou pri expanzii firmy. V predposlednom návrhu sa som sa venoval zavedeniu logistického oddelenia, resp. informačného systému pre optimalizáciu jednotlivých procesov vo vnútri firmy a koordináciu dodávateľov. Cieľom by bolo vytvorenie zmenšeného modelu just-in-tíme pre minimalizáciu dopadov nestabilných dodacích lehôt a nutnosti odkladania. Potreba

logistického oddelenia bola spomenutá viackrát v návrhoch pri odlišných situáciách, z čoho dedukujem jeho citelnú absenciu. Samotné oddelenie by pre firmu predstavovalo náklady na zavedenie, avšak ich kompenzácia by bola v efektívnejšom využívaní firemných zdrojov prostredníctvom optimalizácie dodávateľského reťazca a koordinácie výrobných a montážnych procesov, a s tým spojeným nárastom príjmov. Zavedenie je vhodné už pri súčasnom stave firmy, v prípade expanzie je nutné. V poslednom, piatom návrhu pojednávam o možnosti a podmienkach zavedenia vlastnej autodopravy pri preprave materiálu od dodávateľov. Finančnú náročnosť diskutujem na základe faktorov ako náklady na mýto a na pohonné hmoty, cenu vozidla a jeho špecifikáciu, v tomto prípade hydraulickou ruku na manipuláciu s materiálom a produktami, a vodiča spolu s nákladmi na zavedenie logistického oddelenia. Výsledok tohto skúmania udáva, že v momentálnej situácii by bolo zavedenie takéhoto návrhu vysoko nerentabilné. Pripúšťam však možnosť aplikácie tohto návrhu v situácii, ak by dodávatelia požadovali platby za dopravu v kombinácii s expanziou firmy. V návrhu uvádzam možnosť využitia kapacity vozidla aj na komerčné účely, ktoré by znížili celkovú finančnú náročnosť.

Akákoľvek investícia alebo aplikácia navrhovaný riešení v praxi, ktoré by viedli k zvýšeniu nákladov, je nevyhnutné chápať ako záväzok, ktorý sa musí prejavíť vo vyššej produkcii, alebo bude priamo zodpovedať za zvýšenie cien produktov a služieb. Nevynútené zvyšovanie cien ohrozuje záujem zákazníkov o produkty, najmä v súvislosti s vysokou mierou inflácie, ktorá postihla trhy v poslednom období a vysokým rastom cien. Takéto zvýšenie cien môže zákazníkov nútiť k prechodu na substitučný výrobok alebo výrobok odlišnej kvality. Inými slovami, každá zmena v procesoch firmy musí byť premyslená a vykonaná s rozvahou, v opačnom prípade môže pôsobiť kontraproduktívne.

Ako zdroje pre vytvorenie tejto práce som použil v prvej časti zväčša českú odbornú literatúru podporenú internetovými zdrojmi, a slovenskou, čiastočne českou, legislatívou. Druhá a tretia časť vychádzala z teoretických základov prvej časti, informácie v jednotlivých analýzach pochádzajú z osobných rozhovorov s vedením firmy, osobných skúseností vo firme a z internetových zdrojov najmä pri opisovaní externého prostredia firmy.

Odpoveďou na otázku položenú v úvode práce, či je možné úspešne viesť firmu, ktorá nekladie logistiku medzi svoje priority a venuje sa jej skôr podvedome, je, podľa môjho názoru vyplývajúceho z vykonanej analýzy firmy v tejto práci, *áno, je to možné*. Avšak kvôli absencii väčšieho dôrazu na logistiku a na marketing firma nevyužíva svoj celkový potenciál. Pevne verím, že vykonaná analýza a výstup z tejto práce bude mať pre popisovanú firmu pozitívny prínos. Firma za svoje pôsobenie nebola podrobená žiadnej analýze, preto verím, že prehľadná analýza môže slúžiť ako podklad pri budúcich dôležitých rozhodnutiach.

## Referencie

- [1] Wohe, G., Kislingerová, E. 2007. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.Beck. ISBN 978-80-7179-897-2, 2007.
- [2] 513/1991, Zb. Obchodný zákonník. § 5. 1991.
- [3] Marková, V. 2003. Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. ISBN 80-8055-816-7., 2003.
- [4] Odporúčanie, Európskej Komisie. 2003. 2003/361/ES. s.l. : ISBN 98-92-79-69889-7, 2003.
- [5] 100/1995, Z.z. o štátnej podpore malého a stredného podnikania. s.l. : § 2. 1995.
- [6] Mandl, Irene. 2008. Overview of Family Business Relevant Issues, Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report. Vienna : s.n., 2008.
- [7] Šrenkel, L. 2016. Podnikajte.sk. [Online] 09. 03 2016. [Dátum: 12. 03 2022.] <https://www.podnikajte.sk/podpora-podnikania/maly-stredny-mikro-podnik>.
- [8] Veber, J. Srpová, J., a kol. 2012. Podnikání mmalé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012.
- [9] Statista.com. 2017. statista.com. [Online] 06. 11 2017. [Dátum: 17. 03 2022.] <https://www.statista.com/chart/11690/the-top-reasons-startups-fail/>.
- [10] Diheneščíková, D. 2020. Podnikajte.sk. [Online] 03. 10 2020. [Dátum: 12. 03 2022.] <https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/co-je-rodinna-firma-rodinne-podnikanie>.
- [11] Ministerstvo, Prumyslu a Obchodu. 2022. mpo.cz. [Online] 20. 01 2022. [Dátum: 15. 03 2022.] <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>.
- [12] Koráb, V., Hanzelková A., Mihalisko M. 2008. Rodinné podnikění. Brno : Computer Press. ISBN ISBN978-80-251-1843-6, 2008.
- [13] Hronček & Partners, s. r. o.v. 2021. Hodnotenie navrhovanej úpravy rodinných podnikov – jej prínosy aj nedostatky, . legalfirm.sk. [Online] 24. 11 2021. [Dátum: 14. 04 2022.] <https://www.legalfirm.sk/sk/stranky/clanok/hodnotenie-navrhovanej-upravy-rodinnych-podnikov>.
- [14] Sedláčková, H., Buchta, K. 2006. Strategická analýza. 2., přepracované a doplnené vydání. Praha : C.H. Beck. ISBN 80-717-9367-1, 2006.

- [15] Keřkovský M., Vykypěl, O. 2006. Strategické řízení, Teorie pro praxi, 2., vydání. Praha : C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8, 2006.
- [16] Tomek G., Vávrová V. 2012. Víze tržního úspěchu. Praha : PBTisk Příbram. ISBN 978-80-7431-071-3, 2012.
- [17] Veber, J. a kol. 2000. Management, Základy, prosperita, globalizace. Praha : Management Press. ISBN 80-7261-029-5, 2000.
- [18] Hanzelková, A., Keřkovský, M., Vykypěl, O. 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha : C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1, 2017.
- [19] Fotr, J. a kol. 2012. Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe. Praha : Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-3985-4, 2012.
- [20] Porter, M. E. 1998. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press. ISBN 06-848-4146-0, 1998.
- [21] Jirásek, J. 2001. Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. Brno : Professional Publishing. ISBN 80-864-1911-8, 2001.
- [22] Košťan, P., Šuleř, O. 2002. Firemní strategie: plánování a realizace. 1., vydání. Praha : Computer Press. ISBN 80-722-6657-8, 2002.
- [23] Koudelka, J., Vávra, O. 2007. Marketing: principy a nástroje. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-808-6730-19-6, 2007.
- [24] Jakubíková, D. 2013. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8, 2013.
- [25] Blažková, M. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3, 2007.
- [26] Porter, M. E. 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : Victoria Publishing. ISBN 808-56-0511-2, 1994.
- [27] Ručková, P. 2019. Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi. 6., aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-271-2633-0, 2019.
- [28] Suchánek, P. 2007. Finanční management. Brno : Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4277-3, 2007.
- [29] Sedláček, J. 2001. Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy. 2. doplnkové vydání. Praha : Computer Press. ISBN 80-722-6562-8, 2001.

- [30] Srpová J., Svobodová, I., Skopal, P., Orlík, T. 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha : Grapa Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-4103-1, 2011.
- [31] Finstat.sk. finstat.sk. [Online] [Dátum: 26. 03 2022.] <https://www.finstat.sk/44506619>.
- [32] european-union.europa.eu. european-union.europa.eu. [Online] [Dátum: 20. 03 2022.] [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits\\_sk](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits_sk).
- [33] eur-lex.europa.eu. eur-lex.europa.eu. [Online] [Dátum: 20. 03 2022.] [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:accession\\_criteria\\_copenhagen](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:accession_criteria_copenhagen).
- [34] ] The Economist Intelligence Unit, Democracy Index. 2018. eiu.com. [Online] 2018. [Dátum: 21. 03 2022.] [http://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Democracy\\_Index\\_2017.pdf](http://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Democracy_Index_2017.pdf).
- [35] The Economist Intelligence Unit, Democracy Index. 2019. eiu.com. [Online] 2019. [Dátum: 21. 03 2022.] [http://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Democracy\\_Index\\_2018.pdf](http://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/Democracy_Index_2018.pdf).
- [36] International Institute for Democracy and Electoral Assistance. 2021. idea.int. The state of democracy. [Online] 2021. [Dátum: 22. 03 2022.] <https://www.idea.int/gsod/sites/default/files/2021-11/state-of-democracy-in-europe-2021.pdf>.
- [37] slovensko.sk, Daň z motorových vozidiel. 2022. slovensko.sk. [Online] 09. 03 2022. [Dátum: 30. 03 2022.] [https://www.slovensko.sk/sk/zivotne-situacie/zivotna-situacia/\\_dan-z-motorovych-vozidiel-ces2/](https://www.slovensko.sk/sk/zivotne-situacie/zivotna-situacia/_dan-z-motorovych-vozidiel-ces2/).
- [38] slovensko.sk, Daň z príjmu. 2022. slovensko.sk. [Online] 14. 03 2022. [Dátum: 30. 03 2022.] [https://www.slovensko.sk/sk/zivotne-situacie/zivotna-situacia/\\_dan-z-prijmu2/](https://www.slovensko.sk/sk/zivotne-situacie/zivotna-situacia/_dan-z-prijmu2/).
- [39] Európska Centrálna Banka. 2022. ecb.europa.eu. [Online] 2022. [Dátum: 21. 03 2022.] <https://www.ecb.europa.eu/ecb/tasks/stability/html/index.sk.html>.
- [40] finance.cz. finance.cz. [Online] [Dátum: 22. 03 2022.] <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>.
- [41] Eurostat. ec.europa.eu. [Online] [Dátum: 22. 03 2022.] [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Beginners:GDP\\_-\\_What\\_is\\_gross\\_domestic\\_product\\_\(GDP\)%3F/sk](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Beginners:GDP_-_What_is_gross_domestic_product_(GDP)%3F/sk).
- [42] Fernando, Jason. 2022. investopedia.com. [Online] 12. 01 2022. [Dátum: 22. 03 2022.] <https://www.investopedia.com/terms/i/inflation.asp>.
- [43] euroekonom.sk. 2016. euroekonom.sk. [Online] 09. 09 2016. [Dátum: 22. 03 2022.] <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/vseobecna-ekonomicka-teoria/nezamestnanost/>.

- [44] Eurostat - Real GDP growth rate. 2022. ec.europa.eu. [Online] 22. 03 2022. [Dátum: 22. 03 2022.] <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>.
- [45] Eurostat - HICP - inflation rate. 2022. ec.europa.eu. [Online] 17. 03 2022. [Dátum: 22. 03 2022.] <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>.
- [46] Šprocha, B., Ďureček, P. 2017. Rómovia na Slovensku v sčítaniach obyvateľov 1980 – 2011. Bratislava : INFOSTAT – Výskumné demografické centrum, ISBN: 978-80-89398-35-5, 2017.
- [47] Úrad Vlády Slovenskej Republiky. 2011. Stratégia Slovenskej republiky pre integráciu Rómov do roku 2020. Bratislava : Úrad Vlády Slovenskej Republiky, 2011.
- [48] Eurostat - Total unemployment rate. 2022. ec.europa.eu. [Online] 24. 02 2022. [Dátum: 22. 03 2022.] <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00203/default/table>.
- [49] Štatistický úrad Slovenskej Republiky. 2022. <https://slovak.statistics.sk>. [Online] 08. 03 2022. [Dátum: 27. 03 2022.] <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages>.
- [50] Národná Banka Slovenska, Spotrebný úver. nbs.sk. [Online] [Dátum: 30. 03 2022.] <https://www.nbs.sk/sk/ofs/financne-produkty/uvery/spotrebny-uver>.
- [51] Národná banka Slovenska, Úver na bývanie. nbs.sk. [Online] [Dátum: 30. 03 2022.] <https://www.nbs.sk/sk/ofs/financne-produkty/uvery/uver-na-byvanie>.
- [52] Régely, R. 2022. finreport.sk. [Online] 22. 02 2022. [Dátum: 27. 03 2022.] <https://www.finreport.sk/banky-a-poistovne/konci-sa-era-lacnych-hypotek-vub-banka-csob-a-sls-p-uz-zdrazuju-dalsie-banky-sa-k-nim-pridaju/>.
- [53] Štatistický úrad Slovenskej Republiky. 2022. [Online] 12.01 2022 [Dátum 29.03 2022] [shorturl.at/jksD3](http://shorturl.at/jksD3)
- [54] [slovak.statistics.sk](https://slovak.statistics.sk). 2013. [Online] 25.06 2013. [Dátum 29.03 2022.] <https://slovak.statistics.sk/PACVPEM/vocabPagesDetails.html?id=3087&lang=sk>
- [55] finstat.sk, Štatistika vzniku a zániku firiem a živnostníkov. finstat.sk. [Online] [Dátum: 28. 03 2022.] <https://finstat.sk/analyzy/statistika-poctu-vzniknutych-a-zaniknutych-firiem#bratislavsky-kraj>.
- [56] Zákon č. 290/2016 Z. z. Zákon o podpore malého a stredného podnikania

- [57] Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, Schéma na podporu rodinného podnikania. 2021. justice.gov.sk. [Online] 06 2021. [Dátum: 29. 03 2022.] <https://www.justice.gov.sk/PortalApp/Handlers/StiahnutPrilohu.ashx?IdPriloha=384247>.
- [58] grantup.sk. 2021. grantup.sk [Online] 14.08 2021. [Dátum: 29.03 2022] <https://grantup.sk/viete-co-je-pomoc-de-minimis-toto-by-ste-mali-vediet/>
- [59] Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, Schéma na podporu podnikateľského vzdelávania. 2021. justice.gov.sk. [Online] 04 2021. [Dátum: 29. 03 2022.] <https://www.justice.gov.sk/PortalApp/Handlers/StiahnutPrilohu.ashx?IdPriloha=380676>.
- [60] Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, Schéma minimálnej pomoci na podporu MSP v súvislosti s vypuknutím ochorenia COVID-19. 2020. mhsr.sk. [Online] 08 2020. [Dátum: 01. 04 2022.] <https://www.mhsr.sk/uploads/files/mb2IDNre.pdf>.
- [61] Úrad práce sociálnych vecí a rodiny, Oznámenie o možnosti predkladania žiadostí o poskytovanie finančného príspevku. 2022. pomahameludom.sk. [Online] 01. 02 2022. [Dátum: 02. 04 2022.] [https://www.pomahameludom.sk/pp\\_plus\\_docs/feb\\_2022/Oznamenie\\_PP+\\_januar\\_2022.pdf](https://www.pomahameludom.sk/pp_plus_docs/feb_2022/Oznamenie_PP+_januar_2022.pdf)
- [62] Európsky sociálny fond, Indikatívny harmonogram na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok. 2021. employment.gov.sk. [Online] 16. 04 2021. [Dátum: 03. 04 2022.] <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/esf/op-ludske-zdroje/harmonogram-vyziev/2021/oplz-ihv-2021-verzia-3.pdf>.
- [63] emyto.sk. 2022. emyto.sk. [Online] [Dátum: 05.05 2022] <https://www.emyto.sk/sk/sluzby-zakaznikom/kalkulator-myta/trasa>
- [64] myto.cz.eu. 2022. myto.cz.eu. [Online] [Dátum: 05.05 2022] <https://myto.cz.eu/sk/sluzby-zakaznikom/kalkulator-myta/trasa>
- [65] etoll.gov.pl. 2022. etoll.gov.pl. [Online] [Dátum: 05.05 2022] <https://etoll.gov.pl/en/heavy-vehicles/route-calculator/designate-the-route/>
- [66] Toll collect. 2022. toll-collect.de. [Online] [Dátum: 05.05 2022] [https://www.toll-collect.de/en/toll\\_collect/bezahlen/maut\\_tarife/maut\\_tarife.html](https://www.toll-collect.de/en/toll_collect/bezahlen/maut_tarife/maut_tarife.html)
- [67] toll-charge.hu. 2022. toll-charge.hu. [Online] [Dátum: 05.05 2022] <https://toll-charge.hu/articles/article/pricing>
- [68] euroekonom.sk. 2008. euroekonom.sk. [Online] 30.03 2008 [Dátum: 13.04 2022] <https://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-informatika/marketingovy-informacny-system-mis/>



**[69]** Ministerstvo Vnútra Slovenskej Republiky. 2022. minv.sk. [Online] 25.03 022 [Dátum: 08.05 2022] <https://www.minv.sk/?tlacove-spravy-6&sprava=od-zaciatku-vojenskeho-konfliktu-prislo-z-ukrajiny-na-slovensko-takmer-270-tisic-osob>

**[70]** bscdesigner.com. [Online] [Dátum: 26.03 2022] <https://bscdesigner.com/vrio-analysis.htm>

**[71]** Ministerstvo Vnútra Slovenskej Republiky. minv.sk. [Online] [Dátum: 14.04 2022] <https://www.minv.sk/?dotaznik&okruh=1&tema=7>

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Proces strategického riadenia (zdroj: [15] ).....	15
Obrázok 2 Okruhy strategickej analýzy (zdroj: [22] ) .....	19
Obrázok 3 Poterov model piatich síl (zdroj: [24] ).....	21
Obrázok 4 VRIO (zdroj: [70] ).....	24
Obrázok 5 SWOT analýza (zdroj: autor) .....	28
Obrázok 6 Slepý graf k identifikácii vhodnej stratégie (zdroj: autor) .....	29
Obrázok 7 Pozícia Bratislavského kraja voči okolitým krajinám (zdroj: Mapy.cz) .....	43
Obrázok 8 Vizuálne výsledky SWOT analýzy (zdroj: autor).....	68
Obrázok 9 Pozícia súčasných výrobných priestorov Zdroj: mapy.cz .....	72

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Typy podnikov podľa veľkosti (zdroj: [6] ) .....	11
Tabuľka 2 Ansoffova matica trh/výrobok (zdroj: [16] ) .....	18
Tabuľka 3 Odvody a dane zamestnávateľa a zamestnanca (zdroj: autor) .....	34
Tabuľka 4 Prvá pomoc - kategória 3B (zdroj: [61]).....	46
Tabuľka 5 Dodávateľské firmy (zdroj: autor) .....	50
Tabuľka 6 Zhrnutie analýzy externého prostredia (zdroj: autor) .....	53
Tabuľka 7 Ekonomické ukazovatele (zdroj: autor)a.....	56
Tabuľka 8 Zhodnotenie internej analýzy firmy (zdroj: autor).....	63
Tabuľka 9 SWOT analýza (zdroj: autor).....	67
Tabuľka 10 Sumár výsledkov SWOT analýzy [-] (zdroj: autor) .....	68
Tabuľka 11 Predpokladané náklady na logistické oddelenie, resp. informačný systém (zdroj: autor) .....	77
Tabuľka 12 Možnosti zabezpečenia výrobných hál (zdroj: autor).....	73
Tabuľka 13 Predpokladané náklady na mýto k jednotlivým dodávateľom [€] (zdroj: autor) .....	78
Tabuľka 14 Predpokladané náklady na PHM k jednotlivým dodávateľom (zdroj: autor) .....	79
Tabuľka 15 Predpokladané celkové náklady na zavedenie vlastnej dopravy (zdroj: autor) .....	79

## Zoznam grafov

Graf 1 Demokratický index dotknutých krajín (zdroj: [34, 35, 36] ).....	33
Graf 2 HDP na dotknutých trhoch (zdroj: [44] ).....	37
Graf 3 Inflácia na dotknutých trhoch (zdroj: [45] ).....	38
Graf 4 Nezamestnanosť na dotknutých trhoch (zdroj: [48] ) .....	38
Graf 5 Priemerná výška hrubej mesačnej mzdy v Bratislavskom kraji a na Slovensku (zdroj: [49] ) .....	40
Graf 6 Úroky spotrebiteľských úverov od roku 2013 (zdroj: [50, 51] ) .....	41
Graf 7 Úroky úverov na bývanie od roku 2013 (zdroj: [50, 51] ) .....	41
Graf 8 Úroky úverov na bývanie od roku 2019 (zdroj: [50, 51] ) .....	42
Graf 9 Migračné saldo (zdroj: [53]).....	44
Graf 10 Likvidita - krátkodobá, bežná, dlhodobá (zdroj: autor) .....	56
Graf 11 Obrat stálych aktív (zdroj: autor) .....	57
Graf 12 Doba obratu pohľadávok (zdroj: autor) .....	58
Graf 13 Miera celkovej zadlženosti (zdroj: autor) .....	59
Graf 14 Dlhodobá zadlženosť (zdroj: autor) .....	59
Graf 15 Rentabilita celkových aktív (zdroj: autor) .....	60
Graf 16 Rentabilita vlastného kapitálu (zdroj: autor).....	61
Graf 17 Rentabilita tržieb (zdroj: autor) .....	61
Graf 18 ROE > ROA > bežná úroková miera (zdroj: autor) (záporné hodnoty grafu sú pre lepšiu čitateľnosť grafu eliminované).....	62