

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo:18100/B/2011/2726550714

ANALÝZA A HODNOTENIE ÚSPECHU VYBRANEJ FIRMY NA TRHU

Bakalárska práca

2011

Peter Benčurik

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ANALÝZA A HODNOTENIE ÚSPECHU VYBRANEJ FIRMY
NA TRHU

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 – Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Školiteľ: Ing. Miroslav Uhliar

Bratislava 2011

Peter Benčurik

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že túto bakalársku prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

V Bratislava dňa 13.5.2011

.....

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcel poďakovať **Ing. Miroslavovi Uhliarovi** za poskytnutie mnohých nápadov, cenných pripomienok a odborných rád, ktorými sa podieľal na finálnej verzii tejto bakalárskej práce. Moje poďakovanie patrí tiež firme **Sundermann s.r.o.** za poskytnutie všetkých potrebných informácií a taktiež ochotné zodpovedanie všetkých mojich otázok.

ABSTRAKT

BENČURIK, Peter: *Analýza a hodnotenie úspechu vybranej firmy na trhu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Miroslav Uhliar – Bratislava: FPM, EU, 2011, 55 strán

Bakalárska práca sa zaoberá analýzou a hodnotením úspechu, respektíve neúspechu vybranej spoločnosti na trhu. Práca zobrazuje jednotlivé oblasti skúmania, ktoré sú potrebné na zhodnotenie úspechu firmy. Je rozdelená do troch častí (teoretická, praktická, zhodnotenie) a obsahuje 8 obrázkov, 6 grafov a 11 tabuliek.

V prvej kapitole sú vymedzené teoretické pojmy, zaoberajúce sa marketingovou analýzou, analýzou silných a slabých stránok a finančnou analýzou. Opisujú dôležitosť jednotlivých oblastí pri skúmaní a hodnotení úspechu firmy v trhovom prostredí.

V druhej a tretej kapitole je charakterizovaný hlavný cieľ práce, čiastkové ciele, ktoré slúžia na jeho dosiahnutie a postupy a metódy skúmania, využívané v tejto práci.

Štvrtá kapitola tvorí jadro práce. Zameriava sa na aplikovanie nadobudnutých vedomostí a znalostí v praktickej analýze firmy. Obsahuje charakteristiku vybranej spoločnosti, jej marketingovú a finančnú analýzu.

Piata kapitola práce obsahuje celkové zhodnotenie dosiahnutých výsledkov, na základe ktorých definuje odporúčania pre zvýšenie efektívnosti podniku.

Kľúčové slová:

úspech, stabilita, marketingová analýza, finančná analýza, SWOT analýza, finančná kríza

ABSTRACT

BENCURIK, Peter: *Analysis and evaluation of the success of selected company on the market.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management, Department of Economic Enterprise. – Thesis Supervisor: Ing. Miroslav Uhliar – Bratislava: FBM, EU, 2011, 55 pages

This Bachelor thesis deals with the analysis and evaluation of the success, respectively unsuccess of the selected company on the market. Work displays individual areas of inquiry which are needed for evaluation of the firm success. It is divided into three parts (theoretical, practical, evaluation) and contains 8 pictures, 6 graphs and 11 tables.

In the first chapter are defined the theoretical terms dealing with marketing analysis, analysis of the strengths and weaknesses and financial analysis. They describe the importance of individual areas in the examination and evaluation of the company success in the marketplace.

In the second and third chapter is characterized a main objective of the paper, intermediate targets for its achievement and the procedures and methods of examination used in Bachelor thesis.

The fourth chapter is the core work. It focuses on the application of the acquired knowledge and skills in practical analysis of the firm. It contains characteristics of the selected company, its marketing and financial analysis.

The fifth chapter of the work includes an overall assessment of achievements, on the basis of which defines a recommendations for the increasing of the enterprise efficiency.

Key words:

success, stability, marketing analysis, financial analysis, SWOT analysis, financial crisis

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ ..	11
1.1 ANALÝZA PROSTREDIA.....	11
1.1.1 <i>Analýza interného prostredia.....</i>	<i>11</i>
1.1.2 <i>Analýza externého prostredia</i>	<i>12</i>
1.2 NÁSTROJE MARKETINGU	16
1.2.1 <i>Produkt.....</i>	<i>16</i>
1.2.2 <i>Cena</i>	<i>17</i>
1.2.3 <i>Distribúcia</i>	<i>19</i>
1.2.4 <i>Marketingová komunikácia.....</i>	<i>20</i>
1.3 SWOT ANALÝZA	20
1.3.1 <i>Analýza silných a slabých stránok podniku</i>	<i>21</i>
1.3.2 <i>Analýza príležitostí a hrozieb</i>	<i>21</i>
1.4 FINANČNÁ ANALÝZA.....	22
1.4.1 <i>Nástroje finančnej analýzy.....</i>	<i>23</i>
2 CIEĽ PRÁCE.....	27
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	28
4 VÝSLEDKY PRÁCE	29
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	29
4.1.1 <i>Vznik, história a vývoj spoločnosti</i>	<i>29</i>
4.1.2 <i>Organizačná štruktúra.....</i>	<i>31</i>
4.2 ANALÝZA ODVETVIA A KONKURENCIE	33
4.3 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH NÁSTROJOV	35
4.3.1 <i>Produkt.....</i>	<i>35</i>
4.3.2 <i>Cena</i>	<i>36</i>
4.3.3 <i>Odbytové trhy.....</i>	<i>38</i>
4.3.4 <i>Podpora predaja</i>	<i>40</i>
4.4 SWOT ANALÝZA FIRMY	41
4.5 FINANČNÁ ANALÝZA.....	44
4.5.1 <i>Analýza tržieb a účtovného výsledku hospodárenia</i>	<i>44</i>

4.5.2	<i>Ukazovatele likvidity, finančnej zadlženosti a aktivity</i>	<i>46</i>
5	ZHODNOTENIE A ODPORÚČANIA.....	51
	ZÁVER	53
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	54

Úvod

„Úspech obvykle sprevádza tých, ktorí majú chuť sa do niečoho pustiť a nie tých, ktorí o všetkom dlho uvažujú a váhajú.“

/Herodotos/

Každá existujúca spoločnosť sa snaží byť úspešná. Úspech je však relatívny pojem. Pre niektoré firmy môže úspech predstavovať pozitívny výsledok hospodárenia, pre iné dobré meno spoločnosti a povedomie verejnosti a pre niektoré kombináciu týchto čiastkových úspechov. Hranica medzi úspechom a neúspechom je však veľmi tenká a ovplyvňujú ju rôzne faktory. Tieto faktory môžu pôsobiť vo vnútri spoločnosti, teda interné faktory, ktoré firma dokáže svojou činnosťou ovplyvniť. Alebo to môžu byť faktory pôsobiace z vonkajšieho prostredia, teda externé, ktoré firma nedokáže ovplyvniť, môže sa len snažiť znížiť ich negatívny dopad, prípadne zmaximalizovať ich pozitívny efekt.

Bakalárska práca „Analýza a hodnotenie úspechu vybranej firmy na trhu“ sa zameriava na komplexnú analýzu jednotlivých oblastí vybranej firmy (Sundermann s.r.o.) a následne zhodnotenie, či sa jedná o firmu úspešnú alebo neúspešnú. Základným a taktiež kľúčovým rozhodnutím, spájajúcim sa s hodnotením úspechu spoločnosti na trhu je zvolenie hlavných kritérií a oblastí skúmania, prostredníctvom ktorých sa úspech, respektíve neúspech hodnotí. Hlavný prínos tejto práce spočíva v aplikovaní teoretických vedomostí a znalostí v praktickej oblasti analýzy podniku.

Táto práca sa skladá z troch častí. V prvej časti sa zameriavame na vymedzenie a definovanie teoretických pojmov, týkajúcich sa analýzy jednotlivých oblastí spoločnosti Sunderman s.r.o. (marketingová analýza, analýza silných a slabých stránok, finančná analýza). Oboznamujeme sa s dôležitosťou jednotlivých oblastí firmy pri hodnotení úspechu, respektíve neúspechu.

Druhá časť práce je charakteristická aplikovaním teoretických poznatkov v praxi. V tejto časti práce komplexne analyzujeme spoločnosť Sundermann s.r.o. z marketingového hľadiska (využívanie marketingových nástrojov) a z finančného hľadiska (využitie finančných pomerových ukazovateľov likvidity, aktivity, rentability).

V závere práce hodnotíme úspech spoločnosti na základe dosiahnutých výsledkov v praktickej časti. Identifikujeme jednotlivé determinanty úspechu a taktiež poskytujeme konkrétne odporúčania pre zlepšenie efektívnosti, ziskovosti a postavenia firmy na trhu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Analýza prostredia

Úspech alebo neúspech podniku závisí od schopnosti prispôbiť sa hospodárskemu prostrediu, v ktorom pôsobí. Toto prostredie sa snaží ovplyvniť vlastnou podnikateľskou aktivitou. Prostredie podniku sa skladá z mnohých nekontrolovateľných faktorov, ovplyvňujúcich podnik. Tieto faktory pôsobia v konkrétnom čase a priestore. Podnikové prostredie sa delí na dve základné časti: interné prostredie a externé prostredie.

1.1.1 Analýza interného prostredia

„Interné mikroprostredie tvorí vrcholový manažment, finančné oddelenie, nákup, výroba, výskum a vývoj, marketing, oddelenie ľudských zdrojov, oddelenie evidencie. Z pohľadu ovplyvniteľnosti považujeme toto prostredie za kontrolovateľné manažmentom vtedy, ak firma dokáže dostatočne rýchlo reagovať svojou stratégiou štruktúry a organizačnej kultúry na externé mikroprostredie.“¹ Organizačná štruktúra predstavuje súbor mechanizmov, prostredníctvom ktorých sa vytvára a prispôbuje organizácia, aby ju bolo možné riadiť a koordinovať. Medzi tieto mechanizmy zaradujeme:²

- stupeň del'by práce,
- spôsob členenia organizácie na organizačné jednotky,
- delegovanie právomocí,
- rozpätie riadenia,
- koordinácia činností.

V závislosti od veľkosti podniku a rozsahu jeho pôsobnosti rozlišujeme niekoľko typov organizačných štruktúr:³

- Jednoduchá organizačná štruktúra malého podniku
- Líniová organizačná štruktúra
- Funkčná organizačná štruktúra
- Líniovo – štábna organizačná štruktúra
- Maticová organizačná štruktúra

¹ KITA J.: *Marketing*. Bratislava: IURA Edition, 2005, s.61

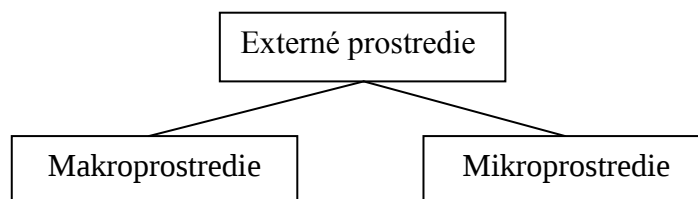
² <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/8-2005/pdf/220-225.pdf> [online]. [17.2.2011].

³ <http://sladekova.webnode.sk/podnikova-ekonomika/a4-rocnik/a5-manazment/a5-7-organizacna-struktura-podniku/a5-7-1-typy-organizacnej-struktury> [online]. [17.2.2011].

Dôležitou úlohou v internom mikroprostredí podniku je zosúladienie marketingových a nemarketingových aktivít, na čo sa často zabúda. Niekedy je to však veľmi ťažké kvôli existencii rozdielnych názorov medzi riadiacimi a výkonnými pracovníkmi v oblasti dosahovania cieľov.

1.1.2 Analýza externého prostredia

Obrázok č. 1: Delenie externého prostredia



Zdroj: vlastné spracovanie

Externé makroprostredie podniku predstavujú širšie spoločenské vplyvy, ktoré ovplyvňujú a pôsobia na mikroprostredie podniku. Skladá sa zo 6 základných typov prostredia:⁴

- **Ekonomické prostredie** - zahŕňa faktory, ovplyvňujúce kúpnu silu spotrebiteľov, príjmy, výšky úspor a úverov, vývoj inflácie, miera nezamestnanosti.
- **Demografické prostredie** - zahŕňa počet, štruktúru a mobilitu populácie, pracovnú kvalifikáciu obyvateľstva.
- **Prírodné prostredie** - zahŕňa zásoby prírodných zdrojov a ich cenu, zobrazuje negatívne vplyvy (nedostatok prírodných surovín, štátne zásahy v riadení prírodných zdrojov, zvýšené energetické náklady).
- **Technologické prostredie** - zobrazuje nové technológie, nové vývojové tendencie, vývoj nových výrobkov.
- **Politické prostredie** – zahŕňa legislatívu, vládne orgány, záujmové nátlakové skupiny.
- **Kultúrne prostredie** – tvoria ho inštitúcie a faktory, ovplyvňujúce základné hodnoty spoločnosti, postoje, záluby a správanie.

Väčšina spoločností vníma makroprostredie ako nekontrolovateľný faktor, ktorý nie je možné ovplyvniť, iba sa mu prispôbiť. Preto sa snažia analyzovať jednotlivé sily prostredia a spracúvať také stratégie, ktoré by im mohli pomôcť využiť príležitosti a vyhnúť sa nebezpečenstvám. „Vo svojej stratégii sa firmy snažia nielen pasívne

⁴ KITA J.: *Marketing*. Bratislava: IURA Edition, 2005, s.67

prispôbiť zmenám v prostredí, ale aj aktívne ho formovať, napríklad v oblasti legislatívy, verejnej mienky, osvetu a vzdelávania, čím samy ovplyvňujú vznik nových marketingových príležitostí.“⁵

Externé mikroprostredie podniku predstavujú faktory, ktoré priamo ovplyvňujú postavenie podniku na trhu. Ovpľyňuje schopnosť podniku uspokojovať potreby zákazníkov. Mikroprostredie podniku sa skladá z nasledujúcich prvkov:

- **Dodávatelia** – predstavujú podnikateľské subjekty a jednotlivcov, ktorí zásobujú podnik zdrojmi, potrebnými na výrobu produktov alebo poskytovanie služieb.
- **Marketingoví sprostredkovatelia** – zahŕňajú subjekty, ktoré pomáhajú pri distribúcii a predaji produktov cieľovým zákazníkom, pri výskume a marketingových aktivitách, pri finančných transakciách. Sú to podnikateľské subjekty, ktoré pomáhajú podniku s vyhľadávaním a získavaním zákazníkov a s realizáciou predaja. Sprostredkovateľov delíme na : firmy fyzickej distribúcie, agentúry marketingových služieb a finančných sprostredkovateľov.
- **Zákazníci** – predstavujú podnikateľské subjekty a osoby, ktoré nakupujú produkty alebo služby od podniku. Pre podnik je nevyhnutne dôležité skúmať trhy svojich zákazníkov. Poznáme 5 typov trhov, na ktorých je možné podnikat':
 - Trh spotrebiteľov
 - Trh výrobnnej sféry
 - Trh sprostredkovateľov
 - Vládne trhy
 - Medzinárodné trhy
- **Konkurenti** – „Marketingová koncepcia hovorí, že byť úspešným podnikom znamená uspokojiť potreby a želania spotrebiteľov lepšie, než to robia konkurenti.“⁶ Podnik sa musí prispôsobovať potrebám svojich zákazníkov a stratégiám konkurencie.
- **Verejnosť** – predstavuje skupinu ľudí, ktorá predstavuje skutočný alebo potenciálny záujem o produkt alebo firmu. Verejnosť rozdeľujeme do siedmich skupín: mediálna verejnosť, finančná verejnosť, vládna verejnosť, verejnosť skladajúca sa z občianskych aktivít, miestna verejnosť, všeobecná verejnosť a interná verejnosť.

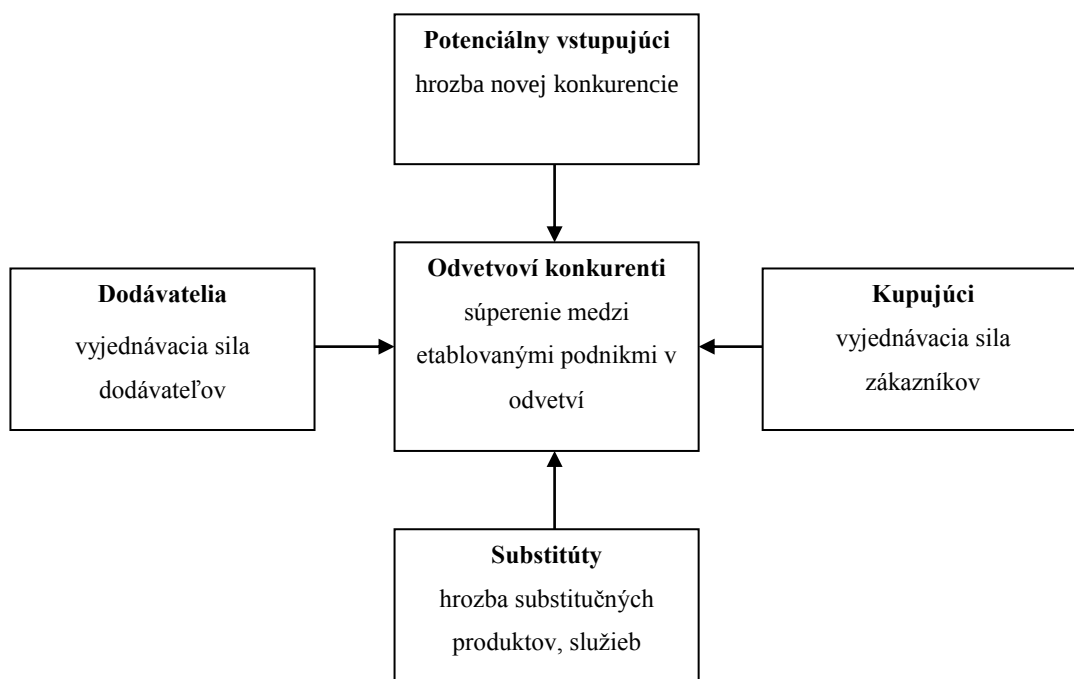
⁵ <http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-analyza/makroprostredie-podniku/> [online].[cit. 19.2.2011].

⁶ KITA J.: *Marketing*. Bratislava: IURA Edition, 2005, s.65

Odvetvová analýza – Porterov model 5 síl

Odvetvie podniku predstavujú zameraním príbuzné podniky, ktoré vyrábajú rovnaké produkty, respektíve poskytujú rovnaké služby. Jednou z najvyužívanějších metód pri analýze odvetvia podniku je Porterov model piatich síl. Porterov model poskytuje jednoduché pochopenie vzťahov, súčasne je však názornejší ako charakteristika odvetvia podľa faktorov. „Sily spoločne určujú povahu a rozsah súťaže medzi firmami a formujú možné stratégie v danom prostredí. Jednotlivé sily môžu mať rozličnú váhu, v závislosti na odvetví. I keď boli modelu vyčítané niektoré nedostatky, stále je aktuálny a umožňuje pochopenie podstaty fungovania odvetvia.“⁷

Obrázok č. 2: Porterov model 5 síl



Zdroj: SLÁVIK Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: EKONÓM, 1997, s.63

- **Potenciálni vstupujúci** – potenciálny príchod nového konkurenta predstavuje pre podnik hrozbu z dôvodu poklesu podielu etablovaných subjektov na trhu, zvýšenia nákladov na reklamu, zníženia marže. Odvrátenie vstupu konkurenta na trh závisí od bariér vstupu (úspory z rozsahu, produktová diferenciácia, kapitálová náročnosť, prístup k distribučným kanálom, administratívne obmedzenia) a reakcií konkurentov etablovaných na trhu. Je dôležité sa zaoberať aj účinnosťou a trvácnosťou týchto bariér.

⁷ KITA M.: *Analýza odvetvia a strategické partnerstvá v plynárenskom odvetví v EÚ a vo svete*. Diplomová práca, Fakulta managementu UK Bratislava 2007

- **Dodávateľia** – predstavujú hrozbu vzhľadom na veľkosť ich vyjednávacjej sily. Sú schopní operatívne zvyšovať ceny, ktoré musí kupujúci zaplatiť za produkty alebo služby.
- **Substitúty** – substitučný výrobok predstavuje tým väčšiu hrozbu, čím je jeho cena nižšia, efektivita uspokojovania potrieb vyššia a prestupné náklady nižšie. Hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú substitučné výrobky sú deregulácia a technologický pokrok.
- **Kupujúci** – predstavujú hrozbu, ktorá sa prejavuje ich vplyvom na vytváranie ceny alebo reálnou hrozbou spätnej integrácie. Táto hrozba znamená pre výrobcov zvýšenie nákladov, respektíve zníženie marže.
- **Odvetvoví konkurenti** – „Konkurencia sa prejavuje v rôznych cenách, reklame, prístupe k zdrojom a inými nástrojmi, to všetko za účelom predbehnutia rivala, získania silnejšej trhovej pozície a trhového podielu. Silné súperenie medzi podnikmi je v mnohých prípadoch následkom niektorých faktorov, medzi ktoré patria: konkurenčná štruktúra odvetvia, sila rastu, veľkosť a sila prekážok odchodu z odvetvia, súťaž o vzácne zdroje, nedostatok diferenciácie alebo nízke náklady na zmenu dodávateľa.“⁸

Analýza konkurencie

V súčasnej podnikovej praxi sa venuje viac pozornosti analýze zákazníkov a ich správaniu pri kúpe ako analýze konkurencie. Konkurencia však predstavuje jeden z hlavných determinantov úspechu a ignorovanie ich silných a slabých stránok, stratégií, zámerov, cieľov a poslania môže zhoršovať podnikové výsledky. Analýza konkurencie by mala byť východiskom pre marketingové plánovanie, pričom by mala byť zameraná na konkurenčnú pozíciu a ciele konkurentov.

Náplňou analýzy konkurencie je plnenie nasledovných piatich úloh:⁹

- Identifikácia konkurentov
- Poznanie cieľov konkurentov
- Hodnotenie stratégií presadzovaných konkurentmi
- Posúdenie silných a slabých stránok konkurentov
- Odhad pravdepodobného správania konkurentov

⁸ KITA M.: *Analýza odvetvia a strategické partnerstvá v plynárenskom odvetví v EU a vo svete*. Diplomová práca, Fakulta managementu UK Bratislava 2007

⁹ LESÁKOVÁ D.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Sprint, 2001, s. 95

„Aj keď odpoveď na otázku, kto sú naši konkurenti, sa môže zdať jednoduchá, počet aktuálnych a potenciálnych konkurentov je často širší, než sa na prvý pohľad zdá. Marketingoví manažéri by sa preto mali vyhýbať „konkurenčnej myopii“ v oboch smeroch: ako preceňovaniu schopností veľkých konkurentov, tak podceňovaniu alebo ignorovaniu malých konkurentov.“¹⁰

Konkurenciu možno identifikovať na 4 úrovniach:

1. podniky, ponúkajúce podobný produkt alebo službu, používajúce rovnaké technológie a vykazujúce rovnaký stupeň vertikálnej integrácie,
2. podniky, ponúkajúce tu istú produktovú kategóriu,
3. podniky vyrábajúce alebo dodávajúce produkty, ktoré uspokojujú tú istú službu,
4. podniky, ktoré súťažia navzájom u spotrebiteľa o použitie jeho kúpnej sily.

1.2 Nástroje marketingu

Jednou zo základných úloh podniku, týkajúcich sa všetkých podnikových aktivít je marketing. „Z celospoločenského hľadiska sa marketing chápe ako spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú.“¹¹

Každá spoločnosť si stanovuje určité marketingové ciele, ktoré sa snaží dosiahnuť. Na dosiahnutie svojich marketingových cieľov využíva súbor nástrojov, ktorý nazývame marketingový mix. Zahŕňa 4 základné marketingové nástroje: *produkt, cenu, distribúciu a marketingovú komunikáciu (podpora predaja)*. Tento marketingový mix sa zvykne označovať aj ako „4P“, čo vzniklo odvodením od anglických názvov: product, price, place, promotion.

1.2.1 Produkt

Nevyhnutným prvkom každej podnikovej činnosti je produkt, bez ktorého by nebolo možné uspokojiť potreby zákazníkov. Produktom rozumieme všetko to, čo spoločnosť ponúka na trhu s cieľom uspokojiť nejakú potrebu. Požiadavky a potreby zákazníkov sú v súčasnej dobe veľmi vysoké, preto spoločnosti musia ponúkať na trhu konkurencieschopné produkty, prispôbené potrebám zákazníkov.

¹⁰ LESÁKOVÁ D.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Sprint, 2001, s. 98

¹¹ KITA J.: *Marketing*. Bratislava: IURA Edition, 2005, s.18

Pod pojmom produkt, nerozumieme len hmotné produkty. Toto označenie zahŕňa: *materiálne veci, služby, osoby, myšlienky, miesto, organizácie.*

Životný cyklus produktu sa skladá z 5 štádií, vyžadujúcich diferencovanú orientáciu stratégií. Začína sa uvedením produktu na trh. V tomto období, najmä na začiatku sú náklady na informatívnu reklamu vyššie, predaj rastie pomalšie. V štádiu rastu rastie tempo predaja rýchlejšie. Distribučná sieť sa rozširuje, objem výroby sa zvyšuje, v snahe udržať rast predaja sa zdokonaľujú produkty. V treťom štádiu, ktoré sa nazýva štádium zrelosti sa pomaly začína prejavovať pokles objemu predaja, zosilňuje sa konkurencia a tým pádom sa zvyšujú náklady na pripomínaciu reklamu a podporu predaja. V štvrtom štádiu sa firma snaží udržať a podnietiť predaj modifikáciou produktu. Modifikácia zahŕňa zdokonalenie kvality, zdokonalenie vlastností a zdokonalenie štýlu. Posledné štádium životného cyklu produktu je štádium poklesu, kedy v dôsledku technologického pokroku, konkurencie a zmien v dopyte predaj väčšiny produktov klesá.

Firmy obvykle neponúkajú len jeden produkt, ale vytvárajú určitý sortiment výrobkov a služieb, aby v prípade zmeny v dopyte po určitom produkte mohli flexibilnejšie reagovať na požiadavky zákazníkov. Sortiment produktov sa inak nazýva aj produktový mix a predstavuje súbor všetkých produktov, ktoré firma ponúka na trhu. Tvorí ho rôzne produktové rady, ktoré predstavujú skupiny tesne spojených produktov, ktoré sú príbuzenské svojou funkciou, predávajú sa rovnakým spôsobom, rovnakým skupinám zákazníkov alebo patria do tej istej cenovej hladiny. Každý produktový rad však potrebuje odlišnú marketingovú stratégiu.¹² *Ak chce byť firma konkurencieschopná, mala by stále inovovať svoje produkty.*

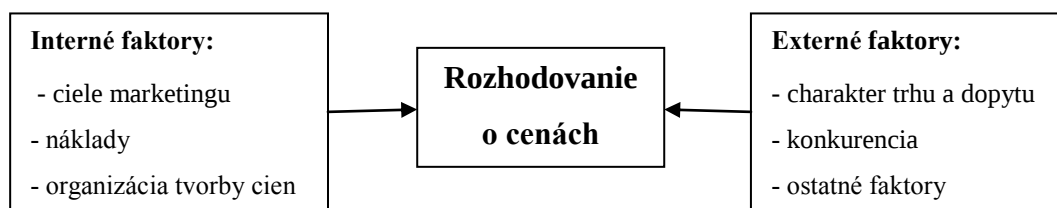
1.2.2 Cena

Z makroekonomického hľadiska cena predstavuje základný mechanizmus, ktorý uvádza do súladu ponuku a dopyt a ovplyvňuje umiestnenie zdrojov celej spoločnosti. „Náklady na produkt tvoria dolnú hranicu ceny, spotrebiteľova predstava o hodnote výrobku určuje hornú hranicu ceny. Cena požadovaná podnikom sa nachádza zvyčajne uprostred tohto intervalu, pretože podnik musí brať do úvahy aj ceny konkurentov, ale aj vonkajšie, respektíve vnútorné faktory svojej činnosti.“¹³

¹² KITA J.: *Marketing*. Bratislava: IURA Edition, 2005, s.209

¹³ MAJDÚCHOVÁ H. – NEUMANNOVÁ A.: *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: IURA Edition, 2008, s.169

Obrázok č. 3: Faktory, ovplyvňujúce cenu



Zdroj: KITA J.: *Marketing*. Bratislava: IURA Edition, 2005, str. 232

Pri konkrétnej tvorbe cien sa uplatňujú rôznorodé prístupy a závisí tiež od charakteru podniku, t.j. či ide o výrobný podnik, obchodný podnik alebo iný podnik služieb. Za základné metódy určovania cien vo výrobných podnikoch považujeme: ¹⁴

1. Nákladovo stanovená cena
2. Konkurenčne stanovená cena
3. Dopytovo stanovená cena

Pri stanovovaní cien je taktiež potrebné aby marketingoví pracovníci zohľadňovali vplyvy ekonomických procesov. Poznáme 5 rôznych vplyvov:

- Vplyv ekonomického cyklu
- Vplyv distribúcie
- Vplyv životného cyklu
- Vplyv typu produktu
- Psychologické faktory, vplývajúce na tvorbu cien

Najdôležitejšie pre firmu je stanovenie cieľa svojej cenovej politiky. Cenotvorbou sa môže usilovať o ktorýkoľvek z nasledujúcich hlavných cieľov: *prežitie, maximalizácia bežného zisku, maximalizácia rastu predaja, maximalizácia bežných príjmov, maximalizácia využitia trhu, získanie vedúceho postavenia kvalitou produktov a pod.* Firmy sa snažia prispôbiť rozdielom medzi spotrebiteľskými segmentmi a rôznym situáciám, aplikovaním rôznych stratégií cenových úprav.

Rozlišujeme 5 stratégií prispôsobovania cien:

- **Geografické ceny** - firma uvažuje o cenách podľa vzdialenosti zákazníka.
- **Cenové zvýhodnenia a zľavy** - stanovenie cien so zľavou alebo odpočtom, v rámci ktorej firma ponúka skonto, rôzne druhy rabatov a bonus.

¹⁴ PHILLIPS R.L.: *Pricing and Revenue optimization*..Stanford: G&S Book Services, 2005, s.22

- **Cenová diferenciácia** - firma určuje rozdielne ceny pre rôzne spotrebiteľské segmenty.
- **Psychologické ceny** - firma upravuje ceny tak, aby lepšie sprostredkovali trhovú pozíciu produktu.
- **Akciové ceny**

1.2.3 Distribúcia

Distribúcia zahŕňa všetky procesy, ktoré sú spojené s pohybom tovaru od výrobcu ku konečnému zákazníkovi alebo odberateľovi. Sprístupnenie produktov zabezpečujú distribučné cesty, ktoré možno chápať ako súbor vzájomne závislých organizácií. Funkcie distribučných ciest: *výskum trhu, marketingová komunikácia odbytu, získavanie kontaktov, transformácia sortimentu, vyjednávanie a sprostredkovanie, fyzická distribúcia, financovanie, preberanie rizika.*

Distribučné cesty sa skladajú z mnohých odbytových stupňov a vyjadrujú obyčajne objektové zameranie vykonávanej prepravy. Jej súčasťou sú výrobcovia, koneční zákazníci, respektíve sprostredkovatelia. Rozlišujeme tieto distribučné cesty pri priemyselnom tovare:¹⁵

1. **Priama (bezúrovňová) distribučná cesta:** zahrňuje len výrobcu a priemyselného zákazníka.
2. **Jednoduchá distribučná cesta:** zahrňuje iba jedného sprostredkovateľa, ktorým je priemyselný distribútor.
3. **Dvojúrovňová distribučná cesta I:** zahrňuje dvoch sprostredkovateľov – zástupcu výrobcu a priemyselného distribútora.
4. **Dvojúrovňová distribučná cesta II:** zahrňuje taktiež dvoch sprostredkovateľov – predajné sily výrobcu (napr. predajné oddelenie výrobcu) a priemyselného distribútora.

Hlavným cieľom distribúcie je dosiahnuť vyššiu výkonnosť a efektívnosť. Umožňuje nám to logistika distribúcie, ktorá je oblasťou s mnohými možnosťami na znižovanie nákladov a zvýšenie spokojnosti zákazníkov. Najdôležitejšími cieľmi logistického systému sú: **proces vybavovania objednávok, skladovanie zásob, stanovenie výšky zásob a spôsob dopravy** (letecká, kamiónová, železničná, lodná, kombinovaná).

¹⁵ MAJTÁN Š.: *Odbytová stratégia*. Bratislava: EKONÓM, 2007, s. 266

1.2.4 Marketingová komunikácia

„Komunikáciu v marketingu možno charakterizovať ako súbor nástrojov, prostredníctvom ktorých marketingový pracovník prináša spotrebiteľom informácie o produktoch, cene a distribúcii svojej spoločnosti. Je dôležitým mechanizmom na oboznamovanie spotrebiteľa s produktom a na vytváranie imidžu produktu a spoločnosti v povedomí spotrebiteľa.“¹⁶ Na toto oboznamovanie sa využívajú 4 základné prostriedky:

- Reklama
- Podpora predaja
- Public relations
- Osobný predaj

Reklama predstavuje súhrn všetkých aktivít, týkajúcich sa prípravy, realizácie a hodnotenia reklamnej komunikácie. Cieľom reklamy je komunikačná úloha, ktorú má splniť vo vzťahu k určitému cieľovému publiku. Pri formulovaní cieľov nám ako pomôcka môže slúžiť využitie tzv. reklamnej pyramídy. Medzi najrozšírenejšie prostriedky reklamy patria: inzerát, leták, plagát, prospekt, média, katalóg, cenník, reklama na internete a iné.

1.3 SWOT analýza

„SWOT analýza (z anglického *strenghts* = *sily*, *silné stránky*, *weakness* = *slabiny*, *slabé stránky*, *opportunities* = *príležitosti* a *threats* = *hrozby*, *riziká*) je jednoduchá metóda na spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku, ktorá kompletizuje (vnútorné) silné a slabé stránky podniku a príležitosti a riziká (vonkajšieho) prostredia a zoraďuje ich podľa dôležitosti.“¹⁷ SWOT analýza posudzuje vnútorné predpoklady podniku, potrebné pre uskutočnenie podnikateľského zámeru a rozoberá vonkajšie príležitosti a hrozby, ktoré prináša meniace sa prostredie. Podnik by sa mal snažiť obmedzovať slabé stránky a posilňovať silné stránky, dôkladne skúmať svoje okolie s cieľom využívať príležitosti, ktoré okolie ponúka a snažiť sa predísť rizikám, ktoré podnik ohrozujú. Výsledkom SWOT analýzy by mala byť určitá stratégia, ktorú by firma mala aplikovať. Stanovenie tejto stratégie sa teda uskutočňuje na základe predchádzajúcich trendov a súčasnej situácie.

SWOT analýzu tvoria dve analýzy: **analýza silných a slabých stránok** (S – W analýza), **analýza príležitostí a rizík** (O – T analýza).

¹⁶ ČIMO J.: *Marketingové aplikácie*. Bratislava: EKONÓM, 2008, s. 329

¹⁷ LESÁKOVÁ D.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Sprint, 2001, s. 45

1.3.1 *Analýza silných a slabých stránok podniku*

Analýza S - W posudzuje, či má podnik dostatočný vnútorný potenciál pre vyžívanie naskytujúcich sa príležitostí a či je schopný čeliť potenciálnym rizikám. Slabé stránky podniku predstavujú nedostatky a kritické miesta podniku, ktoré bránia efektívnemu výkonu a ktoré je treba odstrániť, respektíve minimalizovať. „Silné stránky predstavujú oblasti, v ktorých je firma dobrá. Je možné ich použiť ako podklad pre stanovenie konkurenčnej výhody. Jedná sa o posúdenie podnikových schopností, znalostí, zdrojových možností a potenciálu.“¹⁸

Analýza S - W sa realizuje v nasledujúcich krokoch:

1. Zhodnotenie disponibilných finančných, technických a ľudských zdrojov.
2. Určenie silných a slabých stránok podniku.
3. Identifikácia špecifickej kompetencie podniku.

Výsledky S – W analýzy výrazným spôsobom ovplyvňujú stanovenie cieľov podniku, alokáciu zdrojov a každodenné podnikové činnosti.

1.3.2 *Analýza príležitostí a hrozieb*

Analýza O – T skúma a analyzuje vonkajšie príležitosti a riziká okolia, v ktorom sa podnik nachádza. Príležitosť predstavuje určitú možnosť, využitím ktorej sa zvyšujú šance podniku na efektívnejšie využívanie disponibilných zdrojov a lepšie dosahovanie cieľov. Riziko je nebezpečenstvo, vyjadrujúce prekážky v podnikovej činnosti. Môže znamenať ohrozenie aktuálnej pozície podniku, hrozbu neúspechu, prípadne hrozbu úpadku. „Príležitosti a riziká, vyplývajúce z vonkajšieho prostredia, významne ovplyvňujú vnútorné procesy a organizačnú štruktúru podniku. Miera a intenzita ich vplyvu závisí predovšetkým od charakteru vonkajšieho prostredia a faktorov odvetvia, v ktorom podnik pôsobí.“¹⁹ Podnik však nie je schopný svojimi aktivitami tieto faktory ovplyvniť, môže však vyhodnotiť a navrhnúť opatrenia na maximálne využitie, odvrátenie alebo zmierenie ich následkov.

Analýza O – T umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti, ktoré trh ponúka a zároveň nabáda zaoberať sa problémami, ktorým by mohol podnik v budúcnosti čeliť.

¹⁸ BLAŽKOVÁ M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA, 2007, s. 156

¹⁹ LESÁKOVÁ D.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Sprint, 2001, s. 48

Výsledná SWOT analýza by sa mala uvádzať v prehľadnej tabuľke, musí sa zostavovať za konkrétne obdobie a vyžaduje interpretáciu vzájomných súvislostí medzi jednotlivými faktormi, využitia jednotlivých elementov, návrhov na elimináciu vybraných elementov a úsilia krokov, ktoré je potrebné na tento účel vynaložiť.²⁰

Pri posudzovaní vzájomných vzťahov jednotlivých faktorov sa využíva diagram SWOT analýzy.

Obrázok č. 4: Diagram SWOT analýzy



Zdroj: PEARCE – ROBINSON.: *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. Boston: Irwin, 1991

1.4 Finančná analýza

Znalosť finančnej situácie podniku je v súčasnej dobe nevyhnutnosťou a patrí do kompetencií finančného manažmentu. Finančnú analýzu môžeme definovať ako súbor metód, ktorý umožňujeme zhodnotiť postavenie podniku v spoločnosti a pomocou finančných nástrojov umožňuje vykonať jej hodnotenie voči iným organizáciám. „Finančná analýza podniku predstavuje jeden zo strategických nástrojov, ktorý má k dispozícii finančný manažér. Svojou štruktúrou postihuje všetky činnosti, t.j. prevádzkovú, finančnú a mimoriadnu.“²¹ Môže hodnotiť finančné hodnotenie podniku za minulé obdobie, súčasné obdobie, alebo predpokladať vývoj v budúcnosti. Výsledky tejto analýzy slúžia na identifikovanie silných a slabých stránok podniku, a tým pádom slúžia aj na vytvorenie opatrení, ktoré by eliminovali alebo odstránili tieto problémy.

²⁰ LESÁKOVÁ D.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Sprint, 2001, s. 53

²¹ FETISOVOVÁ E.: *Podnikové financie – Zbierka príkladov*. Bratislava: EKONÓM, 2001, s. 149

Finančnú situáciu podniku ovplyvňujú dve skupiny faktorov:

1. **Externé faktory** (politika štátu, mena a monetárna politika, vývoj inflácie). Tieto faktory podnik nemôže ovplyvniť, môže ich iba akceptovať.
2. **Interné faktory** (objem výnosov, tržieb, pridanej hodnoty). Tieto faktory podnik dokáže svojou činnosťou ovplyvniť.

Rozlišujeme dva druhy finančných analýz:

1. **Retrospektívna finančná analýza** – nazýva sa aj „**ex post**“. Snaží sa analyzovať existujúcu finančnú situáciu podniku na základe analyzovania príčin, ktoré sa stali v minulosti.
2. **Perspektívna finančná analýza** – nazýva sa aj „**ex ante**“. Snaží sa predikovať budúci vývoj finančnej situácie podniku pomocou vhodných analytických metód.

1.4.1 *Nástroje finančnej analýzy*

Hlavný nástroj finančnej analýzy predstavujú pomerové ukazovatele. Tieto ukazovatele sa členia do jednotlivých skupín, kde každá vypovedá o určitej stránke finančnej situácie podniku. Podniková prax rozlišuje 5 základných skupín:

- Ukazovatele likvidity
- Ukazovatele aktivity
- Ukazovatele zadlženosti
- Ukazovatele rentability
- Ukazovatele trhovej hodnoty podniku

Nahromadenie veľkého množstva rôznych ukazovateľov nie je možné považovať za uskutočnenie finančnej analýzy. Dôraz je kladený na vypovedajúcu schopnosť pomerových ukazovateľov, vzájomné väzby a závislosti, spôsob ich interpretácie a hodnotenie.²²

Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity vyjadrujú schopnosť podniku splácať svoje záväzky. „Platí, že finančne stabilný podnik je schopný hradiť záväzky, podnik s finančnými ťažkosťami má s tým problémy.“²³ Tieto ukazovatele vyjadrujú schopnosť podniku pokryť likvidnými

²² GRÜNWARD R. – HOLEČKOVÁ J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, s. 9

²³ ZALAI K.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2010, s. 81

prostriedkami krátkodobé záväzky, ktorých splatnosť je do jedného roka. Ukazovatele likvidity majú dobré podmienky vzhl'adom k zálohovaným alebo priamym platbám hlavne v malých a stredných podnikoch obchodu a služieb. Najčastejšie sa používajú tieto relatívne ukazovatele:

$$\text{Pohotov\'a likvidita (likvidita 1.stupňa)} = \frac{KFM}{KZ}$$

(KFM – krátkodobý finančný majetok, KZ – krátkodobé záväzky)

Ukazovateľ vypovedá o vzťahu medzi najlikvidnejšou časťou majetku a krátkodobými záväzkami celkom. Podniky pôsobiace vo vyspelom trhovom prostredí dokazujú, že schopnosť podniku hradiť záväzky by mala garantovať vzťah 1:5, čo znamená, že 1 € záväzkov má mať „náprotivok“ vo výške 20 centov finančného majetku. Ideálny interval sa uvádza v rozmedzí 0,2 – 0,6. Hodnota 0,6 a viac sa považuje za neúčelne vysokú, pretože podnik potom viaže až zbytočne veľa likvidného majetku.

$$\text{Bežná likvidita (likvidita 2.stupňa)} = \frac{KFM + KP}{KZ}$$

(KFM – krátkodobý finančný majetok, KP – krátkodobé pohľadávky, KZ – krátkodobé záväzky)

Na krytie krátkodobých záväzkov v ukazovateli bežnej likvidity sa využívajú už nielen finančný majetok, ale aj peňažné prostriedky, plynúce zo zatiaľ neuhradených krátkodobých pohľadávok. Odborné publikácie odporúčajú v hodnotení tohto ukazovateľa hodnoty z intervalu od 1 do 1,5.

$$\text{Celková likvidita (likvidita 3.stupňa)} = \frac{KFM + KP + Z}{KZ}$$

(KFM – krátkodobý finančný majetok, KP – krátkodobé pohľadávky, Z – zásoby, KZ – krátkodobé záväzky)

Ukazovateľ celkovej likvidity zohľadňuje celkové obežné aktíva bez dlhodobých pohľadávok. Hodnota tohto ukazovateľa by sa mala pohybovať v rozmedzí od 2 do 2,5, pričom krátkodobé záväzky by nemali presiahnuť 40 – 50% hodnoty obežného majetku. Čím vyššia je hodnota tohto ukazovateľa, tým je lepšia platobná schopnosť podniku z dlhodobejšieho hľadiska.

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity umožňujú vyjadriť, ako účinne podnik využíva svoj majetok. Primerané využitie majetku je jedným z determinantov konsolidovanej finančnej situácie. Ak má podnik viac aktív ako je účelné, predstavuje to pre neho zbytočné náklady, pretože majetok treba udržiavať a ochraňovať. Nie je však dobrý ani stav keď má podnik nedostatok aktív, lebo prichádza o tržby, ktoré by mohol získať. Používajú sa hlavne tieto ukazovatele aktivity:

- Doba obratu zásob
- Doba inkasa pohľadávok
- Doba splácania záväzkov
- Doba obratu aktív
- Obrat aktív

V malých a stredných podnikoch sa využívajú hlavne prvé tri: doba obratu zásob, doba inkasa pohľadávok, doba splácania záväzkov.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{Z(\text{priem.stav}) * 360}{T}$$

(Z – zásoby, T – tržby)

Ukazovateľ vypovedá o tom, koľko dní je potrebných na jednu obrátku zásob. Je takmer nemožné určiť optimálne hodnoty tohto ukazovateľa vzhľadom na existujúce rozdiely v závislosti od charakteru činnosti podniku.

$$\text{Doba inkasa pohľadávok} = \frac{KP(\text{priem.stav}) * 360}{T}$$

(KP – krátkodobé pohľadávky, T – tržby)

„Doba inkasa pohľadávok vyčísluje, koľko dní v priemere trvá, kým od vzniku nároku na platbu dôjde k inkasu.“²⁴ Úspešný podnik by mal vykazovať hodnotu pod 30 dní. O negatívnom vývoji hovoríme v prípade, že hodnota je vyššia ako 90 dní.

$$\text{Doba splácania záväzkov} = \frac{KZ(\text{priem.stav}) * 360}{T}$$

(KZ – krátkodobé záväzky, T – tržby)

²⁴ ZALAI K.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2010, s. 87

Doba splácania záväzkov hodnotí platobnú disciplínu podniku. Vyjadruje priemernú dobu od vzniku záväzku až po jeho úhradu. Podnik by sa mal snažiť skôr inkasovať ako platiť.

Ukazovatele rentability

„Rentabilita, resp. výnosnosť vloženého kapitálu je meradlom schopnosti podniku vytvárať nové zdroje, dosahovať zisk použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjadrenia miery zisku, ktorá v trhovej ekonomike slúži ako hlavné kritérium pre alokáciu kapitálu.“²⁵ Patrí k tým ukazovateľom, ktoré sa používajú na analýzu a vyjadrenie efektívnosti podnikovej činnosti. Informujú, koľko zisku podnik vyprodukoval z príslušného objemu činností. Medzi najčastejšie využívané ukazovatele rentability patria ukazovatele ROA (Return of Assets) a ROE (Return of Equity).

$$ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktíva}}$$

Daný ukazovateľ zobrazuje zhodnotenie celkových aktív podniku bez zohľadnenia efektu veriteľov.

$$ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastný.kapitál}}$$

Ukazovateľ ROE býva väčší ako ROA, pretože menovateľ je menší. Dôležité však je, aby bola jeho dynamika vyššia ako u ROA, vtedy je použitie cudzieho kapitálu osožné.

²⁵ GRÜNWARD R. – HOLEČKOVÁ J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, s. 16

2 Cieľ práce

Stanovenie cieľov sa považuje za veľmi dôležitú činnosť každého procesu, pretože predstavuje určitú hodnotu, ktorú sa človek v budúcnosti snaží dosiahnuť.

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je zhodnotenie a analýza úspechu, respektíve neúspechu vybranej firmy (Sundermann s.r.o) na trhu. Taktiež poukázanie na jednotlivé oblasti firmy, ktoré treba analyzovať, aby sme dokázali zhodnotiť, či spoločnosť je úspešná alebo naopak neúspešná. Tento hlavný cieľ sa budeme snažiť dosiahnuť prostredníctvom čiastkových cieľov.

Vzhľadom na fakt, že úspech firmy na trhu ovplyvňuje mnoho faktorov (interné, externé faktory), možno úspech resp. neúspech na trhu hodnotiť na základe rôznych aspektov. Prvým aspektom a zároveň čiastkovým cieľom je analyzovanie marketingového prostredia firmy, ktoré je neodmysliteľnou súčasťou pri hodnotení podniku. Súčasťou tohto cieľu bude taktiež vysvetlenie základných pojmov, týkajúcich sa marketingu (prostredie podniku, nástroje marketingu). Druhým čiastkovým cieľom je analyzovanie silných a slabých stránok spoločnosti, ktoré výrazne ovplyvňujú jej postavenie na trhu. Do tejto analýzy taktiež zapadá aj analyzovanie potenciálnych hrozieb a príležitostí, ktoré sa v prostredí podniku nachádzajú. Najhodnotnejšie sa dá úspech firmy posudzovať na základe čísiel, teda na základe finančných výsledkov, ktoré firma dosiahla za určité obdobie. Tretím čiastkovým cieľom je teda finančná analýza podniku. Keďže sme si zvolili malý podnik, budeme túto analýzu realizovať prostredníctvom vybraných finančných pomerových ukazovateľov, ktoré malé podniky sledujú a sú pre nich najdôležitejšie (obrat, výsledok hospodárenia, likvidita, aktivita, rentabilita). Z hľadiska času budeme hodnotiť finančné výsledky, dosiahnuté za posledných 5 rokov. Na úspechu firmy sa podieľajú svojím spôsobom aj zamestnanci, preto sa v závere pokúsime zhodnotiť situáciu v spoločnosti z pohľadu spokojnosti zamestnancov a benefitov, ktoré zamestnancom poskytuje.

Na záver bakalárskej práce zhodnotíme situáciu a navrhujeme súbor odporúčaní na zlepšenie.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Bakalárska práca sa člení na teoretickú časť a praktickú časť. Pri vypracovávaní práce sme najskôr zhotovili teoretickú časť, v ktorej sme sa zamerali na vymedzenie skúmanej problematiky a definovanie základných pojmov. Nasledovalo vypracovanie praktickej časti, ktorá je zameraná na hodnotenie a analýzu jednotlivých oblastí vybranej spoločnosti. Vypracovaniu práce predchádzalo naštudovanie problematiky z odbornej literatúry a to z domácich i zahraničných zdrojov. Tieto poznatky boli doplnené o informácie, čerpané z internetových zdrojov. Výpočet finančných ukazovateľov bol realizovaný na základe údajov, obsiahnutých v účtovných závierkach firmy za jednotlivé roky.

Získané informácie sme zkompletizovali do jedného celku. Pri tomto zjednocovaní sme využívali tak empirické, ako aj teoretické metódy. Boli použité metódy skúmania:

- **Metóda pozorovania** – zaznamenáva registráciu pozorovaných javov a ich následnú interpretáciu. Túto metódu sme využívali pri analýze všetkých oblastí vybranej spoločnosti. Realizovali sme ju formou osobných rozhovorov s výkonným pracovníkom (konateľom) spoločnosti.
- **Metóda abstrakcie** – spočíva v selektovaní podstatných vlastností a vzťahov skúmaného objektu od nepodstatných. Metódu abstrakcie sme využívali pri abstrahovaní informácii, ktoré tvoria opornú časť práce.
- **Metóda analýzy** – predstavuje rozčlenenie skúmaných ekonomických procesov na jednotlivé časti. Metódu analýzy sme využili pri analyzovaní marketingu ako aj pri finančnej analýze firmy, kedy sme postupne po častiach opisovali jednotlivé marketingové nástroje a finančné ukazovatele
- **Metóda syntézy** – tento metodologický prístup má analýzu dopĺňať. Predstavuje zjednotenie jednotlivých skúmaných častí do jedného celku. Využili sme ju pri stanovovaní záverov z dosiahnutých analýz.
- **Metóda komparácie** – „spočíva v porovnávaní objektov alebo ich prvkov s cieľom stanoviť ich zhodné alebo rozdielne znaky. Umožňuje poznať, v čom sa skúmaný jav líši od iných javov, resp. v čom sa zhodujú.“²⁶ Táto metóda bola využívaná pri porovnávaní jednotlivých finančných údajov s odporúčanými hodnotami.
- **Metóda subjektivismu** – k danej problematike sme sa snažili zaujať vlastný postoj.

²⁶ LISÝ J.: *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava: IURA Edition, 2005, s.40

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť Sundermann bola založená 26.03.1991 ako spoločnosť s ručením obmedzeným s cieľom zabezpečiť hlavne začiatkom 90-tych rokov kontinuitu nákupu piliarskych produktov pre spoločnosť Sundermann GmbH Hildesheim na území Československa. Od začiatku svojej činnosti sa zameriavala na listnaté piliarske prvovýrobky – rezivo, parketové a nábytkárske prírezy²⁷. Tieto produkty sa realizovali predovšetkým v drevinách buk, dub, javor, jaseň.

K tomuto zámeru bola podriadená i organizačná štruktúra, pozostávajúca zo sídla spoločnosti a z výrobných prevádzok na strednom i východnom Slovensku.

Primárnym cieľom spoločnosti je zabezpečiť svojimi podnikateľskými aktivitami zisk s dôrazom na stabilitu a dobré meno spoločnosti.

4.1.1 *Vznik, história a vývoj spoločnosti*

So zmenou spoločenského systému v roku 1989 došlo taktiež k rozpadu systému exportu drevárskych výrobkov. Do roku 1989 bol export piliarskych sortimentov realizovaný prostredníctvom PZO Drevounia Bratislava a Ligna Praha. S týmito podnikmi zahraničného obchodu spolupracovali zahraničné spoločnosti, prevažne zo SRN, Rakúska, Talianska, Škandinávie. Aj spoločnosť Sundermann GmbH Hildesheim bola obchodným partnerom uvedených PZO.

Začiatkom 90.rokov si export piliarskych výrobkov začali organizovať samotní výrobcovia v bývalom Československu. Výhradní exportéri do tohto obdobia začali strácať svoje monopolné postavenie. V dôsledku postupnej decentralizácie začali vznikať zahraničným zákazníkom vyššie organizačné a finančné náklady na nákup piliarskych výrobkov. To bolo rozhodujúcim dôvodom, prečo sa spoločnosť Sundermann GmbH Hildesheim rozhodla založiť v roku 1991 svoju vlastnú spoločnosť Sundermann s.r.o Bratislava.

Bratislava bola vybraná za sídlo spoločnosti z dôvodu jej polohy, tzn. stred medzi západom a východom hraníc ČSR a taktiež z dôvodu pracovných síl, ktoré mali skúsenosti s piliarskymi sortimentmi a ich exportom.

²⁷ Prírez – narezaná obdĺžniková doska (odborný termín)

Spoločnosť Sunderman s.r.o. Bratislava zo začiatku svojej činnosti pôsobila ako obchodná firma, tzn. pripravovala nákup piliarskych sortimentov podľa požiadaviek spoločnosti Sundermann GmbH Hildesheim. Jednalo sa o parketové prířezy, z ktorých sa hlavne v nemeckých parketárňach vyrábali dvojvrstvové a trojvrstvové parkety.

Postupnou činnosťou a kumuláciou finančných prostriedkov sa spoločnosť ďalej rozvíjala a v roku 1993 sa realizovala myšlienka založenia vlastnej spoločnosti na výrobu mozaikových parkiet. Táto spoločnosť, Slovenské parkety s.r.o., bola založená v roku 1993 ako spoločný podnik spolu so spoločnosťami Dužina a.s. Banská Štiavnica a Johann Weber GmbH & CoKG Goppingen /SRN/.

Okrem tejto výrobnnej činnosti sa Sundermann s.r.o. Bratislava zameriaval na obchod s piliarskymi sortimentmi, ktorý sa však už nerealizoval len na nemecký trh, ale sa rozšíril prakticky do celej západnej Európy.

V dôsledku záujmu o bukové parketové prířezy v parenom stave, Sundermann s.r.o. Bratislava v roku 1994 realizovala myšlienku postavenia tlakového pariaceho zariadenia v Banskej Štiavnici. Vďaka výstavbe vlastného pariaceho zariadenia spoločnosť od roku 1994 termicky upravuje v prevažnej miere bukové parketové prířezy. Od roku 1994 je teda spoločnosť Sundermann s.r.o. obchodno-výrobnou spoločnosťou.

V roku 1997 zomrel zakladateľ spoločnosti Sundermann GmbH Hildesheim Peter Sundermann a podiel v spoločnosti Sundermann s.r.o. Bratislava prešiel na jeho manželku Alžbetu Sundermannovú. V roku 1997 došlo taktiež k ďalšej nepríjemnosti. V spoločnosti Slovenské parkety s.r.o. skončila spoločnosť Dužina a.s, ktorá prešla do konkurzu. Podiel tejto spoločnosti odkúpili zostávajúci spoločníci Sundermann s.r.o. Bratislava a Johann Weber GmbH & CoKG. Po odkúpení podielov sa dcérska spoločnosť začala dynamickejšie rozvíjať, generovať zisky a naplňať podstatu svojej existencie.

Ďalším dôležitým rokom v histórii firmy bol rok 2001, kedy spoločnosť založila v Zubnom (okres Humenné) ďalšie výrobné stredisko. Toto stredisko slúžilo na ďalšie zušľachtovanie piliarskych výrobkov z buka. Od roku 2001 Sundermann s.r.o. sušila bukové parketové prířezy v Zubnom a v tomto stave ich predávala svojim partnerom v Nemecku, Rakúsku, Švajčiarsku a Česku.

V roku 2005 vyvrcholili finančné problémy zostávajúceho spoločníka v dcérskej spoločnosti Slovenské parkety s.r.o. Johanna Webera. Táto spoločnosť sa dostala do konkurzu a v dôsledku toho bola spoločnosť Sundermann s.r.o. Bratislava nútená od

konkurzného správcu odkúpiť jeho podiel. Od roku 2005 je Sundermann s.r.o. jediným spoločníkom v dcérskej spoločnosti Slovenské parkety.

Od tohto roku je činnosť spoločnosti zameraná okrem obchodu s piliarskymi sortimentmi, parenia a sušenia bukových prírezov aj na výrobu mozaikových a klasických parkiet v Banskej Štiavnici. Tieto parkety nevyrába Sundermann s.r.o. pod svojim menom, ale vyrába ich pod menom svojej dcérskej spoločnosti. Sundermann Bratislava pre Slovenské Parkety zabezpečuje okrem výrobnéj činnosti a účtovníctva všetky ostatné činnosti, tzn. nákup vstupného materiálu a odbyt hotových výrobkov.

4.1.2 Organizačná štruktúra

Spoločnosť Sundermann s.r.o. má v súčasnosti 11 zamestnancov, čím sa radí do skupiny malých podnikov. Najvyšším orgánom spoločnosti je Valné zhromaždenie, ktoré sa koná raz do roka. Spoločnosť zastupuje štatutárny orgán, ktorým je konateľ. Sundermann s.r.o. má 2 konateľov. Výkonným konateľom je však len jeden, sídlia v Bratislave. Druhý konateľ žije dlhodobo v Nemecku a zúčastňuje sa len zasadnutia Valného zhromaždenia.

Štruktúra firmy zodpovedá charakteru firmy. Firma je rozdelená v princípe na 3 strediská:

- Administratívne stredisko – Vedenie spoločnosti (Bratislava)
- Pariace stredisko (Banská Štiavnica)
- Sušiarenské stredisko (Zubné)

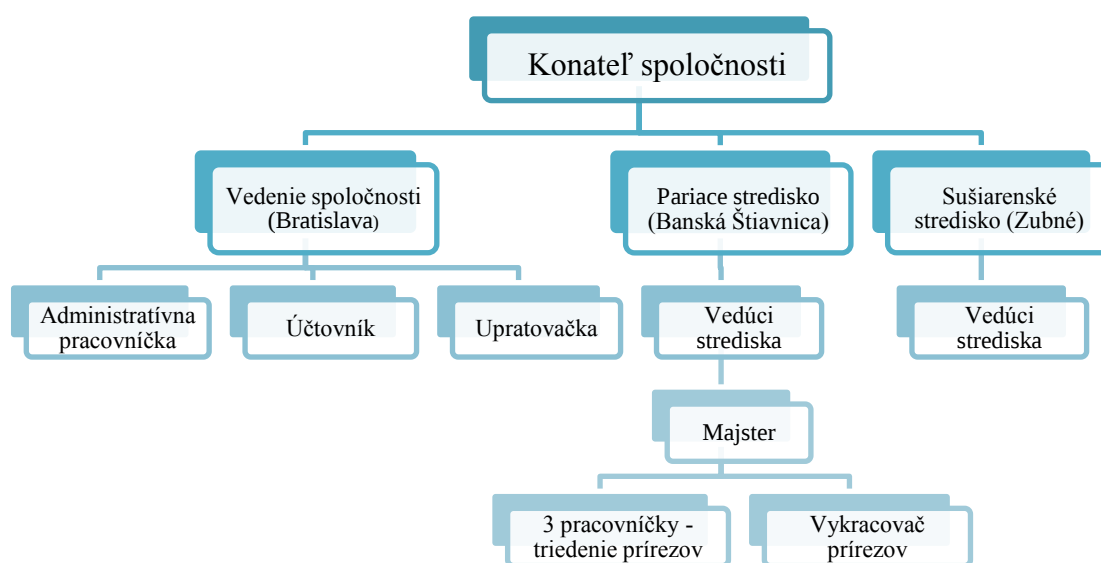
Vzhľadom na fakt, že ide o malú firmu, je zaužívaná jednoduchá organizačná štruktúra. Firma je riadená monokraticky, tzn., že konateľ spoločnosti riadi všetky tieto strediská, zadáva úlohy a kontroluje ich plnenie. Každé stredisko má svojho zodpovedného vedúceho. Vedenie spoločnosti sídli v Bratislave, kde okrem konateľa sídli aj administratívna pracovníčka a hlavný účtovník. Najväčším výrobným strediskom je stredisko v Banskej Štiavnici, ktoré zabezpečuje hlavne parenie bukových prírezov a ich technické sušenie. Okrem vedúceho strediska, je tam aj majster, ktorý ma pod sebou ďalších štyroch zamestnancov. Z organizačného hľadiska je najjednoduchšie sušiarenské stredisko v Zubnom, za ktoré je zodpovedný vedúci strediska. Vedúci strediska v Zubnom nemá vlastných podriadených pracovníkov, na plnenie úloh využíva zamestnancov inej firmy, ktorých spoločnosť Sundermann platí len za objednané a vykonané úkony.

Spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom okrem základnej mzdy taktiež finančné a nefinančné benefity. Finančným benefitom sa myslí *trinásť plat*, ktorý pracovníci

dostávajú v období dosiahnutia pozitívneho hospodárskeho výsledku takmer pravidelne. Nefinančnými benefitmi sú: *príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie, príspevok na stravu, nad rámec zákona, používanie služobného vozidla a mobilného telefónu pre výkonných pracovníkov spoločnosti*. Spoločnosť taktiež uskutočňuje *vzdelávanie zamestnancov prostredníctvom špecializovaných drevárskych školení*.

Platy zamestnancov spoločnosti Sundermann s.r.o. sú priemerne o 10 – 15% vyššie ako sú priemerné platy v drevárskom priemysle na Slovensku.²⁸

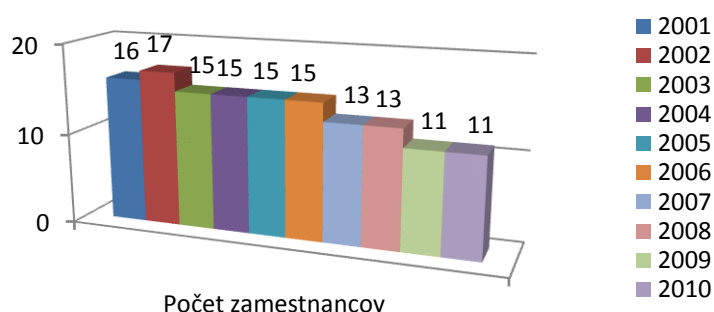
Obrázok č. 5: Organizačná schéma podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Vďaka vzájomnej spokojnosti zamestnávateľa a zamestnancov je fluktuácia pracovníkov v spoločnosti takmer nulová. Svoju organizačnú štruktúru však prispôsobuje trhovým podmienkam. V dôsledku toho v priebehu rokov dochádzalo k optimalizácii počtu pracovníkov, tzn. k znižovaniu počtu zamestnancov a úspore mzdových nákladov.

Graf č. 1: Vývoj počtu zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

²⁸ <http://www.platy.sk/platy/drevospracujuci-priemysel> [online]. [25.1.2011].

4.2 Analýza odvetvia a konkurencie

Pre drevospracujúci priemysel (DSP) SR je charakteristická dostatočná surovinová základňa. Základnou vstupnou surovinou je drevná hmota, ktorá sa nakupuje od štátnych lesov, obecných lesov, súkromných lesov, cirkevných lesov a ostatných spoločenstiev. Ročne sa vyťaží na Slovensku cca. 6,5 mil. m³ dreva, z čoho pre drevospracujúci priemysel sa dodáva ročne cca. 5 mil. m³ dreva. Zvyšok je určený na export.²⁹

V slovenskej ekonomike má však pomerne malý podiel. Na celkových tržbách priemyslu SR sa podieľa do 10% a podiel v zamestnanosti v priemysle je 6 – 7%.

V danom odvetví je vysoký podiel živnostníkov, malých a stredných podnikov, viac ako 80% tvoria spoločnosti s ručením obmedzeným. V tomto odvetví je nízka miera finalizácie výrobkov, ale relatívne vysoká exportná výkonnosť v porovnaní s ostatnými odvetviami priemyslu. Táto exportná výkonnosť je daná vývozom prvovýroby (rezivo, nábytkárske hranolky, prírezy). Charakteristické pre toto odvetvie je taktiež to, že je významným zdrojom pracovných príležitostí v niektorých ekonomicky zaostalejších regiónoch SR, hlavne pre menej kvalifikovanú pracovnú silu.

Drevospracujúci priemysel sa delí na 3 základné pododvetvia:

- Výroba nábytku
- Výroba celulózy a papiera
- Spracovanie dreva – drevovýroba

Výroba nábytku na Slovensku je charakteristická spracovaním domácich surovín (rezivo, drevotrieskové dosky). Nábytkárske pododvetvie má v slovenskej ekonomike pomerne malý podiel. Aj napriek tomu, že predaj nábytku stále rastie, producenti sa sústredia na export, lebo domáci trh je pomerne malý. Dominantnými nábytkárskymi spoločnosťami sú tie, ktoré vyrábajú nábytok pre koncern IKEA (Sweedwood, Lind Moblér). Najväčšou výlučne slovenskou nábytkárskou spoločnosťou je Decodom v Topoľčanoch, ktorej produkcia je určená predovšetkým pre nemecký trh.

Celulózovo-papierenský priemysel spracováva listnatú drevnú hmotu nižšej kvality (vláknina), ktorá nie je vhodná na mechanické spracovanie. Pre toto pododvetvie je charakteristický vstup zahraničných investorov, ktorí ovládli naše najväčšie celulózovo-papierenské spoločnosti (Mondi SCP a.s. Ružomberok). Títo zahraniční investori

²⁹ http://www.vedavyskum.sk/lesnicko_-_drevarsky_komplex/drevospracujuci_priemysel [online]. [25.1.2011].

zabezpečili pre naše celulózky dostatočný kapitál a špičkové technické vybavenie, ktoré zabezpečuje konkurencieschopnosť celého odvetvia.

Drevovýroba, súčasťou ktorej je aj spoločnosť Sundermann s.r.o, sa realizuje prevažne na lokálnych pílach, ktoré sú zvyčajne malé a pracujú so zastaranou technológiou. Väčšie slovenské pily boli privatizované zahraničnými spoločnosťami (napr. Bučina Zvolen – najväčší spracovateľ listnatého dreva na Slovensku bol kúpený rakúskou spoločnosťou Kronospan). Najväčšou piliarskou spoločnosťou na Slovensku je firma Rettenmeier. Táto spracováva ročne viac ako 600 tis. m³ ihličnatého dreva, ktoré sa používa hlavne na stavebné účely.

Priamym konkurentom na slovenskom trhu spoločnosti Sundermann s.r.o., zaoberajúcim sa exportom parketových sortimentov patria spoločnosti:

- Dexwood s.r.o .
- Holz – Import – Export s.r.o.
- ALPEX export-import spol. s.r.o.

Spoločnosť Dexwood je najväčším konkurentom firmy Sundermann. Bola založená v roku 1994 spoločníkmi, ktorí robili na generálnom riaditeľstve DNP (drevársky a nábytkársky priemysel) so sídlom v Žiline. V dôsledku toho mala táto spoločnosť od začiatku pôsobenia veľmi dobré kontakty na odberateľov v zahraničí, ako aj prehľad o situácii v drevárskom odvetví. Na rozdiel od spoločnosti Sundermann ich aktivity boli zo začiatku smerované hlavne na rakúsky a švajčiarsky trh. Dexwood s.r.o. sa primárne nezaoberala organizáciou vlastnej výroby, ale prostredníctvom finančnej spolupráce si zabezpečovala dostatočné výrobné kapacity v piliarskych spoločnostiach. Okrem exportu parketových prírezov sa spoločnosť Dexwood špecializuje aj na import ihličnatého obkladového dreva.

Holz-Import-Export s.r.o. je dcérskou spoločnosťou rakúskej firmy Neuhofer. Vznikla v roku 2000 v Banskej Bystrici. Jedná sa o čisto obchodnú spoločnosť, ktorá nemá vlastné výrobné kapacity na Slovensku. Realizácia výrobkov je smerovaná takmer výlučne na rakúsky trh, pre najväčších rakúskych výrobcov parkiet. Okrem realizácie parketových polotovarov je činnosť firmy zameraná na export ihličnatej a listnatej guľatiny pre rakúskych odberateľov.

Spoločnosť ALPEX export-import s.r.o. je slovenskou spoločnosťou, za ktorou však stojí rakúska firma Willenshofer Holz GmbH. Táto spoločnosť sa zameriava na zabezpečenie exportu piliarskych sortimentov na západné trhy s dôrazom na rakúsky trh.

4.3 Analýza marketingových nástrojov

4.3.1 Produkt

Spoločnosť Sundermann sa od začiatku svojej existencie pohybuje v drevárskom odvetví so zameraním na parketové prířezy. Ťažiskovým produktom spoločnosti sú prířezy, z ktorých sa následne po vysušení vyrábajú nášľapné lamely pre trojvrstvé alebo dvojvrstvé parkety. Proces výroby parketových prírezov sa vlastne začína v lese ťažbou gulatiny. Lesné spoločnosti z vyťaženej gulatiny vyrábajú listnaté výrezy, ktoré sa po vytriedení odbytujú:

- výrobcom dýhy (prvá trieda)
- výrobcom sudárenských výrobkov³⁰ (druhá trieda)
- výrobcom piliarskych výrobkov (tretia trieda)

Kvalita, nezodpovedajúca piliarskym normám sa predáva ako vlákna pre výrobcov celulózy a papiera a najmenej kvalitatívne vyhovujúca časť gulatiny sa predáva ako palivo. Z piliarskej gulatiny sa na pilách vyrába neomietané rezivo. Z neomietaného reziva sa s pomocou rozmietačích a skracovacích píl vyrobí parketový vlys. Parketový vlys môžeme charakterizovať ako obdĺžnikovú dosku s fixne stanovenou šírkou, dĺžkou a hrúbkou. Tieto vlysy sa vyrábajú s nadmierou na zoschnutie tak, aby po vysušení prírezov na vlhkosť 8% (vlhkosť, pri ktorej sa vyrábajú nášľapné lamely) bola dodržaná nominálna miera prírezu. Následne po výrobe sa parketové prířezy triedia podľa požiadaviek zákazníkov. Zvyčajne sú to 3 kvalitatívne triedy:

- a) I. trieda – 4-s.č. (štvorstranne čisté prířezy) – sú určené na výrobu lamiel pre dvojvrstvé a trojvrstvé parkety
- b) II. trieda – 1-s.č. (jednostranne čisté prířezy) – používajú sa v prevažnej miere na výrobu klasických parkiet
- c) III. trieda – mozaiková kvalita – používajú sa na výrobu mozaikových parkiet

Z hľadiska skladby výrobkov cca. 60% výrobkov vo firme Sundermann tvoria parketové prířezy v drevine dub, ktoré firma predáva výrobcom dvojvrstvových, trojvrstvových parkiet a mozaikových parkiet. Ostávajúcich cca. 40% realizuje firma prířezy v drevine buk. Bukové parketové prířezy nakupuje v čerstvom stave a následne ich vo svojej prevádzke v Banskej Štiavnici hydrotermicky upravuje (parenie). Hydrotermickou úpravou

³⁰ Sudárenské výrobky – štiepané dužiny – prířezy, z ktorých sa vyrábajú sudy.

sa menia vlastnosti dreva, a to hlavne mechanické (pružnosť dreva) a farebné vlastnosti (zjednotenie farebných odtieňov dreva). Po hydrotermickej úprave sa tieto prírezy technicky sušia v sušiarňach na vlhkosť, požadovanú zákazníkmi, resp. sa expedujú v čerstvom stave.

4.3.2 Cena

Cenotvorba všetkých produktov vo firme Sundermanns.r.o. vychádza z princípu tzv. voľných cien. Tieto ceny sa tvoria na základe dohody medzi dodávateľom a odberateľom. Rozhodujúcim faktorom je dopyt a ponuka jednotlivých výrobkov. O výške cenovej ponuky rozhodujú výrobné náklady firmy a taktiež ceny konkurentov na trhu. Cenová úroveň je tvorená tak, aby pokryla náklady firmy a zabezpečila aj realizáciu zisku.

Tvorba cien vo firme Sundermann s.r.o. vychádza z tejto kalkulačnej schémy:

Obrázok č. 6: Kalkulačná schéma podniku

<u>Predajná cena výrobku v €/m³</u>	
-	<u>Dopravné náklady</u> (náklady určené na prepravu tovaru)
-	<u>Náklady na parenie</u> (náklady spojené s hydrotermickou úpravou dreva – nákup pary, dodávka vody a energií, mzdy a odpisy)
-	<u>Náklady na sušenie</u> (nákup tepla, dodávka energií, odpisy)
-	<u>Náklady na výmety</u> (náklady na vyrezávanie, skracovanie, zužovanie)
=	FCO (frankocena)
-	<u>Nákupná cena výrobku v €/m³</u> (prírezy)
=	Obchodné rozpätie v €/m³ (Obchodné rozpätie v %)

Zdroj: vlastné spracovanie

Predajná cena výrobku je stanovená po dohode s odberateľom, vychádza z rozmerových, kvalitatívnych a kvantitatívnych požiadaviek tohto odberateľa. Podstatnou mierou je ovplyvňovaná konkurenčným prostredím, tzn. cenami, za ktoré nakupuje odberateľ od ostatných dodávateľov. Po dohode o cenách sa stanovujú platobné podmienky. V súčasnosti pri platbách do 14 dní si odberateľ sťahuje zvyčajne 2 až 3% zľavu z ceny (skonto). Pri platobných podmienkach CaD (Cash against Documents) do 30 dní platí zákazník netto cenu, tzn. cenu bez zľavy za rýchlu platbu.

V ďalšej časti kalkulačnej schémy firma zohľadňuje dopravné náklady na prepravu tovaru odberateľovi. **Dopravné náklady** sú stanovené v dopravnej kalkulácii, ktorá zahŕňa náklady na kamiónovú prepravu do miesta určenia a množstvo prepravovaného tovaru v technickej jednotke (zvyčajne m³). Na základe týchto údajov je potom stanovená výška dopravných nákladov na technickú jednotku (m³).

V položke **náklady na parenie** firma zohľadňuje všetky náklady spojené s hydrotermickou úpravou dreva. Pri hydrotermickej úprave dreva sa vychádza z výrobných nákladov, ktoré zohľadňujú nákup pary, dodávku vody a energií, mzdové náklady a odpisy.

Ďalšou položkou sú **náklady na sušenie**, v ktorej sú zahrnuté predovšetkým náklady na energiu, nákup tepla, odpisy.

Náklady na výmety – pri hydrotermickej úprave a sušení dreva dochádza k deformáciám (zakrivenie dreva, vznik trhlín). To sú kvalitatívne znaky, ktoré odberatelia neakceptujú a preto prírezy, ktoré po termickej úprave a sušení vykazujú tieto znaky, musia byť vytriedené. Tieto prírezy sa ďalšou opravou (vyrezávaním – skracovaním, alebo zužovaním) zhodnocujú. Výrobky, ktoré sa nedajú zhodnotiť, končia ako palivový odpad.

Dopravné náklady, náklady na parenie, sušenie a výmety, vytvárajú PON (priame obchodné náklady). Po odrátaní týchto PON sa vytvára FCO závod (franko cena). Na základe dosiahnutej FCO, firma stanovuje kúpne ceny výrobkov. Pri kúpnych cenách takisto sa určuje skonto za rýchlu platbu.

Rozdiel medzi FCO a kúpnou cenou predstavuje obchodné rozpätie v €/t.j. čiže zisk spoločnosti za predanú jednotku tovaru.

Cenovú úroveň produktov stanovuje firma Sundermann s.r.o. podľa jednotlivých kontraktov, maximálne s platnosťou do konca kalendárneho roka.

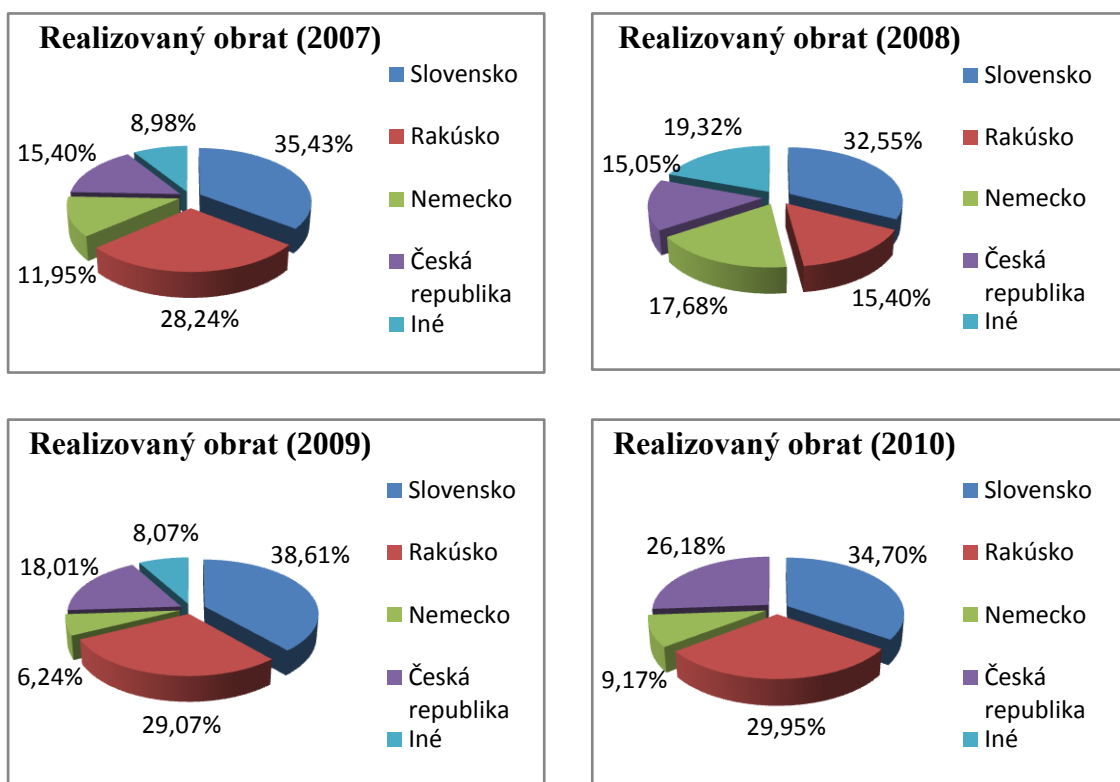
4.3.3 Odbytové trhy

Tabuľka č. 1: Obrat realizovaný v jednotlivých regiónoch

	Rakúsko	Nemecko	Česká republika	Slovenská republika	Celkový obrat
2005 %	664 497 € 23,45 %	625 912 € 22,09 %	650 191 € 22,94 %	817 473 € 28,84 %	2 834 088 €
2006 %	902 796 € 28,20 %	328 755 € 10,27 %	652 516 € 20,38 %	1 041 859 € 32,55 %	3 201 103 €
2007 %	939 307 € 28,24 %	486 108 € 11,95 %	512 128 € 15,40 %	1 178 700 € 35,43 %	3 326 584 €
2008 %	472 370 € 15,40 %	542 213 € 17,68 %	461 568 € 15,05 %	1 195 651 € 32,55 %	3 066 676 €
2009 %	460 815 € 29,07 %	98 955 € 6,24 %	285 533 € 18,01 %	611 996 € 38,61 %	1 585 268 €
2010 %	521 316 € 29,95 %	159 569 € 9,17 %	455 820 € 26,18 %	604 113 € 34,7 %	1 740 818 €

Zdroj: Interné údaje firmy

Graf č. 2: Realizovaný obrat v rokoch 2007 - 2010



Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčší podiel na celkovom obrate firmy Sundermann sa realizuje na slovenskom trhu, pohybuje sa v rozmedzí od 29% do 38%. Najväčšiu časť obratu firmy tvorí predaj prírezov, ktorými sa zabezpečuje výroba mozaikových a klasických parkiet v Banskej Štiavnici. Dôležitým podielom na obrate je takisto predaj listnatých výrezov (gulatiny) pre kooperujúcich výrobcov. V rámci organizačnej štruktúry firma Sundermann zabezpečuje pre Slovenské parkety s.r.o. nákup mozaikových prírezov v špecifikácii 25 x 50/60/70/80 x 160/350/500 mm v ročnom množstve cca 2000 m³. Pre výrobu klasických parkiet predá firma Sundermann dubové prírezy v kvalite jednostranne čisté v množstve cca. 300 m³ ročne. Okrem nákupu prírezov pre Slovenské parkety, predá firma Sundermann cca. 3000 m³ dubovej gulatiny pre výrobcov parketových prírezov. Nákup a predaj gulatiny je realizovaný hlavne z dôvodu, že malé piliarske firmy nie sú kapitálovo natoľko silné, aby dokázali dodávateľom gulatiny platiť za drevnú hmotu v krátkych lehotách splatnosti, ktoré sú požadované na slovenskom trhu.

Okrem slovenského trhu sa najväčšia časť obratu realizuje na rakúskom trhu. Podiel tohto trhu na celkovom obrate firmy sa pohybuje za ostatné roky od 23% do takmer 30%.

Do Rakúska firma Sundermann vyváža predovšetkým parketové prírezy v drevinách dub a buk (parený a neparený). Tieto prírezy firma predáva predovšetkým pre výrobcov trojvrstvových parkiet v Güssingu a Metersdorfe. Rakúski odberatelia nakupujú tieto prírezy hlavne vo vyšších kvalitatívnych triedach. Zákazníci na tomto trhu patria do kategórie náročných, ktorí vyžadujú aby dodávky tovaru boli realizované presne podľa dohodnutých podmienok, tzn. nielen po kvalitatívnej stránke ale aj z časového hľadiska.

Tretím najvýznamnejším trhom z hľadiska podielu na celkovom obrate firmy je český trh. Podiel tohto trhu sa pohybuje v rozmedzí od 15% do takmer 26%. Zvýšením využívania výrobných kapacít sa zvýšili požiadavky na dodávky polotovarov zo strany zákazníka a taktiež zavedením novej komodity (smrekového reziva). Celkový obrat na týchto trhoch v roku 2010 vzrástol o 8%. Do Čiech sa vyvážajú tiež predovšetkým parketové prírezy v drevinách buk a dub (parený a neparený). Tieto prírezy sú určené pre výrobcu trojvrstvových parkiet. Zákazníci v Českej republike nie sú až tak nároční na presnosť dodávok, kvalita tovaru je však prvoradá. V porovnaní s rakúskymi zákazníkmi, českí odberatelia majú zlú platobnú morálku. Oneskorenie v platbách sa pohybuje v rozmedzí od 30 do 60 dní po lehote splatnosti faktúr.

Firma Sundermann s.r.o. sa zameriava aj na nemecký trh, ktorého podiel na celkovom obrate sa pohyboval v intervale 10% - 22%. V roku 2009 však podiel klesol len na 6,24%.

Tento prepad bol spôsobený hlavne tým, že najväčší odberateľ parketových prírezov v Nemecku si postavil vlastné výrobné zariadenia na spracovanie gumatiny. V dôsledku toho obmedzil nákup výrobkov, z ktorých sa vyrábajú nášľapné vrstvy trojvrstvových parkiet. Ostatných nemeckých odberateľov môžeme charakterizovať rovnako ako rakúskych odberateľov, tzn. náročných na kvalitu a včasnosť dodávok.

Nepatrná časť celkového obratu je tvorená vývozom parketových prírezov na škandinávské trhy (Fínsko, Nórsko), do Maďarska, Španielska. Zákazníci v týchto krajinách však vzhľadom na svoju platobnú morálku boli veľmi nespoľahliví, nároční na administratívne spracovanie, ktoré často krát vyústilo do takmer súdnych sporov za neplatenie tovaru.

4.3.4 Podpora predaja

Reklamná činnosť firmy je ovplyvnená výrobkami, ktoré sú určené úzkej a cieľenej skupine záujemcov – výrobcom viacvrstvových parkiet. Sú to produkty, ktoré sa nepredávajú prostredníctvom reklamných inzerátov, resp. katalógov. Dôležitejším faktorom pri predaji týchto produktov sú osobné vzťahy, ktoré vychádzajú z dlhoročného budovania mena firmy, založeného na serióznosti, spoľahlivosti a dochvilnosti pri dodávkach výrobkov. Osobné vzťahy s partnermi sú budované pravidelnými obchodnými stretnutiami, či už pri príležitosti rôznych špecializovaných výstav a veľtrhov, alebo pri zmluvných rokovaniach.

Dôležitú úlohu pri podpore predaja v drevospracujúcom priemysle taktiež zohrávajú referenčné postoje a ústne podanie. Dobré meno spoločnosti a spokojnosť zákazníkov patrí medzi primárne ciele firmy Sundermann. Vzhľadom na fakt, že firma neobchoduje s produktmi bežnej spotreby a trh, na ktorom pôsobí je relatívne malý, by reklama v médiách bola neefektívna. Práve z toho dôvodu ústne podanie spokojných zákazníkov s kvalitou a cenou výrobkov je nevyhnutné. „Dobrá správa zájde ďaleko, zlá ešte ďalej!“ Firma Sundermann sa riadi týmto heslom a preto kvalita je nevyhnutnosťou.

Osobitou kategóriou v reklame je propagácia prostredníctvom internetu, resp. webovej stránky. Táto forma reklamy sa v súčasnej dobe považuje za samozrejmosť a z toho dôvodu ju využíva aj firma Sundermann. Stránka www.sundermann.sk funguje až na príliš jednoduchej platforme, čo v konečnom dôsledku nemusí osloviť, respektíve zaujať potenciálnych zákazníkov. Firemná webová stránka by sa dala charakterizovať ako stránka s jednoduchým dizajnom a slabou obsahovou náplňou. Nevýhodou stránky je aj fakt, že neobsahuje žiadny cenník, iba kontakt na vedenie firmy. Vzhľadom na fakt, že firma

pôsobí aj na zahraničných trhoch, je veľkou výhodou možnosť zmeny jazyka na nemčinu alebo angličtinu.

Mohlo by sa zdať, že reklamný potenciál firmy nie je využitý naplno, ale vzhľadom na oblasť pôsobnosti by reklama v médiách pravdepodobne nepôsobila efektívne. V súčasnej dobe sa vo fáze rastu nachádza reklama cez internet (banner, screen, skyscraper, square). Ceny týchto foriem reklamy sa pohybujú na úrovni od 1500 do 5000 eur za týždeň, čo sú však až príliš vysoké sumy pre malú firmu, akou je Sundermann.

Najlepším východiskom v oblasti reklamy sa pre túto malú firmu javí vytváranie a udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi, prezentácia firmy na medzinárodných veľtrhoch, zasielanie cenových ponúk novým odberateľom, zlepšenie a oživenie webovej stránky.

4.4 SWOT analýza firmy

Tabuľky SWOT analýzy hodnotia silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku.

Tabuľka č. 2: Silné stránky podniku

Silné stránky	Veľkosť sily (1-10)	Význam sily (0-1)	Vážená veľkosť
Povesť spoločnosti	7	0,7	4,9
Kvalifikovaní zamestnanci	7	0,6	4,2
Stabilita organizácie	8	0,7	5,6
Kvalita produktov	8	0,8	6,4
Flexibilita	6	0,5	3,0
Spoľahlivosť pri dodávkach	7	0,7	4,9
Platobná spoľahlivosť	8	0,7	5,6
SPOLU	34,6		

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 3: Slabé stránky podniku

Slabé stránky	Veľkosť slabosti (1-10)	Význam slabosti (0-1)	Vážená veľkosť
Propagácia firmy	5	0,5	2,5
Inovácie technológií	5	0,6	3,0
Úzky sortiment produktov	7	0,8	5,6
SPOLU	11,1		

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 4: Príležitosti podniku

Príležitosť	Prítlačivosť (1-10)	Pravdepodobnosť úspechu (0-1)	Bodové ohodnotenie
Rozšírenie sortimentnej skladby firmy a tým aj obratu	8	0,5	4,0
Vstup na iné trhy (napr. Ázia, Turecko, Grécko)	7	0,2	1,4
Nákup nových technológií za účelom zvýšenia obratu	6	0,5	3,0
SPOLU	8,4		

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 5: Hrozby podniku

Hrozby	Závažnosť (1-10)	Pravdepodobnosť výskytu (0-1)	Bodové hodnotenie
Vysoké náklady na reklamu	6	0,6	3,6
Nižšie ceny konkurencie	5	0,5	2,5
Nestabilita slovenského trhu v dodávkach gúlatiny	9	0,8	7,2
Slabá kapitálová vybavenosť dodávateľov	8	0,7	5,6
SPOLU	18,9		

Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom SWOT analýzy je porovnanie a vyhodnotenie súčasného stavu podniku z hľadiska slabých a silných stránok podniku, príležitostí a hrozieb. Táto analýza sa považuje jeden zo základných nástrojov, slúžiaci na zhodnotenie aktuálnej situácie podniku a na predpovedanie možných alternatív budúceho vývoja. „Analýzou vzájomnej interakcie jednotlivých faktorov silných a slabých stránok na jednej strane oproti príležitostiam a ohrozeniam na strane druhej, možno získať nové kvalitatívne informácie, ktoré charakterizujú a hodnotia úroveň ich vzájomného pôsobenia.“³¹

Silné a slabé stránky sú kvalitatívnym a kvantitatívnym vyjadrením rovnakého vnútorného prostredia, z toho dôvodu vytvárajú dva protiklady na jednej osi. Rovnako to platí aj pre

³¹ <http://www.kvalitaprodukcie.info/swot-analyza/> [online]. [22.3.2011].

príležitosti a hrozby, ktoré sú vyjadrením rovnakého vonkajšieho prostredia. Výsledná stratégia SWOT analýzy vznikne ako súčet dvoch vektorov.

Tabuľka č. 6: Výsledky SWOT analýzy

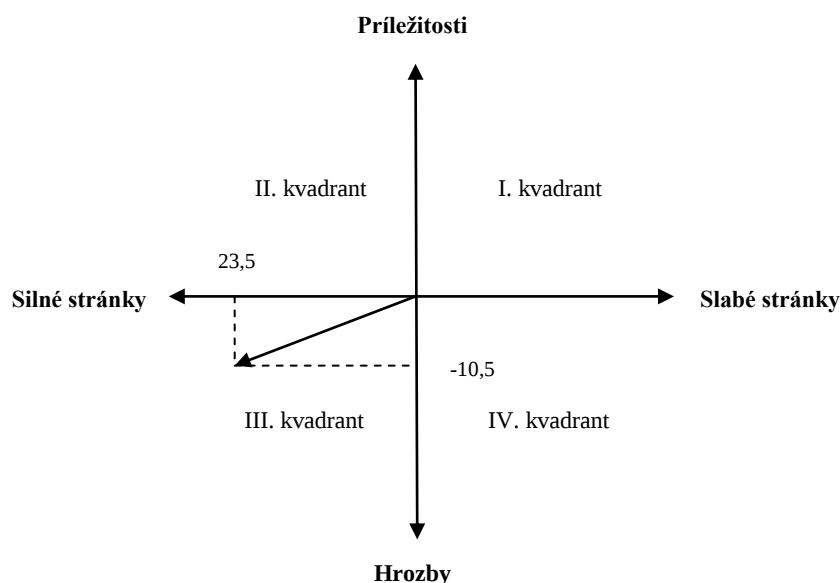
Výsledky SWOT	Skóre	Rozdiel
Silné stránky podniku	34,6	23,5
Slabé stránky podniku	11,1	
Príležitosti	8,4	-10,5
Hrozby podniku	18,9	

Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi silné stránky v spoločnosti Sundermann s.r.o. boli zaradené: *kvalita produktov*, ktorá je v súčasnej dobe nevyhnutnosťou, a ktorá sa prejavuje veľmi nízkym percentom reklamácií, *platobná spoľahlivosť* a *stabilita organizácie*, ktorá spočíva hlavne v tom, že firma pôsobí na trhu už 20 rokov. Ďalej dobrá *povesť spoločnosti*, *flexibilita* a *spoľahlivosť pri dodávkach*. Za slabé stránky možno považovať *relatívne úzky sortiment ponúkaných produktov*, *využívanie starších technológií* a *slabšiu propagáciu firmy*.

Odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, je malé a preto prevládajú hrozby nad príležitosťami. Najväčšími potenciálnymi hrozbami podniku sú: *nestabilita slovenského trhu v dodávkach vstupnej hmoty*, *slabá kapitálová vybavenosť dodávateľov*, *vysoké náklady na reklamu* a *nižšie ceny konkurencie*. Medzi príležitosti podniku patrí *rozšírenie sortimentu produktov* a *nákup nových technológií za účelom zvýšenia obratu*, ale taktiež aj *vstup na nové, ekonomicky zaujímavé trhy (napríklad Ázia, Grécko, Turecko)*.

Obrázok č. 7: Grafické znázornenie výsledku SWOT analýzy



Zdroj: vlastné spracovanie

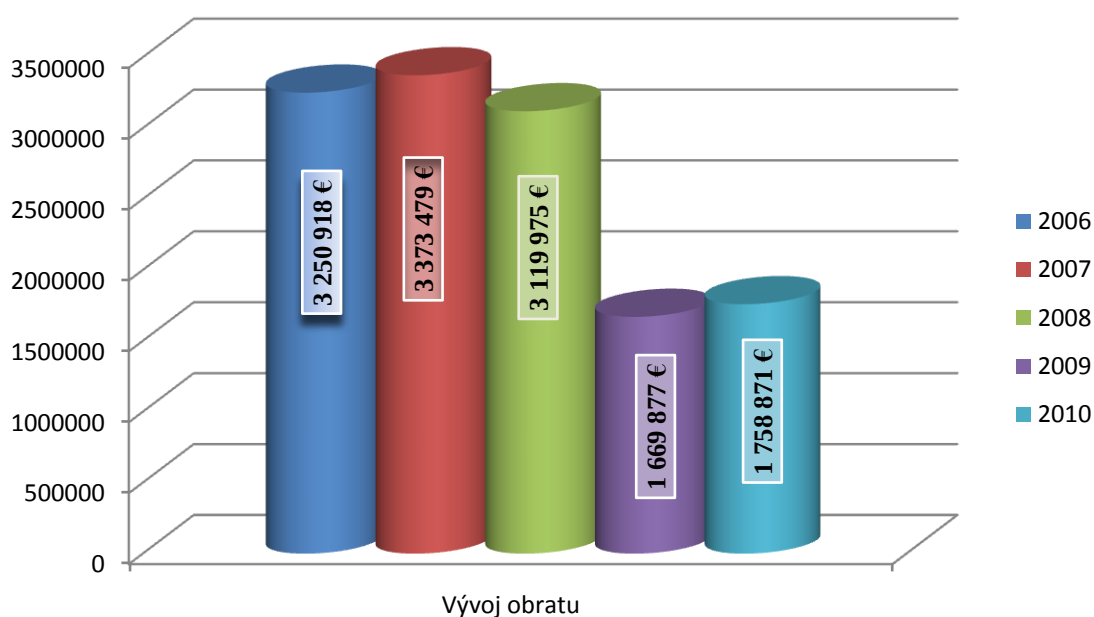
Sunderman s.r.o. sa nachádza v treťom kvadrante, ktorý je charakteristický tým, že silné stránky prevládajú nad slabými a hrozby prevládajú nad príležitosťami. Podnik, nachádzajúci sa v tomto kvadrante by mal uplatniť defenzívnu stratégiu. „Silná pozícia by sa mala využiť na blokovanie nebezpečenstva, zastrašenie konkurencie alebo únik do bezpečnejšieho prostredia. Odporúča sa defenzívna stratégia, ktorou si podnik chráni už vydanú pozíciu.“³² Formulovať stratégiu však nie je možné len na základe SWOT analýzy, pretože prostredie podniku sa neustále časom mení.

4.5 Finančná analýza

4.5.1 Analýza tržieb a účtovného výsledku hospodárenia

Analýza tržieb a účtovného výsledku hospodárenia firmy je založená na účtovných závierkach spoločnosti za jednotlivé roky obdobia roku 2006 až 2010. Vývoj celkového obratu za uvedené roky prezentuje nasledujúci graf.

Graf č. 3: Vývoj celkového obratu v rokoch 2006 – 2010



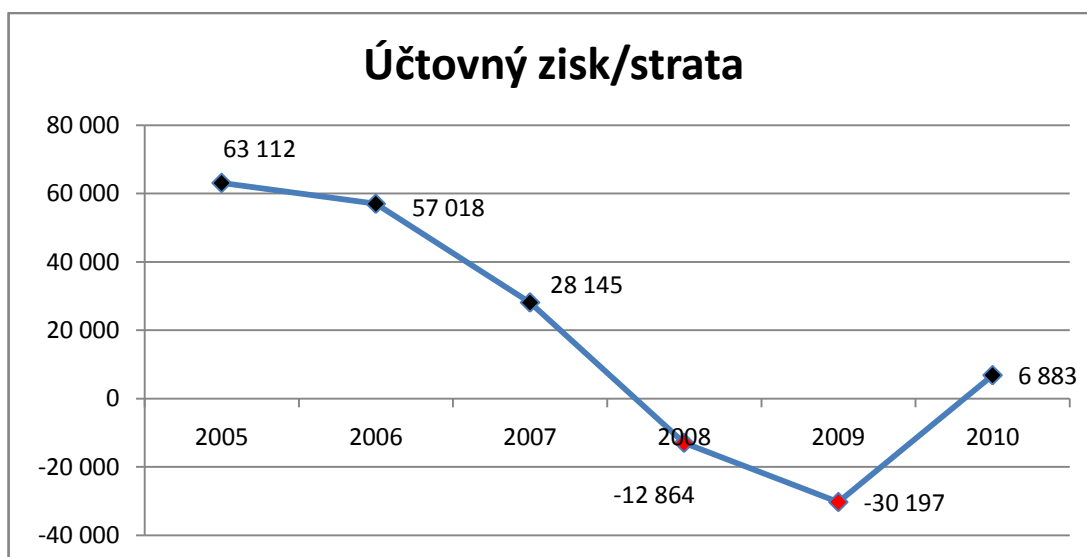
Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska vývoja obratu za roky 2006 – 2010 môžeme konštatovať, že roky 2006 - 2008 vykazovali stabilnú výšku, ktorá bola podporená rastom výroby hlavných odberateľov (výrobcov dvojvrstvových a trojvrstvových parkiet). Tento rast výroby sa prejavoval hlavne v dopyte po parketových prírezoch. Koncom roku 2008 sa však začali prejavovať

³² <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/> [online]. [15.3.2011].

hospodárske problémy západných ekonomík, hlavne v dôsledku vzniku globálnej finančnej krízy. Táto globálna finančná kríza viedla k zníženiu dopytu po výrobkoch, respektíve až k strate odbytových možností, čo malo za následok zníženie obratu z roku 2009-2010 v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi o takmer 47%. K zníženiu obratu v rokoch 2009-2010 prispelo taktiež aj neustále posilňovanie slovenskej koruny vo vzťahu k euru. Pre porovnanie, na konci roku 2008 SKK posilnila o takmer 13% oproti koncu roku 2006, čo spôsobilo pokles obratu firmy, pretože firma majoritnú časť produkcie exportuje na európske trhy. Finančná kríza v roku 2009 viedla k tomu, že zahraniční odberatelia podstatne znížili objednávky dodávaného materiálu, znížila sa cena tohto materiálu o 20% - 30% a podstatne sa zvýšili kvalitatívne požiadavky na materiál. V roku 2010 došlo k miernemu zlepšeniu situácie v odbyte, avšak v žiadnom prípade nemožno hovoriť o skončení krízy v odvetví výroby parkiet a piliarskych sortimentov.

Graf č. 4: Vývoj zisku/straty v rokoch 2005 - 2010



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri sledovaní výsledku hospodárenia firmy môžeme konštatovať, že spoločnosť Sundermann v rokoch 2006 - 2009 zaznamenávala klesajúcu tendenciu výsledku hospodárenia. Pokles ziskovosti pri nie veľmi zmenenej miere zisku ovplyvňovalo hlavne znižovanie produktivity práce v porovnaní s dosahovaným obratom a posilňovanie SKK. Režijné náklady spoločnosti klesali za sledované obdobie miernejšie ako obrat firmy. Pre porovnanie: prevádzkové a osobné náklady v roku 2009 v porovnaní s rokom 2006 klesli o takmer 27% avšak obrat klesol o 49%.

Ziskovosť firmy bola hlavne v roku 2008 ovplyvnená kurzovými stratami vo výške viac ako 61 000 €, čo spôsobilo negatívny výsledok hospodárenia. V roku 2009 firma zaznamenala znovu stratu, hlavne v dôsledku zníženia obratu a účtovných operácií pri odpísaní nedobytných pohľadávok. Po optimalizácii organizačnej štruktúry a znížení režijných a finančných nákladov firma v roku 2010 dosiahla kladný hospodársky výsledok. Pre porovnanie režijné a finančné náklady spoločnosti tvorili v roku 2009 takmer 17% z celkového obratu, ale v roku 2010 len necelých 13% z porovnateľného obratu, čo bol hlavný dôvod toho, že firma zaznamenala zisk.

4.5.2 Ukazovatele likvidity, finančnej zadlženosti a aktivity

Ukazovatele likvidity

„Platí, že finančne stabilný podnik je schopný hradiť záväzky, podnik s finančnými ťažkosťami má s tým problémy. Schopnosť hradiť krátkodobé záväzky je ovplyvnená mnohými skutočnosťami, no dve sú mimoriadne dôležité: štruktúra majetku a primeraný a pravidelný prítok peňažných prostriedkov.“³³

Tabuľka č. 7: Pohotová likvidita

	2006	2007	2008	2009	2010	Ideálne rozpätie
Likvidita pohotová	0,295	0,391	0,169	0,108	0,060	0,2 – 0,6

Zdroj: vlastné spracovanie

Z pohľadu pohotovej likvidity firma Sundermann v rokoch 2006 – 2010 dosahovala hodnoty v rozmedzí 0,060 – 0,391. V ideálnom rozpätí, ktoré sa podľa odborných publikácií stanovuje na 0,2 – 0,6 sa firma nachádzala v rokoch 2006, 2007. Od roku 2008 má tento ukazovateľ klesajúcu tendenciu, čo je spôsobené tým, že hlavne zo strany najväčších zákazníkov došlo k predĺženiu lehoty splácania ich záväzkov a tým k zníženiu pohotovej likvidity.

Tabuľka č. 8: Bežná likvidita

	2006	2007	2008	2009	2010	Ideálne rozpätie
Likvidita bežná	2,870	3,087	2,695	2,891	2,641	1,0 – 1,5

Zdroj: vlastné spracovanie

³³ ZALAI K.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2010, s. 81

V hodnotení bežnej likvidity v rokoch 2006 – 2010 dosahovala firma vysoké hodnoty v rozmedzí od 2,641 – 2,870. Je to spôsobené hlavne tým, že v dôsledku finančnej krízy zo strany zákazníkov sa podstatne zhoršila platobná morálka, čo znamenalo nárast krátkodobých pohľadávok firmy, a tým aj zvýšenie bežnej likvidity. Taktiež od roku 2008 sa obmedzila spolupráca s dôležitým obchodným partnerom, ktorý zostal dlžný 70 000 € po dobu 2 rokov, čo sa taktiež prejavilo na zvýšení krátkodobých pohľadávok a tým aj vyššej hodnote tohto ukazovateľa.

Tabuľka č. 9: Celková likvidita

	2006	2007	2008	2009	2010	Ideálne rozpätie
Likvidita celková	3,091	3,354	2,881	3,024	2,709	2,0 – 2,5

Zdroj: vlastné spracovanie

Celková likvidita spoločnosti, rovnako ako bežná likvidita nedosahovala v posledných rokoch hodnoty z ideálneho rozpätia, ktoré je stanovené na 2 - 2,5. Je ovplyvňovaná hlavne systémom nákupu prírezov od menších výrobcov. Títo menší dodávatelia nie sú schopní vyrobiť celokamiónové zásielky, preto ich výroba smeruje na sklad firmy Sundermann a až po skompletizovaní sa tento tovar vyskladňuje a expeduje.

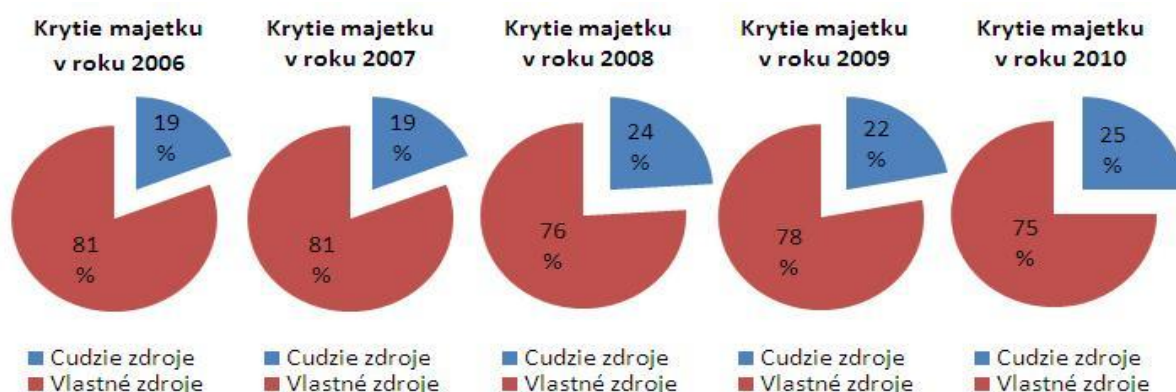
Hodnoty jednotlivých ukazovateľov likvidity vypovedajú o skutočnosti, že firma nedisponuje dostatkom najlikvidnejších prostriedkov (peniaze v hotovosti, ekvivalenty peňažných hotovostí, účty v bankách). Avšak na druhej strane je spoločnosť schopná vykrývať svoje krátkodobé záväzky transformáciou svojich pohľadávok a zásob.

Finančná závislosť – zadlženosť

Štruktúra finančných zdrojov sa sleduje prostredníctvom ukazovateľov zadlženosti. Vysoký podiel vlastných zdrojov hovorí o stabilite a nezávislosti spoločnosti, naopak vysoký podiel cudzích zdrojov dokumentuje finančnú labilitu a nestabilitu podniku.

Spoločnosť Sundermann s.r.o. od začiatku existencie používa na krytie svojich finančných aktivít a prevádzkovanie činnosti výhradne vlastné zdroje a cudzie zdroje vo forme vkladov a pôžičiek spoločníkov. Cudzie zdroje v tomto prípade nie sú tvorené bankovými úvermi a pôžičkami od iných finančných inštitúcií. Finančné zdroje slúžia okrem krytia vlastných záväzkov, takisto aj na finančné výpomoci vo forme pôžičiek pre najvýznamnejších dodávateľov (dodávateľské úvery vo forme poskytnutia finančný prostriedkov a tiež vo forme poskytnutia dlhšej doby splatnosti faktúr).

Obrázok č. 8: Krytie majetku v rokoch 2006 -2010



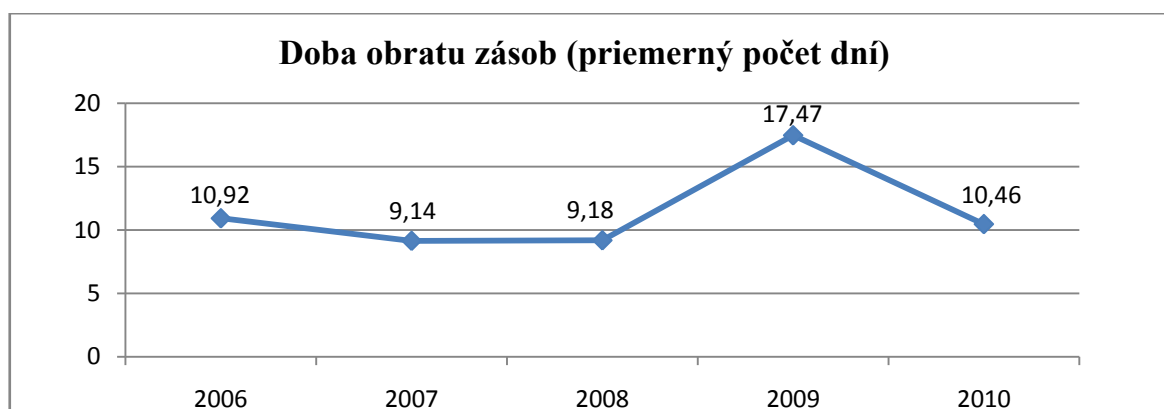
Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšiu časť z finančných zdrojov však firma používa na zabezpečenie prevádzky svojej dcérskej spoločnosti Slovenské parkety s.r.o. V rokoch 2006 – 2010 sa rozpätie celkového zadĺženia firmy pohybovalo medzi 19% - 25%. Odborná literatúra stanovuje ideálny interval na 30% - 70%, z čoho vyplýva, že firma Sundermann vykazuje v tomto smere veľmi dobré výsledky. Práve vysoký podiel vlastných zdrojov robí podnik stabilným a nezávislým.

Ukazovatele aktivity

„Ukazovatele aktivity merajú schopnosť využívať investované finančné prostriedky a hodnotia viazanosť jednotlivých zložiek kapitálu v rôznych druhoch aktív a pasív. Tieto ukazovatele vyjadrujú počet obrátov jednotlivých zložiek zdrojov alebo aktív, ako doba obratu zásob, doba inkasa pohľadávok a doba splácania záväzkov.“³⁴

Graf č. 5: Vývoj doby obratu zásob

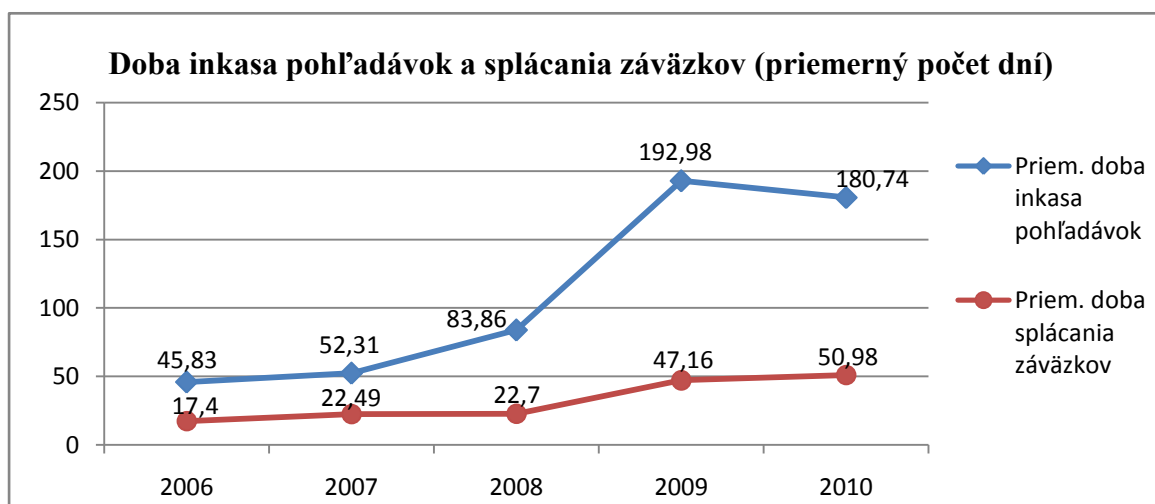


Zdroj: vlastné spracovanie

³⁴ http://www.datamarketing.cz/download/Ukazka_externi_financni_analyzy_Kia_Motors.pdf [online]. [17.3.2011].

Doba obratu zásob v rokoch 2006 -2010 vykazovala v priemere iba malé odchýlky. Iba v roku 2009 zaznamenal tento ukazovateľ nárast z 9 dní na takmer 17,5 dňa. Tento nárast bol spôsobený tým, že v roku 2009 v dôsledku finančnej krízy bolo prijímaných podstatne menej objednávok a preto sa musel tovar mnohokrát vyrábať na sklad. V roku 2010 sa situácia čiastočne stabilizovala a hodnota obratu zásob sa vrátila na predchádzajúcu úroveň. Priemerný počet dní obratu zásob je ovplyvnený hlavne tým, že zásoby firmy Sundermann sú tvorené polotovarmi, ktoré slúžia na export, teda neslúžia na finálnu výrobu. Výrobky, ktoré by boli určené na finálnu výrobu, by museli byť na sklade držané dlhšie, pretože doba obratu zásob finálnych výrobkov v drevárskom priemysle je v priemere 3 mesiace.

Graf č. 6: Priemerná doba inkasa pohľadávok a splácania záväzkov



Zdroj: vlastné spracovanie

Doba inkasa pohľadávok vychádza z dohodnutých platobných podmienok pri realizácii tovaru. V rokoch 2006 – 2009 sa hodnoty tohto ukazovateľa v spoločnosti zvyšovali, čo taktiež negatívne ovplyvňovalo likviditu podniku. Priemerná doba inkasa pohľadávok bola v roku 2009 až 192,98 dní, nasledujúci rok sa situácia síce stabilizovala a hodnoty sa už nezvyšovali. Stále však dosahovali v priemere 180,74 dní , čo je veľmi vysoká hodnota. Slabé výsledky v tejto oblasti boli spôsobené hlavne tým, že Slovenské parkety s.r.o. ako dcérska spoločnosť firmy Sundermann v dôsledku slabšieho kapitálového vybavenia splácala svoje záväzky v posledných troch rokoch v priemere až 300 - 400 dní, čo negatívne ovplyvnilo celkové hodnoty. Predĺženie doby inkasa pohľadávok v rokoch 2008 - 2010 bolo taktiež ovplyvnené vznikom globálnej finančnej krízy, a tým pádom zhoršením platobnej morálky všetkých zákazníkov.

Toto predĺženie doby inkasa pohľadávok malo taktiež negatívny dopad na dobu splácania záväzkov firmy, pretože hodnota tohto ukazovateľa sa zvýšila z priemerných 22 dní, ktoré dosahoval v rokoch 2006 – 2008 na priemerných 49 dní v rokoch 2009 – 2010. V tejto oblasti však firma vykazuje relatívne dobré hodnoty, keďže odborné publikácie stanovujú ako spodnú akceptovateľnú hranicu splácania záväzkov 60 dní.

Nesúlads, ktorý firma zaznamenala medzi dobou inkasa pohľadávok a dobou splácania záväzkov znamená, že firma skôr platí svoje záväzky ako reálne inkasuje peniaze za svoje pohľadávky, čo má negatívny vplyv na prevádzkový cashflow a likviditu.

Ukazovatele rentability

Tabuľka č. 10: Vývoj ukazovateľa ROA

	2006	2007	2008	2009	2010
ROA (koef.)	0,03240	0,01516	-0,00982	-0,01833	0,00397
ROA (%)	3,24%	1,52%	-0,98%	-1,83%	0,40%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 11: Vývoj ukazovateľa ROE

	2006	2007	2008	2009	2010
ROE (koef.)	0,04020	0,01880	-0,01295	-0,02346	0,00532
ROE (%)	4,02%	1,88%	-1,30%	-2,35%	0,53%

Zdroj: vlastné spracovanie

Ukazovateľ ROA, vyjadrujúci zhodnotenie celkových aktív zaznamenal klesajúcu tendenciu. V roku 2006 mal ukazovateľ najvyššiu hodnotu, 0,0324, čo predstavuje 3,24% zhodnotenie aktív. Znamená to, že 1 euro aktív podniku prinieslo približne 3 centy zisku. Po roku 2006 však podnik zaznamenal klesajúcu tendenciu v zhodnocovaní svojich aktív. Po vypuknutí globálnej finančnej krízy v roku 2008 zaznamenal ukazovateľ negatívne hodnoty -0,00982 v roku 2008 a -0,01833 v roku 2009. Tieto záporné hodnoty boli spôsobené v dôsledku dosiahnutia účtovnej straty v daných rokoch. Vďaka miernej stabilizácii v poslednom roku firma zaznamenala kladné zhodnotenie svojich aktív v hodnote 0,40%.

Ukazovatele ROE a ROA spolu úzko súvisia. ROE predstavuje zhodnotenie vlastného kapitálu. Daný ukazovateľ zaznamenal v predchádzajúcom období takmer rovnaký vývoj ako ROA. Najlepšiu hodnotu zaznamenal v roku 2006, kedy podnik zhodnotil vlastný kapitál vo výške 4,02%, avšak dôsledkom finančnej krízy hodnoty postupne klesali.

5 Zhodnotenie a odporúčania

Firma Sundermann s.r.o. pôsobí na trhu už od roku 1991 a zameriava sa predovšetkým na obchod a výrobu parketových prírezov, ako aj iných polotovarov pre výrobcov parkiet.

Od začiatku svojej pôsobnosti v drevárskom priemysle využívala a stále aj využíva výhradne svoje vlastné zdroje, respektíve zdroje svojich spoločníkov. Dĺžka pôsobnosti na trhu jasne odzrkadľuje fakt, že ide o stabilnú organizáciu.

Vývoj firmy mal rastúcu tendenciu od založenia až po rok 2007. V roku 2008 bol však vývoj výrazne ovplyvnený hospodárskou situáciou, ktorá nastala v celej Európe. Vznik globálnej finančnej krízy zastavil ekonomický rast a spôsobil nižšiu reprodukciu vo firme. Od tohto momentu sa firma snaží prežiť tieto menej úspešné roky s čo najmenšími stratami.

Na základe aplikovanej finančnej analýzy môžeme konštatovať, že finančná situácia podniku sa po dopadoch krízy začína postupne stabilizovať, naberať pozitívny smer vo vývoji, čo dokazuje aj fakt, že spoločnosť po dvoch rokoch (2008 a 2009), v ktorých dosiahla účtovnú stratu, dosiahla v roku 2010 opäť zisk. Taktiež aj ostatné finančné ukazovatele (rentabilita, likvidita, aktivita) dokazujú, že situácia sa postupne stabilizuje, ale potrvá ešte niekoľko rokov kým sa vráti na úroveň, v ktorej sa nachádzala pred vypuknutím finančnej krízy.

Na základe výsledkov práce sa dá konštatovať, že ide o **úspešnú firmu** z viacerých dôvodov:

- 1.) Najdôležitejší dôvod, prečo je firma úspešná, je *stabilita organizácie*. Firma pôsobí na slovenskom trhu už 20 rokov, čo sa považuje za úspech, vzhľadom na značný podiel slovenských firiem končiacich v konkurze v drevárskom odvetví.
- 2.) Firma od začiatku svojej existencie dosahovala *pozitívny hospodársky výsledok*, s výnimkou predposledných dvoch rokov (2008 a 2009), kedy vplyvom globálnej finančnej krízy sa zamerala na „prežitie“. V roku 2010 však opäť zaznamenala zisk. Mohlo by sa zdať, že výška zisku nie je až taká vysoká, avšak treba konštatovať, že firma pôsobí v odvetví, kde je miera zisku relatívne nižšia.
- 3.) *Spokojnosť zamestnancov* je ďalším dôkazom úspešnosti firmy. Firma zamestnáva malý počet zamestnancov, ale poskytuje im nadštandardné platové podmienky v porovnaní s podobnými podnikmi v rovnakých regiónoch. Taktiež sú zamestnancom poskytované mnohé benefity – firma platí zamestnancom doplnkové

dôchodkové poistenie, vypláca im „trináste platy“, zamestnancom na nižších organizačných úrovniach prepláca dopravné náklady, výkonným pracovníkom poskytuje služobný automobil a mobilný telefón. Nadštandardné platové ohodnotenie a poskytovanie benefit sa odzrkadľuje na lojálnosti zamestnancov, čo dokazuje takmer nulová fluktuácia pracovníkov.

Na základe analýzy môžeme určiť nasledovné odporúčania pre zlepšenie:

- Doriešenie krátkodobých pohľadávok voči najväčším dlžníkom (eventuálne aj súdnou cestou), pretože len dvaja najväčší dlžníci dlhujú spoločnosti spolu 120 000 €, čo by sa okamžite odzrkadlilo v zlepšení likvidity podniku, ako aj v zlepšení aktivity.
- Po reštrukturalizácii dcérskej spoločnosti skrátiť inkaso pohľadávok od nej, pretože v dôsledku slabšieho kapitálového vybavenia splácala svoje záväzky v posledných troch rokoch v priemere až 300 - 400 dní.
- Rozšírenie portfólia výrobkov o ďalšie žiadane výrobky na trhu (napr. nášľapné lamely).
- Zvážiť vstup na nové trhy, respektíve obnoviť staré trhy (Taliansko, Škandinávia), taktiež zvážiť participáciu pre prienik na ázijský trh (Čína).
- Zefektívniť propagáciu spoločnosti.
- Zvýšiť rentabilitu podniku vďaka zefektívneniu výroby, teda podnik by sa mal zamerať na zvýšenie najefektívnejších výrobkov (parené prírezy) v závislosti od dopytu (trhovej situácie).

Záver

Bakalárska práca spolu so svojimi výsledkami poukazuje na fakt, že hodnotenie úspechu firmy je komplexný proces, ktorý treba realizovať z viacerých „uhlov pohľadu“. Tomuto procesu predchádza dôsledné získavanie potrebných informácií.

Primárnym cieľom práce bolo analyzovanie a zhodnotenie úspechu spoločnosti Sundermann s.r.o., ktorá pôsobí v drevospracujúcom priemysle a počtom zamestnancov sa radí medzi malé podniky. Podnikateľská činnosť spoločnosti je ovplyvňovaná internými faktormi, ktoré môže ovplyvňovať a redukovať. Taktiež na ňu pôsobia faktory externé, ktoré ovplyvniť nedokáže, môže sa len snažiť redukovať ich dopad. Výsledky práce dokazujú dôležitosť týchto externých faktorov. V dôsledku vypuknutia globálnej hospodárskej krízy v roku 2008 sa finančná situácia firmy výrazne zhoršila. Tejto kríze firma nemohla predísť, mohla sa len snažiť protikrizovými opatreniami znížiť jej negatívny dopad. Od tohto momentu sa priority spoločnosti zmenili, snažila sa prežiť tieto menej úspešné roky s čo najmenšími stratami. V poslednom roku sa situácia vo firme začala pomaly stabilizovať a firma po 2 rokoch, kedy bola v strate, dosiahla opäť pozitívne hospodárske výsledky.

Aj napriek dvom neúspešným rokom, ktoré boli spôsobené hlavne vplyvom hospodárskej krízy, sme zhodnotili spoločnosť Sundermann s.r.o. ako úspešnú, z viacerých dôvodov: *stabilita* - pôsobí na trhu už 20 rokov, *pozitívne hospodárske výsledky* - od začiatku svojej existencie spoločnosť dosahovala pravidelne zisk, s výnimkou rokov 2008, 2009, kedy bola výrazne ovplyvnená hospodárskou krízou, *spokojnosť zamestnancov* – firma zamestnáva malý počet zamestnancov, ale títo zamestnanci sú vďaka dobrým mzdovým podmienkam, mnohým benefitom a dobrým pracovným podmienkam spokojní, čo dokazuje takmer nulová fluktuácia pracovníkov.

Komplexne analyzovať a zhodnotiť úspech vybranej firmy je náročný proces, na ktorý má vplyv viacero faktorov ako napríklad odvetvie pôsobenia, veľkosť podniku či iné. Avšak na základe skúmaných oblastí a hodnotení použitých v práci sa nám podarilo naplniť stanovený primárny cieľ.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

- [1] BLAŽKOVÁ M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a středné firmy*. Praha: GRADA, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] ČIMO J.: *Marketingové aplikácie*. Bratislava: EKONÓM, 2008, 389 s. ISBN 978-80-225-2478-0.
- [3] FETISOVOVÁ E.: *Podnikové financie – Zbierka príkladov*. Bratislava: EKONÓM, 2001, 139 s. ISBN 80-225-1403-9.
- [4] GRÜNWALD R. – HOLEČKOVÁ J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 195 s. ISBN 80-7079-587-5.
- [5] KITA J.: *Marketing*. Bratislava: IURA Edition, 2005, 431 s. ISBN 80-8078-049-8.
- [6] LESÁKOVÁ D.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Sprint, 2001, 339 s. ISBN 80-88848-90-3.
- [7] LISÝ J.: *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava: IURA Edition, 2005, 622 s. ISBN 80-8078-063-3.
- [8] MAJDÚCHOVÁ H. – NEUMANNOVÁ A.: *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: IURA Edition, 2008, 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.
- [9] MAJTÁN Š.: *Odbytová stratégia*. Bratislava: EKONÓM, 2007, 289 s. ISBN 978-80-225-2252-6.
- [10] PEARCE J. A. – ROBINSON R. B. Jr.: *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. Boston: Irwin, 1991, 390 s. ISBN 0-256-08324-X.
- [11] PHILLIPS ROBERT L.: *Pricing and Revenue optimization*. Stanford: G&S Book Services, 2005, 363 s. ISBN 0-8047-4698-2.
- [12] SLÁVIK Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: EKONÓM, 1997, 276 s. ISBN – 80-225-0816-0.
- [13] ZALAI K.: *Finančno–ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2010, 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2.

Elektronické zdroje:

- [14] TURISOVÁ R. – NAŠČÁKOVÁ J. 2005. *Organizačná štruktúra podniku a jej súlad s modernými nástrojmi riadenia*. [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2005 [cit. 17.2.2011]. Dostupné na internete:

<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/8-2005/pdf/220-225.pdf>

- [15] SLÁDEKOVÁ A. 2010. *Typy organizačnej štruktúry*. [online]. [cit. 17.2.2011]. Dostupné na internete: <http://sladekova.webnode.sk/podnikova-ekonomika/a4-rocnik/a5-manazment/a5-7-organizacna-struktura> podniku/a5-7-1-typy-organizacnej-struktury
- [16] <http://www.euroekonom.sk/marketing/marketingova-analyza/makroprostredie-podniku/> [online]. [19.2.2011].
- [17] <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/> [online]. [cit. 15.3.2011].
- [18] <http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.html> [online]. [15.3.2011].
- [19] <http://www.kvalitaprodukcie.info/swot-analyza/> [online]. [cit. 22.3.2011].
- [20] http://www.datamarketing.cz/download/Ukazka_externi_financni_analyzy_Kia_Motors.pdf [online]. [cit. 17.3.2011].
- [21] http://www.vedavyskum.sk/lesnicko__drevarsky_komplex/drevospracujuci_priemysel [online]. [25.1.2011].
- [22] <http://www.platy.sk/platy/drevospracujuci-priemysel> [online]. [25.1.2011].
- [23] <http://www.wikiquote.org> [online]. [2.5.2011].

Vedecko – kvalifikačné práce:

- [24] KITA M.: *Analýza odvetvia a strategické partnerstvá v plynárenskom odvetví v EU a vo svete*. Diplomová práca, Fakulta managementu UK Bratislava 2007, 87 s.