

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/I/2015/1407263019

**RIEŠENIE KRÍZY VO VYBRANOM PODNIKU
PROSTREDNÍCTVOM SANÁCIE**

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

RIEŠENIE KRÍZY VO VYBRANOM PODNIKU
PROSTREDNÍCTVOM SANÁCIE

Diplomová práca

Študijný program: 6284 8 12 Ekonomika podniku

Študijný odbor: 6284 8 00 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Stanislava Deáková, PhD.

Bratislava 2015

Bc. Katarína Elízová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 22. apríla 2015

(podpis študenta)

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcela poďakovať svojej vedúcej diplomovej práce Ing. Stanislave Deákovej, PhD., za odborné rady, pripomienky, ochotu a trpezlivosť počas celej doby spracovávania diplomovej práce. Ďalej by som sa chcela poďakovať podniku cShop SK za ich ochotu pri poskytovaní potrebných materiálov a informácii o chode podniku.

ABSTRAKT

ELÍZOVÁ, Katarína: *Riešenie krízy vo vybranom podniku prostredníctvom sanácie*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Stanislava Deáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2015, počet strán: 106.

Cieľom diplomovej práce je na základe teoretických poznatkov identifikovať krízový stav v podniku a navrhnúť vhodný spôsob riešenia vzniknutej krízy prostredníctvom sanácie. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 10 grafov, 24 tabuliek, 2 schémy a 13 obrázkov. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu krízy podniku a sanácie. V ďalšej časti je rozpracovaný hlavný cieľ práce ako aj parciálne ciele potrebné na jeho dosiahnutie. V tretej kapitole sú uvedené všetky metódy, ktoré boli aplikované pri písaní práce. Praktická časť sa zaoberá identifikovaním stavu podniku a následným riešením krízy prostredníctvom sanačného procesu. Výsledkom riešenia danej problematiky je navrhnúť vhodné sanačné opatrenia, ktoré sa nachádzajú vo forme odporúčaní v diskusnej časti práce.

Kľúčové slová:

kríza podniku, spôsoby riešenia podnikovej krízy, sanácia

ABSTRAKT

ELÍZOVÁ, Katarína: *Solving the crisis in the chosen enterprise via remediation*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Enterprise Economy. – Supervisor of the thesis: Ing. Stanislava Deáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2015, number of pages: 106.

The aim of the thesis is to identify the crisis in company and propose the appropriate methods how to resolve the crisis via remediation, based on the theoretical knowledge. The work is divided into five chapters. 10 graphs, 24 tables, 2 diagrams and 13 pictures are included. The first chapter is devoted to theoretical description of the corporate crisis and remediation. The following part provides the main aim of the thesis and partial aims, which are necessary to reach the main aim. The content of the third chapter is devoted to the description of all the methods applied for completing the thesis. The following practical part deals with the identification of the state of the company and resolving the crisis via the remediation process. The outcome of the solved issue is to propose suitable remediation steps in the recommendations form, which are to be found in the last part of the thesis.

Key words:

corporate crisis, methods to resolve corporate crisis, remediation

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Kríza ako fáza životného cyklu podniku.....	12
1.2 Typológia kríz v podniku	14
1.2.1 Rastové krízy	14
1.2.2 Kríza ako stav podniku	16
1.2.3 Kríza ako vývoj podniku.....	18
1.3 Príčiny vzniku krízy, zdroje a symptómy	20
1.4 Identifikácia krízy a jej diagnostika	24
1.4.1 Nástroje na identifikáciu krízy.....	25
1.4.2 Včasná identifikácia ako prevencia vzniku krízy	32
1.5 Riešenie krízy v podniku.....	34
1.5.2 Spôsoby záchrany podniku	36
1.6 Charakteristika procesu sanácie	37
1.6.1 Klasifikácia sanácie	38
1.6.2 Priebeh sanácie, sanačný proces	40
1.6.3 Sanačné stratégie.....	44
2 Cieľ práce	46
3 Metodika práce a metódy skúmania	47
4 Výsledky práce.....	49
4.1 Analýza externého prostredia prostredníctvom metódy pasportu.....	49
4.1.1 Základné údaje- predstavenie podniku a jeho stručná história	49
4.1.2 Identifikácia záujmového prostredia podniku.....	51
4.1.3 Retrospektívna charakteristika.....	51
4.1.4 Štatistika podnikania v odvetví.....	53
4.1.4 Najdôležitejšie a kapitálovo najsilnejšie subjekty odvetvového prostredia...	55
4.1.6 Ľudské zdroje.....	56
4.1.7 Legislatívne obmedzenia podniku	57
4.1.8 SWOT analýza.....	58
4.2 Identifikácia krízy v spoločnosti cShop SK	63
4.2.1 Výsledok hospodárenia, výnosy a náklady spoločnosti cShop SK	63
4.2.2 Narušenie zlatého bilančného pravidla	69
4.2.3 Vybrané ukazovatele finančnej analýzy	70

4.2.4	Krízový barometer	74
4.2.5	Metóda multikriteriálneho hodnotenia.....	76
4.3	Riešenie krízy prostredníctvom sanácie	82
4.4	Sanácia spoločnosti cShop SK	83
4.4.1	Anamnéza spoločnosti cShop SK	83
4.4.2	Stav podniku a stupeň krízy.....	88
4.4.3	Alternatívne scenáre vývoja.....	90
4.4.4	Cieľ sanácie	90
4.4.5	Stratégia sanácie	93
5	Diskusia	97
	Záver	102
	Zoznam použitej literatúry	104

Úvod

Podniková kríza nie je v dnešnej dobe neznámym pojmom. Turbulentné prostredie, ktoré prináša neustále zmeny, nielen čo sa týka vývoja technológií, ale aj samotnej preferencie zákazníkov, je neľahkým prostredím na podnikanie. Trh presýtený konkurenciou, slabnúci dopyt po výrobkoch firmy, rastúce náklady, klesajúce tržby. Toto je len zlomok, čomu musí podnik počas svojej existencie čeliť.

Kríza podniku je súčasťou jeho životného cyklu. Je sprevádzaná negatívnymi javmi, ktoré sa najčastejšie prejavujú na strate, ktorú podniku vygeneruje. Nájst' jednotný algoritmus ako sa dostať z krízy je nemožné, a to z dôvodu, že každý podnik je špecifický „živý organizmus“. Ak sa s týmto tvrdením stotožníme a budeme tak aj k podniku v kríze pristupovať, je možné mu pomôcť k jeho opätovnému rastu a prosperite.

Pre úspešne prekonanie krízy je potrebná dôkladná diagnostika podniku. Identifikovať slabé miesta, ktoré spôsobujú problémy, ale aj jeho silné stránky, o ktoré by sa mohol opierať počas celého ozdravného procesu.

Podľa veľkosti a závažnosti ohniska problémov podnik pristupuje k riešeniu krízy. Vo všeobecnosti sem radíme konsolidáciu, sanáciu a reštrukturalizáciu. Cieľom diplomovej práce je bližšie priblížiť proces sanácie.

Sanácia v sebe zahŕňa nevyhnutné opatrenia, ktorých zmyslom je záchrana a ozdravenie podniku. Zasahuje do celého chodu podniku, zanecháva len životaschopné časti a zavádza opatrenia, ktoré majú prispieť k jeho záchrane. Teoretickému vymedzeniu krízy ako aj sanácie sa venuje prvá kapitola.

V druhej kapitole je objasnený cieľ práce. Cieľom práce je na základe teoretických poznatkov, hlavne z oblasti podnikovej diagnostiky, identifikovať stav podniku

a ponúknuť návrh riešenia, prostredníctvom sanácie, ktorý je vytvorený pre konkrétny podnik, a tým mu pomôcť dostať sa zo stavu krízy do stavu revitalizácie a následného rastu.

Tretia kapitola pojednáva o metodike práce a metódach skúmania, ktoré boli použité pri tvorbe diplomovej práce.

Štvrtá kapitola výsledky práce, je zameraná na použitie teoretických poznatkov na konkrétnom podniku. Kapitola zachytáva identifikovanie krízy a následne celý sanačný proces. Posledná kapitola s názvom diskusia je venovaná konštruktívnym návrhom na obnovenie zdravia podniku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Vývoj podniku po jeho životnej krivke je sprevádzaný ako pozitívnymi obdobiami rastu, tak aj menej úspešnými obdobiami. Typickým predstaviteľom negatívneho obdobia je kríza. Kríza má v odbornej terminológii veľa definícií, no autori sa zhodujú v názore, že je súčasťou životného cyklu podniku a má na celkové ekonomické fungovanie podniku negatívny vplyv.

Bolo by odvážne tvrdiť, že v dnešnej turbulentnej dobe poznačenej globalizáciou existuje ešte krajina, kde sa podniky nestretli s týmto pojmom. „Odborné články dokonca uvádzajú, že veľké spoločnosti v USA čelia kríze v priemere každých 4 až 5 rokov.“¹

Podniková kríza hrozí každému podniku bez prihliadania na fakt, či ide o mikropodnik alebo veľký medzinárodný koncern. Je to pojem, ktorý spája podniky po celom svete.

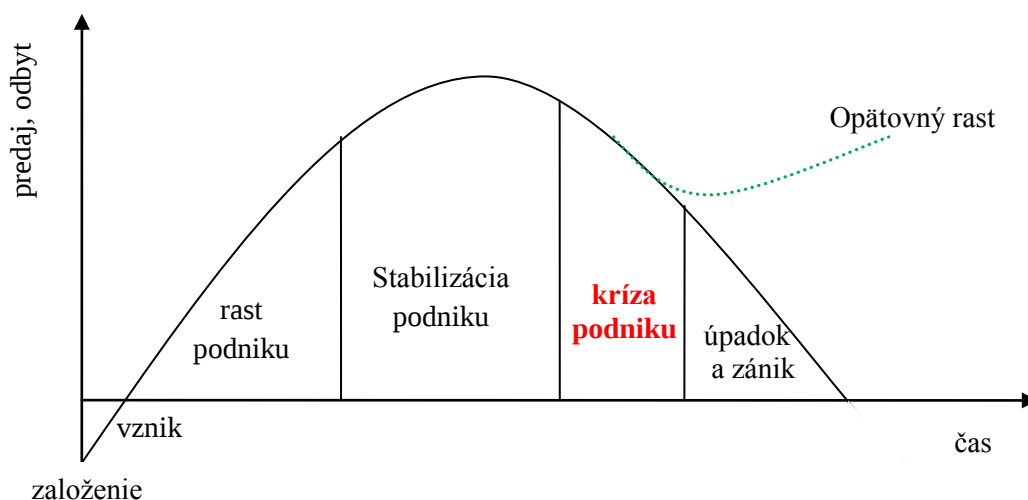
Následky krízy môžu byť devastujúce. Neskoro identifikovaná kríza, či nesprávne zvolené rozhodnutia v dôsledku nedostatku informovanosti, môžu znamenať pre podnik jeho zánik. Tomuto fatálnemu koncu by sa každý podnik rád vyhol. Práve preto sa budeme v tejto diplomovej práci venovať spôsobom ako riešiť krízu. Najúčinnjším spôsobom je prevencia, to znamená vedieť čítať v signáloch, ktoré nám podnik dáva. Pokiaľ by sa takéto indikátory zachytili včas, ešte pred vypuknutím samotnej krízy, podnik by sa vyhol množstvu problémov. Nie vždy sa však tieto signály zachytia a v podniku nastane kríza, ktorá sa musí riešiť.

Vhodne zvolené riešenia, vhodná voľba nástrojov záchrany podniku, ho môže prinavrátiť späť do normálneho stavu. Jednou zo záchranných metód je sanácia, ktorá je predmetom tejto práce. Správna aplikácia sanácie, môže zachrániť podnik pred zánikom a znovu naštartovať jeho ekonomickú činnosť. Tento proces nie je na Slovensku legislatívne upravený. Sanácia ponúka možnosti ako vyviesť podnik z krízy, čo je pre dnešnú dobu viac než užitočné vedieť.

¹ ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2012. s. 29. ISBN 978-80-86929-85-9.

1.1 Kríza ako fáza životného cyklu podniku

V dnešnej dynamickej dobe, plnej zmien a zostrenej konkurencie je slovo kríza pre podnikateľov dobre známym pojmom. Kríza sa stáva prirodzenou súčasťou životného cyklu podniku. Pod pojmom životný cyklus budeme rozumieť: „obdobie od vzniku podniku až po jeho prípadný zánik, resp. postupný priebeh jednotlivých fáz pôsobenia podniku.“² Jednotlivé fázy životného cyklu sú znázornené na obr. 1.



Obr. 1: Fázy životného cyklu podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa MAJTÁN, Š. – NEUMANNOVÁ, A.: *Podnik a jeho transformačný proces*. Bratislava: Corcordia Trading 1995

„Krízu podniku môžeme definovať ako nežiaducu fázu životného cyklu, ktorá sa v podniku vyskytuje veľmi často.“³ Počas tejto fázy dochádza v podniku k nepriaznivému vývoju jeho výkonnosti, ktorý ho vzdiaľuje od vytýčených cieľov a môže viesť až k samotnému úpadku podniku.

Kríza má v odbornej literatúre mnoho definícií, jedna z nich definuje krízu ako: „Fázu životného cyklu podniku, počas ktorej dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonnostného potenciálu, radikálnemu znižovaniu objemu tržieb, poklesu čistého obchodného imania, výrazným tendenciám zhoršovania postavenia podniku na trhu

² MAJDUCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava : Iura Edition, 2008. s. 19. ISBN 978-80-8078-200-9.

³ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 102. ISBN 978-80-8078-464-5.

a znížení likvidity, čím je bezprostredne obmedzená jeho ďalšia existencia v prípade, ak vývoj bude pokračovať nezmeneným trendom.“⁴

Česká autorka Hana Kratochvílová definuje krízu ako určitý stupeň trvalých porúch rovnováhy v chode a výsledkoch podniku. Je dôsledkom problémov, rozporov a samotných výsledkov podniku. Z tohto pohľadu je kríza na jednej strane dôsledkom problémov, no na druhej strane je kríza počiatkom obnovy, pretože riešenie krízy je v obnove dynamickej rovnováhy podniku.⁵

Kríza nie je len jednou z ohraničených fáz životného cyklu podniku, môže sa prejaviť aj v ostatných štádiách existencie podniku.

Krízu je možné vnímať aj z druhej strany. Je to príležitosť na vykonanie nevyhnutných zmien, ktoré môžu nakoniec podnik posunúť na lepšiu pozíciu na trhu ako pred samotnou krízou. V tomto uhle pohľadu môžeme chápať nepriaznivý stav ako bránu ku posunu a inovatívnemu napredovaniu. Túto myšlienku môžeme podčiarknuť známym citátom švajčiarskeho spisovateľa Maxa Frischa: „Kríza je produktívny stav, človek z nej musí odstrániť iba príchut' katastrofy.“⁶

Navzdory faktu, že naša aj zahraničná odborná literatúra uvádza nespočetne veľa definícií krízy, treba si uvedomiť aj skutočnosť, že: „Nie je možné dať presnú a jednotnú definíciu krízy, rovnako ako nie je možné s plnou istotou predvídať, kedy sa presne kríza objaví, ako a prečo.“⁷

⁴ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 78. ISBN 978-80-89393-13-8.

⁵ KRATOCHVÍLOVÁ, H. a kol. 2001. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. s. 9. ISBN 80-7175-087-5.

⁶ FRISCH, M. *Citáty* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné na internete: <http://sk.wikiquote.org/Max_Frisch>

⁷ MITROFF, I. – ANAGNOS, G. 2000. *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York : Amacom, 2000. s. 7. ISBN 0814405630.

1.2 Typológia kríz v podniku

Podnikovú krízu, ako fázu životného cyklu podniku, vo všeobecnosti môžeme skúmať z pohľadu dvoch úrovní:⁸

- a) kríza ako stav podniku,
- b) kríza ako vývoj podniku, ktorý je nesprávny.

Podnik však nemusí čeliť kríze, len keď sa dostane do tejto konkrétnej fázy na životnej krivke. S krízou môže prísť do styku už na začiatku svojej existencie a to v období, kedy by mal rásť. V tomto prípade hovoríme o rastových krízach, ktoré sú častým dôvodom, prečo podniky do približne piatich rokov na trhu zaniknú.

1.2.1 Rastové krízy⁹

Špecifickou formou krízy je rastová kríza. Podnik už na začiatku svojej pôsobnosti na trhu zaznamenáva negatívne prejavy a určité dysfunkcie, ktoré mu sťažujú prechod do stabilnej fázy na životnej krivke. Štatistické prieskumy udávajú: „že až 60% podnikov skrachuje do piatich rokov svojej existencie.“¹⁰

Za najčastejšie príčiny, z ktorých pramení neúspech podnikov sa udáva:¹¹

1. financovanie rastu podniku veľkým množstvom cudzieho kapitálu,
2. nedostatočná kvalifikácia vedenia podniku, pretiaženie pracovníkov,
3. silná konkurencia,
4. narastajúce platobné ťažkosti.

Prehľadný obraz o rastových krízach a príčinách ich vzniku poskytuje Greinerov diagram rastu podniku. Na obrázku sú zachytené najčastejšie krízy vo fáze rastu, s ktorými sa podnik stretáva. Kríza manažmentu spočíva v stále rastúcich požiadavkách na manažérsku prácu. S rastom podniku prichádzajú nové problémy, na riešenie ktorých nemá

⁸ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 102. ISBN 978-80-8078-464-5.

⁹ PAPULA, J. – PAPULOVÁ, E. 2002. *Podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Kartprint, 2002. s. 105-107. ISBN 80-88870-17-8.

¹⁰ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 97. ISBN 978-80-8078-464-5.

¹¹ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 98. ISBN 978-80-8078-464-5.

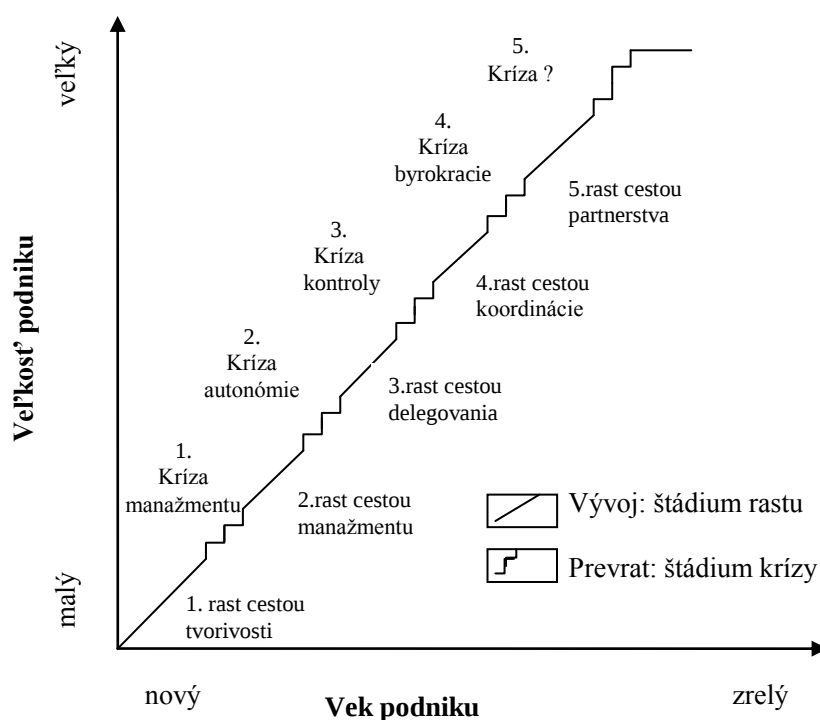
súčasný manažér dostatočnú kompetenciu, kvalifikáciu a taktiež podniku môže chýbať kvalifikovaný personál, ktorý by pokryl potreby rastúceho podniku.

Druhé štádium krízy nastáva, keď podnik naráža na problém prílišnej centralizácie. Prvotný manažér drží všetky riadiace funkcie v svojich rukách a to aj na vzdory faktu, že podnik nutne potrebuje špecializované riadiace funkcie. Kríza autonómie je vyvolaná potrebou aktivácie jednotlivých vnútro podnikových jednotiek a to prostredníctvom del'by práce a decentralizácie.

Delegácia právomocí na manažerov jednotlivých vnútro podnikových útvarov vyvoláva postupom času krízu kontroly. Podnik, ktorý je silno decentralizovaný stráca prehľad nad výkonom jednotlivých útvarov a kontrola je viac než zložitá.

Prílišná snaha o kontrolu všetkých podnikových procesov môže vyvolať krízu byrokracie. Pokiaľ má podnik zložitý vnútro podnikový byrokratický systém, môže strácať svoju pružnosť pri reagovaní na vonkajšie podnety.

Podniky v piatom vývojom štádiu radíme medzi zrelé podniky, ktoré môžu ďalší rast dosiahnuť napríklad nadviazaním spolupráce s inými podnikmi na trhu. V tomto období sú krízy v podniku vyvolávané meniacimi sa požiadavkami trhu a prostredím.



Obr. 2: Vývojové štádia rastu a rastové krízy

Zdroj: podľa GREINER, L.E. *Evolution and revolution as organization grow*. Harward Business review, 1998. Dostupne na internete: <<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>>.

1.2.2 Kríza ako stav podniku

„Kríza ako určitý stav podniku sa prejavuje zlyhaním v dvoch rovinách ekonomických ukazovateľov:

- ako zlyhanie spôsobené nízkou likviditou,
- ako zlyhanie spôsobené nízkou rentabilitou.“¹²

Problémy s likviditou, či rentabilitou sa v podniku odzrkadľujú v jeho neschopnosti plniť si svoje základné ekonomické funkcie. Tento stav sa prejaví napríklad v problémoch s úhradou faktúr, či samotnou schopnosťou realizovať výrobky/služby na trhu.

Hlavnými prejavmi **krízy likvidity** je nízka platobná schopnosť, ktorá spôsobuje nástup problémov so včasným splácaním podnikových záväzkov. K takémuto stavu dochádza z viacerých príčin. „Môžu nimi byť: vysoký podiel dubióznych pohľadávok, nedostatočná tvorba hotovosti, viazanosť prostriedkov v prebytočne vysokom množstve menej likvidných foriem obežného majetku, ako sú napr. zásoby a pod.“¹³ Preinvestovanie podniku alebo nadmerná zadlženosť sú tiež jedným zo zdrojov problémom, ktoré sa podieľajú na nízkej likvidite podniku.

Pokiaľ podnik negeneruje dostatočné výnosy, dostáva sa do **krízy rentability**. Tento stav je spôsobený napríklad výpadkom predaja, ktorý môže byť spôsobený oslabením dopytu alebo zmenou preferencií spotrebiteľov.

V podnikovej praxi sa stretávame s kombináciami vyššie uvedených krízových stavov, na základe čoho vzniklo portfólio základných druhov kríz zobrazených na obrázku nižšie.

Rentabilita	Likvidita		
		nízka	Vysoká
	vysoká	Prechodná kríza	Bezkrízový stav
	nízka	Stav ohrozenia	Chronická kríza

Obr. 3: Krízové stavy podniku

Zdroj: FRYBERT, B. a kol. 1995. *Jak transformovať podnik?*. Ostrava: MOTANEX, 1995.

¹² NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 102. ISBN 978-80-8078-464-5.

¹³ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 102. ISBN 978-80-8078-464-5.

Prechodná kríza

Prechodná kríza je stav, pri ktorom sa podnik nachádza v situácii nízkej likvidity, čo je spôsobené napätím hlavne v disponibilných finančných prostriedkoch, no podnik stále produkuje dostatočný hospodársky výsledok, aby bol rentabilným. Ako uvádza kniha Podniková diagnostika, jedná sa o stav, kedy príjmy jednoducho nestíhajú za výdavkami podniku. „Napätosť finančných zdrojov môže podnik riešiť napr. mobilizáciou rezerv či dočasným obmedzením niektorých výdavkov.“¹⁴ Ako bolo na začiatku uvedené podnik v tomto štádiu nemá problémy generovať zisk a práve preto tieto podniky nemajú problém pokryť chýbajúce finančné prostriedky cez dodatočné zdroje, napr. bankové úvery.

Chronická kríza

Podniky v chronickej kríze sa nachádzajú v opačnej situácii ako predchádzajúci prípad. Chronickú krízu vyvoláva nízka rentabilita. Podnik nie je schopný realizáciou svojej činnosti pokryť všetky náklady, ktoré pri podnikateľskej činnosti vznikajú. V tejto situácii podniky často siahajú po cudzích zdrojoch, čo následne navyšuje finančné náklady. Takto sa podnik častokrát dostáva do „začarovaného kruhu“, kedy externé zdroje prúdiace do podniku spôsobujú ešte väčší pokles rentability.

Stav ohrozenia

Pokiaľ podnik nestihne včas zaregistrovať krízové prejavy, alebo im neprikladal dostatočný význam, môže sa ocitnúť v stave ohrozenia. Stav ohrozenia je charakteristický tým, že podnik negeneruje zisk a nemá dostatok finančných prostriedkov na úhradu svojich záväzkov. Podnik má tendenciu sa zadlžovať a postupne stráca aj dôveru medzi svojimi veriteľmi. „Riešenie tohto krízového stavu si už vyžaduje použitie všetkých nástrojov krízového manažmentu a spoluprácu všetkých zúčastnených strán (manažmentu, vlastníkov, veriteľov a niekedy aj závislých odberateľov).“¹⁵ Tým, že sa kríza zachytila v pokročilom štádiu, je pre podniky ťažké sa s ňou vyrovnáť, čomu zodpovedá aj najnižšie percento úspešnosti riešenia krízy spomedzi uvedených stavov.

¹⁴ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 104. ISBN 978-80-8078-464-5.

¹⁵ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 105. ISBN 978-80-8078-464-5.

1.2.3 Kríza ako vývoj podniku

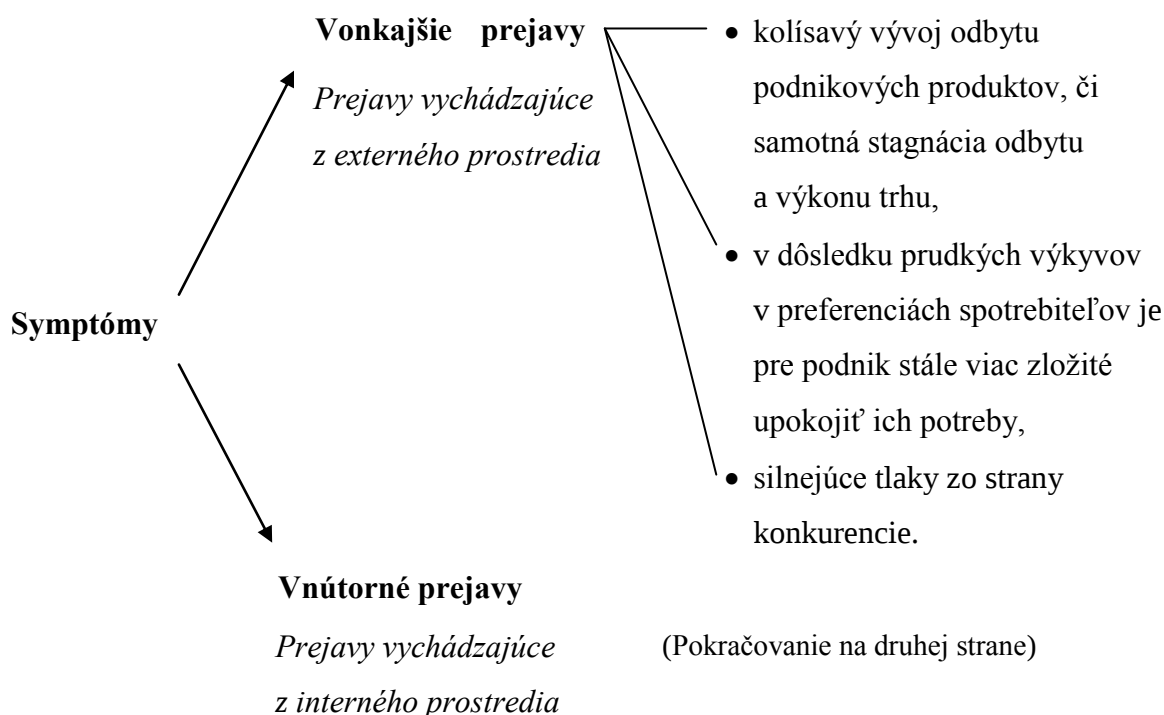
Kríza ako vývoj predstavuje nahromadenie sa viacerých krízových stavov. Ich neriešenie a následná kumulácia vytvára v podniku krízu, ktorú možno prirovnať k chorobe. Tak ako choroba, aj kríza má viacero štádií, ktoré sa postupne prejavujú.

„Za vývojové štádiá krízy sa považujú nasledovné:

- štádium symptómov,
- akútne štádium,
- chronické štádium,
- vyriešenie krízy.“¹⁶

Prvé štádium krízy, tak ako choroby, sú prejavy určitých špecifických symptómov. Pokiaľ sa začínajú navonok prejavovať, podnik môže včas identifikovať problémy a podstúpiť nevyhnutné opatrenia na zachytenie krízy v tomto prvom štádiu. Toto štádium môže mať dva smery priebehu. Viditeľné prejavy, proti ktorým môže podnik cielene postupovať alebo skryté prejavy, ktoré vedú k latentnej kríze.

Štádium symptómov predstavuje začiatok krízy, ktorý je častokrát vyvolaný nesúladom medzi vnútorným vývojom podniku a vývojom podnikového okolia.



¹⁶ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 81. ISBN 978-80-89393-13-8.

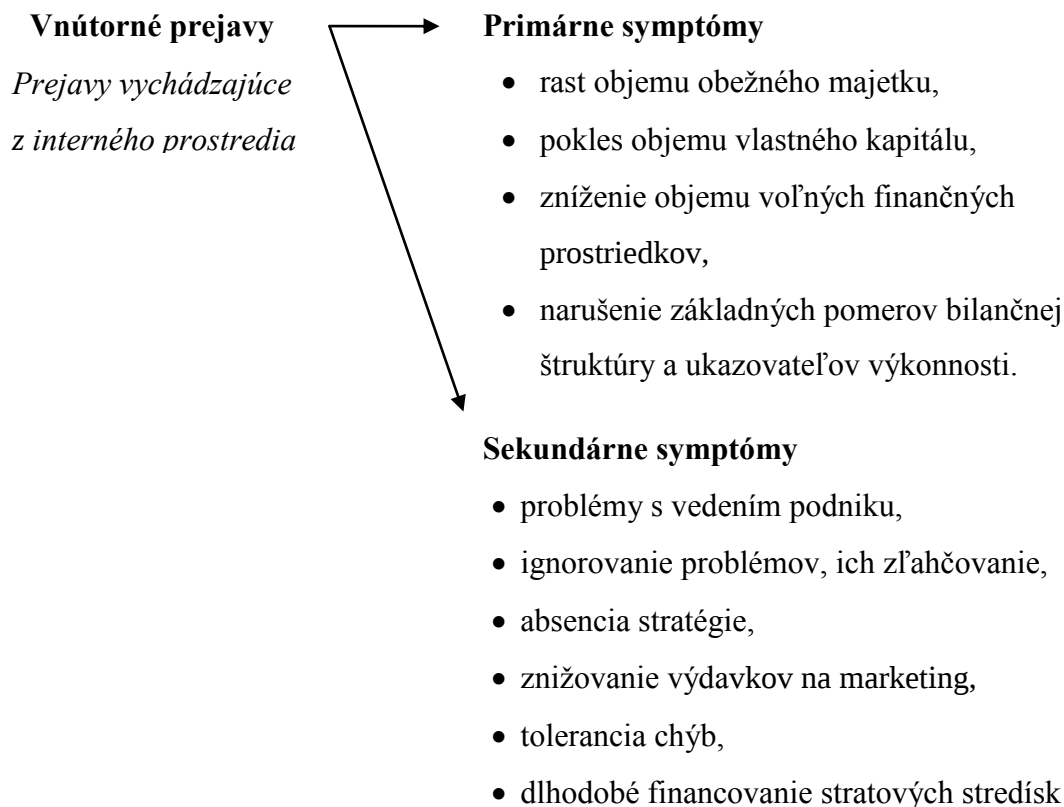


Schéma č. 1: Členenie symptómov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. *Podnik a podnikanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009.

Akútne štádium krízy sa prejavuje v podniku viditeľnými zmenami. Podnik stráca schopnosť plniť si svoje záväzky načas, negeneruje dostatočný zisk a problémy s predajom výrobkov sa stávajú bežnou záležitosťou, čo sa prejavuje na celkovej zhoršenej finančnej situácii podniku. Podnik sa pod vplyvom nepriaznivých podmienok jeho vývoja odchyľuje od svojich strategických zámerov a cieľov.

Akútne štádium krízy je nevyhnutné podchytiť čo najskôr a vykonať nevyhnutné opatrenia na zvrátenie tohto negatívneho vývoja, inak bude celková budúcnosť podniku ohrozená. Na mieste sú radikálne riešenia.

Chronické štádium krízy môžeme charakterizovať ako snahu o znovunavrátanie podniku do stavu rovnováhy. V podniku prebiehajú korekčné opatrenia, ktoré zasahujú do oblasti hlavnej ako aj vedľajších podnikateľských činností. Typické pre toto štádium je jeho rôznorodý smer a samotný priebeh sa môže vyskytovať vo viacerých vlnách.

Posledné zo štádií by malo byť **vyriešenie krízy**, ak predpokladáme pozitívne ukončenie krízy podniku. Toto štádium má dlhodobý charakter a treba ho počas dlhšieho

časového horizontu kontrolovať. Podnik by nemal podceňovať kontrolnú činnosť. Môže sa ľahko stať, že signály, ktoré sa navonok javili ako znaky prekonania krízy, boli len mylné respektíve skreslené údaje. Vyriešenie krízy by sa malo sledovať prostredníctvom objektívnych a hlavne merateľných parametrov, takto je možné predísť vyššie uvedenej chybe.

Pre budúci zdravý vývoj podniku je nevyhnutné podrobne rozanalyzovať príčiny, zdroje a vývoj krízy. Zo zistených poznatkov by sa mal následne vytvoriť systém včasného varovania, ktorý slúži na prevenciu pred potenciálnymi budúcimi krízami.

Uvedené štádiá a ich postupnosť nie sú pevne dané. Kríza má rôzne priebehy, jednotlivé štádiá sa môžu opakovať, alebo sa vôbec nevyskytnú. Najideálnejší vývoj krízy pre podniky je jej zastavenie v štádiu symptómov, kedy kríza ešte nestihla podnik poškodiť v takej miere, ako by tomu bolo pri jej ďalších štádiách. Kríza však nemusí končiť svojim vyriešením, práve naopak. Po neúspešnej snahe o nastolenie rovnováhy, môže nasledovať štádium podľahnutia kríze, kedy je podnik nútený ukončiť svoju podnikateľskú činnosť.

1.3 Príčiny vzniku krízy, zdroje a symptómy

„Podniková prax poukazuje na skúsenosti, že ignorovanie určitých nepriaznivých javov a skutočností, ako aj nepripravenosť a neschopnosť subjektu reagovať na novovzniknutú situáciu v podniku, môže viesť k akútnemu prepuknutiu ochorenia- krízy podniku.“¹⁷

Na príčiny krízy môžeme nazerať z viacerých hľadísk. Pre účely tejto diplomovej práce hlbšie rozoberieme príčiny podľa zdroja problémov, ktoré krízu vyvolávajú. Príčiny krízy môžeme členiť na dve skupiny. Ide o subjektívne a objektívne príčiny, pričom samotná prax ukázala, že sú to práve subjektívne chyby (napr. nesprávne riadenie) zo strany podniku, ktoré vytvárajú krízu. Objektívne príčiny sú tie, ktoré prichádzajú z vonkajšieho prostredia a podnik ich nedokáže ovplyvniť, môže na ne len reagovať. Reakcia môže prispieť k odvráteniu rizika, alebo práve naopak, môže krízu ešte viac prehĺbiť, ak sa daná reakcia ukáže ako nevhodné rozhodnutie. Pri nesprávnych rozhodnutiach sme opäťovne dospeli k subjektívnym chybám, konkrétne chybe ľudského

¹⁷ RAJČÁNI, B. 2011. *Diagnostika rizík ako prevencia vzniku krízy*. In Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť. Bratislava : Ekonóm, 2011. s. 421. ISBN 978-80-225-3200-6.

faktora. „Pomer subjektívnych faktorov a objektívnych faktorov sa odhaduje na 80:20 alebo 70:30, ale vždy na vrub subjektívnych faktorov.“¹⁸

„Ako hlavné príčiny vzniku kríz sa uvádzajú tri skupiny faktorov:

1. manažment, resp. vlastníci podniku,
2. vnútorná ekonomická štruktúra podniku,
3. vonkajšie ekonomické prostredie.“¹⁹

Manažment/vlastníci podniku (spôsobujú 40%-50% krízových stavov)

Medzi najčastejšie príčiny krízy v tejto skupine faktorov môžeme uviesť nesprávny spôsob riadenia, vysoký stupeň averzie voči zmenám a nutnosti podstúpiť riziko, neochota inovovať, nedostatočná vzdelanostná úroveň, nevhodné rozhodnutia a mnohé ďalšie.

Častými ohniskami problémov na strane manažmentu sú: **majiteľ a manažér v jednej osobe, nedostatky manažérov a megalománia vlastníkov**. V prvom prípade dochádza k rozporu výkonu riadenia a majetkových práv. V praxi nie je neobvyklým javom, že vlastník podniku je zároveň aj jeho manažérom. Úzkostlivo si drží riadiace funkcie, preberá na seba zodpovednosť za celý chod podniku a to častokrát aj vtedy, kedy nemá dostatočné, resp. žiadne skúsenosti s riadením podniku. Absencia manažérskej odbornosti môže viesť k zhoršeniu finančno-ekonomických ukazovateľov, no tento druh podnikateľa „samovládca“ si to neuvedomuje. Častou chybou sa stáva neustále zadlžovanie a platenie jedného dlhu druhým, čím sa vytvorí začarovaný kruh finančných problémov. Ďalšou chybou je neschopnosť delegovania právomocí, či nedôvera v schopnosti svojich zamestnancov. Vlastník podniku takto pracuje aktívne, nad svoje sily, ale neefektívne. Takýto spôsob riadenia môžeme pozorovať hlavne u malých podnikov a práve to sa im stáva osudným.

Nedostatky manažérov sú spôsobené absenciou skúseností, nedostatočnými vedomosťami, vzdelaním, či zabarikádovaním sa v stereotype, v snahe vyhnúť sa akejkolvek zmene. Medzi nedostatky manažérov radíme aj ich krátkozrakosť, zanedbávanie cieľavedomého budovania budúcnosti podniku, nevyužívanie marketingových nástrojov, či neznalosť potrieb zákazníkov.

¹⁸ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2015. s. 120. ISBN 978-80-8078-464-5.

¹⁹ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2015. s. 120. ISBN 978-80-8078-464-5.

Megalománia vlastníkov sa prejavuje v situáciách, keď sa vlastník snaží zakladaním nových podnikov zachrániť nefunkčné podniky. Vlastník má následne viac podnikov avšak len málo z nich je stabilných.

Ekonomická štruktúra podniku (spôsobuje 25-30% krízových stavov)

Podkapitalizovanie podniku, ktoré je prejavom nízkej kapitálovej vybavenosti, môže spôsobovať vážne problémy. K tejto situácii dochádza, keď podnik využíva krátkodobé zdroje na krytie svojho dlhodobého majetku. Takto vzniká nekrytý dlh a s tým spojené problémy. Banky si pri takýchto rizikových podnikoch nárokovujú vyššie úroky, čo sa odráža vo vysokých nákladoch cudzieho kapitálu.

Ďalšie zdroje problémov môžu nastať nevhodnou voľbou produkčných faktorov napr. drahé ceny vstupov, ktoré nedokáže podnik primerane zhodnotiť, alebo chybami pri riadení toku finančných prostriedkov.

Medzi problémy v ekonomickej štruktúre radíme aj vekovú štruktúru podniku. Najviac problémov sa vyskytuje do piateho roka od založenia podniku. „Pre začínajúce podniky sú typické krízy z rastu, podkapitalizovania, rozporov záujmov či nedostatok mozgov. Pre podniky s dlhou tradíciou sú to krízy starých koľajníč, rán osudu, straty trhov, krízy nedôslednosti a pod.“²⁰

Vonkajšie faktory (spôsobujú iba 20%-30% krízových stavov)

Poslednou skupinou faktorov spôsobujúcich krízu v podniku sú vonkajšie faktory, ktoré podnik nemôže ovplyvniť. Radíme sem vis major, čiže zásah vyššej moci. Najčastejším príkladom sú prírodné katastrofy.

Významný vplyv na podnik má celková ekonomická situácia a jej vývoj. Sem patrí legislatíva danej krajiny, zmeny v politike vlády, výkyvy na domácom, ale aj zahraničnom trhu.

Skúmaním podnikových kríz sa dospelo k jednoznačnému záveru, že ku krízam len zriedkakedy vedie len jeden dôvod. V procese krízy sa dajú vystopovať jednoduché, alebo zložito vetvené reťazce príčin, kvôli ktorým samotná kríza prepukla.²¹

²⁰ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 121. ISBN 978-80-8078-464-5.

²¹ KAŠÍK, J. – MICHÁLKOV, M. a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava : Tandem, 1998. s. 141. ISBN 80-902167-4-9.

Pri rozbere príčin, však netreba zabúdať na fakt, že každý podnik je sám o sebe individuálny, jedinečný „živý organizmus“, a preto nie je možné vymenovať vo všeobecnosti všetky potenciálne príčiny krízy.²²

Názory českých autorov v knižnej publikácii „Podnikání malé a střední firmy“ na príčiny vzniku krízy sú zhodné v ich delení na vnútorné a vonkajšie faktory. Rozdielny pohľad je na najčastejšie príčiny, čiže rizikové situácie, ktoré krízový stav vyvolávajú. „Patria sem:

- nenaplnenie podnikateľských zámerov,
- opojenie úspechom,
- podvody, úplatky, sprenevery,
- zlyhanie manažmentu,
- nerešpektovanie legislatívy,
- nedodržovanie zmluvných vzťahov,
- zlé hospodárenie.“²³

Jedna z príčin, ktorú opisujú ako slovenskí, tak aj českí autori, je manažment podniku. Je to častý zdroj problémov, i navzdory faktu, že je v plnej kompetencii podniku. Preto je nesmierne dôležité tvoriť vedenie podniku kvalifikovanými odborníkmi a poskytnúť im k ich práci dostatok informácií, aby pri vedení podniku a rozhodovaní nedochádzalo k nezmyselným chybám.

²² STEHLIKOVÁ, A. *Jak předcházet krizi podniku* [online]. [cit. 2014-02-04]. Dostupné na internete: <
<http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdvCEZIU1VHB0MIUUMEBAvDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREFCZg==&lang=cz>>

²³ VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 301. ISBN 978-80-247-4520-6.

1.4 Identifikácia krízy a jej diagnostika

„Vedná disciplína, ktorá využíva nástroje na rozpoznanie, stanovenie a určovanie celkového stavu podniku je podniková diagnostika.“²⁴ Táto vedná disciplína nám ponúka širokú škálu metód, pomocou ktorých sme schopní identifikovať krízu podniku.

„Včasná identifikácia krízy je predpokladom jej rýchlejšieho a menej bolestného zvládnutia, preto identifikácia a diagnostika krízy, spojená s jej neskoršou hlbšou analýzou, plní dôležitú úlohu v procese zvládnutia krízy.“²⁵

Ako bolo už spomenuté, kríza sa vyvíja postupne a spravidla ju predchádzajú symptómy, ktoré sú niekedy viditeľnejšie, inokedy nie. Pre každý podnik je dôležité, aby mal kvalifikovaných ľudí, ktorí vedia rozpoznávať medzi tým, čo je pre podnik v turbulentnej dobe normálne a tým, čo už môže znamenať problém. Identifikovanie krízy v jej prvopočiatku môže podniku výrazne pomôcť.

Identifikácia krízy neznamená len určitý pojem. V skutočnosti v podniku plní dve významné úlohy. Poukazuje na aktuálny stav ohrozenia podniku a je to prvý krok odhaľovania príčin krízy a tým aj začiatok pre diagnostiku ako aj návrh ozdravných riešení a opatrení.

Existujú dva prístupy k identifikácii krízy v podniku. **Živelný prístup**, kedy ide o náhodné zistenie krízy. Najčastejšie dochádza k poklesu tržieb, podnik sa dostáva do platobnej neschopnosti a podobne. Prístupovať živelne k identifikácii krízy neumožní podniku reagovať včas a častokrát je riešenie bolestivejšie. Percento úspešného prekonania krízy je nižšie ako u druhého prístupu. Tým je **vedomý prístup**, kedy má podnik dostatočne kvalifikovaný personál, ktorý svedomito sleduje hlavne finančno-ekonomické ukazovatele a následne ich vyhodnocuje. Vedomý prístup je náročnejší, no umožňuje skoré zachytenie krízy a slúži ako jej prevencia.

Na diagnostiku krízy sa používajú viaceré typy analýz, ktoré prebiehajú na viacerých úrovniach. Ide o rýchlu, hrubú a detailnú analýzu.²⁶

- **Rýchla analýza**- sústreďuje sa len na analýzu obmedzeného počtu faktorov. Jej znakom je rýchle identifikovanie krízy, aby podnik mohol čo najskôr konať (nástup krízového manažmentu).

²⁴ DEÁKOVÁ, S. – KISSOVÁ, J. 2012. *Uplatnenie metód podnikovej diagnostiky pri diagnostike okolia podniku*. In Manažment v teórii a praxi. [online]. 2012, vol. 8, no. 4 [cit. 2014-11-24]. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2012-4_MTP.pdf>. ISSN 1336-7137.

²⁵ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 131. ISBN 978-80-8078-464-5.

²⁶ FRÝBBERT, B. a kol. 1995. *Jak transformovat podnik*. Praha : Montanex, 1995. s. 23. ISBN 80-85780-25-9.

- **Hrubá analýza**- slúži na hlbšie preskúmanie krízového vývoja. Sústreďuje sa na odhalenie možných záchranných riešení podniku. Hľadá sa riešenie, nie vinníci. Odhaľujú sa príčiny krízy, čo sa stáva podkladom pre sanačné opatrenia.
- **Detailná analýza**- prichádza na rad až v momente určitej stabilizácie podniku. Ak chce podnik prežiť je nútený zaviesť revitalizačné opatrenia. Detailná analýza predstavuje hlboký náhľad na podnik ako z vnútra, tak aj z vonka. Odhaľuje prvotné príčiny vzniku a následného prehlbenia krízy. Zároveň slúžiť na zostavenie budúcej stratégie podniku.

1.4.1 Nástroje na identifikáciu krízy

„Medzi najdôležitejšie nástroje týchto analýz patria:

1. finančno-ekonomická analýza,
2. strategicko-marketingová analýza,
3. metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov,
4. krízový barometer.“²⁷

1. Finančno-ekonomická analýza

„Najdôležitejším nástrojom diagnostiky a identifikácie podnikových kríz je jednoznačne finančno-ekonomická analýza, keďže krízový stav podniku sa výrazne prejavuje vo „viditeľnej“ časti jej ekonomiky, teda vo finančnej situácii podniku.“²⁸

Pre potreby finančnej analýzy existuje rozsiahly súbor metód. V praxi sú najpoužívanjšie relatívne pomerové ukazovatele.

Kroky pri finančnej analýze:²⁹

Výpočet relatívnych finančných ukazovateľov, ktoré umožnia analyzovať stav podniku.

- Ukazovatele likvidity, ktoré odrážajú schopnosť podniku hrať si svoje záväzky.

²⁷ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 132. ISBN 978-80-8078-464-5.

²⁸ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 133. ISBN 978-80-8078-464-5.

²⁹ ZALAI, K. a kol. 2013. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013. s. 83. ISBN 978-80-89393-80-0.

- Ukazovatele aktivity, ktoré odrážajú úroveň s akou podnik využíva svoj majetok. Podnik, ktorý efektívne využíva svoj viazaný majetok má lepšiu finančnú situáciu oproti podniku s menej efektívnym využitím majetku.
- Ukazovatele zadlženosti, ktoré výrazne pôsobia na stabilitu a zdravie podniku. Tieto ukazovatele odrážajú štruktúru finančných zdrojov.
- Ukazovatele rentability, ktoré poukazujú na celkovú výnosnosť podnikateľskej činnosti.
- Trhová hodnota podniku.

Na vyčíslenie prvých štyroch ukazovateľov sú potrebné podklady účtovných závierok. Pohľad na podnik z vnútra nám dajú údaje zo súvahy, výkazu ziskov a strát a poznámok, kde nájdeme výkaz cash flow. Ukazovateľ trhovej hodnoty je pohľad na podnik z vonka. Na zistenie tohto ukazovateľa je potrebné disponovať nielen účtovnými výkazmi, ale aj informáciami z kapitálových trhov.

Objektivizácia „videnia“ podniku. Výsledky jednotlivých ukazovateľov je nutné očistiť od subjektívneho vnímania a následnej interpretácie. Uplatňujú sa postupy objektivizácie, ako sú:

- Porovnanie vypočítaných ukazovateľov s ukazovateľmi konkurencie, s priemernými hodnotami pre odbor, kde podnik pôsobí. Jednou z možností je aj zhotoviť súbor podnikov, pôsobiacich v rovnakom odbore a ten rozdeliť do niekoľkých pásiem, kde umiestnime aj náš analyzovaný podnik. Takto dokážeme stanoviť podnikovú polohu na trhu a zistiť jeho stav.
- Zohľadnenie faktora času. Časový kontext je dôležitý, pretože dáva vytrhnutým číslam z výkazov určitý vývoj. Ukazuje, čo predchádzalo súčasným hodnotám, čo umožní presnejšiu interpretáciu výsledkov. Príkladom môže byť nízka rentabilita, ktorú by sme bez predchádzajúcich poznatkov interpretovali ako jednoznačne zlý signál. Ak však zohľadníme predchádzajúce hodnoty rentabilít, môžeme zistiť, že vývoj tohto ukazovateľa z roku na rok rástol a má tendenciu dostať sa zo záporných čísiel.
- Videnie podniku výrazne objektivizuje aj poznanie determinujúcich činiteľov. Tie môžeme identifikovať prostredníctvom analýzy vzájomných vzťahov medzi

finančnými ukazovateľmi. „Využíva sa tu rozklad syntetických ukazovateľov na analytické a vyčíslenie ich vplyvu.“³⁰

Vyššie uvedené finančné ukazovatele majú retrospektívny charakter. Vieme z nich vyčítať aký je súčasný zdravotný stav podniku, ako aj jeho vývoj v minulosti. Z hľadiska prevencie vzniku podnikovej krízy je veľmi dôležitá analýza ex-ante, ktorá predikuje budúci vývoj podniku. Podnik má možnosť identifikovať krízu už v skorých počiatkových štádiách a vyhnúť sa tak jej fatálnemu vývoju. Na týchto metódach je založený aj „Systém včasného varovania“.

Pomocou predikčných metód môžeme podrobiť podnik analýze s prihliadnutím na viacej ukazovateľov naraz. Správne použitá metóda prognózovania finančnej situácie umožní relatívne spoľahlivo zaradiť podnik medzi prosperujúce, či neprosperujúce podniky. Pri voľbe ukazovateľov, s ktorými chceme pri analýze pracovať treba prihliadať na ich výpovednú hodnotu a ich dobre rozlišujúcu schopnosť.

Pri integrácii ukazovateľov do rozlišujúcej veličiny (diskriminanta) môže použiť viacero metód. Patria sem metódy bodového hodnotenia, matematicko-štatistické metódy a neurónové siete.

Metóda bodového hodnotenia

Táto metóda pracuje s bodmi, ktoré sa získajú transformáciou hodnôt podnikových finančných ukazovateľov a to za pomoci bodových stupníc. Tieto stupnice sa určujú expertnými metódami. V závislosti od zvolených stupníc, určuje nízky/vysoký počet bodov stav podniku. Bodové hodnotenie sa môže uskutočniť napríklad prostredníctvom **Tamariho rizikového indexu** alebo **Rýchlym testom**.

Matematicko-štatistické metódy

Výhodou týchto metód je ich exaktnosť. Závery matematicko-štatistických metód nie sú ovplyvnené názormi, či skúsenosťami expertov, čím sa zabezpečuje ich objektivnosť. Radíme sem jednorozmerné, dvojrozmerné a viacrozmerné diskriminačné analýzy.

Na včasnú identifikáciu krízy sa v dnešnej dobe stále viac používa **Z-skóre** (Altmanová diskriminačná funkcia). „Táto funkcia vznikla ako výsledok analýzy, ktorá

³⁰ ZALAI, K. a kol. 2013. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013. s. 83. ISBN 978-80-89393-80-0.

prebehla v USA v 66 podnikoch, z ktorých polovicu tvorili prosperujúce podniky a druhú podniky, ktoré zbankrotovali. Použitím Z-skóre môžeme rýchlo identifikovať finančné zdravie, alebo naopak hrozbu kolapsu.³¹

2. Strategicko-marketingová analýza

Strategicko-marketingová analýza dopĺňa nedostatky finančných ukazovateľov, ktoré síce zobrazujú stav podniku, no neposkytujú informácie o štruktúre trhu, o konkurentoch analyzovaného podniku, či o samotnom vývoji odvetvia jeho pôsobnosti. Túto analýzu tvorí viacero častí:³²

Analýza externého prostredia (makroprostredie)

„Makroprostredie sa vymedzuje ako prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávislé od konkrétneho odvetvia alebo druhu podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nedokážu ovplyvniť.“³³

Patrí sem:

- Ekonomické prostredie. Pri analýze prihliadame na hospodársky mechanizmus, politika štátu a medzinárodné postavenie a vzťahy so zahraničím. Ukazovatele, ktoré sa skúmajú sú hlavne úrokové miery, miera hospodárskeho rastu, inflácia, či menové kurzy. Ekonomické prostredie určuje prosperitu národného hospodárstva, čo následne vplýva na schopnosť podnikov dosahovať primeraný zisk.
- Vedecko-technické prostredie. Vedecko-technické prostredie vytvára nové poznatky, inovácie a prispieva k zmenám, ktoré môžu prispieť k tvorbe príležitostí ale aj hrozieb.
- Sociálne prostredie. Vplyv sociálneho prostredia na podnik sa prejavuje v zmenách spotrebiteľských preferencií, potrieb, vkusu a podobne. Skúmame tu postavenie a správanie jednotlivca ale aj skupiny, ktoré je ovplyvňované napríklad náboženstvom, či mravnými postojmi.
- Demografické prostredie. Toto prostredie charakterizuje štruktúra, počet, či pohyby obyvateľstva, ako aj jeho zmeny, čo sa týka sociálnej a vekovej skladby. Ukazovatele,

³¹ BUSINESS INSIDER. *The Altman Z-score: Is it possible to predict corporate bankruptcy using a formula?* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné na internete: <<http://www.businessinsider.com/the-altman-z-score-is-it-possible-to-predict-corporate-bankruptcy-using-a-formula-2011-4>>.

³² NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 134. ISBN 978-80-8078-464-5.

³³ SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013. s. 57. ISBN 978-80-89393-96-1.

ktoré si v demografickom prostredí všímame sú pôrodnosť, úmrtnosť, migrácia, vzdelanostná úroveň, zamestnanosť a podobne.

- Politické a právne prostredie. Politika, ako cielená činnosť, ktorou sa presadzujú verejné záujmy a právo, ktoré reguluje spoločenské správanie, spoločne vplývajú na podnikateľskú sféru prostredníctvom rôznych nariadení a zákonmi. Pre podniky je dôležité sledovanie smerovania legislatívy, rýchlosť súdnictva, s tým spojená vymožitelnosť práva, ako aj či je vláda stabilná, či vytvára priaznivé podnikateľské prostredie, alebo práve naopak.
- Ekologické prostredie. Ekologický sektor je regulovaný formálne, prostredníctvom zákonov a neformálne napríklad aktivitami ekologických hnutí. Vo väčšine prípadov platí, že podnikateľské aktivity vplývajú na tento sektor a predstavujú určitú hrozbu pre životné prostredie. Z tohto faktu vyplýva aj nutnosť noriem, ktorých sa musia podniky držať.

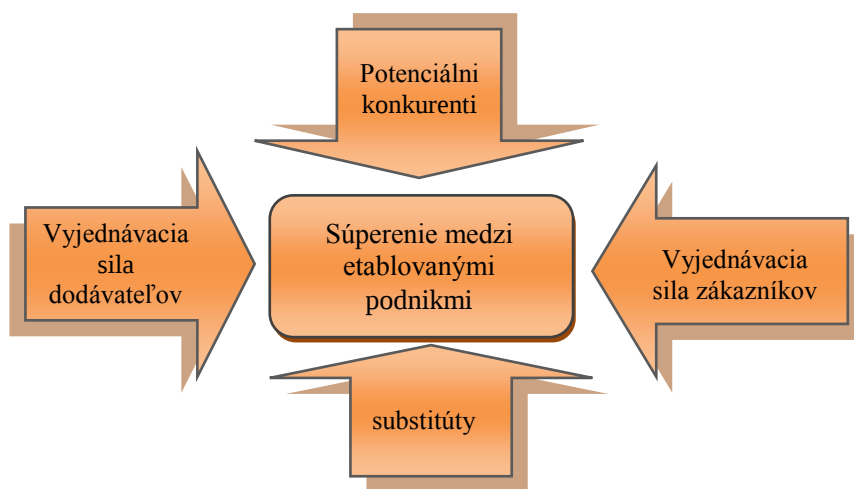
Analýza externého prostredia (odvetvie)

Odvetvové prostredie sa inak nazýva konkurenčným prostredím. Toto pomenovanie vyplýva z definície odvetvia: „skupina podnikov ponúkajúcich výrobky alebo služby, ktoré sú zameniteľné“³⁴. Analýza odvetvia spočíva v identifikovaní a následnom skúmaní hybných síl odvetvia, atraktívnosti odvetvia ako aj konkurenčných síl.

Podnikateľské prostredie sa stále mení a vyvíja. Tieto zmeny sú zapríčinené pôsobením hybných síl, ktoré ho ovplyvňujú. Existuje trinásť takýchto síl, medzi ktoré patria napríklad: zmeny v dlhodobej miere rastu, zmeny zákazníkov, ktorí kupujú výrobky, či zmeny samotného využívania produktov, výrobné inovácie, procesné inovácie, marketingové inovácie, vstup resp. odchod hlavných konkurentov z odvetvia, difúzia poznatkov, globalizácie odvetvia, zmeny v životnom štýle a spoločenských priorit atď. Tieto sily udávajú budúci vývoj odvetvia.

Podstatnou časťou odvetvia je konkurencia, a preto treba skúmať aj konkurenčné sily. V praxi sa najčastejšie používa Porterov model piatich síl (obr.4).

³⁴ SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013. s. 61. ISBN 978-80-89393-96-1.



Obr. 4: Porterov model piatich síl

Zdroj: vlastné spracovanie podľa SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013.

Analýza interného prostredia

Táto časť analýzy odhaľuje silné a slabé stránky podniku, poukazuje na konkurenčné výhody alebo naopak na významné nedostatky. „Hodnotí sa predovšetkým celková úroveň hodnotového reťazca v podniku a jednotlivých funkčných oblastí, nákladový reťazec, úroveň a kvalita použitých zdrojov. Všetko sa následne porovnáva s konkurenciou (benchmarking) a usporadúva do širších súvislostí.“³⁵ Pre systematickosť je dobré postupovať v analýze postupne po jednotlivých funkčných oblastiach podniku.

V tejto fáze sa hodnotí aj podnikový marketing a jeho nástroje (produkt, distribúcia, cena, podpora predaja), ktoré zanedbaním, či zlým riadením sa môžu stať pôvodcom krízy.

Zlúčením výsledkov troch častí strategicko-marketingovej analýzy dostaneme SWOT analýzu.

3. Multikriteriálne vyhodnocovanie variantov

Tieto metódy v sebe kombinujú viaceré prístupy. „V literatúre sa stretávame s týmto členením metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov:

- metóda váženého súčtu poradí,
- bodovacia metóda,

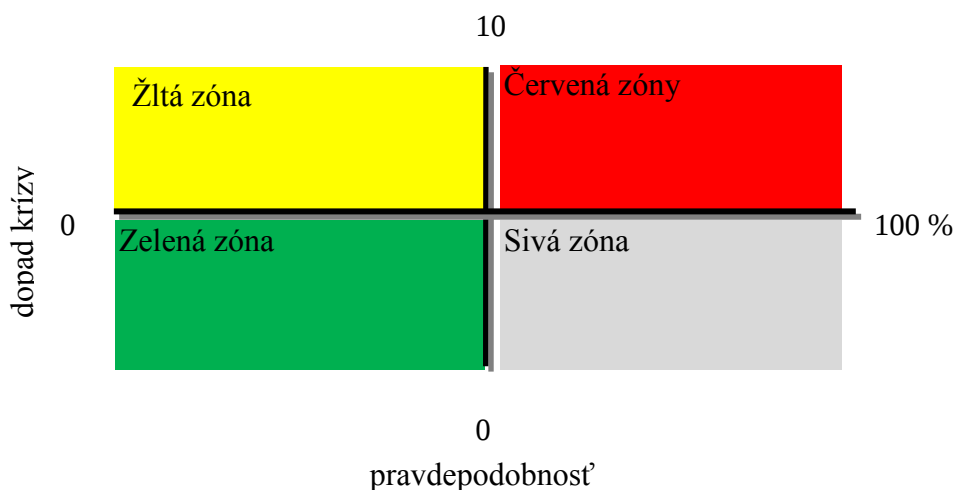
³⁵ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 135. ISBN 978-80-8078-464-5.

- metóda normovanej premennej,
- metóda vzdialenosti od fiktívneho/nulového variantu.³⁶

4. Krízový barometer

Jednou z možných spôsobov na identifikáciu krízy v podniku je krízový barometer, ktorý triedi rôzne poznatky o príčinách vzniku krízy, čím je schopný identifikovať krízu podniku ešte pred vypuknutím. Na zosumarizovanie príčin slúži analýza zraniteľnosti, ktorá sa dá jednoducho znázorniť graficky (obr. č. 5).

V krízovom barometri vznikajú štyri zóny. Hraničnými zónami sú červená a zelená zóna. Ak sa podnik nachádza v červenej zóne, je nevyhnutné aby mal plán na zvrátenie krízy, alebo aspoň jej zmiernenie. Podniky nachádzajúce sa v zelenej zóne sú relatívne v bezpečí, no i tak ich treba monitorovať pre prípad vzniku novej hrozby. Žltá zóna je charakteristická nízkou pravdepodobnosťou vzniku krízy, avšak ak prepukne má vysoko negatívny dopad na podnik. Podniky v zelenej zóne sú mimo ohrozenia.



Obr. 5: Krízový barometer

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012.

Vodorovná os znázorňuje pravdepodobnosť s akou vypukne kríza, pričom rozptyl je v rozmedzí od 0 do 100%. Čím nižšie percento, tým nižšia pravdepodobnosť vzniku krízy a naopak, čím je podnik bližšie k 100 percentám, tým je väčšia pravdepodobnosť prepuknutia krízy. Tu sa nachádza slabá stránka krízového barometra a to je jeho čiastočná

³⁶ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 136. ISBN 978-80-8078-464-5.

subjektívnosť. Pravdepodobnosti určuje manažér, takže nie je možné abstrahovať od subjektívnosti. Zvislá os kvantifikuje dosah krízy na pôsobenie podniku. Stanovuje sa taktiež expertným odhadom.

Všetky súbory sa pohybujú v rozptyle od 0 po 10. Nula predstavuje najmenší dosah krízy, naopak desať najväčší. Prienikom týchto dvoch rozptylov dostaneme predstavu, v ktorej zo štyroch zón sa podnik nachádza.

1.4.2 Včasná identifikácia ako prevencia vzniku krízy

Zmyslom prevencie je samotným problémom radšej prechádzať ako ich následne mnohonásobne nákladnejšie riešiť.

Controlling

V tejto kapitole boli uvedené nástroje na identifikáciu krízy, ktoré sa väčšinou uplatňujú v dobe, keď sa na podniku viditeľne prejavujú jeho problémy. Pokiaľ svoju pozornosť zameriame na malé a stredné podniky, ako tomu bude aj v praktickej časti, zistíme absenciu dôležitého podsystému riadenia, ktorý by mohol odhaliť problémy už v samotnom štádiu ich vzniku. Jedná sa o **controlling**. Podľa F. J. Witta: „Controlling je súhrnom pravidiel, alebo je nazývaný aj podsystémom systému riadenia, ktorý napomáha dosiahnutie cieľov, zabráňuje prekvapeniam a včas „rozsvieti červenú“, keď sa objaví nebezpečenstvo, vyžaduje prijať v riadení účinné opatrenia na jeho elimináciu.“³⁷

Z tejto definície môžeme chápať controlling ako poplašný alarm podniku. Neustále monitoruje vývoj podniku v závislosti od jeho stanovených cieľov, ktorý sa aktivuje, keď sa v podniku objavia nežiaduce odchýlky, ktorých ignorácia by mohla mať postupom času na podnik fatálny následok.

Výhodou controllingu v podniku nie je len fakt, že môže slúžiť na skorú identifikáciu problémov, ale môže byť aj súčasťou samotnej prevencie proti kríze, a preto by nemal chýbať ani v malých podnikoch.

Systém včasného varovania

Podľa českých autorov Zuzáka a Königovej je pre podnik prospešné, aby mal dopredu vytvorený takzvaný „systém včasného varovania“. „Systém včasného varovania je

³⁷ FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. s. 12. ISBN 978-80-8078-425-6.

informačný systém, ktorý na základe symptómov včas identifikuje zmeny v podnikovom okolí a vo vnútri podniku, z ktorých hrozí podniku nebezpečenstvo.“³⁸

Ako definícia uvádza, systém sa zameriava ako na interné, tak aj externé riziká, ktoré môžu spôsobiť narušenie správneho chodu podniku. Tieto riziká delíme na kvantifikovateľné a nekvantifikovateľné, čo je zobrazené na schéme 2.

	kvantifikovateľné	nekvantifikovateľné
interné	A	B
externé	C	D

Schéma 2: Štruktúra systému včasného varovania

Zdroj: ZUZÁK, R. - KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krízové řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2009.

Oblasť A v matici zobrazuje interné údaje podniku, ktoré zachytávajú v akom stave sa momentálne podnik nachádza. Radíme sem údaje, ktoré odzrkadľujú finančnú situáciu podniku, ako napríklad likvidita, rentabilita, aktivita, ukazovatele zadlženosti a podobne. V tejto oblasti sa sledujú aj základné podnikové procesy, pri ktorých môžu vznikať odchýlky (zásobovanie, výroba, predaj).

Oblasť B zachytáva také faktory, ktoré nie sú merateľné, no i tak môžu závažným spôsobom ovplyvniť chod podniku. Nazývame ich mäkkými signálmi. Zaraďuje sem napríklad: úpadok iniciatívy zamestnancov, zhoršenie podnikovej klímy, znižovanie kvalifikácie a vzdelávania zamestnancov, pokles inovácii na pracovisku, zlé delegovanie právomocí.

Oblasť C a D zachytávajú zmeny v okolí podniku, ktoré majú vplyv na činnosť podniku. Ide o významné legislatívne zmeny, či zmeny v konkurencii podniku.³⁹

„Súčasťou systému taktiež môžu byť kontrolné a ďalšie systémy, napr. controlling, interný audit, vnútorná kontrola, manažérske účtovníctvo, Balanced Scorecard, Six Sigma a ďalšie.“⁴⁰

³⁸ ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2012. s. 35. ISBN 978-80-86929-85-9.

³⁹ ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2012. s. 35. ISBN 978-80-86929-85-9.

1.5 Riešenie krízy v podniku

Východiskom z nepriaznivej situácie, v ktorej sa podnik nachádza je v prvom rade poznanie seba samého. Podnik by mal začať riešiť krízu zhrnutím základných poznatkov o sebe samom. Analýza týchto skutočností sa následne stane nástrojom poznania a východiskom pre získanie obrazu o ekonomickej podnikovej realite.⁴⁰

Podnikovú krízu môžeme prirovnať k chorobe u ľudí. Zo začiatku sa prejavujú len drobné signály, ktoré sa ľahko prehliadajú. Postupom času začnú tieto prejavy silnieť a človek vyhľadá pomoc. Tak isto je tomu aj v podnikoch. Akonáhle sa identifikuje kríza, vedenie podniku zahájí ozdravné opatrenia. Riešenie krízy by sme mohli charakterizovať ako balík vhodných opatrení, ktoré svojou kombináciou a správnym načasovaním môžu podniku pomôcť dostať sa z krízy. Tak ako ľudské telo zasiahnuté ťažkou chorobou nezačne okamžite reagovať na liečbu, tak ani na podniku nemusia byť hneď vidieť ozdravné procesy.

Riešenie krízy je dlhodobý proces, ktorý sa však musí zahájiť čo najskôr po identifikovaní problémov, aby úspešnosť revitalizácie bola väčšia. Každý podnik je špecifickým prepojením rôznych faktorov, prvkov a zdrojov. Je to celok pospájaný z rôznych častí a preto nemôžeme so sto percentnou istotou ani predpovedať ako sa bude správať. Presne zadefinovať najvhodnejšiu kombináciu opatrení pri riešení krízy je nemožné, lebo pre každý podnik je to najvhodnejšie niečo iné. To však neznamená, že zovšeobecnené riešenie krízy neexistuje. Práve naopak. Skúsenosti s prekonávaním podnikových kríz svedčia o tom, že môžeme zovšeobecniť určité postupy, ktorých by sa mal podnik držať a v prípade potreby ich prispôbiť vlastným potrebám a požiadavkám.

Na základe týchto všeobecných postupov je možné zostaviť aj algoritmy postupu riešenia krízy. Tieto postupy môžeme tiež prirovnať k medicínskej terminológii. Pokiaľ nastane náhle ochorenie, či zlyhanie základných životných funkcií, ako prvá je namieste resuscitácia, až potom môžeme urobiť hrubú diagnózu poškodenia a ochorenia, ktoré to spôsobilo. Následne sa vykoná invazívny operatívny zákrok s cieľom prinavrátiť normálny zdravotný stav. Súčasne prebehne aj spresnenie rozsahu a príčin poškodenia.

Každý pacient po operácii vyžaduje čas na rekonvalescenciu, nemôžeme preto ani od podniku očakávať, že po intenzívnych opareníach bude hneď fungovať tak ako

⁴⁰ ZUZÁK, R. 2013. *Systémy včasného varování firem*. [online]. 2013. [cit. 2014-11-07]. Dostupné na internete: < <http://zuzak.blog.vsem.cz/2013/01/30/systemy-vcasneho-varovani-firem/> >.

⁴¹ KRATOCHVÍLOVÁ, H. a kol. 2001. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. s. 34. ISBN 80-7175-087-5.

predtým. S veľkou pravdepodobnosťou bude musieť byť ešte dlhú dobu na pozorovaní a podrobovaný mnohým ďalším menším opatreniam na riešenie problémov. Riešenie krízy sa z vyššie uvedeného prirovnania bezprostredne spája s rýchlosťou a trpezlivosťou.

Algoritmus postupu pri riešení krízy

Tento postup pozostáva z niekoľkých fáz, s ktorými sa spájajú významné rozhodovacie aktivity. Prvá fáza je primárne na identifikáciu krízového stavu a okamžité prijatie krátkodobých rozhodnutí na spomalenie nepriaznivého vývoja. Druhou fázou je hrubá diagnostika príčin krízy a navrhnutie ďalších možných smerov ako postupovať. Tu vzniká prvý, pre vedenie podniku zásadný rozhodovací uzol. Kladie sa otázka: „Je vôbec ešte možné pokračovať v chode podniku?“ Rozhoduje sa tu o negatívnom, či pozitívnom budúcom smerovaní podniku.

Takéto strategické rozhodovanie si vyžaduje veľkú informačnú základňu, aby bolo možné prijať rozhodnutie, ktorého správnosť sa ukáže až v dlhšom časovom horizonte. Negatívne rozhodnutie vedie podnik k zániku, a to prostredníctvom likvidácie alebo konkurzu. Pozitívna alternatíva prichádza so zavádzaním strednodobých núdzových opatrení, v rámci ktorých sa riešia dva okruhy. Prvým je vytvorenie základných revitalizačných opatrení na zlepšenie stavu podniku a jeho stabilizácia. Druhým okruhom je vytvorenie vecného a časového priestoru na uskutočnenie detailnej analýzy podniku, ktorá slúži ako podklad na vytvorenie dlhodobých revitalizačných opatrení. Vytvára sa tzv. revitalizačný koncept, ktorý sa stáva objektom ďalšieho rozhodovacieho uzla. Prijatím, resp. neprijatím konceptu sa určuje strategický vývoj podniku, a preto hovoríme o druhej úrovni strategického rozhodovania. Je nevyhnutné aby bola dodržaná variantnosť konceptov. Podnik by ho mal vytvoriť vo viacerých variantoch a vybrať ten najvhodnejší pre danú vzniknutú situáciu.

V priebehu celého procesu riešenia krízy netreba zabúdať na správne komunikovanie ako s verejnosťou, tak aj so zamestnancami podniku. Zamestnancov treba patrične pripraviť na zmeny, ktoré prebehnú podnikom, ktoré sa častokrát spájajú práve s prepúšťaním. Podnik by v žiadnom prípade nemal voliť zahmlievanie informácií, či popieranie krízového stavu. Práve naopak, otvorená a priama komunikácia a snaha motivovať ľudí v zlých časoch môže byť tiež silným nástrojom v boji proti kríze, na ktorý netreba zabúdať.

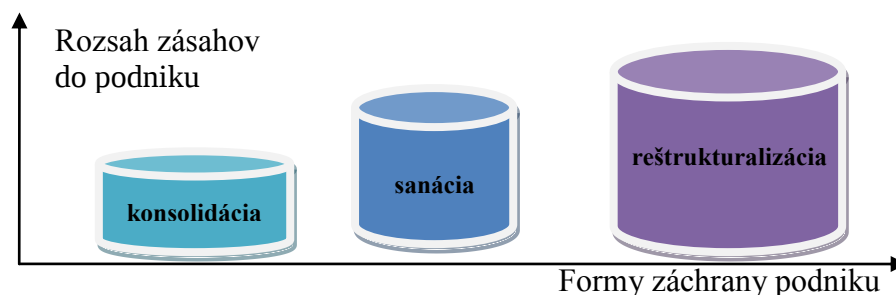
Riešenia krízy v podniku a krízových situácií môžeme podľa českých autorov Kašíka a Michalka rozdeliť na dve skupiny:

- a) **„preventívne opatrenia:** zhotovenie krízového plánu, priebežné odstraňovanie potenciálnych ohnísk krízy, vyhodnocovanie skúseností s krízou, zabránenie prepuknutiu krízy včasným zmobilizovaním všetkých potrebných prostriedkov a síl,
- b) **represívne opatrenia:** nástup krízového riadenia, rýchla minimalizácia strát súvisiacich s krízou, úspešné prekonanie krízy, alebo zánik podniku.“⁴²

1.5.2 Spôsoby záchrany podniku

Po identifikácii krízy je nevyhnutné podnik v rámci možností zastabilizovať. Následne vedenie podniku pristúpi k voľbe najvhodnejšej formy záchrany. „Možno na to využiť spektrum ekonomických, právnych a organizačných nástrojov a ich kombinácií, pričom výber konkrétneho nástroja je v značnej miere ovplyvnený hĺbkou a charakterom krízy, zámermi vlastníkov a manažmentu na jednej strane a veriteľov a ďalších subjektov na strane druhej.“⁴³ „Záchrana podniku sa môže uskutočniť v závislosti od hĺbky krízy a jej rozsahu alebo charakteru, či špecifik niektorou z týchto foriem:

- a) konsolidácia,
- b) sanácia,
- c) reštrukturalizácia.“⁴⁴



Obr. 6: Formy záchrany podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: MAJTÁN, Š. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2012.

⁴² KAŠÍK, J. – MICHALCO, M. a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava : Tandem, 1998. s. 141. ISBN 80-902167-4-9.

⁴³ CHAPČÁKOVÁ, A. – HEČKOVÁ, J. – HRABOVSKÁ, Z. 2008-2010. *Vybrané spôsoby riešenia krízy podniku* : In VEGA č. 1/0667/08. [online]. 2008-2010. [cit. 2014-11-24]. Dostupné na internete: <http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic12/pdf_doc/11.pdf>.

⁴⁴ MAJTÁN, Š. a kol. 2012. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2012. s. 44. ISBN 978-80-89393-63-3.

Konsolidácia, sanácia a reštrukturalizácia sú tri základné formy záchrany podniku. Ako možno vidieť na obrázku líšia sa rozsahom zásahov do podniku a ich intenzity. Za najmenej invazívne riešenie sa považuje konsolidácia.

„**Konsolidácia** je záchranou podniku na základe vypracovaného konsolidačného programu. Podnik sa zachováva v pôvodnej podobe, čo do predmetu podnikania a rozsahu organizačnej štruktúry.“⁴⁵

Sanácia sa z hľadiska náročnosti nachádza v strede medzi konsolidáciou a reštrukturalizáciou. Podnik k nej pristupuje, pokiaľ sa nachádza v hlbokkej kríze spôsobenej viacerými ohniskami problémov naraz. Táto forma záchrany ponecháva v podniku len životaschopné jadro. Sanácii sa budeme bližšie venovať v samostatnej kapitole.

Najinvazívnejším zásahom do podniku je **reštrukturalizácia**. Ak sa podniku nepodarí prostredníctvom sanácie prekonať krízu, volí túto poslednú možnosť, pri ktorej sa vzdáva svojho doterajšieho strategického smerovania a snaží sa vybudovať si úplne novú pozíciu na trhu.

1.6 Charakteristika procesu sanácie

Sanácia je nástroj, ktorý v sebe zahŕňa ozdravné opatrenia, ktorých zmyslom je záchrana a ozdravenie podniku. Radíme ju medzi náročnejšiu cestu záchrany podniku, ktorá si vyžaduje nielen veľké zmeny, čo sa týka celého chodu podniku, jeho štruktúry, či nutných škrtiacich obmedzení, ale hlavne sa nezaobíde bez dôvery veriteľov a ich ochoty podniku pomôcť. Veritelia a všetky zainteresované osoby musia byť plne presvedčené o potenciáli podniku, ktorý je navonok skrytý pod obrazom krachujúcej spoločnosti.

Podniky sa dostávajú do krízy z určitých špecifických dôvodov, ktoré sa dajú po dôkladnej diagnóze identifikovať. Kniha Podniková diagnostika nazýva tieto príčiny ohniskami, ktoré treba odstrániť, aby sa podnik dostal do stabilizovaného a znovu produktívneho stavu. „Zbavením sa týchto ohnísk zostáva v podniku len „zdravé jadro“ – úlohou sanačných opatrení je zbaviť sa nerentabilných častí podniku, tzv. suchých vetiev.“⁴⁶ Odstránenie týchto „chorých“ častí podniku sa zabráni ďalšiemu šíreniu

⁴⁵ MAJTÁN, Š. a kol. 2012. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2012. s. 44. ISBN 978-80-89393-63-3.

⁴⁶ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 149. ISBN 978-80-8078-464-5.

problémov v podniku do jeho ešte zdravých častí. Rentabilné časti už nemusia znášať stratu iných častí. Takýmito redukčnými opatreniami sa uvoľní časť majetku, ktorá sa môže použiť na refinancovanie straty.

Sanáciu, ako spôsob riešenia krízy v podniku, by sme mohli umiestniť medzi konsolidáciu a reštrukturalizáciu. Sanačné opatrenia môžeme charakterizovať ako nevyhnutné opatrenia, ktoré si vyžadujú nutné preskúmanie a následné nevyhnutné prispôsobenie štruktúry podniku a jeho aktivít zmeneným podmienkam trhu a okolia. Spravidla sa tento proces nezaobíde bez rôznych nepopulárnych opatrení v podobe znižovania základného imania, prepúšťania zamestnancov, likvidácii neproduktívnych častí podniku, ktoré majú pomôcť podniku, ktorý sa ocitol v kríze, prekonať jeho problémy.⁴⁷

1.6.1 Klasifikácia sanácie

K sanácii môžeme pristupovať z viacerých hľadísk. Pre účely tejto diplomovej práce sme si vybrali dve klasifikácie podľa českých a slovenských autorov.

Klasifikácia podľa Kašíka a Machalka:⁴⁸

- a) Z hľadiska času, kedy k sanácii dochádza:
 - **preventívna sanácia** (sanácia, ktorú podnik podstupuje v rámci prevencie predchádzania krízy),
 - **akútna sanácia** (sanácia, ktorá sa vykonáva po identifikovaní problémov a krízy, odohráva sa v presne určenom čase a to, čo najskôr po zistení problémov).
- b) Z hľadiska subjektu, ktoré sa na sanácii podieľajú:
 - **autonómna sanácia** (sa využíva v prípadoch, keď je podnik schopný prejsť si sanáciou sám),
 - **heterogénna sanácia** (sanácia s využitím externej pomoci).

⁴⁷ KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava : Tandem, 1998. s. 161. ISBN 80-902167-4-9.

⁴⁸ KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava : Tandem, 1998. s. 161. ISBN 80-902167-4-9.

c) Z hľadiska oblasti, na ktoré je sanácia zameraná:

- **oblasť vrcholového vedenia** (za vzniknutú situáciu častokrát môže samotné vedenie podniku, preto je nevyhnutné, aby sanáciu viedli iní ľudia, a preto dochádza k výmene vrcholového manažmentu),
- **oblasť pracovnej sily** (v tejto oblasti dochádza najčastejšie k redukcii, podnik si obvykle nemôže dovoliť zamestnávať nových ľudí),
- **oblasť výskumu a vývoja** (kritéria na vývoj nových projektov sa sprísňujú a taktiež môže prísť k obmedzeniu celej tejto oblasti),
- **oblasť materiálové hospodárstvo** (snaha o celkové zefektívnenie tejto oblasti, zavádzaním nových trendov v oblasti materiálového hospodárstva, či hľadaním nových dodávateľov, ktorí by pre podnik znamenali zníženie nákladov),
- **oblasť odbytu** (treba okamžite odstrániť príčiny, ktoré viedli k strate zákazníka a trhu, podnik by sa mal snažiť nahradiť stratený trh novým),
- **oblasť výroby** (podnik sa môže špecializovať napríklad len na jeden produkt, ktorý je v jeho portfóliu najrentabilnejší a orientovať na neho oblasť výroby, alebo orientovať výrobu na nové inovačné produkty),
- **oblasť financií** (táto oblasť sa zameriava na investície a kapitál podniku).

d) Z hľadiska dôsledkov, ktoré sanácia prináša:

- **revitalizácia** (sanácia prináša regeneračné projekty, smerujúce k veľkým organizačným zmenám, so zameraním na zníženie nákladov a zvýšenie spokojnosti zákazníkov),
- **zoštíhlenie výroby** (dochádza k vylúčeniu zbytočných činností vo výrobe, jej zoradeniu do kontinuálneho procesu a reorganizácii zamestnancov),
- **vyrovnanie** (vyrovnanie patrí medzi sanačné opatrenia, kedy dochádza k vzájomnej dohode medzi veriteľmi a dlžníkmi o úhrade pohľadávok alebo aspoň ich uspokojení v najvyššej možnej miere ako si podnik v kríze môže dovoliť).

Podľa knihy Podnikové financie od autora K. Vlachynský a kol. poznáme delenie sanácie z finančného hľadiska, a to:⁴⁹

- **čistá sanácia** (podnik zaťaží svoje základné imanie, z ktorého uhradí svoje straty),
- **sanácia získaním nových prostriedkov od vlastníkov** (straty sú uhrádzané novým tokom finančných prostriedkov od vlastníkov),
- **sanácia úpravou záväzkov voči veriteľom** (dohoda o odklade splatnosti záväzkov, zmenou krátkodobých záväzkov na dlhodobé, odpustení časti záväzkov či kapitalizácii záväzkov),
- **znížením kapitálu vloženého do podniku** (pokles základného imania a použitie rezerv).

1.6.2 Priebeh sanácie, sanačný proces

Analýza situácie, cieľ podniku a sanačný plán sú tri základné časti, ktoré by sanácii nemali chýbať.

Analýza situácie v podniku

Analýza situácie znamená nájsť príčiny nerovnováhy podniku. Robí sa to prostredníctvom hrubej analýzy, ktorá dokáže rýchlo odhaliť odkiaľ problémy pramenia. Pri odhaľovaní týchto ohnísk sa najčastejšie podnik podrobuje finančnej analýze.

Finančná analýza však nie je postačujúca, treba preskúmať aj iné oblasti a podrobiť ich analýze. Ide o analýzu štruktúry podniku, analýzu stratégie, marketingu, ako aj analýzu podnikového okolia. Pri sanácii je prospešné urobiť SWOT analýzu, aby vedenie podniku vedelo rozhodnúť, ktoré časti podniku sú ešte zdravé a ktoré sú choré a tvoria tak slabé miesta podniku.

Stanovenie cieľov podniku

Prostredníctvom cieľov zhmotňuje podnik svoju predstavu o žiaducom stave po dokončení sanácie. Hlavným cieľom by malo byť zaistenie dlhodobej úspešnosti v konkurenčnom prostredí. Čiastkové ciele slúžia na podporu hlavného cieľa, spôsob ich

⁴⁹ VALACHYNSKÝ, K. a kol. 2009. *Podnikové financie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. s. 477. ISBN 978-80-8078-258-0.

dosiahnutia môžeme nájsť v sanačnom pláne. Prioritný cieľ však zostáva pre všetky podniky rovnaký a to zabrániť zániku.

Sanačný plán

Tak ako každý plán, tak aj sanačný sa delí na krátkodobý, strednodobý a dlhodobý. Krátkodobý plán v sebe obsahuje rýchle a hlavne radikálne zásahy do finančnej oblasti podniku. Tieto zmeny najčastejšie vidieť v manipulácii so základným imaním podniku. V strednodobom pláne sú zahrnuté zásadné reorganizačné zmeny. Podnik môže zvoliť zmenu organizačnej štruktúry, či zmenu marketingu. I keď sa jedná o strednodobý plán, jeho zavádzanie by malo prebehnúť v priebehu jedného roka. Pri sanácii a samotnom riešení krízy je nevyhnutná rýchlosť v zavádzaní jednotlivých opatrení, aby podnik prežil. Dlhodobý sanačný plán by mal obsahovať dlhodobú stratégiu, ktorá by slúžila ako prevencia vzniku ďalšej krízy.

Ako bolo už vyššie spomenuté, prioritou každého podniku je zabrániť zániku podniku. Preto treba odstrániť všetky príčiny problémov v podniku, ktoré boli identifikované. Ak podnik volí sanáciu, obvykle to znamená, že tých problémových miest má viac, a preto je dôležité stanoviť ich intenzitu s akou znehodnocujú podnik. Podľa toho sa následne zvolí postupnosť v ich odstraňovaní.

Ozdravný proces môže obsahovať viacero opatrení, ktoré podľa oblasti zavádzania môžu byť napríklad:⁵⁰

Oblasť výroby:

- redukcia výrobných kapacít,
- zvyšovanie kvality a technickej vybavenosti,
- skracovanie času výroby,
- zabezpečenie flexibility výroby,
- zúženie sortimentu.

Oblasť personálneho zabezpečenia:

- výmena riadiaceho tímu,
- zmeny v organizačnej štruktúre,
- nová deľba právomocí a zodpovedností,

⁵⁰ ALEXY, J. MEČÁR, M. 2006. *Strategický a krízový manažment*. Bratislava : 2006. s. 84-86. ISBN 80-89018-99-8.

- budovanie podnikovej kultúry a dobrej sociálnej klímy.

Oblasť obchodných aktivít:

- prehodnotenie cenovej politiky,
- zmeny v politike predaja,
- oživenie aktívnej činnosti predajcov.

Finančná oblasť:

- zvýšenie rentability,
- zabezpečenie dostatočného prevádzkového kapitálu.

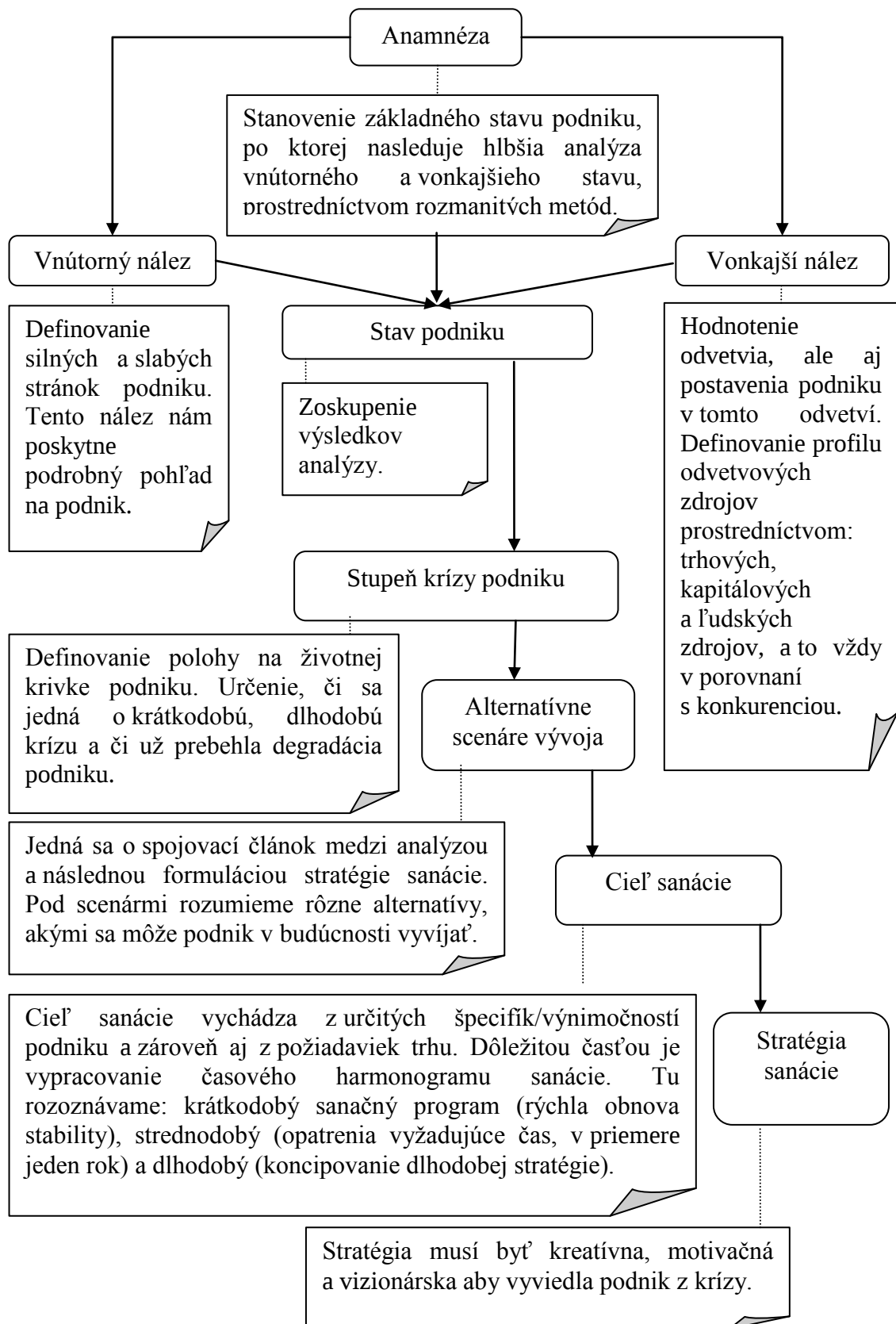
V rámci sanácie treba vytvoriť časový harmonogram ako aj rozpočet na sanačné opatrenia. Pri sanácii vznikajú aj náklady, ktoré treba zachytiť. Jedná sa najčastejšie o náklady vznikajúce pri predaji majetku, pri realizácii nevyhnutných investícií, náklady na novú marketingovú komunikáciu a podobne.

Následne môže prísť k zavádzaniu jednotlivých sanačných opatrení, ktoré by malo prebehnúť čo najrýchlejšie, nech sa zabráni ďalším stratám.

Sanácia je zložitý proces a ako každý proces sa skladá z viacerých etáp. Jednotlivé etapy na seba nadväzujú a sú znázornené aj so stručným popisom na obr. 7.

Celý sanačný proces by sa mal vyznačovať pružnosťou a hlavne rýchlosťou. Podľa názorov odborníkov, spomenutých v knihe *Podniková diagnostika*, by tento proces mal optimálne trvať v rozmedzí šiestich až ôsmich mesiacov. „Každé zbytočné predlžovanie sanačného procesu prehĺbuje krízu podniku a sťažuje možnosti jeho opätovnej stabilizácie.“⁵¹

⁵¹ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 153. ISBN 978-80-8078-464-5.

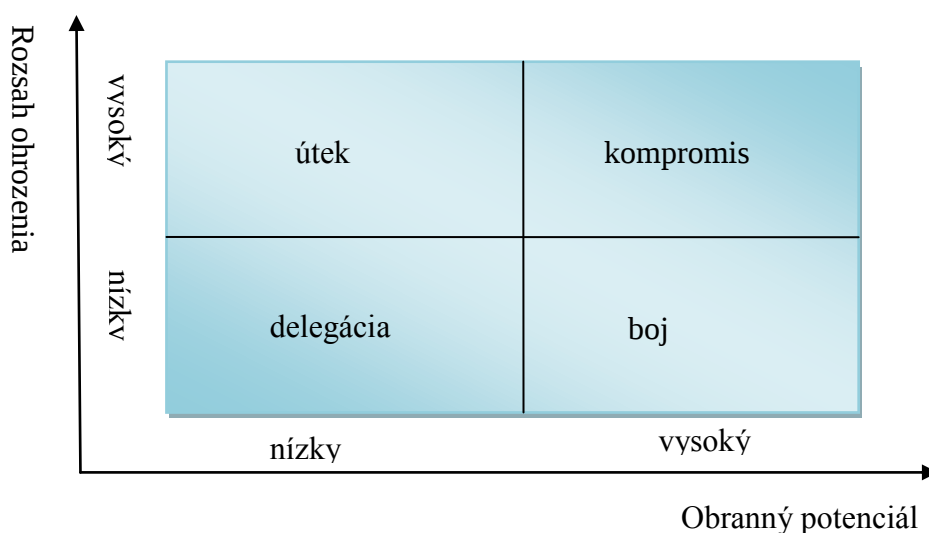


Obr. 7: Etapy sanácie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 151. ISBN 978-80-8078-464-5.

1.6.3 Sanačné stratégie⁵²

Od správnej voľby sanačnej stratégie závisí aj samotný úspech ozdravenia podniku. Pre jednoduché znázornenie štyroch základných sanačných stratégií volíme konfliktné portfólio, ktoré svojou štruktúrou vypovedá o rozsahu obmedzení prijatých podnikom ako aj o jeho obrannom potenciáli.



Obr. 8: Sanačné stratégie

Zdroj: MAJTÁN, Š. – NEUMANNOVÁ, A.: *Podnik a jeho transformačný proces*. Bratislava: Corcordia Trading 1995

Použitie konfliktného portfólia nám poskytuje relatívne spoľahlivý výber stratégie pre podnik. Informácie získané v predchádzajúcich etapách sanácie sa vyznačia do kvadrantového poľa. Podľa toho, v ktorom kvadrante má podnik najviac zaznačených informácií, si môže vybrať príslušný typ sanačnej stratégie. Vo všeobecnosti sa jedná o sanáciu boja, delegácie, kompromisu a úteku.

Stratégia boja je vhodná pre podniky, ktoré sú si vedomé svojej sily ako aj konkurenčnej sily svojich súperov na trhu. Podnik na druhej strane má predstavu o zraniteľných miestach svojej konkurencie, a preto si volí stratégiu boja, ktorá môže mať dve podoby. Najčastejšie sa jedná o frontálny a bočný útok. Pri **frontálnom útoku** dochádza k priamemu „napadnutiu“ konkurencie prostredníctvom niekoľkých faktorov naraz. Tento útok je náročný na relatívne silné postavenie podniku na trhu vychádzajúce z jeho goodwillu a vybudovaného imidžu. V prvom rade si táto stratégia vyžaduje aj

⁵² NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 152-153. ISBN 978-80-8078-464-5.

kapitálovú silu, čo je práve to, čo podnikom v kríze častokrát chýba. Druhým spôsobom aplikácie tejto stratégie je bočný útok. **Bočný útok** je typický tým, že podnik zámerne útočí na protivníkov slabé miesta. Využitie bočného útoku si preto vyžaduje značnú informovanosť o problémoch, s ktorými sa konkurenčné podniky potýkajú a o ich slabinách. Pri bočnom útoku sa častokrát využíva nájdenie ešte nie úplne podchyteného trhového segmentu a jeho využitie ešte predtým ako to urobí konkurencia. Pre sanačnú stratégiu boja musia mať podniky vysoký obranný potenciál v spojení s nízkym rozsahom ohrozenia, ktoré zo sebou kríza a konkurenti prinášajú.

Pokiaľ sa podnik nachádza v pozícii s nízkym obranným potenciálom, no zatiaľ mu nič relatívne nehrozí, je pre neho vhodná **stratégia delegácie**. Táto sanačná stratégia je vhodná pre podniky, ktoré chcú riešiť svoj krízový stav prostredníctvom orientácie sa na iné subjekty a inštitúcie, ktoré sú schopné navýšiť podnikový kapitál a tak dopomôcť podniku rýchlejšie prekonať krízu.

Vysoký rozsah ohrozenia podniku, ktorý má dobrý obranný potenciál sa viaže na **stratégiu kompromisu**. Kompromis môžeme vidieť v spájaní sa podnikov. Pokiaľ je podnik momentálne v slabom postavení a hrozí mu úpadok môže si zvoliť cestu partnerstiev, či fúzií. Takto sa môžu spojiť silné stránky viacerých podnikov a podnik v kríze môže byť chránený novým, silnejším postavením na trhu, ktoré vyplýva z veľkosti, či väčšej vyjednávacej sily a môže za pomoci iného podniku znovu naštartovať svoj ekonomický potenciál.

Podnik vyznačujúci sa nízkym obranným potenciálom vo vysokom stupni ohrozenia, častokrát volí **stratégiu úteku**. Túto stratégiu je možné poňať z dvoch strán. Buď si podnik zvolí cestu konkurzu alebo likvidácie, kedy už nemôžeme plne hovoriť o sanačnej stratégii, lebo touto voľbou sa podnik posunul z krízového stavu, do ďalšej fázy životného cyklu a to zániku podniku, čo so sanáciou už nemá nič spoločné. Druhý variant stratégie úteku, je útek do iného odvetvia, či na úplne iný trh po regionálnej stránke. V novom odvetví, či na novom trhu sa môže podnik so skúsenosťami stať znovu úspešným. Navonok zle javiaca sa stratégia, sa takto môže stať začiatkom pre naštartovanie úspešného podniku.

2 Ciel' práce

Cieľom diplomovej práce je na základe získaných teoretických poznatkov navrhnúť spoločnosti cShop SK vhodný a pre prax aplikovateľný spôsob riešenia krízy, ktorý by mu pomohol prekonať túto fázu životného cyklu.

Na dosiahnutie hlavného cieľa je nevyhnutné naplniť parciálne ciele, bez ktorých by nebolo možné dospieť k záveru.

Parciálne ciele teoretickej časti diplomovej práce sú:

- charakterizovať pojem kríza a sanácia na základe domácej a zahraničnej odbornej literatúry,
- popísať hlavné zdroje krízy podniku,
- charakterizovať spôsoby na identifikovanie krízy,
- popis riešenia krízy s hlavným zreteľom na sanačný proces.

Parciálne ciele praktickej časti diplomovej práce sú:

- podrobná charakteristika podniku, ktorá by pomohla odhaliť ohniská krízy,
- analýza externého a interného prostredia podniku, ktorá nám ponúkne ucelený obraz o podniku v nadväznosti na okolie, v ktorom pôsobí,
- stanovenie stavu podniku, prostredníctvom viacerých metód, aby sme dospeli k objektívnemu záveru,
- identifikovanie zdrojov krízy,
- poukázať na opakujúce sa chyby, ktorým by sa mal podnik v budúcnosti vyvarovať,
- spracovanie spôsobu riešenia krízy,
- vytvorenie zoznamu opatrení a cieľov, ktoré by podniku pomohli stabilizovať sa a následne smerovať k rastu.

3 Metodika práce a metody skúmania

Objektom skúmania je podniková kríza a jej riešenie prostredníctvom sanácie, v konkrétnej spoločnosti, ktorá sama dala podnet na tému diplomovej práce.

Postup práce a s tým súvisiace zvolené metódy skúmania sa odvíjali od jednotlivých kapitol. Stavebným pilierom teoretickej časti boli poznatky z domácej aj zahraničnej odbornej literatúry. V prvej kapitole boli využité metódy komparácie, analýzy a syntézy.

Metóda komparácie bola použitá pri definovaní pojmu kríza, kde sú uvedené názory domácich aj zahraničných autorov, v ktorých môžeme vidieť odlišnosti, ale zároveň aj spoločné znaky.

Prostredníctvom metódy analýzy sme mohli lepšie pochopiť skúmaný jav a hlbšie rozobrať dva hlavné aspekty diplomovej práce- krízu a sanáciu.

Následne sme aplikovali syntézu nadobudnutých informácií, čo umožnilo zhrnúť prvú časť práce do uceleného teoretického celku.

Zdrojom informácií pre praktickú časť boli interné materiály spoločnosti, hlavne súvahy a výkazy ziskov a strát od roku 2009. Významným zdrojom informácií bol samotný majiteľ podniku, ktorý prostredníctvom individuálnych stretnutí poskytol informácie, ktoré sa v účtovných výkazoch nenachádzajú.

Medzi všeobecné metódy skúmania radíme empirickú metódu pozorovania ako aj metódu dopytovania sa, ktoré malo podobu osobných stretnutí s majiteľom v priestoroch spoločnosti. Na kvantitatívne zhrnutie získaných číselných informácií o podniku sme využívali počítačový program Excel, ktorého výstupy sú v práci uvedené v tabuľkovej a grafickej forme.

Na vypracovanie praktickej časti boli v podniku aplikované metódy diagnostiky krízy, ktoré boli podrobne rozobraté v teoretickej časti medzi nástrojmi na identifikovanie krízy.

Použité špecifické metódy z oblasti podnikovej diagnostiky, ktoré sú súčasťou diplomovej práce:

- Pasport okolia podniku,
- analýza vybraných finančných ukazovateľov,
- metóda krízového barometra,
- metóda multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

Metóda okolia pasportu sa zameriava na diagnostikovanie stavu okolia podniku. Táto metóda nám umožnila opísať vývoj podnikového okolia, ako aj odhaliť problémy odvetvia, v ktorom sa podnik nachádza. Jej súčasťou je aj SWOT analýza, ktorá v prehľadnej forme zobrazuje vnútorné ako aj vonkajšie faktory, ktoré vplývajú na podnik.

K metódam na identifikovanie stavu podniku, sme zaradili aj čiastkovú finančnú analýzu, konkrétne sme sa upriamili na analýzu likvidity, rentability a vybraných ukazovateľov aktivity a zadlženosti, ako aj analýzu nákladov a výnosov podniku.

Metóda krízového barometra zaznamenávajúca pravdepodobnosť vzniku krízy a následných dopadov krízy na podnik, poskytla následne podporný obraz o stave podniku.

Výsledky tejto metódy sme potvrdili prostredníctvom metódy multikritériálneho vyhodnocovania variantov, ktorá v tabuľkovej a grafickej forme zachytáva životnú krivku podniku a umožňuje stanoviť situáciu v akej sa podnik nachádza.

Následne sme prostredníctvom syntézy zhrnuli výsledky jednotlivých metód na identifikovanie stavu podniku do jedného smerodajného záveru, od ktorého sa odvíjali návrhy riešenia krízy v podniku.

4 Výsledky práce

V tejto časti diplomovej práce budeme uplatňovať teoretické poznatky na konkrétnom podniku. Analyzovaná spoločnosť už dlhšie bojuje s problémami. Prostredníctvom nástrojov, ktoré ponúka podniková diagnostika, stanovíme stav, v akom sa podnik nachádza. Na zistenú situáciu následne navrhujeme vhodné riešenia, ktoré by mohli dopomôcť podniku odstrániť problémové oblasti.

4.1 Analýza externého prostredia prostredníctvom metódy pasportu

„Nikto nie je ostrovom samým pre seba.“ (Hemingway, kniha Komu zvoní do hrobu). Väčšina vecí na našej zemi je v určitej interakcii so svojím okolím. Okolie, v ktorom sa nachádzame, na nás vplýva a podniky nie sú žiadnou výnimkou. Nemôže sa na ne pozerieť separátne od ich okolia, lebo pravé okolie ich do určitej miery tvaruje. Pokiaľ chceme urobiť dôkladnú analýzu podniku a zistiť zdroje krízy, je rovnako dôležité nazrieť na externé prostredie podniku ako aj na interné.

Zameranie sa len na vnútorné prostredie podniku a ignorovanie jeho okolia, by mohla viesť k nepresným záverom, ktoré by sa mohli ukázať pri ich aplikácii v podnikovej praxi ako nevyužiteľné.

Z tohto dôvodu začneme analýzu prostredníctvom pasportu, ktorý spracováva informácie o diagnostickej zóne, v ktorej sa podnik nachádza.

4.1.1 Základné údaje- predstavenie podniku a jeho stručná história

Podnik cShop SK, s.r.o. je maloobchodná predajňa zaoberajúca sa predajom bicyklov a cyklistického príslušenstva. Na slovenskom trhu pôsobí už šiesty rok. Podnik bol založený ako spoločnosť s ručením obmedzením 15.03.2009 a týmto dňom zároveň nesie štatút chránenej dielne. Zakladateľ Mgr. Jaroslav Hefka prioritne zamestnáva ľudí so zdravotným znevýhodnením, čo je v súlade s poslaním tohto podniku.

Poslaním spoločnosti cShop SK, vyplývajúcim z jeho postavenia chránenej dielne, je poskytnúť pomocnú ruku ľuďom, ktorým ich zdravotne znevýhodnenie určitým spôsobom obmedzuje pri vstupe na trh práce. cShop SK od svojho vzniku poskytol pracovnú príležitosť 20 ľuďom.

Ako je vyššie uvedené ide o obchod zaoberajúci sa cyklistikou. Cyklistika, však nebola prvotná náplň tohto podniku. Podnikateľské zameranie sa v priebehu jeho pôsobnosti výrazne menilo až sa úplne vyprofilovalo do terajšej podoby. cShop SK prvý rok od svojho založenia fungoval ako čisto internetový obchod na elektroniku. Zakladateľovi podniku sa v tomto čase naskytla možnosť spolupodieľať sa na otvorení cyklopredajne v Malackách, čo sa mu zdalo ako zaujímavá podnikateľská príležitosť. V priebehu krátkeho času sa ukázalo, že trh na cyklistiku ponúka viac možností ako v tej dobe skoro satureovaný trh s elektronikou. V priebehu rokov 2010-2011 spoločnosť postupne upustila od elektroniky a začala sa plne venovať cyklistike. V roku 2012 otvorila ďalšiu predajňu v Bratislave. Teraz svojim zákazníkom poskytuje široký výber cyklo príslušenstva a bicyklov, pričom svoju diferenciáciu voči konkurentom má v eShope. Spoločnosť cShop SK taktiež ponúka servisné služby a poradenstvo v oblasti cyklistiky, ako aj náhradné plnenia pre iné firmy.

Už v priebehu roku 2011 sa na podniku začali prejavovať prvé problémy, ktoré viedli podnik k reštrikčným zmenám. Koncom roku 2013 bol podnik nútený zatvoriť malackú predajňu, kvôli finančným ťažkostiam spôsobených viacerými faktormi, prioritne netvorením zisku. Roku 2014 podnik fungoval už len s jednou predajňou, ktorá slúži aj ako výdajne miesto pre internetový obchod.

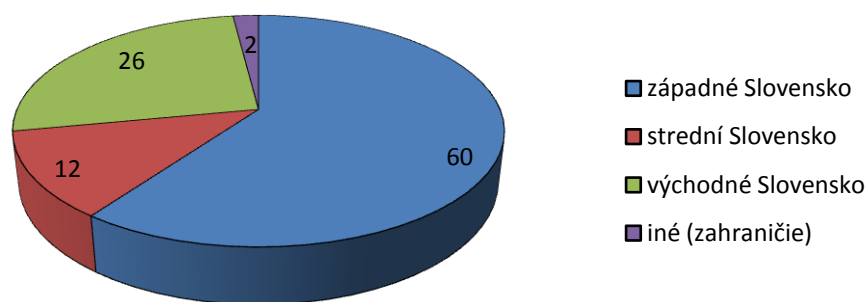
Odbremenenie podniku o nerentabilnú predajňu sa ukázal ako dobrý krok, no podnik sa naďalej nedokázal dostať z finančných problémov. Hlavným problémom podniku bolo nevhodné financovanie. Prekrývanie dlhu dlhom iba kumulovalo zlú podnikovú situáciu.

V rámci ozdravných opatrení, ktoré mali podniku pomôcť z tejto situácie, sa cShop SK rozhodol pre riskantný krok pre podnik, ktorému chýbajú finančné prostriedky, a to investovať do skladových priestorov v Šaštíne. Tento krok mal odľahčiť predajňu od internetového obchodu a podporiť samotný eShop v expanzii, keďže práve internetový predaj je silná stránka podniku, na ktorej chce stavať.

4.1.2 Identifikácia záujmového prostredia podniku

Podnik cShop SK, s.r.o. pôsobí na domácom trhu v oblasti obchodu a služieb so zameraním na cyklistiku. Táto, ešte pred pár rokmi nevýrazná oblasť na podnikanie, sa za posledné roky dostáva stále viac a viac do povedomia ľudí, začo môže hlavne silnejúcejšia mediálna kampaň (Tour de France, Sagan) ako aj snaha Slovenska prispôbiť sa veľkým európskym mestám, kde je tento typ prepravy zaužívaný (výstavba cyklotrás).

Podnik je lokalizovaný na západnom Slovensku, kde má jednu kamennú predajňu v Bratislave a skladové priestory v Šaštíne. cShop SK, s.r.o. zakladá svoju podnikateľskú činnosť hlavne na internetovom predaji, čím môžeme rozšíriť jeho pôsobnosť v rámci celého Slovenska. Graf 1 zachytáva približný percentuálny objem predaja podľa teritoriálneho členenia.



Graf 1: Percentuálny objem predaja podľa teritoriálneho členenia

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov podniku

Západné Slovensko tvorí najväčšiu časť z predaja podniku. Tento fakt je spôsobený hlavne možnosťou osobného odberu pre Bratislavu a Šaštín. Nezanedbateľné je percento objednávok smerom na východ Slovenska a časť na stredné Slovensko. Podnik sa sústreďí iba na slovenský trh a iba sporadicky zaznamenáva objednávky zo zahraničia a to hlavne z Českej republiky.

4.1.3 Retrospektívna charakteristika

Na stabilitu a rast podnikov do značnej miery vplýva vývoj celkovej ekonomiky Slovenska. V tabuľkovej forme je zaznamenaný vývoj ratingu Slovenska ako aj jeho základne makroekonomické ukazovatele, ktoré ovplyvňujú činnosť podnikov na našom trhu.

Ratingové agentúry od roku 2009 udeľujú Slovenku hodnotenie A, A+, čo predstavuje stabilný výhľad. Názory konkurenčných agentúr sa prevažne zhodujú na tomto

hodnotení. Výnimkou bol len rok 2012, kedy ratingová agentúra Moody's ako jediná naznačila negatívny výhľad do budúcnosti. Zhoršenie ratingu v tomto roku zasiahlo viacej krajín Európskej únie ako dôsledok nepriaznivého vývoja a stability eura.

Tabuľka 1: Vývoj ratingu Slovenskej republiky 2009-2014

Rok	Standard&Poor's	Moody's	Fitch Ratings	Rating and Investment Information	Japan Credit Rating Agency
2009	A+ stabilný výhľad	A1 stabilný výhľad (od marca)	A+ stabilný výhľad	A stabilný výhľad	A+ stabilný výhľad
2010	A+ stabilný výhľad	A1 stabilný výhľad	A+ stabilný výhľad	A stabilný výhľad	A+ stabilný výhľad
2011	A+ pozitívny výhľad (od augusta)	A1 stabilný výhľad	A+ stabilný výhľad	A stabilný výhľad	A+ stabilný výhľad
2012	A stabilný výhľad (od januára)	A2 negatívny výhľad (od februára)	A+ stabilný výhľad	A stabilný výhľad	A+ stabilný výhľad
2013	A stabilný výhľad	A2 stabilný výhľad (od októbra)	A+ stabilný výhľad	A stabilný výhľad	A+ stabilný výhľad
2014	A pozitívny výhľad (od augusta)	A2 stabilný výhľad	A+ stabilný výhľad	A stabilný výhľad	A+ stabilný výhľad

Zdroj: www.nbs.sk

Tabuľka 2: Vývoj vybraných ukazovateľ ekonomiky Slovenska

Makroekonomický ukazovateľ	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP SR (mld. €)	48,068	49,19	51,885	53,96	56,55	59,321
Tempo rastu HDP (%)	-4,8	2,3	5,5	4	4,8	4,9
Miera nezamestnanosti (%)	12,1	14,5	11,6	11	10	9,8
Inflácia (%)	1,6	1	1,2	2	2	2
Priemerná mesačná nominálna mzda (€)	744,5	775	813,8	854,4	897,2	942
Mesačná minimálna mzda (€)	295,50	307,70	317,00	327,20	337,70	352

Zdroj: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2014/>
[cit. 2015-01-02].

V roku 2009, kedy bol podnik cShop SK založený prevládala hospodárska kríza, ktorá sa odrazila na makro ukazovateľoch väčšiny krajín. Slovensko nebolo výnimkou, čo môžeme vidieť na poklese HDP ako aj náraste nezamestnanosti. Nasledovný vývoj HDP

má prevažne rastúcu tendenciu. Miera nezamestnanosti dosiahla svoje maximum v roku 2010, kedy dosahovala až 14,5% a následne začala pomaly klesať. V tom istom roku dosiahla inflácia svoje historické minimum.

Pre špecifikáciu podniku, ktorou sa odlišuje od svojich konkurentov, uvádzame vývoj počtu poberateľov príspevku na kompenzáciu ťažkého zdravotného postihnutia pre bratislavský kraj. Tento ukazovateľ uvádzame z dôvodu, že podnik je pri hľadaní pracovnej sily limitovaný práve počtom zdravotne znevýhodnených ľudí v regióne jeho pôsobnosti. Údaje zachytené v tabuľke v sebe zahŕňajú všetkých poberateľov: zamestnaných, nezamestnaných, pod a nad 70 percent postihnutia. Po redukcii údajov len na nezamestnaných s výškou postihnutia nad 70 percent, by sa počet potenciálnych zamestnancov podniku výrazne zredukoval.

Tabuľka 3: Počet poberateľov príspevku na kompenzáciu pre ZŤP občanov

Bratislavský kraj	11 439
Bratislava I	645
Bratislava II	2 022
Bratislava III	1 038
Bratislava IV	1 193
Bratislava V	1 380
Malacky	1 584
Pezinok	2 009
Senec	1 568

Zdroj: stránka Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny < www.upsvar.sk >

4.1.4 Štatistika podnikania v odvetví

Podnik cShop SK je evidovaný podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností ako: „maloobchod so športovými potrebami v špecializovaných predajniach“.

Maloobchod za posledné roky značne utrpel. Prirodzeným javom je úbytok tejto formy predaja tovarov a služieb. Od vypuknutia krízy sa mu stále nedarí dostať z útlmu a nové trendy v spotrebiteľskom správaní tomu ani nepomáhajú. Ľudia nakupujú vo veľkých hypermarketoch, kde majú obchody centralizované pod jednou strechou, alebo volia stále viac atraktívnejší spôsob nákupu prostredníctvom internetu. Mnoho zákazníkov vyhľadáva maloobchodné špecializované predajne len pod zámerom vidieť tovar na

vlastné oči a následne realizujú kúpu prostredníctvom internetu, ktorý samozrejme ponúka nižšie ceny ako kamenné predajne.

Vývoj maloobchodných tržieb je zobrazený v tabuľke 4. „Maloobchodné tržby sa v roku 2013 dokázali odraziť od dna, keď boli o 0,1 % vyššie než v predchádzajúcom roku. Zvýšili sa tak po prvýkrát po štyroch rokoch.“⁵³ Na rast maloobchodných tržieb vplýva spotreba domácností, ktorá je však stále limitovaná pomerne vysokou nezamestnanosťou.

Nepriaznivý vývoj maloobchodu však nijako neneguje fakt, že malé a stredné podniky sú stále jedným z významných pilierov slovenského hospodárstva.

Tabuľka 4: Vývoj maloobchodných tržieb

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Maloobchodné tržby (rast v %)	-10,3	-2,2	-2,8	-1,0	0,1	0,5

Zdroj: www.slsp.sk [cit. 2015-01-02].

V tabuľke 4 je zaznamenaný mesačný vývoj indikátora dôvery v obchode, ktorý sa používa pri konjunktúrnom prieskume v obchode. Prieskum sa zameriava na hodnotenie súčasnej situácie ako aj očakávaného vývoja na nasledujúce tri mesiace v ekonomike obchodných podnikov. Tvorba tohto indikátora je založená na štatistických prieskumoch podnikateľských subjektov prostredníctvom dotazníkov. „Vývoj je vyjadrený pomocou salda, ktoré predstavuje rozdiel pozitívnych a negatívnych hodnotení v percentách.“⁵⁴

Tabuľka 5: Indikátor dôvery v obchode

Ukazovateľ Sezónne očistené	2014												2015
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.
Indikátor dôvery v obchode	4,3	8,0	2,3	4,0	11,0	11,0	10,0	10,3	11,0	12,0	11,0	14,7	14,7

Zdroj: < <http://www7.statistics.sk/> > [cit. 2015-01-04].

Indikátor dôvery v obchode sa začiatkom roka nezmenil oproti decembru 2014. Prieskumu pod záštitou Štatistického úradu sa zúčastnilo 500 podnikateľských subjektov v oblasti obchodu. Až 89 percent zúčastnených podnikov hodnotilo súčasné podnikateľské aktivity priaznivo a taktiež aj očakávané podnikateľské aktivity boli optimistickejšie oproti predchádzajúcemu mesiacu. Súčasťou dotazníka na zistenie indikátora sú aj faktory, ktoré

⁵³ Slovenská ekonomika zrýchľuje. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na internete:

<https://www.slsp.sk/downloads/SK_DLhodoby_vyhľad/2014/Macro_Outlook_2014_03_SK.pdf>

⁵⁴ Štatistický úrad. Konjunkturálne prieskumy a spotrebiteľské názory. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na internete: <<http://www7.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/surveys/metadata>>

negatívne pôsobia na rast obratu v obchode. Respondenti za najväčšie prekážky považujú hlavne silnú konkurenciu, nízky dopyt, legislatívu ako aj vysoké prevádzkové náklady.⁵⁵

4.1.4 Najdôležitejšie a kapitálovo najsilnejšie subjekty odvetvového prostredia

Konkurencia

V mieste lokalizácie podniku, západné Slovensko, sa nachádza veľmi silná konkurencia cyklopredajní. Významné trhové podiely si delia Kaktusbike, Bikeking, Greenbike, Sportservis, Bicykle u Mira, Zanzobike. Tieto podniky radíme medzi hlavných konkurentov cShop SK v rámci kamenných predajní. Všetky sa nachádzajú priamo v Bratislave, majú na trhu vybudované silné meno a v porovnaní s cShop SK disponujú väčšími predajnými priestormi, čo im umožňuje mať väčšie množstvo bicyklov priamo v predajni. Uvedené podniky sa však prioritne venujú kamennému obchodu. E-shopy buď nemajú, alebo ich majú len ako doplnkovú formu predaja.

Na trhu je však aj dosť malých predajní, ktorých trhové podiely sú zanedbateľné a keďže sa jedná prevažne o malé domáce dielne na opravu bicyklov, ktoré neponúkajú takú širokú škálu produktov a sú marketingovo neznáme, neradíme ich medzi ohrozujúce elementy na trhu. Samostatný typ konkurenčných predajní tvoria veľké športové obchody typu Exisport, Intersport, Directsport ako aj hypermarkety, ktoré začali zavádzať tento druh tovaru do svojej ponuky (Tesco, Lidl). Svojimi nízkymi cenami môžu priamo konkurovať špecializovaným predajniam.

Odberatelia

Odberatelia podniku sú zákazníci, ktorých môžeme rozdeliť na dve skupiny. Do prvej skupiny radíme odberateľov, ktorý taktiež pôsobia v oblasti cyklistiky a nakupujú od cShopu SK aby mohli poskytovať svoje služby, či vykonávať svoju činnosť. Najvýznamnejší odberateľ v tejto skupine je Cyklokoalícia, ktorá nakupuje hlavne náhradné diely, súčiastky a príslušenstvo pre bicykle. Druhá skupina je tvorená bežnými zákazníkmi, ktorí nakupujú v cyklopredajniach pre vlastnú potrebu.

⁵⁵ Štatistický úrad. *Konjunkturálne prieskumy a spotrebiteľské názory*. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na internete: <<http://www7.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/surveys/metadata>>

Dodávateľia

Najvýznamnejší dodávateľia pre oblasť náhradných dielov, súčiastok a príslušenstva je nemecká spoločnosť BikeParts a slovenská Medeia. Kľúčový dodávateľia bicyklov sú RockMachine, Kellys, Alpina, Ghost. Vhodná voľba dodávateľov umožňuje podniku vykonávať plynulo jeho podnikateľskú činnosť a nadviazanie obchodných vzťahov s nemeckým dodávateľom mu ponúka značnú konkurenčnú výhodu v širokej ponuke, ktorá sa na slovenskom trhu dá zohnať len veľmi ťažko.

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny (UPSVAR)

Podniku cShop SK bolo od jeho vzniku priznané postavenie chránenej dielne z čoho vyplýva, že podnik musí aktívne spolupracovať s UPSVAR. Tento orgán verejnej správy zastrešuje chránené dielne a poskytuje im príspevky na mzdy zamestnancov s ťažkým zdravotným postihnutím, ako aj iné príspevky na chod pracoviska, či dopravu zamestnancov na miesto výkonu práce. Spolupráca je na základe štvrťročných žiadostí o priznanie príspevkov na mzdy zamestnancov a mesačných žiadostí na preplatenie mzdy asistenta, a to na úrade v mieste, kde sa chránená dielňa nachádza.

4.1.6 Ľudské zdroje

Nájsť vhodnú pracovnú silu je pre podnik jednou z najťažších úloh. Aktívna spolupráca s Ústredím sociálnych vecí a rodiny, či Agentúrou podporovaného zamestnávania je nevyhnutná.

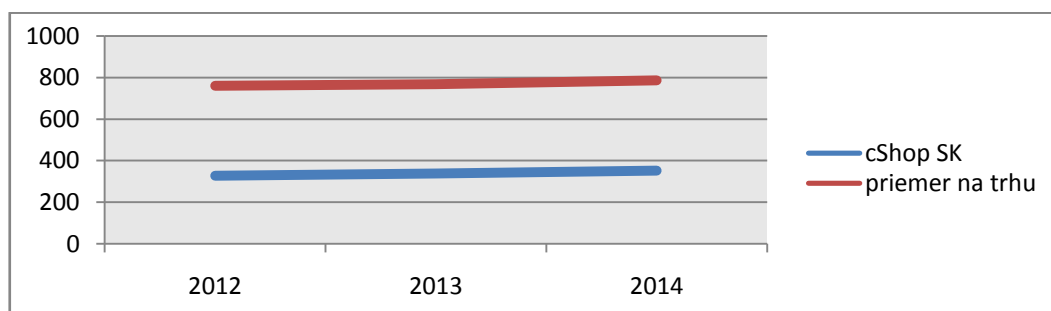
Podnik v roku 2014 zamestnával 8 pracovníkov, z toho jedného bez zdravotného postihnutia, ktorý zastával funkciu odborného asistenta a jednu externú účtovníčku. Fluktuácia zamestnancov nie je obvyklá. Väčšina zamestnancov, ktorí prešli skúšobnou lehotou, sa stali dlhoročnými zamestnancami.

Podnik od svojho vzniku mal zamestnaných 26 zamestnancov, z toho 20 so zdravotne ťažkým postihnutím. Veková štruktúra zamestnancov je rozmanitá, avšak priemer sa nachádza v rozmedzí od 30 do 40 rokov. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov bolo najčastejšie stredné odborné vzdelanie, keďže pre obchod nie je nevyhnutné žiadne špecifické vyššie odborné vzdelanie. Podnik nevyžaduje vysoko kvalifikovaných ľudí, má záujem o ľudí, ktorí sa vyznajú v cyklistike, majú v nej záľubu a radia sa medzi zdravotne ťažko postihnutých. Táto skutočnosť musí byť preukázaná

zdravotným prehlásením, kde je presne určená aj výška poklesu schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť, na základe čoho sa následne chránenej dielni budú priznávať príspevky.

Ročná výška príspevku pre rok 2015 je vo výške 5-násobku celkovej ceny práce z priemernej mzdy zamestnanca v hospodárstve Slovenskej republiky za prvý až tretí štvrt'rok kalendárneho roka, ktorý predchádzal kalendárnemu roku, v ktorom sa príspevok poskytuje. Na jedného občana so zdravotným postihnutím, ktorý má pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť vyššiu ako 70 %, je výška príspevku 5 664,80 eur.

Mzdové ohodnotenie zamestnancov sa vyvíja skoro totožne z minimálnou mzdou. Výška príspevku na jedného zamestnanca stačí podniku na prekrytie celkovej ceny práce vo výške minimálnej mzdy. Výška mzdového ohodnotenia v podniku cShop SK je ďaleko nižšia ako priemer v odvetví, kde pôsobí, čo je zachytené na grafe vývoja priemernej mzdy. Treba však podotknúť, že všetci zamestnanci s minimálnou mzdou, sú poberatelia aj dôchodku a prácu pre cShop Sk berú v prvom rade ako spôsob dostať sa na pracovný trh a nie ako zdroj ich hlavných príjmov.



Graf 2: Porovnanie priemernej mzdy v odvetví s vývojom hrubej mzdy v podniku

Zdroj: interné materiály podniku a údajov zo stránky štatistického úradu

4.1.7 Legislatívne obmedzenia podniku

Problematika chránených dielni je upravovaná v zákone č. 96/2013 Z. z. Tu je definované, že postavenie chránenej dielne môže získať právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá zamestnáva najmenej 50 percent zdravotne znevýhodnených občanov a písomne o to požiada ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, pod ktoré spadá, podľa obvodu lokalizácie svojho pracoviska. Postavenie chránenej dielne sa priznáva na dobu neurčitú. Úrad toto postavenie zruší, ak osoba, ktorá zriadila chránenú dielnu, neplní podmienky stanovené podľa zákona o službách zamestnanosti, alebo na základe písomnej

žiadosti, ktorú podá zakladateľ. Osoba, ktorej bolo priznané toto postavenie, je povinná viesť osobitnú evidenciu nákladov, výkonov a hospodárskeho výsledku.

4.1.8 SWOT analýza

V SWOT analýze podniku cShop SK sme pridelili všetkým štyrom častiam rovnakú váhu, keďže ich vplyv na podnik je rovnako dôležitý. Pre jednotlivé faktory boli priradené váhy podľa ich predpokladanej dôležitosti. Hodnota, ktorú faktor mohol dosiahnuť sa pohybuje v intervalovej stupnici od 1-10, kde 10 predstavuje najlepšiu možnú hodnotu pre silné stránky a príležitosti a naopak 1 je tou najhoršou hodnotou pre slabé stránky a hrozby. Dané hodnoty boli priradené konateľom podniku a sú zobrazené v tabuľkovej forme.

Medzi silné stránky podniku radíme jeho eShop. Podnik sa od svojho vzniku venuje internetovému predaju, čím za šesť rokov nadobudol bohaté skúsenosti. Do marketingovej podpory svojho eShopu prvýkrát investovali až začiatkom roku 2015, čím sa ich stránka dostáva na popredné miesta na internetovom portáli Heureka. Internetový predaj je v súčasnosti veľmi žiadaná forma nakupovania, a preto jej bola priradená najvyššia váha.

Flexibilita pri jednaní so zákazníkmi a veľká ochota so strany majiteľa plniť požiadavky zákazníkov, je nenahraditeľná a hlavne pre veľké podniky nenapodobiteľná konkurenčná výhoda. Podnik sa naplno snaží uspokojiť dopyt a pokiaľ sa vyskytne problém, že daný tovar nemajú, majiteľ pružne reaguje a snaží sa chýbajúci tovar v čo najkratšom čase zákazníkom objednať a doručiť.

Recenzie vedia byť silnou ale aj slabou stránkou všetkých internetových obchodov. Názory, ktoré vyjadrujú skutoční zákazníci, čo poznajú kvalitu eShopu do výraznej miery ovplyvňujú potenciálnych zákazníkov pri rozhodovaní medzi viacerými internetovými obchodmi. Recenzie na cShop SK sú vo väčšej miere vždy pozitívne. Práve vďaka recenziám od zákazníkov cShop SK získal certifikát „overené zákazníkom“, a preto sa ľudia nemusia báť nakupovať cez ich eShop.

Spoločnosť cShop SK dováža z Nemecka produkty, ktoré sú na našom trhu len ťažko dostupné, resp. nie v takej širokej ponuke, akú cShop SK poskytuje. Toto podnik významne diferencuje od konkurencie a ponúka výhodu širokého sortimentu, čo je jeho silnou stránkou. Konkurencia väčšinou odoberá od jedného, alebo len veľmi malého množstva dodávateľov, cShop SK má hlavných dodávateľov 7, a preto si môžu dovoliť reagovať na dopyt pružnejšie, vo väčšom výbere a hlavne nájsť cenovo najlepšie produkty.

Refinancovanie miezd zamestnancov je silnou podporou pre podnik. V priemere 85 percent z mzdových nákladov vie podnik prekryť cez príspevky od štátu na chod chránenej dielne.

Spolupráca na trhu má svoje pozitíva. Podnik je už druhým rokom aktívne v kontakte s Cyklokoalíciou, čo je občianske združenie podporujúce rozvoj mestskej cyklistiky v Bratislave. Od cShop SK toto združenie odoberá vo veľkom objeme príslušenstvo a súčiastky na ich bicykle. Podnik rovnako spolupracuje s Cyklokuchyňou, ktorá tiež združuje ľudí so záľubou v bicykloch. Zároveň podnik vystupuje ako sponzor cyklopríslušenstva pre strojársku fakultu STU pre projekt zameraný na výrobu ekologického automobilu, ktorý prejde najviac kilometrov na najmenej paliva.

Medzi slabé stránky podniku určite radíme jeho marketing. Jedinou marketingovou aktivitou, ktorú do roku 2015 vyvinuli bol malý billboard pri vstupe do Devínskej Novej Vsi, kde majú kamennú predajňu. Inak sa podnik nijako špeciálne nesnažil investovať do tejto formy podpory predaja. Na internete ich našli len tí zákazníci, ktorí ich poznali cez kamennú predajňu, alebo tí, ktorí hľadali veľmi špecifické veci k bicyklom.

Malé priestory predajne znamenajú aj malý výber tovarov. V porovnaní s veľkými konkurenčnými podnikmi na trhu, cShop SK nemá v predajni ani 10 percent z celkového množstva bicyklov, ktoré majú oni. Bicykel sa stále radí medzi tovar, ktorý by zákazník pred kúpou rád videl. Kvôli limitujúcim priestorom, si podnik môže dovoliť mať vystavené maximálne z každého druhu bicyklov 3 kusy, čo je nesmierne málo, a preto prichádza o veľké množstvo zákazníkov.

Spôsob financovania podniku je založený na prekrývaní dlhu dlhom, čím sa podnik dostal do začarovaného kruhu zadlžovania.

Nedostatočná kvalifikácia vedúceho zamestnanca, tiež podniku nepridáva na jeho celkovej „zdravotnej“ situácii. Podnik vedie majiteľ, ktorý sa stará o všetko a chýba tu manažérsky aspekt, ktorý by z ekonomického hľadiska vedel viesť a posúdiť stav podniku na operatívnej úrovni.

Oproti konkurencii podnik nemá takú voľnosť pri výbere svojich zamestnancov. Podnik prioritne hľadá ľudí so 70 a viac percentuálnou zníženou spôsobilosťou vykonávať zárobkovú činnosť. Toto ide značne na úkor kvality týchto zamestnancov, čo sa týka ich zručností, alebo skúseností z predaja, či servisovania. Predajcovia v špecializovaných cyklopredajniach musia mať hlavne záľubu v cyklistike a byť aj do určitej miery zruční opravovať a skladať bicykle, toto sa pre cShop SK hľadá len veľmi ťažko.

Rastúci dopyt po cyklistických výrobkoch je viditeľný a to nie len na raste veľkostí predajní, ale aj ich množstve. Ľudia stále viac vyhľadávajú alternatívny spôsob prepravy v mestách a bicykel im ponúka možnosť, ako ušetriť na cestovných nákladoch a pritom žiť zdravo. Aj samotný štát nepriamo pomáha v podpore dopytu po bicykloch. Len v Bratislave je 161 cyklotrás, ktoré ponúkajú ľuďom možnosť športovo sa vyžiť ako aj prepraviť sa z bodu A do bodu B. Spolu je na Slovensku vybudovaných už 793 trás.

Veľkou príležitosťou, ktorú trh posledné roky ponúka je internetový predaj. Tento typ predaja je stále viac a viac obľúbený a vyhľadávaný v spotrebiteľskej komunite. Na druhej strane ponúka nízke prevádzkové náklady oproti kamenným prevádzkam a vie široko pôsobiť v rámci celého Slovenska. Pre obyčajné kamenné obchody je internetový obchod hrozbou, ale pre tie, ktoré pochopili, že internetový predaj môže byť veľkým plusom pre ich predajne, je to neoceniteľná možnosť ako rozšíriť svoju pôsobnosť, za hranice mesta. A paradoxne to bude možno práve internetový predaj, ktorý dokáže pomôcť kamenným predajniam prežiť trend ich postupného zanikania.

Ako bolo vyššie spomenuté za posledné roky rastie dopyt po cyklistických produktoch, čo pôsobením trhového mechanizmu znamená aj rast ponuky. Pokiaľ je na trhu silný dopyt, je len otázkou času, kedy na to zareaguje ponuka. Jednoduchý vstup na trh je silnou hrozbou. V dnešnej dobe nie je až tak zložitý začať podnikáť a vidieť to aj na veľkom množstve cykloobchodov, ktoré vznikli.

Legislatívne zmeny sú veľkou hrozbou, ktorá môže značne ovplyvniť aj samotnú existenciu chránených dielní, ktoré sú odkázané na príspevky.

Na atraktívnom trhu sú typické konkurenčné boje. Silná konkurencia a postupné nasýtenie trhu vytvárajú ohrozujúce prostredie pre všetky cyklobchody.

Tabuľka 6: SWOT analýza

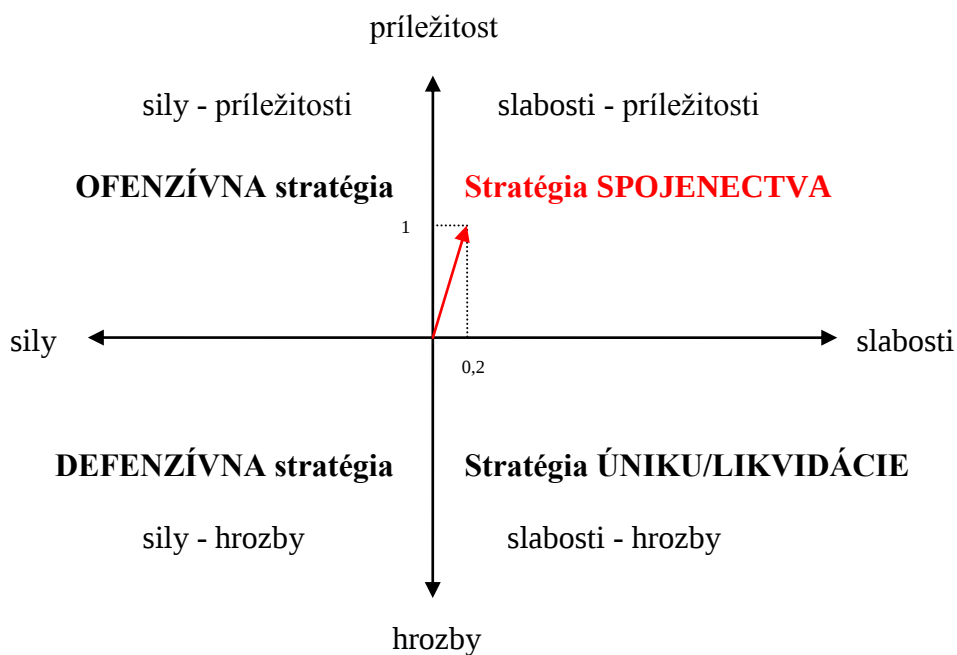
				Váha	Hodnota	Vážená hodnota					Váha	Hodnota	Vážená hodnota
INTERNÉ FAKTORY	Silné stránky						Slabé stránky						
	Internetový predaj	0,3	7	2,1	Slabý marketing podniku	0,25	9	2,25					
	Flexibilita pri jednaní so zákazníkmi	0,1	7	0,7	Malé priestory predajne	0,15	7	1,05					
	Dobré ohlasy a recenzie zákazníkov, čo vytvára dobrú povesť a meno na trhu	0,2	6	1,2	Neustále zadlžovanie podniku	0,3	7	2,1					
	Široký sortiment tovarov (hlavne tých, ktoré sú na slovenskom trhu obťažne dostupné)	0,25	8	2	Absencia vedúceho pracovníka, resp. manažéra	0,1	6	0,6					
	Možnosť refinancovania miezd zamestnancov prostredníctvom prídavkov určených pre chránené dielne	0,05	10	0,5	Pracovná sila podniku (obťažné získanie pracovnej sily+ jej spôsobilosť)	0,2	8	1,6					
	Spolupráca s cyklo koalíciou v Bratislave	0,1	9	0,9									
	Súčet hodnôt	1	X	7,4	Súčet hodnôt	1	X	7,6					
EXTERNÉ FAKTORY	Príležitosti						Hrozby						
	Rastúci dopyt po cyklistických produktoch	0,3	8	2,4	Jednoduchý vstup na trh	0,1	4	0,4					
	Zmena v životnom štýle ľudí (bicykel ako alternatívny dopravný prostriedok)	0,2	5	1	Zmeny v preferenčnom správaní zákazníkov	0,1	5	0,5					
	Výstavby cyklo-trás v blízkom okolí podniku ako aj v rámci celého Slovenska	0,1	6	0,6	Legislatívne zmeny týkajúce sa chránených dielni	0,3	6	1,8					
	Rastúci trend nákupu cez internet	0,4	8	3,2	Silná konkurencia na trhu ako aj vstup nových konkurentov na trh	0,5	7	3,5					
	Súčet hodnôt	1	X	7,2	Súčet hodnôt	1	X	6,2					

Zdroj: vlastné spracovanie na základe konzultácii s majiteľom podniku

Tabuľka č. 7: Porovnanie výsledkov

Silné stránky	7,4	-0,2	} Stratégia spojenectva
Slabé stránky	7,6		
Príležitosti	7,2	1	
Hrozby	6,2		

Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 9: Aplikácia matice SWOT

Zdroj: vlastné spracovanie

Prostredníctvom SWOT analýzy sme zistili, že v podniku prevládajú slabé stránky nad silnými a príležitosti nad hrozbami, čo následne viedlo k označeniu stratégie spojenectva ako najvhodnejšej pre podnik.

SWOT analýza nám ukázala, na čom môže cShop SK do budúcnosti stavať, ale aj na čo si má dávať pozor. Na základe analýzy a syntézy výsledkov nám ponúkla najvhodnejšiu stratégiu. Treba si však uvedomiť, že SWOT analýza je iba nástroj na zostavenie stratégie, nemala by však brániť inému kreatívnemu mysleniu.

Pre podnik, ktorý sa nachádza v kríze je práve tvorivé, inovatívne myslenie často krát jedinou záchranou. Spojenectvo s inými cyklopredajňami by bolo možnosťou, kam by podnik mohol smerovať, ak by také niečo trh, na ktorom sa nachádza ponúkal. Pre cyklotrh je však typickejšie „boj jednotlivca“, čiže akási izolácia od ostatných cyklofiríem na trhu.

Tu sa otvára skôr priestor na iný typ spojenectva a to nie medzi potenciálnymi konkurentmi, ale po vertikálnej línii. Toto spojenectvo by mohlo mať napríklad formu dlhodobozazmluvnených odberateľov, ktorým by podnik dodával cyklopríslušenstvo za zvýhodnených podmienok a on by tým získal stabilnú odberateľskú základňu.

4.2 Identifikácia krízy v spoločnosti cShop SK

V teoretickej časti boli opísané rôzne spôsoby na identifikáciu krízy v podniku. Stav analyzovaného podniku opíšeme na základe výstupov z tabuliek, ktoré zachytávajú vývoj základných položiek súvah a výkazov, ziskov a strát od roku 2009, ako aj prostredníctvom vybraných pomerových ukazovateľov. Zistený stav overíme aj metódami podnikovej diagnostiky zamerané na identifikáciu krízy, a to prostredníctvom krízového barometra a multikriteriálneho hodnotenia.

4.2.1 Výsledok hospodárenia, výnosy a náklady spoločnosti cShop SK

Základným obrazom podniku je jeho výkonnosť zosobnená vo výsledku hospodárenia, ktorý môže byť zisk alebo strata. Účtovná závierka je významným zdrojom informácií o stave podniku, no nemusí vždy dať presnú výpovednú hodnotu. Generovať stratu a vyhnúť sa tak plateniu daní, bol jeden z dôvodov, prečo bola prijatá takzvaná daň zo straty- daňová licencia, ktorá prišla do účinnosti začiatkom roka 2015. Spoločnosť cShop SK ako chránená dielňa je však z povinnosti platiť daňovú licenciu vyňatá.

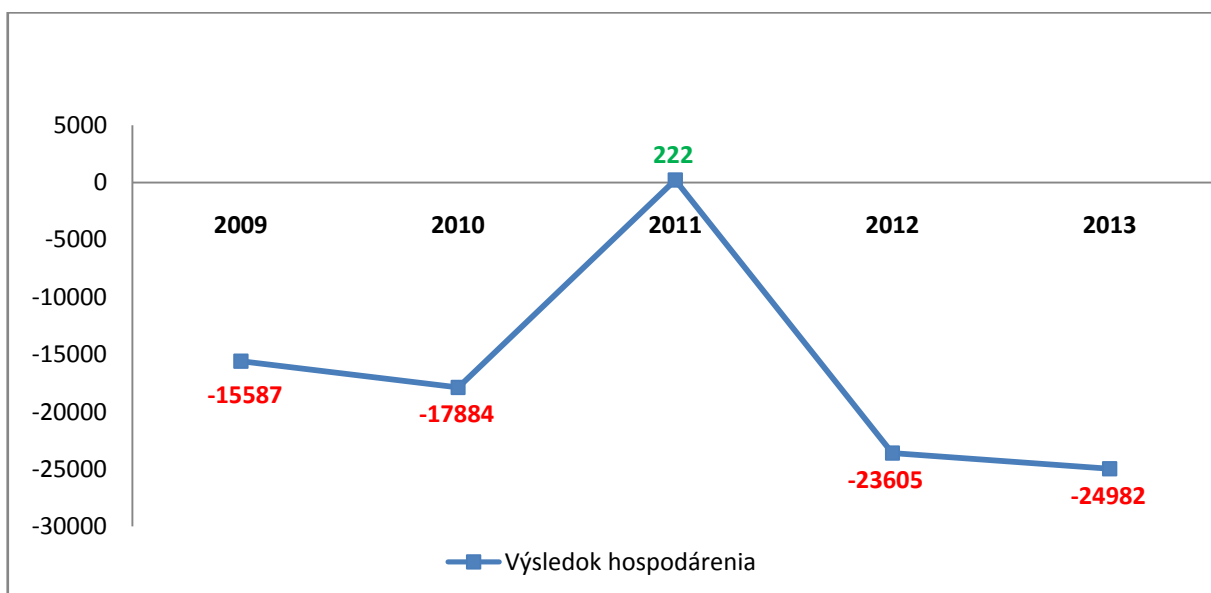
Vývoj výsledku hospodárenia od založenia podniku je zobrazený v tabuľke 8.

Tabuľka 8: Vývoj výsledku hospodárenia za účtovné obdobia 2009- 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
VH	-15 587	-17 884	222	-23 605	-24 982

Zdroj: vlastné spracovanie z výkazov zisku a strát

Graf 3: Vývoj výkonnosti spoločnosti cShop SK prostredníctvom výsledkov hospodárenia



Zdroj: vlastné spracovanie na základe účtovných závierok

Spoločnosť cShop SK od svojho vzniku zaznamenala len v jednom roku kladný výsledok hospodárenia. Z tabuľky možno jednoducho identifikovať, že podnik má problémy. Vykazovať stratu v prvý, resp. druhý rok od založenia, nie je ešte taký alarmujúci jav, no ďalšie roky ukazujú, že v podniku niečo nefunguje, tak ako má. Jediným ziskovým rokom bol rok 2011, kedy sa za tento zvrät zaslúžili tržby z predaja dlhodobého majetku (automobil), aby sa získali finančné prostriedky na chod podniku. V roku 2012 dosahovala strata podniku už vyše dvadsaťtisíc a nasledujúcim rokom opäť rástla.

Hlavným cieľom všetkých ziskovo orientovaných podnikov je vykazovať zisk. Pokiaľ podnik generuje straty, je zrejmé, že sa nachádza v kríze. Na základe výsledkov hospodárenia, môžeme identifikovať krízu pomerne jednoducho, no dôležitejšie bude zistenie krízových ohnisk.

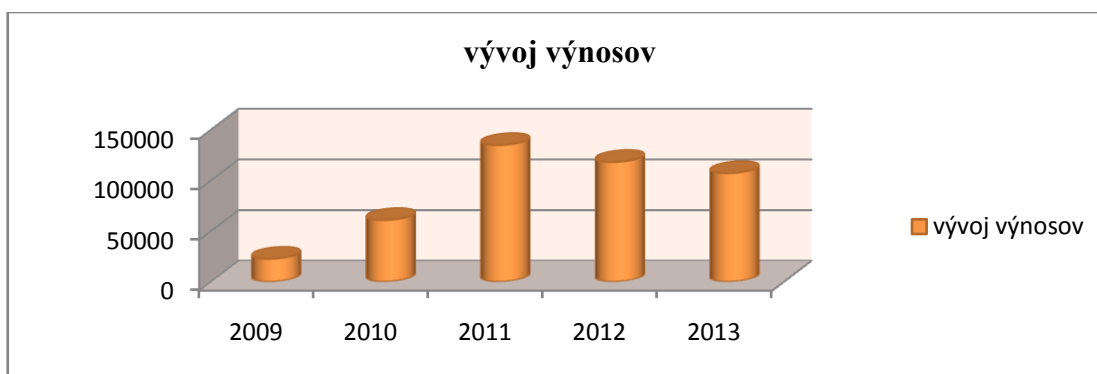
To, že sa podniku nedarí musí mať svoje dôvody. Analýza externého prostredia ukázala, že celkový stav a vývoj maloobchodných predajní nie je na Slovensku dobrý, no zdroje strát treba hľadať hlavne v podniku a nie len v jeho okolí.

Nasledujúca tabuľka ukazuje vývoj výnosov a nákladov spoločnosti cShop SK na základe, ktorých môžeme lepšie pochopiť záporný výsledok hospodárenia.

Tabuľka 9: Výnosové položky

VÝNOSOVÉ POLOŽKY	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Tržby z predaja tovaru	6 447	19 830	37 491	58 732	73 524
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	16 014	37 889	81 703	58 638	33 647
Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	0	3000	15 500	0	0
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	0	0	0	640	-148
Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	-60
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0	0	0	0
Výnosy celkom v €	22 461	60 719	134 694	118 010	106 963
Vývoj výnosov v %	-	170,33	121,83	-12,39	-9,36

Zdroj: vlastné spracovanie z Výkazov ziskov a strát



Graf 4: Vývoj výnosov za obdobie 2009-2013

Zdroj: vlastné spracovanie z Výkazov zisku a strát

Od svojho založenia sa podniku zvýšili celkové výnosy o 376,22% (porovnanie roku 2009 a 2013), čo charakterizujeme v globále ako dobrý vývoj. Keďže sa jedná o obchod, najviac nás bude zaujímať vývoj tržieb z predaja tovaru. Treba podotknúť, že tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb sa na prvý pohľad zdajú byť zaujímavejšie, vzhľadom k pomeru na celkové tržby, no to môže byť v našom prípade zavádzajúce. V tejto položke sú účtované tri hlavné zložky a to servis, ktorý poskytujú, príspevky od štátu a veľmi sporadicky náhradné plnenia pre iné firmy.

Spoločnosť cShop SK je chránenou dielňou, z čoho vyplýva, že na každého svojho zamestnanca so zdravotným postihnutím dostáva príspevok na mzdu od štátu. Tento

príspevok nepokryje celé mzdové náklady spoločnosti, no v priemere ide o 85% v závislosti od daného roku, vývoja legislatívy a splnenia podmienok na priznanie príspevku. Príspevky tvoria významnú časť tejto položky a samotný servis je zanedbateľný.

Z toho dôvodu sledovať vývoj tržieb za vlastné výrobky a služby nám nedá potrebnú informáciu o tom, ako sa podniku darí v jeho ekonomickom zameraní, vieme z toho vyčítať len ako sa vyvíjal počet zamestnancov, keďže mzdy boli v danom období prevažne konštantné. Tento údaj iba skresľuje predstavu o výkonnosti podniku, no na druhej strane je jeho neodmysliteľnou súčasťou, vďaka čomu podnik ešte môže existovať.

Na základe vývoja tržieb z predaja tovarov, môžeme vidieť každoročný rast. Rast tržieb bol medzi rokmi 2010-2009 o 207,59%, 2011-2010 o 89,06%, 2012-2011 o 56,66%, 2013-2012 o 25,19%. Samotný rast sa postupne z roka na rok spomaľuje, no stále vypovedá o tom, že podniku sa v predaji stále darí. Evidentne to však nestačí. Náklady podniku zďaleka viac prevyšujú výnosové položky, čo vytvára nepriaznivý stav podniku.

Tabuľka 10: Nákladové položky

NÁKLADOVÉ POLOŽKY	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	6 824	14 495	27 338	40 045	51 186
Výrobná spotreba	14 070	13 227	20 746	24 673	20 430
Osobné náklady (mzdové, náklady na sociálne poistenie a sociálne náklady)	16 836	47 336	73 821	68 638	49 609
Dane a poplatky	161	144	332	631	447
Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku	0	2 606	3 821	7 625	7 625
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	0	1	8 108	0	0
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	96	723	214	-343	1 599
Nákladové úroky	0	0	0	0	266
Kurzové straty	0	0	0	4	0
Ostatné náklady na finančnú činnosť	61	71	92	342	783
Náklady celkom	38 048	78 603	134 472	141 615	131 945

Zdroj: vlastné spracovanie z Výkazov ziskov a strát

Tabuľka 11: Vývoj nákladov

Roky	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady	38 048	78 603	134 472	141 615	131 945
Vývoj	-	106,59 %	71,08 %	5,31 %	-6,83%
	Rast nákladov				Pokles nákladov

Zdroj: vlastné spracovanie z Výkazov ziskov a strát

Celkové náklady, rok čo rok, s výnimkou roku 2011, prevyšujú výnosy. Táto výnimka bola však spôsobená predajom dlhodobého majetku, čím sa celkové výnosy navýšili nad úroveň nákladov.

Keď sa pozrieme na jednotlivé položky bližšie, zistíme, že pre podnik sú najnákladnejšie osobné náklady, ktoré v roku 2010 dosiahli až 60,22% z celkových nákladov. Majiteľ v tomto roku zamestnával viac ľudí ako bolo pre malý internetový obchod efektívne. Majiteľ to odôvodnil: „Spoločnosť cShop SK som založil hlavne ako chránenú dielňu. Prvé roky bol môj hlavný zámer poskytnúť pracovné pozície, čo najviac zdravotne postihnutým ľuďom.“ Spoločnosť v tomto roku, taktiež ťažilo drahé nájomné v centre Bratislavy, ktoré bolo zdrojom vysokých nákladov v prvých rokoch.

Majiteľ podniku začiatkom roku 2011 otvoril svoju prvú kamennú predajňu bicyklov v Malackách. Došlo k zmene z internetového obchodu, ktorý nevyžadoval až také vysoké fixné náklady, na cyklisticky orientovaný obchod. Prenájom nových priestorov, najímanie nových ľudí a zaobstaranie vybavenia ako aj tovaru do predajne vysvetľujú medziročný percentuálny nárast o 71,08%.

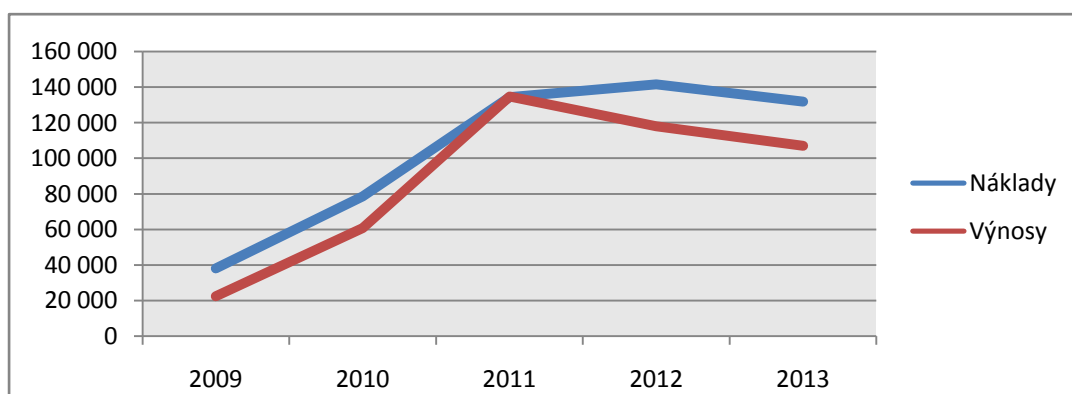
Podnik v tomto roku zamestnával 12 ľudí, čo sa značne odrazilo na výške osobných nákladov oproti predchádzajúcemu roku. V tomto roku sa však navzdory vysokému nárastu nákladov, podarilo podniku dosiahnuť zisk. Táto zmena podnikateľskej orientácie sa javila ako dobrý krok.

Už nasledujúci rok sa cShop SK rozrástol o ďalšiu predajňu v Bratislave. Je pochopiteľné, že náklady na obstaranie tovaru a výrobná spotreba narástli, keďže teraz podnik viedol dve kamenné predajne. Zabehnutie novej bratislavskej predajne však neprinieslo očakávané zisky. Podniku síce narástli tržby z predaja skoro raz toľko ako tomu bolo s jednou predajňou. Pre porovnanie, tržby z predaja vzrástli o 56,66% a náklady na obstaranie týchto tovarov vzrástli len o 46,48%. Jeden z problémov pramenil zo zmeny legislatívy zaoberajúcej sa chránenými dielňami, čo spôsobilo, že podnik dostal nižšie príspevky ako tomu bolo doposiaľ. To však nebol jediný náklad, ktorý sa pričínil k strate v danom roku. Do podniku bol kúpený drahý automobil, ktorého ročné odpisy predstavujú čiastku 7 625 eur.

V roku 2012 sa vyprofilovala nová pobočka v Bratislave ako zisková a naopak predajňa v Malackách ako stratová. Celý rok bola financovaná zo zdrojov, ktoré produkovala „Bratislava“, no i tak to nestačilo.

Rok 2013 sa vyvíjal podobne, a preto sa majiteľ rozhodol pre ozdravné opatrenie, a to zrušiť po sezóne, ktorá končí októbrom, vysoko nerentabilnú predajňu v Malackách a ponechať si len akési zdravé jadro, ktoré mu ešte zostalo, a to relatívne novú pobočku v Bratislave. Keďže k tomuto kroku došlo až koncom roka, pokles nákladov, bol len minimálny (-6,83%). Celková účinnosť ozdravného opatrenia, bude viditeľná až v účtovnej závierke roku 2014.

Znižovanie nákladov a zbavenie sa nerentabilnej predajne však nerieši problém nízkych tržieb. Porovnanie vývoja nákladov a výnosov je zachytený na grafe 5.



Graf 5: Porovnanie vývoja výnosov a nákladov

Zdroj: vlastné spracovanie na základe účtovných závierok

S nákladmi sa spája ukazovateľ nákladovosti, ktorý vypovedá o tom, koľko eur nákladov je potrebných na vyprodukovanie 1 eura tržieb. Pre tento ukazovateľ je dobré ak dosahuje hodnotu nižšiu ako jedna.

Tabuľka 12: Nákladovosť a jej vývoj

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Nákladovosť	1,6940	1,2945	0,9984	1,2000	1,2336
Percentuálna zmena nákladov na 1€ výnosov	-	- 30,86%	- 29,66%	20,19%	2,8%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných výkazov

Ukazovateľ nákladovosti iba potvrdil, že podnik má problémy, za ktorými môžu byť jednak vysoké náklady, jednak nízke výnosy, alebo ich súčasná kombinácia. I keď sú

jednotlivé výsledky nákladovosti vysoké, čo je pre podnik negatívne, treba sa zamerať na celkový vývoj tohto ukazovateľa, ktorý by sme mohli charakterizovať ako pozitívny. Nákladovosť do roku 2011 klesala a jej následné stúpanie v roku 2012 môžeme pripísať zavedeniu novej predajne ako aj zaobstaraniu drahého automobilu. Následný rast nákladov v roku 2013 nepokladáme až za taký dramatický.

4.2.2 Narušenie zlatého bilančného pravidla

Stabilita podniku je jednou z významných charakteristík pri posudzovaní jeho finančného zdravia. Stabilita podniku úzko súvisí so štruktúrou finančných zdrojov. Zlaté bilančné pravidlo nám hovorí, že dlhodobý viazaný majetok podniku má byť krytý dlhodobým kapitálom.

Aby sme vedeli posúdiť do akej miery je rešpektované toto pravidlo v podniku je nevyhnutá transformácia typickej účtovnej súvahy na finančnú. Tabuľky č. 12, 13 v sebe zachytávajú už vybrané údaje z finančnej súvahy.

Tabuľka 13: Dlhodobý majetok a zdroje

Položka	Roky		
	2011	2012	2013
Dlhodobý majetok	29865	22240	14615
Dlhodobé zdroje	-26825	-51979	-76814
<i>Z toho: trvalé zdroje (VI)</i>	-28977	-52582	-77564
<i>Dlhodobé cudzie zdroje</i>	2152	603	750
Rozdiel	56690	74219	91429
Hodnotenie	podkapitalizovaný	podkapitalizovaný	podkapitalizovaný

Zdroj: vlastné spracovanie na základe účtovných závierok

Tabuľka 14: Krátkodobý majetok a zdroje

Položka	Roky		
	2011	2012	2013
Krátkodobý majetok	68048	46057	33694
Krátkodobé cudzie zdroje	124738	120276	125123
Rozdiel	-56690	-74219	-91429
Hodnotenie	Nekrytý dlh	Nekrytý dlh	Nekrytý dlh

Zdroj: vlastné spracovanie na základe účtovných závierok

Z tabuliek vyplýva, že podnik cShop SK má vážne porušené zlaté bilančné pravidlo. Vývoj posledných troch rokov, ukázal podkapitalizovanosť podniku, ktorá sa rok

od roku zhoršovala. Podnik vytvára nekrytý dlh, ktorý môže vážne narušiť stabilitu podniku a znamenať veľké problémy do budúcnosti. Podnik financoval v roku 2013 dlhodobý majetok v hodnote vyše deväťdesiat tisíc eur prostredníctvom krátkodobých zdrojov. Hlavná časť krátkodobých zdrojov podniku sú finančné prostriedky, ktoré do podniku vkladal majiteľ, aby bol zachovaný plynulý chod podniku. Preúčtovaním položky záväzky voči spoločníkom na vklad spoločníka do podniku, by sa situácia finančného zdravia zlepšila, i keď len esteticky, čo však nie je riešením celkového problému podniku.

4.2.3 Vybrané ukazovatele finančnej analýzy

Aby podnik mohol fungovať na trhu mal by byť schopný hradiť všetky svoje záväzky, v opačnom prípade hrozí, že sa podnik dostane do úpadku, ktorý vedie ku konkurzu. **Likvidita** podniku je finančný ukazovateľ, ktorý vypovedá o platobnej schopnosti podniku a tým pádom aj jeho stabilite. Je to taktiež jeden zo základných ukazovateľ, na ktoré sa prihliada pri stanovení stavu podniku.

Tabuľka 15: Vývoj likvidity spoločnosti cShop SK v čase

ROK	KD FM	KD pohľadávky	Zásoby	KD záväzky	Likvidita (pohotovostná)	Likvidita (bežná)	Likvidita (celková)
2009	2873	4633	0	17768	0,161695	0,422445	0,422445
2010	6825	425	0	52343	0,130389	0,138509	0,138509
2011	40799	4350	8733	124738	0,327077	0,361951	0,431961
2012	4468	4276	29324	120276	0,037148	0,072699	0,316505
2013	2526	844	30103	125123	0,020188	0,026933	0,267521

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Súvah podniku

Tabuľka 16: Porovnanie likvidity v priestore za rok 2013

Rok 2013	cShop SK	Zanzobike	Greenbike
Likvidita prvého stupňa	0,0202	0,0844	0,1749
Likvidita druhého stupňa	0,0369	0,2207	0,3307
Likvidita tretieho stupňa	0,2675	1,2974	1,0401

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Súvah podnikov zo stránky Registra uzávierok

Pre objektivizáciu likvidity je nevyhnuté zachytiť ju v čase, to znamená jej vývoj, ako aj v priestore, čiže v porovnaní s konkurenciou. Iba takto bude možné objektívne zistiť, aký je stav spoločnosti cShop SK. Tabuľka 16 zachytáva vývoj likvidity na všetkých troch stupňoch. Pre pohotovú likviditu je interval 0,2- 0,6 považovaný za vhodný, čo značí o primeranej schopnosti podniku hradiť si svoje záväzky. Spoločnosť cShop SK sa v tomto intervale nachádzala len v roku 2011, kedy došlo k predaju automobilu v hodnote desať tisíc eur v hotovosti a následnému vloženiu peňažných prostriedkov v približnej hodnote osem tisíc zo strany majiteľa do pokladne. Zvyšok tvorila tržba v malackej predajni.

Nasledujúce roky sa likvidita podniku prvého stupňa rapídne znížila, čo naznačuje problém podniku uhrádzať si svoje záväzky. Aby cShop SK mohol fungovať a aby jeho záväzky boli načas a riadne plnené, musel častokrát majiteľ vkladať do podniku peniaze, čím na strane pasív vznikla veľká položka krátkodobé záväzky voči spoločníkom.

V roku 2013 dosahovala pohotovostná likvidita úroveň 0,02, čo je ďaleko od požadovaného intervalu. Pri porovnaní s konkurenciou však vidíme, že aj oni sa nachádzajú pod intervalovou hranicou. To by mohlo znamenať, že držanie pohotovostných finančných zdrojov nie je pre tento druh obchodu moc preferované a žiaduce.

Likvidita druhého stupňa by sa mala nachádzať v odporúčanom intervale 1- 1,5. Tým, že ide o maloobchodný podnik, nižšia bežná likvidita nie je príznakom ohrozenia podniku, ale vo väčšej miere je to len prejavom špecifickosti tohto druhu obchodu, ktorý predáva väčšinou za hotovosť a nie na faktúry, z toho dôvodu nemá pre nás tento interval veľkú vypovedajúcu hodnotu.

Konkurenčné podniky sa nachádzali na približne rovnakej úrovni 0,22 a 0,33, čiže taktiež pod hranicou. V spoločnosti cShop SK sa bežná likvidita v porovnávanom roku nachádzala približne na úrovni 0,04, čo už je ďaleko za konkurenciu.

Preferovaný interval pre celkovú likviditu je 2- 2,5. Tu vidieť najväčšie vzdialenie cShopu SK od vhodného intervalu. Je nevyhnutné zohľadniť aj fakt, že ide o podnik, ktorého hlavná náplň je aj poskytovanie služieb ako je servis, či náhradné plnenia a taktiež vo veľkej miere predáva tovar prostredníctvom internetu, to znamená, že ho reálne nedrží na sklade, len ho v prípade potreby objedná a hneď odošle zákazníkovi. Preto môžeme tento interval prispôbiť a skoro ho stotožniť s likviditou druhého stupňa. Podnik má však jednu kamennú predajňu a sklad, kde sa nachádzajú zásoby, takže pre naše potreby by sme zvolili za vhodný interval rozmedzie 1,2-2, čím sa zohľadnia aj špecifiká daného obchodu. Aj po úprave intervalu pre celkovú likviditu podnik nedosahuje želaný stav. Celková likvidita sa pohybovala od 0,14-0,43 s klesajúcim trendom od roku 2011.

Konkurenčné podniky v roku 2013 dosahovali celkovú likviditu 1,29 a 1,04, čo je taktiež značne vzdialené od požadovaného intervalu, avšak od upraveného intervalu pre tento druh obchodu sa veľmi neodchyľujú, čo nemôžeme tvrdiť o cShop SK, ktorého celková likvidita bola len na úrovni 0,27. Tento stav vypovedá o vnútornom probléme podniku.

Podnik si sám svojou podnikateľskou činnosťou nedokáže kryť krátkodobé záväzky, čo vytvára stratu v podniku, ktorá sa rieši následným vložením peňazí do podniku cez krátkodobé záväzky. Výsledky vývoja likvidity ukázali v cShope SK stav ohrozenia, ktorý narúša celkovú stabilitu podniku.

Ďalším ukazovateľom je **doba obratu zásob**. Tento ukazovateľ aktivity, nás bude zaujímať z dôvodu jeho prepojenia na objednávkový cyklus. Keďže ide o obchod je nevyhnutné, aby držal zásoby tovaru v predajni, sklade. Rýchle vybavenie objednávky je hlavnou konkurenčnou výhodou dnešnej doby. Ľudia pri voľbe internetového obchodu v prvom rade pozerajú na ceny, hneď po nich nasleduje doba dodania resp. či je tovar skladosť. Vývoj tohto ukazovateľa je zachytený len za posledné tri roky, keďže v rokoch 2009-2010 podnik neevidoval, žiadne zásoby a jeho podnikateľská náplň bola ešte zameraná na internetový predaj elektroniky.

Tabuľka 17: Doba obratu zásob

Rok	Zásoby	Tržby	Doba obratu zásob
2011	8733	134694	23,34
2012	29324	117370	89,94
2013	30103	107171	101,12

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov

Z tabuľky možno vidieť, že doba obratu zásob je za posledné dva roky neprimerane dlhá. Podnik si udrzuje približne rovnakú úroveň tovaru v hodnote okolo tridsaťtisíc, ale tržby mu medzioročne klesajú. Doba obratu zásob v roku 2013 mala cez sto dní. Podnik by mal znížiť tento ukazovateľ, ak chce účinne využívať svoj majetok.

Na prerazenie na internetovom trhu musí skrátiť dobu vybavenia objednávok. Podnik uvádza dodanie do 7 pracovných dní, pokiaľ je tovar skladosť, alebo sa objednáva so Slovenska. Pokiaľ ide tovar od nemeckého dodávateľa doba dodania sa niekedy predĺži, čo podniku neraz zapríčinilo stornovanie objednávky zo strany zákazníka. S tým sa spája aj

následne držanie vysokošpecializovaných a drahých súčiastok na predajni, ktoré sa stali prakticky nepredajné.

Posledné finančné ukazovatele sú z oblasti **zadlženia**. Ukazovatele ako stupeň samofinancovania, stupeň zadlženosti, finančná páka, platobná neschopnosť a krytie dlhodobého majetku vypovedajú o štruktúre finančných zdrojov v analyzovanom podniku. Neprimerane vysoký podiel cudzích zdrojov spôsobuje nestabilitu podniku.

Tabuľka 18: Vývoj ukazovateľov zadlženosti

Rok	Stupeň samofinancovania	stupeň zadlženosti	finančná páka	platobná neschopnosť	krytie DD majetku
2009	-1,4886	2,4886	-1,6718	3,8351	57
2010	-1,1641	2,1641	-1,8590	123,16	0,0171
2011	-0,2959	1,2959	-4,3790	28,6754	0,0136
2012	-0,7699	1,7699	-2,2989	28,1153	0,0271
2013	-1,6056	2,6056	-1,6228	148,25	0,0513

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných výkazov

Stupeň samofinancovania a stupeň zadlženosti podniku cShop SK vypovedajú o nestabilnej štruktúre finančných zdrojov. Podnik funguje na cudzích zdrojoch a to z dvoch dôvodov. Podnik negeneruje zisk, ktorý by mohol slúžiť na financovanie potrieb podniku a zároveň, každý vklad finančných prostriedkov, ktorý majiteľ vykonal počas šiestich rokov, bol účtovaný medzi krátkodobé záväzky. Neustále narastajúca kumulácia straty viedla k zápornému vlastnému imaniu, čo vysvetľuje záporné znamienka pri stupni samofinancovania.

Finančnú páku sme vypočítali na základe pomeru cudzieho kapitálu k vlastnému. Záporné znamienka sú z rovnakého dôvodu ako bolo vyššie uvedené. Za akceptovateľnú hranicu ukazovateľa sa pokladá 70%-ný podiel cudzieho kapitálu v podniku. Aby bol podnik stabilný mal by mať aspoň jednotretinový podiel vlastného kapitálu v podniku. V prípade spoločnosti cShop SK je tento odporúčaný podiel značne nedodržaný. Cudzie zdroje tvoria až 260,56% na celkových zdrojoch podniku, čo je z logického hľadiska nemysliteľné.

Platobnú neschopnosť delíme na primárnu a sekundárnu a vo všeobecnosti vypovedá o schopnosti podniku uhrádzať záväzky. Podnik cShop SK trpí primárnou platobnou neschopnosťou. Na správnu charakteristiku výsledkov platobnej neschopnosti

podniku treba doplniť niekoľko relevantných faktov. Vzorec sa skladá z pomeru krátkodobých záväzkov ku krátkodobým pohľadávkam. Keďže ide o obchod, ktorý predáva svoje tovary za hotovostné finančné prostriedky a nie na faktúru, nevznikajú mu žiadne krátkodobé pohľadávky. Ak sa aj v účtovnej závierke nejaké vyskytli boli to len nevyplatené príspevky na mzdy zamestnancov. Krátkodobé záväzky sú nadmerne vysoké kvôli spôsobu účtovania. Z týchto dôvodov by bolo mylné nazerať na podnik ako na insolventný, ktorý nehradí svoje záväzky, keďže k takému prípadu ešte po dobu šiestich rokov nedošlo.

Ukazovateľ krytia dlhodobého majetku v podniku by mal byť väčší, nanajvýš rovný 1, aby bolo dodržané zlaté bilančné pravidlo. Na skutočnosť, že podnik nemá štruktúru zdrojov krytia majetku v odporúčanom pomere, sme poukázali v samostatnej podkapitole, ktorá sa venuje problematike zlatého bilančného pravidla v podniku.

4.2.4 Krízový barometer

Na presnejšie zachytenie stavu, v ktorom sa podnik nachádza, použijeme metódu krízového barometra z podnikovej diagnostiky. Pravdepodobnosť vzniku krízy stanovil majiteľ podniku na 70%, čím sme vylúčili žltý a zelený kvadrant. Vyplnenie dotazníka ukázalo, že podnik sa nachádza v červenej zóne, ktorá znamená vysokú pravdepodobnosť vzniku krízy rovnako s veľkým dosahom.

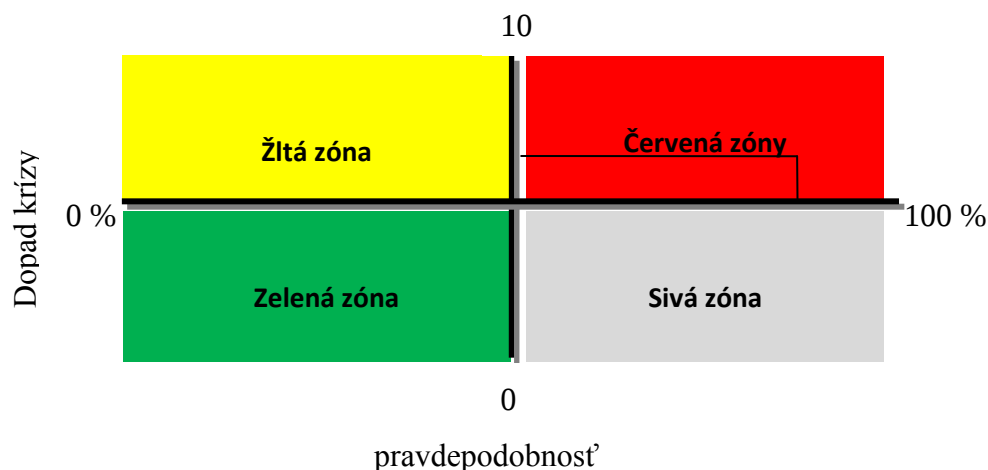
KRÍZOVÝ BAROMETER										
A	Aká intenzívna bude kríza a ako rýchlo sa prejaví?									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Dosah krízy vzniknutej z nedostatku financií									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Dosah krízy vzniknutej z nedostatku kvalifikovaného personálu									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Dosah krízy vzniknutej z neefektívneho riadenia									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Dosah krízy vzniknutej zmenou legislatívy o chránených dielňach									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B	Do akej miery sa kríza stane predmetom záujmu médií alebo dokonca štátnych orgánov? Ak áno, v akom rozsahu?									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C	Ako naruší kríza bežnú činnosť podniku?									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D	Aký bude vplyv krízy na goodwill podniku? Ako intenzívne poškodí jeho dobrú povesť?									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E	Koľko bude kríza stáť? Nejde pritom len o finančný dosah, ale aj o poškodenú povesť, resp. obnovenie dôvery k zákazníkom a pod.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Výsledný priemer								6,67 b		

Obr. 10: Krízový barometer. Zdroj: vlastné spracovanie

Za najviac ohrozujúcejší aspekt podnik pokladá zmenu legislatívy, ktorá upravuje problematiku chránených dielni. Počas svojej šesť ročnej existencie podnik zastihli viaceré legislatívne zmeny. Došlo k znižovaniu príspevkov od úradu a viackrát sa stalo, že podnik prišiel o celé príspevky kvôli administratívnej chybe, ktorá vznikla v dôsledku nepozornosti majiteľa a nadmernou byrokraciou, ktorá sa s chodom chránenej dielne spája.

Hneď po legislatívnych zmenách je pre podnik závažným problémom nedostatok financií a nekvalifikovaný personál. Tieto dve zložky vytvárajú v podniku značné problémy a ich podiel na vzniku krízy je podľa majiteľa podniku na prvých miestach.

V barometri dosiahla najnižšiu úroveň, a to ohodnotenie len na jeden bod, otázka do akej miery sa kríza stane predmetom záujmov médií, alebo dokonca štátnych orgánov. Keďže ide o malý podnik, je záujem médií viac než nepravdepodobný. Štátne orgány, konkrétne UPSVAR, sleduje podnikovú činnosť, ale prípadné vypuknutie krízy, ktorá by mohla viesť k zániku podniku, nebude úradom nijako špeciálne prešetrovaná. Podnik by mal s UPSVAR-om problém len v tom prípade, ak by na trhu nefungoval viac ako 2 roky, čo je zákonná lehota na to, aby štát mohol vymáhať vrátenie dotácií.



Obr. 11: Krízový barometer v portfóliovej matici

Zdroj: vlastné spracovanie

Po dosadení pravdepodobnosti vzniku krízy (80%) a výsledku otázok krízového barometra (6,67) sa podnik umiestnil v červenej zóne, ktorá je kritická. Podnik by mal prijať čo najskôr patričné opatrenia, ktoré by zvrátili tento vývoj a dostali ho z červenej zóny, kde je jeho budúca existencia viac než neistá.

4.2.5 Metóda multikriteriálneho hodnotenia

Finančné ukazovatele môžeme považovať za akýsi obraz objektívnej reality. Pomocou nich dokážeme určiť v akom stave sa podnik nachádza, alebo pozorovať jeho vývoj od doby založenia po súčasnosť. Výsledky hospodárenia za jednotlivé roky odhalili v podniku problémy a celkový vývoj finančných ukazovateľov, ako aj výsledok krízového barometra toto tvrdenie potvrdili.

Prostredníctvom multikriteriálneho vyhodnocovania variantov môžeme určiť stav, v akom sa analyzovaný podnik nachádza podrobnejšie. Výsledkom tejto metódy bude integrálny ukazovateľ, ktorý zobrazí celkový vývoj určených ukazovateľov a tým nám poskytne predstavu o celkovom stave podniku.

Táto metóda nám ponúka odporúčané ukazovatele, medzi ktorými sa samozrejme nachádzajú aj ukazovatele rentability podniku. V podmienkach analyzovaného podniku by boli ukazovatele rentability skresľujúce. Podnik vykazuje neustále stratu a v spojení so záporným vlastným imanom by to výsledky multikriteriálneho hodnotenia mohlo natoľko ovplyvniť, že sme ich vynechali.

U1:	finančná efektívnosť aktív	$\frac{CF}{A} \times 100$
U2:	finančná efektívnosť tržieb	$\frac{CF}{T} \times 100$
U3:	podiel pridanej hodnoty na tržbách	$\frac{PH}{T} \times 100$
U4:	nákladovosť výnosov	$\frac{N}{V}$
U5:	produktivita práce z PH v €	$\frac{PH}{\text{počet zamestnancov}}$
U6:	účinnosť zásob	$\frac{\text{výnosy}}{\text{zásoby}}$
U7:	účinnosť dlhodobého hmotného majetku	$\frac{V}{DHM}$
U8:	náročnosť výnosov na aktíva	$\frac{A}{V}$
U9:	stupeň zadlženia	$\frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$

Metóda vychádza z východiskovej matice, ktorú sme skonštruovali z vybraných ukazovateľov. Váhy vyjadrujú dôležitosť jednotlivých veličín. V našom prípade sme pridelili všetkým rovnakú váhu, pričom záporné znamienko znamená, že ukazovateľ má klesajúcu tendenciu a kladné znamienko rastúcu tendenciu.

Tabuľka 19: Východisková matica

Rok	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9
2009	37,798	12,791	6,977	1,694	391,75	0	22461	0,338	2,4886
2010	27,21	11,24	49,403	1,295	3749,63	0	5,376	0,413	2,1641
2011	41,669	30,29	52,794	0,998	5925,83	15,424	4,51	0,727	1,2959
2012	6,542	3,807	44,86	1,2	3290,75	4,024	5,306	0,579	1,7699
2013	5,303	2,391	33,176	1,234	3555,5	3,553	7,319	0,452	2,6056
váhy ukazovateľ	1	1	1	1	1	1	1	1	1
charakter ukazovateľov	1	1	1	-1	1	1	1	-1	-1
Priemer	23,704	12,104	37,442	1,284	3382,692	4,600	4496,7	0,502	2,065
smerodajná odchýlka	15,276	9,951	16,614	0,228	1765,574	5,673	8982,2	0,137	0,482

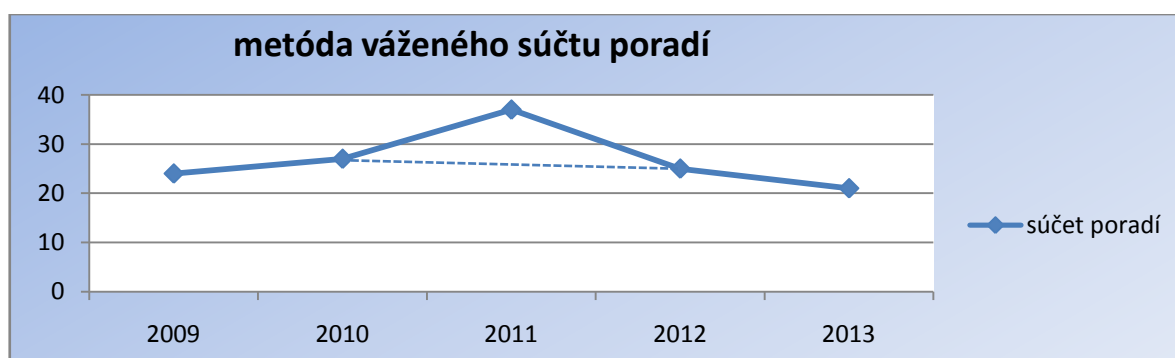
Zdroj: vlastné výpočty na základe interných materiálov

a) Metóda váženého súčtu poradí- súčet poradí predstavuje v tejto metóde hľadaný integrálny ukazovateľ, ktorý bol zostavený na základe súčtu poradia vybraných ukazovateľov v jednotlivých rokoch.

Tabuľka 20: Metóda váženého súčtu poradí

Rok	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	súčet poradí	poradie rokov
2009	4	4	1	1	1	1	5	5	2	24	4
2010	3	3	4	2	4	1	3	4	3	27	2
2011	5	5	5	5	5	5	1	1	5	37	1
2012	2	2	3	4	2	4	2	2	4	25	3
2013	1	1	2	3	3	3	4	3	1	21	5

Zdroj: vlastné pracovnanie



Graf 6: Grafické zobrazenie metódy váženého súčtu poradí (prerušovaná čiara značí možný vývoj bez zásahov podniku vo forme predaja majetku)

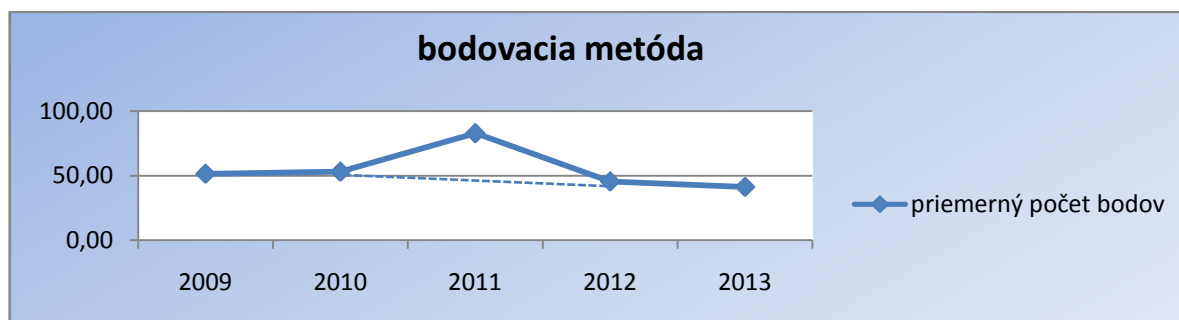
Zdroj: vlastné spracovanie

Z priradených poradí vyplýva, že rok 2011 bol pre podnik najúspešnejší. Tento poznatok, je však mierne zavádzajúci. V danom roku došlo k predaju dlhodobého hmotného majetku v dôsledku získania finančných prostriedkov. Tržby z predaja majetku spôsobili, že daný rok sa javí ako najlepší. V tomto roku podnik iba rozbiehal svoju cyklistickú činnosť, z toho dôvodu nemal ešte obstarané zásoby. Tento fakt prispel k skresleniu účinnosti zásob. Síce je krivka v danom roku bezpochybne najvyššia a následne klesá, je to len z dôvodu, že podnik nasledujúce roky investoval do obstarania zásob potrebných na vykonávanie podnikateľskej činnosti. S týmito poznatkami vieme vyhodnotiť graf objektívnejšie a vysvetliť tak úspešnosť roku 2011, ktorá je spôsobená nevyhnutnými opatreniami, aby podnik prežil, a nie samotnou úspešnosťou v obchodnej činnosti. Prerušovaná čiara naznačuje alternatívny vývoj, ak by sme chceli zachytiť vývoj úspešnosti podniku na trhu. Čiara bola skonštruovaná len ako možný scenár ak by nedošlo k predaju majetku, pričom nemôžeme vyvrátiť aj fakt, že tu mohlo dôjsť dokonca ku poklesu a v roku 2012 jemnému rastu.

b) Bodovacia metóda- integrálny ukazovateľ sme dostali na základe spriemerovaného počtu bodov, ktoré ukazovatele dosiahli. Body boli pridelené na základe identifikovania najlepších hodnôt pre každý ukazovateľ, ktorý dostal 100 bodov. Následne sa pridelili ostatným hodnotám body od 0-100 podielom k najlepšej hodnote.

Tabuľka 21: Bodovacia metóda

Rok	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	priemerný počet bodov	poradie rokov
2009	90,71	42,23	13,22	58,91	6,61	0,00	100	100	52,07	51,53	3
2010	65,30	37,11	93,58	77,07	63,28	0,00	0,02	81,84	59,88	53,12	2
2011	100	100	100	100	100	100	0,02	46,49	100	82,95	1
2012	15,70	12,57	84,97	83,17	55,53	26,09	0,02	58,38	73,22	45,52	4
2013	12,73	7,89	62,84	80,88	60,00	23,04	0,03	74,78	49,74	41,32	5



Graf 7: grafické zobrazenie bodovacej metódy

Zdroj: vlastné spracovanie

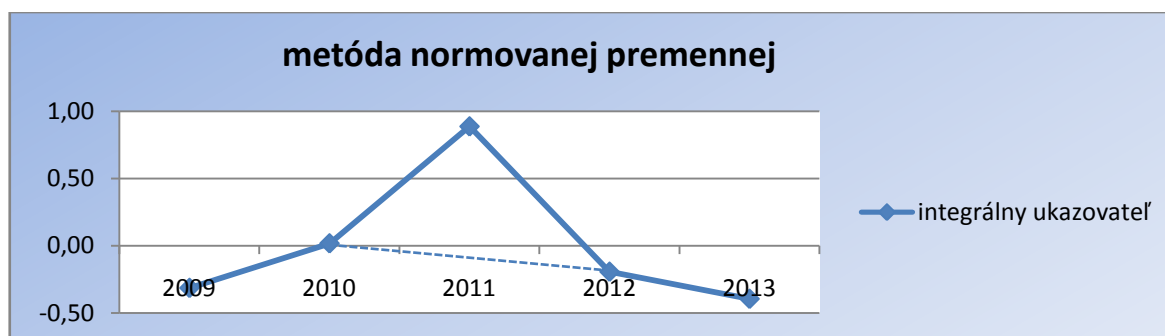
Na grafe bodovacej metódy je zachytený skoro identický vývoj. Poradie si však vymenili roky 2009 a 2012. Podľa tejto metódy bol rok 2009 lepším ako 2012. Tento fakt môže byť spôsobený hlavne narastajúcou zadlženosťou podniku, ktorá v roku 2012 dosiahla svoje maximum. V tomto roku podnik viedol už dve kamenné predajne s čím samozrejme súviseli rastúce finančné potreby podniku. Majiteľ vkladal peňažné prostriedky nevyhnutné na rast podniku, ktoré boli následne evidované ako krátkodobé záväzky.

c) Metóda normovanej premennej- vybrané ukazovatele boli prepočítané na bezrozmernú jednotku (normovaná premenná). Týmto metóda zabezpečuje jednotnosť hodnotenia.

Tabuľka 22: metóda normovanej premennej

Rok	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	IU	poradie
2009	0,92	0,07	-1,83	-1,80	-1,69	-0,81	2,00	1,20	-0,88	-0,31	4
2010	0,23	-0,09	0,72	-0,05	0,21	-0,81	-0,50	0,65	-0,21	0,02	2
2011	1,18	1,83	0,92	1,26	1,44	1,91	-0,50	-1,64	1,60	0,89	1
2012	-1,12	-0,83	0,45	0,37	-0,05	-0,10	-0,50	-0,56	0,61	-0,19	3
2013	-1,20	-0,98	-0,26	0,22	0,10	-0,18	-0,50	0,36	-1,12	-0,40	5

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 8: grafické zobrazenie metódy normovanej premennej

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe normovanej premennej je zachytený rýchlejší rast v roku 2010 ako tomu bolo u dvoch predchádzajúcich metód. V tomto roku sa podniku bezpochybné darilo, no stále to nestačilo na to, aby dosiahol zisk. Ukazovatele naznačovali priaznivý vývoj, ktorého trend sa pre nasledujúce roky neudrжал. Výraznejšie je zachytený aj vrchol životnej krivky, ktorý stále zastáva rok 2011. Opatrenia, ktoré v tomto roku podnik prijal, i keď šlo

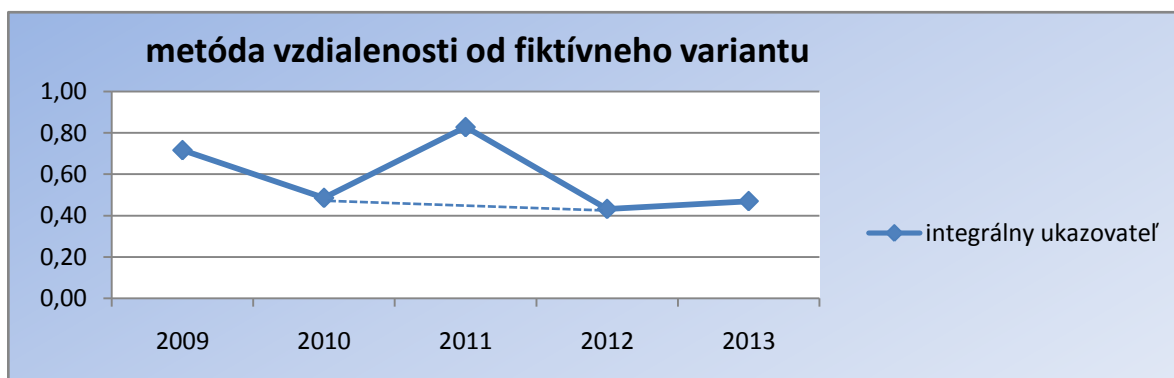
iba o predaj majetku mal na vývoj životnej krivky cShopu SK značne pozitívny efekt, ktorý mal však len krátkodobý charakter.

d) Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu- spočíva v stanovení fiktívneho bodu, ktorý má predstavovať najlepšiu hodnotu pre dané ukazovatele, od ktorého sa následne odvodí body pre ostatné hodnoty.

Tabuľka 23: metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu

Rok	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	$\sum$ mocnín	odmocn ina $\sum$	IU	poradie
2009	4,40	3,60	0,83	9,33	0,06	1,20	16,00	0,00	6,13	41,56	6,45	0,72	4
2010	1,98	3,03	2,70	1,70	2,72	1,20	2,25	0,30	3,25	19,13	4,37	0,49	3
2011	5,53	13,36	3,42	0,00	8,30	14,56	2,25	8,06	0,00	55,48	7,45	0,83	5
2012	0,00	0,99	1,88	0,79	1,93	3,26	2,25	3,09	0,97	15,16	3,89	0,43	1
2013	0,00	0,73	0,45	1,07	2,37	2,97	2,25	0,69	7,39	17,92	4,23	0,47	2

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 9: grafické zobrazenie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu

Zdroj: vlastné spracovanie

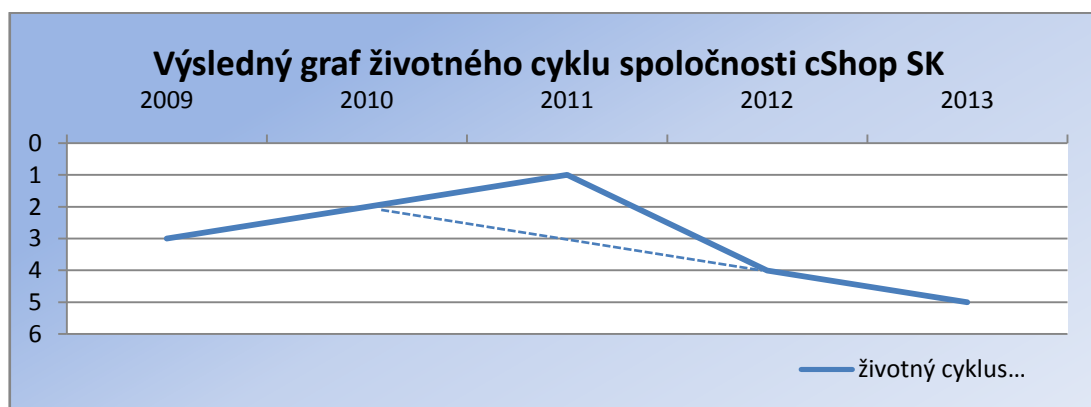
Výsledok poslednej metódy radíme medzi najpresnejšie. Graf nám ponúka iný pohľad na vývoj životnej krivky podniku. Zachované ostalo prvé poradie pre rok 2011. Pri ostatných rokoch došlo k zmene. Rok 2013 ukazuje mierny rast, čo by mohlo naznačovať pozitívny trend. V tomto roku prišlo k ďalšiemu ozdravnému opatreniu a to zbavenie sa nerentabilnej kamennej predajne v Malackách, čo by z časti mohlo vysvetliť tento malý nárast. Celkový efekt tohto opatrenia môže byť vidieť až v údajoch za rok 2014, kedy by už malo byť jasné, či tento krok pomohol podniku nasmerovať sa pozitívnym smerom.

Sumarizácia multikriteriálneho vyhodnotenia variantov: všetky metódy viedli k stanoveniu roku 2011 za vrcholový. Ako bolo uvedené, tento fakt je diskutabilný, preto ho musíme brať s rezervou. Porovnanie metód ukázalo pomerne rovnaké výsledky pre roky 2010 a 2013.

Graf č. 24: závery metódy multikriteriálneho vyhodnotenia variantov

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Bodovacia M.	4	2	1	3	5
M. váženého súčtu poradí	3	2	1	4	5
M. normovanej premennej	4	2	1	3	5
M. vzdialenosti od fiktívneho bodu	2	3	1	5	4
Priemer poradia	3,25	2,25	1	3,75	4,75
Výsledné poradie rokov	3	2	1	4	5

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 10: graf životného cyklu spoločnosti cShop SK

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledný graf životného cyklu cShop SK naznačuje negatívny vývoj, ktorý by mal podnik riešiť. Kríza v podniku je jasne viditeľná a metóda multikriteriálneho vyhodnotenia variantov iba potvrdila predchádzajúce metódy na identifikáciu krízy v podniku.

Graf zachytáva pomerne ukážkovú životnú krivku podniku, kde je rast v rokoch 2009, 2010, vrchol v roku 2011, ktorý však stabilizáciou nemôžeme nazvať, a následný pokles v rokoch 2012 a 2013. Obdobie, ktoré by bolo charakteristické stálym odbytom, dostatočným na pokrytie nákladov v podniku, ešte neprebehlo. Snaha o rast bola viditeľná v zmene podnikateľského zamerania v roku 2010, investovaní do prvej a následne druhej predajne, ako aj v šesť ročnom prekrývaní nákladov zo súkromných zdrojov majiteľa.

Skutočnosť, že spoločnosť cShop SK sa na trhu nachádza už siedmy rok, hovorí o potenciáli podniku prežiť aj za nepriaznivých okolností. Podnik podstúpil viacero zmien, čo svedčí o tom, že o nápravu jeho stavu sa majiteľ permanentne snaží, ale podnik stále upadá do hlbšej krízy.

4.3 Riešenie krízy prostredníctvom sanácie

Hlavným problémom v spoločnosti cShope SK sú jeho straty. Pokiaľ podnik generuje každoročne stratu, prichádza do povedomia opodstatnená otázka: „Prečo takýto podnik ešte existuje?“ V našom prípade je to odhodlanie majiteľa, ktorý nevidí stratový podnik, ale podnik, ktorý sám vytvoril za určitým zámerom, podnik, ktorý má na to, aby sa vybudoval na silnú „značku“ na slovenskom trhu. Práve tento pohľad vedie majiteľa, aby z vlastných zdrojov financoval spoločnosť aj keď sa jej nedarí, čo v konečnom dôsledku situáciu iba zhoršuje.

Financovať stratový podnik je z dlhodobého hľadiska neperspektívne, a preto je na mieste, pristúpiť k razantným opatreniam, ktoré by mu pomohli riešiť krízu. Uvedomenie si krízy a odhodlanie ju riešiť je prvým krokom k možnému uzdraveniu.

Poznáme tri spôsoby ako riešiť krízu. Pre spoločnosť cShop SK sme vybrali sanáciu, ako najvhodnejšiu formu riešenia problémov z nasledovných: Konsolidácia sa uplatňuje hlavne pri podnikoch, ktoré majú nedostatočnú ziskovosť alebo dočasnú platobnú neschopnosť. Jedná sa o najmenej invazívny spôsob, ktorý má podnik prinavrátiť na ziskovú cestu, a to pri zachovaní pôvodnej podoby podniku. Aplikuje sa pri kríze, ktorá nie je ešte v rozsiahlom štádiu. Pre spoločnosť cShop SK, ktorý je v hlbokých stratách každým rokom, sme nepokladali konsolidáciu za dostatočnú. Reštrukturalizácia nasleduje až v prípadoch ak sa podniku prostredníctvom sanácie nepodarí vyriešiť krízu. Je to posledný záchranný pokus pred možným zánikom spoločnosti. Nami analyzovaná spoločnosť cShop SK nie je ešte v takom postavení, aby sa pristúpilo k reštrukturalizácii.

4.4 Sanácia spoločnosti cShop SK

K sanácii pristupujeme z viacerých hľadísk. V spoločnosti cShop SK pôjde z hľadiska času o akútnu sanáciu, ktorá by sa mala aplikovať v čase identifikovania problémov. Z hľadiska subjektu sa bude jednať o autonómnou sanáciu, kedy je v silách podniku prejsť si týmto procesom bez využitia externej pomoci. Z hľadiska oblasti sa sanácia zameria na vedenie podniku, pracovnú silu, oblasť financií ako aj oblasť odbytu s významným zreteľom na marketing spoločnosti.

Podnik by mal ako manažérskou sanáciou, ktorá predstavuje komplexné zameranie sa na podnik ako celok, prejsť aj finančnou sanáciou, ktorá s ňou úzko súvisí. V tejto oblasti pokladáme za najvhodnejšiu sanáciu úpravou záväzkov, ktorá v prípade cShopu SK predstavuje z časti aj sanáciu získaním nových prostriedkov od vlastníkov za účelom prekrytia straty.

4.4.1 Anamnéza spoločnosti cShop SK

Spoločnosti sa nedarí dosiahnuť zisk a po dobu šiestich rokov nakumulovala stratu v približnej hodnote osemdesiat tisíc. Vývoj výsledku hospodárenia ukázal, že podnik vytvára každoročne stratu, ktorá má rastúcu tendenciu. Výnimkou bol len rok 2011, kedy však došlo k predaju dlhodobého hmotného majetku. Z daného vývoja môžeme určiť predbežný stav cShopu SK ako krízový a toto tvrdenie podporujú aj výsledky vykonaných metód na identifikovanie krízy v podniku. Podnik sa nachádza v kríze, ktorá nadobúda chronický charakter.

Z predchádzajúcich analýz stavu podniku, ktorých závery skúmaní si zhrnieme a rozvijeme v podobe vnútorného a vonkajšieho nálezu, zostavíme komplexnú anamnézu spoločnosti cShop SK.

Vonkajší nález:

Externá analýza poukázala na **globálny problém maloobchodov** na slovenskom trhu. Ako bolo uvedené v roku 2013 prvýkrát po štyroch rokoch bol zaznamenaný nárast v tržbách a to len o 0,1%. Maloobchodníci nemajú dostatok zdrojov aby konkurovali veľkým predajniam, či samotnému internetovému predaju čo sa týka cien. Priama

konkurencia cShopu SK však nevykazuje problémy s tržbami, pričom vychádzame z ich expanzie a neustálemu posilňovaniu si svojich trhových pozícií.

Internetový boom je ďalším trendom vonkajšieho prostredia, ktorý pre maloobchody znamená značnú konkurenciu a ohrozuje ich ďalšie vyhliadky do budúcnosti. Medzinárodná štúdia Barometer Cetelem, ktorá sa zameriava na spotrebiteľské správanie v Európe, poukazuje na rast nakupovania cez internet. Prieskum ukázal, že až 37 percent spotrebiteľov sa prikláňa k internetovým nákupom. Na Slovensku tento trend môžeme vidieť v rastúcich obratoch internetových obchodov. Z prieskumu Slovenskej asociácie pre elektronický obchod za rok 2013 sa ukázalo, že obraty stúpili približne o 35 percent a približne o 45 percent sa zvýšil počet objednávok cez internet. Kúpna sila Slovenska sa za posledné roky nijako významne nezmenila, a preto sa táto dynamika rastu internetových nákupov môže pripísať odklonu spotrebiteľov od kamenných predajní. Internetový predaj je preto hrozbou externého prostredia pre maloobchody, ktorým je aj cShop SK. Na druhej strane je to výzva pre kamenné obchody, aby sa prispôbili meniacim sa požiadavkám spotrebiteľov a využili neustále rastúci potenciál internetového predaja vo svoj prospech. Konkurenčné podniky začali prevažne v roku 2014 ponúkať internetový predaj, ale iba ako doplnkovú službu.

Môžeme konštatovať, že na trhovom segmente západné Slovensko sa nachádza **silná konkurencia** cyklopredajní. Hlavné trhové podiely v Bratislave zastávajú silné značky ako Kaktusbike, Bikeking, Greenbike a Zanzobike. Na trhu je aj množstvo malých predajní, ktorých trhové podiely sú zanedbateľné, momentálne sem radíme aj spoločnosť cShop SK. Ďalším typom konkurenčných predajní sú veľké športové obchody ako aj hypermarkety. Môžeme konštatovať, že dané odvetvie v mieste lokalizácie podniku je silne konkurenčne saturované.

Analýza externého prostredia však ukázala, že o podnikateľské zameranie cShopu SK, **o cyklistiku, je rastúci záujem**. Môžeme povedať, že kedysi boli zákazníci cyklopredajní prevažne športovo založení ľudia, ktorí si kupovali bicykle za účelom sa športovo realizovať. Dnes je doba iná. Je pravda, že značná časť zákazníkov vyhľadávajúci tieto obchody sú športoví nadšenci, ale pribudla tu ešte jedna veľká skupina a to mestskí cyklisti. Do predajní prichádzajú stále viac ľudia, ktorí hľadajú alternatívnu prepravu v meste k automobilovej alebo autobusovej. Často ľudia hľadajú bicykel nie na šport, ale na prepravu alebo len ako štýlový produkt, ktorý podčiarkuje ich životný štýl. Túto zmenu môžeme označiť ako jednu z hybných síl odvetvia a to: „Zmeny

zákazníkov kupujúcich výrobok a zmeny spôsobov jeho použitia.“⁵⁶ Na zvýšený dopyt rýchlo reaguje aj ponuka. Cykloobchody sa rozrastajú a na trhu pribúdajú nové podniky zaoberajúce sa touto činnosťou.

Sezónnosť dopytu spôsobuje problémy v stabilnom príleve peňažných prostriedkov do podnikov v tomto sektore. Cyklistická sezóna začína marcom a končí v priebehu septembra. Z toho vyplýva, že podniky evidujú väčšinu svojich tržieb v sedem-mesačnom období. Náklady fixného charakteru v podnikoch vznikajú v priebehu celého roka. Tu vzniká päťmesačné obdobie, v ktorom záujem o cyklistiku je minimálny. Nejde o krátky časový horizont, preto je nevyhnutné aby sa podnikateľské subjekty, v tomto poli pôsobenia, na daný fakt dostatočne pripravili. Konkurenčné podniky riešia sezónnosť dopytu zaradením do portfólia, ktoré ponúkajú, aj tovary na zimné športy ako sú lyže, bežky a snowboardy.

Vnútný nález:

Podnik cShop SK pôsobí na trhu, kde je silná konkurencia zo strany veľkých cyklopredajní. Produkuje straty, ale predsa je na trhu už šiesty rok. To vedie k záveru, že podnik musí mať určité konkurenčné výhody, ktoré ho stále držia na trhu. Bližšie skúmanie a konzultácia s majiteľom odhalila tieto **konkurenčné výhody**:

Konkurenčnú výhodu, ako určitú odlišnosť spoločnosti cShop SK od svojej konkurencie, môžeme vidieť v tom, že sa chce ako jedna z mála cyklopredajní naplno venovať **predaju cez internet**. V tomto spôsobe predaja vidí budúcnosť, na rozdiel od konkurencie, ktorá to pokladá len za nejakú doplnkovú službu, respektíve internetovému predaju vôbec neprikladá dôležitosť.

Ďalšou konkurenčnou výhodou cShopu SK je ich **flexibilita** a ochota pri plnení potrieb zákazníkov. Veľké cyklopredajne síce ponúkajú široký výber produktov, ale ak v nich zákazník nenájde to, čo hľadá, je vyprevedzaný z predajne zo slovami: je nám ľúto, ale daný tovar nedržíme. Opakom je atypický prístup cShopu SK ku svojim zákazníkom. Pokiaľ na ich predajni alebo eShope zákazník nenájde to, čo hľadá, tak mu to majiteľ zaobstará a dovezie aj zo zahraničia. Slová nemáme, nepredávame, je nám ľúto, zaznievajú len naozaj minimálne. Podnik sa drží hesla, čo nemáme, to zoženieme a ak to nezoženieme, poskytneme zákazníkovi iný alternatívny produkt. Tento spôsob jednania so

⁵⁶ SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013. s. 62. ISBN 978-80-89393-96-1.

zákazníkmi je silnou konkurenčnou výhodou pre podnik, ktorú možno len ťažko napodobniť.

Za konkurenčnú výhodu pokladáme aj **polohu spoločnosti**. Nachádza sa v Devínskej Novej Vsi, kde bol vybudovaný cyklomost do Rakúska, ako aj cyklotrasy popri Morave a smerom na celé Záhorie. Do budúcnosti už bola schválená výstavba cyklociest, ktorá prepojí Devín s Karlovou Vsou. V blízkosti sa nachádza aj Devínska kobyla, ktorá je lákadlom pre cyklistov. Najväčší strategický význam má už spomínaný cyklomost, ktorý ponúka rýchlu prepravu do Rakúska, ktorého infraštruktúra je viac prispôbená pre cyklistov. Na druhej strane ceny cyklopredajní v Rakúsku sú podstatnejšie vyššie ako na Slovensku, čiže otvorením mosta spozoroval obchod prísun rakúskych cyklistov do jeho predajne.

Čo sa týka udržateľnosti konkurenčných výhod môžeme konštatovať, že zvolený atypický spôsob jednania zo zákazníkmi je udržateľnou výhodou. Pokiaľ majiteľ bude naďalej reagovať veľmi pružne a ochotne, vybuduje si cShop SK u zákazníkov dobrú povesť. Kopírovateľnosť tejto vlastnosti je ťažká a pre väčšinu veľkých cyklopredajní aj nereálna. Taktiež poloha podniku, je dlhodobo udržateľná konkurenčná výhoda, pokiaľ sa podnik v budúcnosti rozrastie, stane sa Devínska Nová Ves obsadeným trhom a založenie novej konkurencie v tejto lokalite bude zložité vzhľadom na malý rozsah danej mestskej časti. Konkurenčná výhoda internetového predaja je oproti dvom predchádzajúcim výhodám najviac kopírovateľná a jej udržateľnosť nie je istá.

Postavenie chránenej dielne prináša pre podnik viacero výhod v odvodovom zvýhodnení, v ochrane pred daňovou licenciou, či v samotných príspevkoch na mzdy zamestnancov. Z tohto postavenia, však neplynú len výhody. **Podnik je pod dohľadom** ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorý vykonáva kontroly, týchto pracovísk. Je povinný plniť povinnosti, ktoré prináležia chráneným dielňam, čo sa hlavne odzrkadľuje na zvýšenom byrokratickom zaťažení. Ťažko znevýhodnení zamestnanci, sú chránení viac ako obyčajní zamestnanci v pracovnoprávnom pomere, čo dostáva podnik do znevýhodneného postavenia voči svojim zamestnancom.

Uvedené konkurenčné výhody z časti vysvetľujú, prečo podnik funguje, no z finančného hľadiska môže cShop SK fungovať len vďaka majiteľovi, ktorý prekrýva stratu vlastnými zdrojmi, ktoré sú vedené vo firme pod účtovnou položkou „záväzky voči spoločníkom“, ktorá presahuje stosedemnást tisíc. Podnik nedisponuje dostatočným množstvom dlhodobých zdrojov, a tým pádom vytvára nekrytý dlh. Podnik je **podkapitalizovaný** a jeho situácia sa v pohľade na posledné dva roky stále zhoršuje. Tento

fakt narúša finančné zdravie podniku a celkovú jeho stabilitu. **Nevhodná štruktúra majetku a zdrojov jeho krytia** je jeden zo závažných problémov, ktoré je nevyhnutné, čo najskôr napraviť.

Podnik je taktiež výrazne **limitovaný svojimi predajnými priestormi**. Bicykel môžeme ešte stále radiť k tovarom, ktoré si zákazník pred kúpou rád prehliadne, poprípade odskúša. Preto je prirodzené, že zákazníci volia radšej konkurenčné podniky, ktoré im vedia ponúknuť široký výber bicyklov. Tento fakt sa následne odrazí na veľkosti trhového podielu cShopu SK. Podniková predajňa kapacitne umožňuje vystaviť v priemere 20 bicyklov, čo je neporovnateľne málo voči konkurencii, ktorá si môže dovoliť vystaviť mnohonásobne viac modelov.

Ľudské zdroje v podniku sú ďalším neprehliadnuteľným problémom. Podnik prioritne zamestnáva zdravotne znevýhodnených ľudí, ktorí majú zníženú zdravotnú spôsobilosť vykonávať zárobkovú činnosť minimálne 70 percent. Nájst' vhodných zamestnancov, ktorí by nie len splňali túto podmienku, ale boli by aj reálne schopní vykonávať prácu v predajni je viac než komplikované. V dôsledku týchto obmedzení je podnik nútený nehľadiť na kvalifikáciu, či skúsenosti v danom obore, čo následne pôsobí odradzujúco pre potenciálnych zákazníkov. Ľudia očakávajú, že v špecializovaných predajniach bude kvalifikovaný personál, ktorý je schopný im poradiť a pomôcť. Taktiež tovary v predajni sa bez schopných predávajúcich, ktorí ovládajú obchodné praktiky samé nepredajú.

Na trhu plnom konkurencie, podniku nestačí len ponúkať kvalitné služby a tovary, je nevyhnutné rozvíjať aj **marketingové aktivity**. Podnik sa za celú dobu svojej existencie nijako výrazne marketingovo neprejavoval. Tomu môžeme pripísať aj fakt, že po dvoch rokoch od otvorenia kamennej predajne v Devínskej Novej Vsi sem samotní obyvatelia tejto mestskej časti prichádzali s otázkou, či je podnik na trhu nový. Neschopnosť zaregistrovať obchod na hlavnej ulici oproti frekventovanej autobusovej zastávke, naznačuje problém z marketingom podniku. Tu sa vynára otázka, ako chce podnik získať odbyť bez vhodného marketingu?

Majiteľ a manažér v jednej osobe patrí medzi najčastejšie príčiny krízy, keďže dochádza k rozporu výkonu riadenia a majetkových práv. Majiteľ v podniku zastáva všetky funkcie od konateľa, manažéra, obchodného zástupcu, fakturanta, mzdára, predajcu, technika a kedysi aj účtovníka. Jeho vedomosti ohľadom chránených dielni, nadobudnuté počas štúdia sociálnej práce, sú neoceniteľným prínosom pre podnik. Avšak absencia ekonomického vzdelania, vytvára problémové miesto podniku. Príkladom môže byť absencia marketingu, keďže majiteľ ho nepokladá za dôležitý a nedokáže naň vyčleniť

finančné prostriedky, ako aj nevhodné vedenie podniku v prepojení na sezónnosť dopytu. Podnik nijako nereaguje na tieto výkyvy z externého prostredia a ani sa im nesnaží prispôbiť, aby prekonal hluché obdobie, kedy vykazuje len minimálne tržby. Najväčší problém vzniknutý z absencie ekonomického pohľadu v podniku je stav predĺženia, ktorým sa podnik dostal do priameho ohrozenia svojej existencie, a to v dôsledku neschopnosti čítať účtovné výkazy.

Výsledky anamnézy nás vedú k záveru, že situácia v ktorej sa podnik nachádza nie je spôsobená na strane nákladov, s výnimkou neúmerných odpisov, ale nízkymi tržbami. Nízke tržby sú v značnej miere spôsobené malým odbytom podniku a ten nemôžeme pripisovať len celkovému vývoju maloobchodu na trhu, ale nereprezentovaním sa podniku. Cenová politika podniku je nastavená pre podmienky na slovenskom trhu. Cenu svojich produktoch majú pod priemerom konkurencie, takže nízky dopyt nemôže byť ani z dôvodu vysokých cien. Nízke ceny sú pre zákazníkov lákavé, ale pre podnik môžu byť jednou z príčin nedostatočnej rentability.

4.4.2 Stav podniku a stupeň krízy

Vychádzajúc z vonkajšej a vnútornej analýzy môžeme konštatovať, že sa podnik nachádza v kríze, kam sa dostal na základe viacerých príčin, ktoré mali prevažne interný charakter. Príčiny krízy prameniace z podniku sú ľahšie odstrániteľné ako tie, ktoré pramenia z jeho makro prostredia.

Keďže podnik nikdy nevykazoval priaznivý vývoj a nepodarilo sa mu ani v priebehu šiestich rokov dosiahnuť stav stability, ktorý by bol sprevádzaný ziskom a pevným trhovým podielom, môžeme dedukovať, že ide o atypickú rastovú krízu chronického charakteru, ktorá by sa bez peňažných dotácií majiteľa preniesla do priameho stavu ohrozenia. Bez príspevkov na chod chránenej dielne by podnik nebol schopný existovať na trhu a v takomto prípade by sme nemohli hovoriť ani o stave ohrozenia, ale o rýchлом zániku podniku. Majiteľ podniku si uvedomuje finančnú závislosť od UPSVAR-u a taktiež si uvedomuje, že mzdy zdravých pracovníkov by si nemohol dovoliť platiť.

Podnik má problém s rentabilitou, nie je schopný dosiahnuť zisk z podnikateľskej činnosti, ktorú vykonáva. Výsledok hospodárenia je záporný a pri jeho bližšom analyzovaní sa ukázalo, že straty v priebehu jeho existencie narastali.

Napriek faktu, že podnik každým rokom kumuluje väčšie straty, ešte stále je na trhu, kde si svoje postavenie pomaly upevňuje. Svoje záväzky voči dodávateľom, štátu a zamestnancom si vždy plnil načas. Na to aby podnik nemal problémy s likviditou, ktorá i tak vykazuje nadpriemerne nízke hodnoty, musel majiteľ vo viacerých prípadoch zadlžiť seba ako fyzickú osobu, tak aj podnik prostredníctvom úverov a pôžičiek od rodinných príslušníkov.

Podnik nie je schopný realizáciou svojej podnikateľskej činnosti pokryť všetky náklady, ktoré mu vznikajú. Môžeme konštatovať, že bez príspevkov na mzdy zamestnancov, by podnik na trhu už nebol. V situácii, v ktorej sa podnik nachádza, častokrát siahol po externých zdrojoch, čím sa dostal do začarovaného kruhu. Splátky jedného úveru sú vyplácané iným úverom a finančné náklady podniku sa týmto spôsobom stále navyšujú.

Rok 2014 bol prvým rokom bez nového úveru. Podniku sa podarilo prerušiť úverové zadlžovanie. Tento rok by sa mohol ukázať aj ako zlomový. Z parciálnych údajov účtovnej závierky za rok 2014 vyplýva, že podnik síce stále nedosahuje zisk, ale výška straty za účtovné obdobie sa znížila zo skoro 25 tisíc na 10 tisíc.

Z uvedeného vyplýva, že cShop SK na životnej krivke situujeme ešte pred fázu stabilizácie. Z hlbšej analýzy, predovšetkým vývoja výnosov a nákladov môžeme vidieť, že od samotného vzniku mal podnik problémy, čo pre novovzniknuté podniky nie je nič neobvyklé. Miesto rastu boli nasledujúce roky sprevádzané zhoršujúcim sa stavom, i keď sa podnik snažil rásť a prispôbovať sa potrebám trhu. Príznaky zhoršujúceho stavu boli viditeľné už v roku 2011, i keď paradoxne tento rok bol pre podnik jediný ziskový. Tento fakt nebol spôsobený tržbami z predaja tovaru, ale predajom dlhodobého hmotného majetku na získanie finančných prostriedkov. V tomto roku však výnosy rástli oproti nákladom rýchlejšie, no stále nedostatočne na ich prevýšenie. V roku 2012 sa rast zmenil na pokles už tak nízkych výnosov, pričom náklady stále zaznamenávali rastúcu tendenciu, čím sa strata podniku zvýšila.

Stupeň krízy cShopu SK je alarmujúci a nemá len krátkodobý charakter. Nejedná sa o prechodnú záležitosť, ale o dlhodobo pretrvávajúci stav. Degradácia podniku sa prejavuje záporným vlastným imanom, čím sa podnik dostáva do predĺženia, čo sa spája so zánikom podniku. Tento stav sa dá napraviť prostredníctvom účtovných zásahov, to však nie je nástroj na zmenu podniku ku ziskovosti.

4.4.3 Alternatívne scenáre vývoja

Pesimistický scenár

Spoločnosti cShop SK sa v roku 2015 podarí vykázať zisk, čo viedlo podnik k ponechaniu si jeho spôsobu riadenia bez akejkoľvek zmeny. V priebehu troch rokov bol cyklotrh presýtený rôznymi novými podnikmi, ale hlavné postavenie si stále držali etablované podniky, ktoré investovaním do svojich eShopov postupne vytlačili malé podniky z trhu. Sem radíme aj cShop SK, ktorý nebol ďalej konkurencie schopný.

Realistický scenár

Situácia v podniku sa nasledujúce roky vyvíja relatívne dobre. Výnosy prevyšovali náklady a podnik vďaka ziskom za posledné tri roky bol schopný vyplatiť všetky svoje dlhy. V tomto období mal na trhu už každý cykloobchod kvalitný eShop, a preto konkurenčná výhoda, ktorú si podnik držal prvé roky postupne zanikla. Podnik nezaznamenal žiadnu progresiu vo vývoji. Z dlhodobého hľadiska bola jeho existencia ešte stále odkázaná na príspevky z úradu.

Optimistický scenár

Nasledujúce tri roky objem objednávok podniku rástol. Výnosy sa každoročne dostali nad náklady, čo umožnilo podniku vyrovnáť si všetky svoje dlhy. V internetovom predaji sa stal vďaka svojmu flexibilnému a profesionálnemu prístupu jednotkou medzi cyklistickými eShopmi.

4.4.4 Cieľ sanácie

Pre potreby stanovenia cieľa sanácie je nevyhnutné vopred zadefinovať základné body, z ktorých budeme následne vychádzať:

- výnimočnosť podniku- jeho charakteristické vlastnosti, ktorými sa diferencuje od konkurencie,
- požiadavky trhu- vymedzenie potrieb zákazníkov,
- finančné možnosti podniku,
- časové a priestorové ohraničenie,
- rizikové faktory, ktoré zásadne ohrozujú existenciu podniku.

Výnimočnosť podniku pramení z jeho postavenia chránenej dielne, na tento fakt netreba zabúdať pri tvorbe cieľa. Vďaka tomu môže podnik existovať na trhu s významnou

konkurenčnou výhodou. Je chránený od dane zo straty, ktorá finančne zaťažuje ostatné podniky a taktiež sú mu v skoro plnej miere preplácané mzdy zamestnancov. Ďalším významným odlišujúcim prvkom je podniková flexibilita a široký výber dodávateľov, čo mu umožňuje pružne reagovať na požiadavky zákazníkov. Hlavnou diferenciáciou cShopu SK je zameranie na internetový predaj a široký výber súčiastok a príslušenstva.

Podnik uspokojuje potreby zákazníkov, ktoré radíme medzi vedľajšie, resp. podriadené základným potrebám. Cyklistika je druh športu a relaxu a tieto potreby nepatria v rebríčku hierarchie medzi prvé, práve naopak, nachádzajú sa na konci. Pokiaľ bude na trhu nízka mzda a vysoká nezamestnanosť, ľudia budú uspokojovať najprv potreby ako hlad alebo potrebu niekde bývať a nie potrebu športovo sa vyžiť. Požiadavka trhu na obchod vo všeobecnosti, je hlavne rýchle vybavenie potreby za prijateľné ceny. Stále rozšírený spôsob internetového predaja im ponúka šetrenie času a hlavne komfort pri nákupe. Čo sa týka špecializovaných obchodov ako sú cykloobchody, zákazníci od nich očakávajú v prvom rade profesionalitu, lebo práve za ňu v týchto obchodoch platia. Kvalifikovaný a ochotný personál by mal byť samozrejmosťou. Potom prichádzajú na rad dodatočné služby, či benefity, ktoré ponúkajú práve špecializované predajne a vo veľkých športových obchodoch ich nenájdeme (servis).

Finančné možnosti podniku sú značne obmedzené, pokiaľ sa nechce znovu zadlžiť. Podľa interných materiálov bude podnik do roku 2018 splácať podnikateľský úver a úver písaný na majiteľa ako fyzickú osobu bude trvať do roku 2024. Spoločnosť nemá finančné zdroje aby mohla ísť cestou investícií, ktoré by mohli prispieť k naštartovaniu výkonnosti podniku, práve naopak, podnik musí voliť kombináciu minimalizácie nákladov a optimalizácie jeho činnosti.

Hlavným rizikovým faktorom pre existenciu podniku sú legislatívne zmeny v problematike chránených dielní. Ako bolo poukázané, podnik ani po šiestich rokoch na trhu nedokáže životaschopne fungovať bez príspevkov od úradu. To znamená, že akákoľvek väčšia legislatívna zmena v podobe redukcie príspevkov môže podnik fatálne zasiahnuť.

Cieľ sanácie musí byť vyjadrený komplexne a zrozumiteľne. Tento cieľ sa následne delí na konkrétne podciele, ktoré sú z časového hľadiska rozdelené na dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele. Pod pojmom krátkodobý cieľ budeme chápať cieľ, ktorý treba akútne dosiahnuť, aby sa podnik stabilizoval a následne v ňom mohli prebehnúť озdravné opatrenia. Tieto ciele sú nižšie označené ako čiastkové (akútne) sanačné ciele. Priestorové ohraničenie cieľa nebude limitované len miestom lokalizácie kamennej

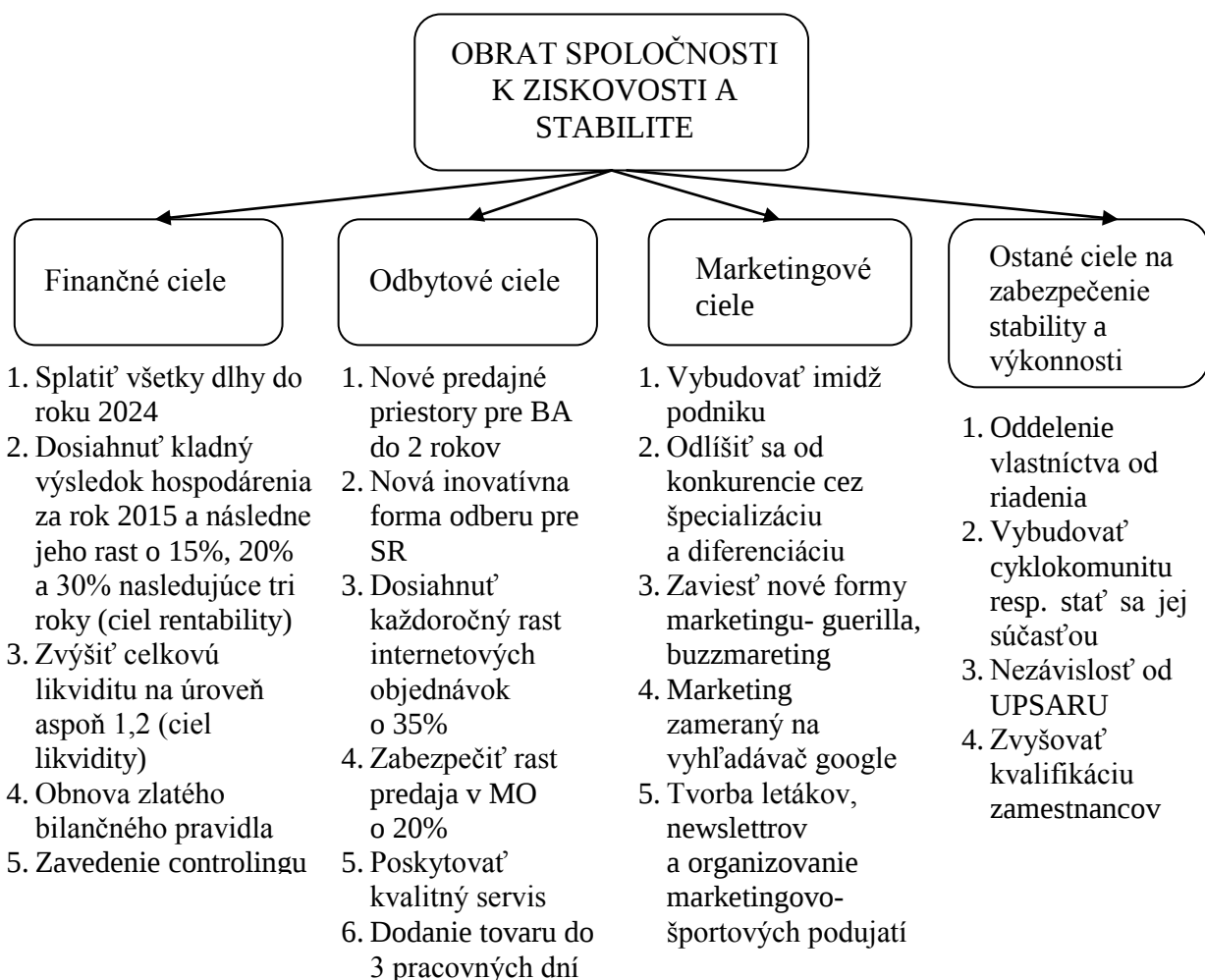
predajne, ale rozšíri sa na územie celého Slovenska. Predovšetkým na Bratislavský kraj a Košický kraj, ktorý vykazuje taktiež vysoký odbytový potenciál pre spoločnosť.

Ciele spoločnosti cShop Sk v závislosti od vzniknutej situácie budeme orientovať hlavne na dosiahnutie zdravej stability a následného rastu. Pre podnik, ktorý sa nachádza v kríze je prvoradé dosiahnuť stabilitu, iba tak môže nastať zvrát a následná expanzia. Na základe vývoja podniku môžeme vidieť, že podnik je fixovaný pre budúcu existenciu a rast v nežiaducom finančnom stave. Podnik kumuluje stratu a nevykazuje žiadnu rentabilitu, od čoho sa pri stanovovaní cieľov budem vyvíjať.

Čiastkové (akútne) sanačné ciele:

1. Najinvazívnejším cieľom sanácie je zbaviť sa nerentabilných častí podniku a ponechať v ňom len životaschopné časti. Tento prvý krok sanácie má podnik úspešne za sebou, keď na konci roka 2013 zatvoril malackú predajňu, ktorá mu kumulovala len straty.
2. Upraviť štruktúru podnikového kapitálu a tým zvýšiť likviditu podniku.
3. Vyrovnáť záporné vlastné imanie, ktoré je znakom úpadku podniku z predĺženia.
4. Optimalizácia nákladov podniku.
5. Reorganizácia podnikových činností.

Na uvedené ciele sa treba prioritne zamerať v krátkom časovom horizonte, najlepšie bod 2 a 3 dosiahnuť, aspoň z časti pred termínom na podanie daňového priznania. Na body 4 a 5 je potrebný čas, avšak v podmienkach sanácie podnik nemá veľa času, takže ich realizácia by sa mala dosiahnuť v nasledujúcich mesiacoch, a to najneskôr do konca sezóny (september 2015). Ďalej je uvedená štruktúra cieľov, ktoré sú pre podnik doporučované na obnovu jeho stability a obratu k následnému rastu. Z časového hľadiska ich radíme medzi strednodobé a dlhodobé ciele.



Obr. 12: Štruktúra cieľov na dosiahnutie stability a rastu podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.5 Stratégia sanácie

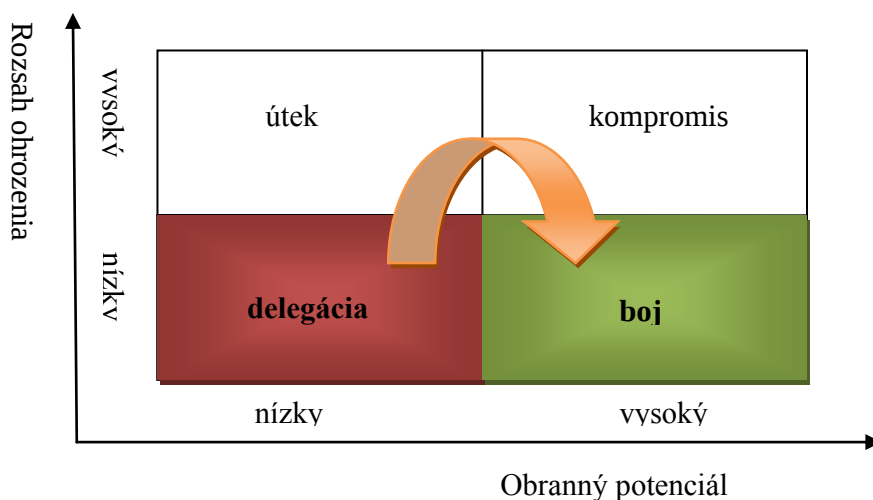
Po dosadení údajov do konfliktného portfólia nám vyšla ako vhodná stratégia delegácie. Rozsah ohrozenia sme posúdili ako nízky a to na základe:

- o dané podniky je na trhu rastúci záujem, dopyt medziročne rastie a cyklistika sa dostáva do popredia športov,
- na trhu sa síce nachádzajú silné konkurenčné podniky, ale v blízkosti kamennej predajne sa momentálne nenachádza žiaden, ktorý by ho mohol priamo ohrozovať,
- cShop SK nemá veľký trhový podiel a nepodieľa sa na výkonnosti svojho odvetvia v takej miere ako konkurenčné podniky, práve to ho drží mimo pozornosti hlavných konkurentov.

Obranný potenciál podniku je nízky, čo je zapríčinené predovšetkým:

- zlou kapitálovou štruktúrou,
- nedostatkom finančných prostriedkov,
- malý počet stabilných zákazníkov,
- neznáme postavenie na verejnosti.

Stratégia delegácie umožňuje podnikom ako je cShop SK, ktoré trpia chronickým nedostatkom finančných prostriedkov riešiť ich situáciu. Najčastejšie ide o prepojenie s veriteľmi podniku.



Obr. 13: Portfólio stratégií

Zdroj: vlastné spracovanie podľa NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012.

Za odporúčanú stratégiu však navrhujeme stratégiu boja. Spoločnosť cShop SK presne pozná slabé miesta konkurentov ako je napríklad: internetový predaj, rigidnosť, slabý výber príslušenstva a súčiastok. V týchto oblastiach má cShop SK svoje silné stránky, čo by mohol využiť pri konkurenčnom boji. S ohľadom na jeho slabú finančnú situáciu, nízke tržové percento a malosť oproti konkurentom by sme vylúčili frontálny útok, a to hlavne aj so zreteľom na jeho zraniteľnú situáciu, v ktorej sa nachádza.

Podnik by mal v prvom rade upriamiť všetku svoju pozornosť na tri hlavné oblasti, cez ktoré môže svoju zraniteľnosť znížiť, a to: financie, personál a marketing. Pokiaľ si neurobí poriadky vo vnútri, nemal by sa púšťať do žiadnych priamo mierených útokov na konkurenciu. Podnik potrebuje upraviť svoju kapitálovú štruktúru a získať finančné zdroje aby si mohol dovoliť investovať do marketingu, investície do marketingu,

mu prinesú nových zákazníkov, čím sa zvýši záťaž na doterajší personál. Pokiaľ nebude dostatočne vyškolený a profesionálny, nebude to robiť dobré meno podniku. Na druhej strane, ak sa zvýši kvalitatívna úroveň zamestnancov, ľudia budú viac naklonení prísť opätovne do obchodu. To bude pre podnik znamenať zvýšenie predaja a tým a väčší prílev peňazí do podniku. Tento kolobeh by mohol naštartovať chod podniku. Je však nevyhnutné aby podnik podstúpil kroky k takémuto vývoju.

Čas je vo svete obchodu najdrahšia veličina a pre podnik v kríze to platí o to viac. Podnik si v turbulentnej dobe nemôže dovoliť venovať všetku svoju pozornosť len interným procesom a náprave toho, čo v ňom nefunguje. Takéto jednanie by sa mu mohlo stať osudné. Mohlo by sa stať, že to čo je dnes jeho konkurenčnou výhodou, by zajtra bolo už štandardom na trhu a podnik by sa dostal ešte do väčších problémov. Preto je nevyhnutné, aby hneď ako bude aspoň trochu stabilizovaný, zahájil bočný útok na slabé stránky konkurentov. Môže ísť o nasledovné útoky:

- **Odbytový-** podnik sa bude naďalej orientovať na príslušenstvo a súčiastky, ktoré sú pre jeho konkurentov nelákavou oblasťou, hlavne čo sa týka súčiastok. Na Slovensku by sme mohli dokonca identifikovať dieru na trhu týchto tovarov. Špecializované cykloobchody sa o ich predaj nezaujímajú a sú prioritne orientované na bicykle. Súčiastky a príslušenstvo sú pre cShop SK stavebné piliere, ktoré k nemu lákajú zákazníkov.
- **Technologický-** Marketing prostredníctvom využitia služieb špecializovaných Google odborníkov, by ho mohol doviesť na prvé miesto v prehliadači, keď budú potenciálni zákazníci hľadať, čo potrebujú. Podnik by mal investovať do zviditeľnenia jeho web stránky a e-Shopu. Oproti konkurencii má v tejto oblasti veľký náskok a pokiaľ trend nakupovania cez internet bude naďalej rásť, je viac než isté, že práve táto oblasť sa stane pre jeho konkurentov osudná a pre spoločnosť cShop SK, ktorá bude na toto pripravená, to bude príležitosť na zvýšenie trhového percenta.
- **V oblasti kvality-** investovanie do kvalifikácie zamestnancov, má priamy efekt aj na zvýšenie kvality poskytovaných servisných služieb. Podnik by sa mohol pustiť do nových, na trhu neštandardných foriem poskytovania servisu, čím získa atypické postavenie inovátora na trhu oproti konkurencii. Pokiaľ bude podnik poskytovať kvalitný servis, mohol by zaviesť skúšobný projekt „Prídeme si po váš bicykel“. Služba by bola zameraná na ľudí, ktorí nemajú cez týždeň čas naložiť svoj bicykel do kufra a odvieť, ako aj následne priviesť zo servisu. Nová služba by šetrila čas, čo je

pre zaneprázdnených ľudí veľmi dôležité. Spoločnosť by mala vyhradené presne dni, kedy by pracovník cShopy SK prišiel priamo k zákazníkovi (domov, do práce) a zobral od neho bicykel, odviezol ho na servis a následne doviezol. Zákazník takto získa pridanú hodnotu vo forme komfortu a ušetreného času.) Spoločnosť by získala nových zákazníkov a hlavne by sa výrazne odlišila od svojej konkurencie.

5 Diskusia

Prostredníctvom vybraných nástrojov podnikovej diagnostiky na identifikovanie stavu podniku sme dospeli k záveru, že spoločnosť cShop SK sa nachádza v kríze. Kríza sa začala prejavovať už v rastovom období podniku, čo zapríčinilo, že ani po dobu šiestich rokov na trhu sa podnik nedokáže dostať do štádia stabilizácie.

Návrh nášho riešenia je sanácia, v ktorej sme už uviedli konkrétne ozdravné opatrenia a doporučované ciele, ktoré by si mal podnik osvojiť. V tejto časti si opatrenia detailnejšie doplníme a prehľadne zhrnieme:

- náprava vlastného imania a zmena štruktúry majetku,
- optimalizácia nákladov,
- zníženie času na vybavenie objednávky- rýchloobratový tovar skladoom,
- kvalitné ľudské zdroje a reorganizácia pracovných činností,
- marketingové aktivity od google marketingu po organizovanie akcií,
- nové odberné miesta cez „skamarátené podniky“ ako spôsob expanzie,
- delegácia právomocí a povinností, zavedenie riadiaceho pracovníka,
- zavedenie ekonomického pohľadu na podnik,
- zavedenie plánovania do podniku a s tým súvisiace kontroly stavu podniku,
- do budúcnosti zavedenie: controllingu alebo systému včasného varovania.

Najakútnejším bodom je vlastné imanie a štruktúra majetku. Pokiaľ podnik nechce mať problémy, ktoré vyplývajú z predĺženia, mal by pristúpiť k náprave záporného skoro stotisícového imania. Navrhujeme účtovný zákrok: čiastku, ktorá je evidovaná v záväzkoch voči spoločníkom preúčtovať tak, aby neboli vedené medzi záväzkami, ale ako vklad spoločníka do podniku, ktorý sa využije na následne prekrytie nakumulovanej straty z minulých období, ktorá dosiahla hodnotu skoro 83000 eur. Tento krok sa odrazí aj na likvidite podniku, ktorá je momentálne skoro nulová. Po preúčtovaní sa v podniku rapídne znížia krátkodobé externé zdroje, čím sa zvýši likvidita a aspoň z časti sa napravi kapitálová stabilita. Pretransformovaním zvyšnej časti krátkodobých záväzkov na dlhodobé, sa čiastočne napravi aj nerovnováha zlatého bilančného pravidla v podniku, čo sa týka krytia dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi.

Podnik už prešiel prvým krokom sanácie- zbavenie sa nerentabilných častí podniku, ale stále má priestor v oblasti optimalizácie nákladov. Mzdové náklady mu skoro v plnej

miere prepláca štát, preto sa skôr zameriame na režijné náklady, ako je napríklad nájom. Podnik by mohol využiť postavenie chránenej dielne a hľadať tak lacnejší nájom. Ako príklad uvádzame: Spoločnosť disponujúca budovou, ktorá má voľné priestory, by ich mohla dať za znížený resp. symbolický nájom cShope SK. On by im ako protislužbu zaručoval náhradné plnenie, ktoré si môžu nielen daňovo uplatniť, ale aj využiť fakt, že poskytnú svoje priestory na chod chránenej dielne, na upevnenie si dobrého mena a postavenia solidárneho trhového subjektu v očiach verejnosti. Náklady na obstaranie tovaru je možné znížiť prostredníctvom zvýšenia objemu, ktorý podnik odoberá. Rýchlo obrátový tovar, by mohol ísť na sklad, čím by sa zrýchlilo vybavenie objednávok a obstarávacía cena jedného kusu by sa pre podnik znížila prostredníctvom množstevného rabatu.

Nerentabilné nemusia byť len časti podniku, ale aj zamestnanci, ktorí si neplnia svoje povinnosti, resp. sú neefektívne využívaní a neproduktívni. V cShope SK môžeme vidieť zle zadelenie práce. Nie je jednoznačne zadefinovaná pracovná náplň zamestnancov. Majiteľ robí všetko a jeho zamestnanci nie sú schopní samostatne jednať, poprípade nie sú ochotní robiť to, čo od nich majiteľ vyžaduje. Návrh riešenia je v permanentnom hľadaní kompetentných ľudí, ktorí by v budúcnosti mohli preobsadiť pracovné miesta v podniku. Chybou, ktorej sa majiteľ dopúšťal je, že zamestnanca hľadal, len v akútnom prípade, keď dal niekto výpoveď. Pre doplnenie informácií: pokiaľ podnik nechce prísť o príspevky na chod chránenej dielne, musí dané miesto do 30 dní preobsadiť, čím sa kritéria na zamestnancov znížili len na výšku ich postihnutia a nie na ich skúsenosti, vzdelanie, či vzťah k cyklistike. Tým, že by neustále podnik hľadal nových zamestnancov, mohol by si dovoliť vyberať tých najlepších, a nie prvého, ktorý sa naskytne. Tento ťah by mohol fungovať na terajších zamestnancov ako motivácia k lepším výkonom- „motivácia cukor-bič“. Pod bičom by bol strach z ich nahradenia novým človekom, keďže si doteraz neplnili dostatočne svoje povinnosti.

Reorganizáciou pracovných činností by sa mohla dosiahnuť lepšia produktivita práce. Zamestnanci majú iba vo všeobecnosti definované, čo je ich náplňou práce, čo vedie k tomu, že z osemhodinového pracovného času, reálne vykonávajú pre podnik prospešnú činnosť len časť pracovného času a zbytok trávia vzájomnou komunikáciou (vychádzajúc z tvrdení majiteľa a osobného pozorovania). Na začiatok by stačilo presné zadefinovanie povinností, ktoré sa od konkrétneho zamestnanca očakávajú. Takýto zoznam by bol zverejnený na viditeľnom mieste a vykonanie jednotlivých bodov by sa zaznamenávalo. Tím, že majiteľ je celý čas v predajni, dokázal by odsledovať, či zamestnanci aj reálne

svoje povinnosti plnia. Ďalším neefektívne využitým subjektom v podniku je servisný pracovník. Servis bicyklov poskytuje len v období sezóny, kedy nestíha zvýšený nápor na pracovné povinnosti, čo je približne sedem mesiacov v roku. Zvyšných päť mesiac pracuje len zriedka, no rovnaká výška mzdy mu plyní počas celého roka aj v období, kedy je pre podnik neproduktívny. Táto situácia by sa dala riešiť zavedením sezónneho servisného pracovníka, ktorý by pre podnik pracoval ako externá sila a len v období sezóny. Namiesto neefektívne využívaného servisného pracovníka obsadiť miesto novou pracovnou silou, ktorá by zvládala aj prácu v predajni aj príležitostný servis mimo sezóny.

Marketing podniku je jeho slabou stránkou. Vo februári 2015 prišlo k prvým viditeľným investíciám do tejto oblasti, kedy podnik zaviedol google marketing, čo znamená zviditeľnenie sa na internetovom prehliadači Google. S blížiacim sa letom by mohol podnik uvažovať o rôznych spôsoboch zviditeľnenia sa, bez väčších finančných výdavkov, ktoré si podnik nemôže dovoliť. Keďže v obchodnom registri má zapísané aj organizovanie podujatí, mohol by skúsiť nadviazať kontakty so škôlkami a školami v bratislavskom kraji a organizovať pre ne športové aktivity. Takto by sa nielen zviditeľnil, ale dostal by sa do povedomia širšej verejnosti. Podnik môže zaviesť guirella marketing a virálny marketing, čo mu umožní osloviť ľudí s využitím minimálnych výdavkov.

V marci 2015 došlo k zavedeniu navrhovaného spôsobu na expanziu prostredníctvom skúšobného projektu „skamarátený obchod“. Spoločnosť sídliaca v centre Bratislavy mu bezodplatne ponúkla svoje priestory na výdajné miesto. O odovzdanie zásielok sa stará pracovník skamaráteného podniku, takže jediné náklady, ktoré s tým cShopu SK navyše vznikli sú náklady na dopravu zásielok do centra mesta. Tie sú však pre podnik nižšie ako náklady, ktoré by išli na prepravnú službu. Kladné výsledky dostupnejšieho výdajného miesta a zviditeľnenia na googli sa odrazili hneď v prvom mesiaci. V marci 2014 boli tržby eShopu vo výške tri tisíc, tento rok po zavedení opatrení dosiahli nárast na osem tisíc eur. Väčšina objednávok na osobný odber je smerovaných práve mimo kamennej predajne cShop SK. Pokiaľ sa ukáže, že prejavovaný záujem o výdajné miesta je udržateľný, podnik môže expandovať v takejto forme aj na stredné, či východné Slovensko, kde nie je trh tak nasýtený cyklopredajňami.

Za ohnisko krízy môžeme považovať samotné vedenie podniku, ktoré má na starosti majiteľ. Riadiacu funkciu zastáva majiteľ, ktorý má skúsenosti so sociálnou prácou a chodom chránených dielni, ale absencia ekonomického vzdelania podniku značne nepomáha v snahe dostať sa z krízy. S rastom podniku, rástol aj objem povinností, ktoré majiteľ na seba preberal. V tomto prípade by som uviedla prirovnanie „univerzálny

pracovník = superman“. Od zabezpečovania základných potrieb podniku na chod, cez administratívu, komunikáciu s úradmi, účtovníctvo, mzdy, až po tvorbu e-Shopu, obsluhovanie zákazníkov a servis bicyklov. S rastom podniku by malo prísť prirodzenou cestou k oddeleniu pozície majiteľa od manažéra, aby mohol ďalej rásť. V tomto prípade by sme podniku do budúcnosti odporučili poveriť výkonnou funkciou kompetentnú osobu, čím by sa odbremenil majiteľ, ktorý by sa mohol venovať hlbšie strategickému rozvoju podniku. Dosadením osoby, ktorá má ekonomické vzdelanie, by mohlo v budúcnosti pomôcť podniku vyhnúť sa situáciám, ku ktorej došlo so záporným vlastným imanom, zapríčinené nevhodným spôsobom účtovania. Podniku chýbajú nielen financie ale aj ekonomický pohľad a možné rady, ktoré si však nemôže dovoliť. Možné riešenie vidíme v spolupráci s Fakultou podnikového manažmentu, kde si študenti na cvičeniach precvičujú nadobudnuté teoretické vedomosti. Pokiaľ by bola možná spolupráca, podnik by napríklad poskytnutím svojich účtovných výkazov mohol dostať finančno-ekonomickú analýzu svojho stavu, alebo cenné rady z oblasti logistiky, financií, plánovania, stratégií, či cenového rozhodovania. Takáto obojstranne výhodná spolupráca by bola prínosom aj pre študentov, ktorí by si mohli precvičiť svoje vedomosti na reálnom podniku a možno by to zvýšilo ich iniciatívu na hodinách, pokiaľ by vedeli, že riešením prípadovej štúdie by mohli reálne pomôcť slovenským podnikom. Teoretické zameranie univerzity by ostalo zachované a študenti by dostali kúsok praxe ktorý im chýba.

Firemné plánovanie je hlavný stavebný prvok rastu podniku. Bez cieľov a plánov na ich dosiahnutie nemôže podnik riadne rásť. Vidieť to môžeme aj na stagnácii cShopu SK. V podniku môžeme pozorovať každoročný nárast obratu, čo na prvý pohľad pôsobí pozitívne v očiach majiteľa, no na druhej strane je nevyhnutné neignorovať fakt, že podnik šesť rokov generuje len stratu s výnimkou roku 2011. Majiteľ sa uspokojí s rastom, ktorý nie je presne špecifikovaný. Nemá stanovený plán predaja, ktorý by mu pomohol pokryť náklady, netvorí rezervy na obdobie mimo sezóny a to sú len plány na operatívnej úrovni. Ak podnik chce aby bol rast a expanzia trvalá musí pristupovať k riadenému plánovaniu a neuspokojiť sa iba s medziročným rastom, ktorý nedokáže ani prekryť náklady podniku. Rovnako sa to týka aj stratégie. Podnik bez stratégie, koná nepremyslene, čo sa mu môže stať v blízkej dobe osudným. Základným odporúčaním v oblasti plánov a stratégií, navrhujeme zostavenia základnej hierarchie plánov. Podnik by mal popremýšľať, kam by sa chcel dostať, ako to chce dosiahnuť a následne to preniesť do tlačenej formy, aby na to nezabúdval. Z hľadiska tvorby stratégie by sme spoločnosti cShop SK odporučili podnikovú stratégiu odlišenia sa od konkurencie, kde je za podmienok v danom podniku možné zvoliť

dve formy diferenciácie, ktoré môže rozvíjať. Prvou je diferenciácia prostredníctvom formy predaja širokého výberu súčiastok a príslušenstva cez internet. Druhou je diferenciácia prostredníctvom vzťahu k zákazníkom a ochote uspokojovať ich rôzne požiadavky.

Zavedenie systému včasného varovania by pomohlo podniku do budúcnosti včas identifikovať prvotné signály, ktoré by mohli viesť k zhoršeniu stavu podniku. Do budúcnosti by bolo prínosom zaviesť aj controlling, prostredníctvom ktorého by bol podnik schopný stanoviť, do akej miery sa ciele plnia, aké sú odchýlky od požadovaného stavu, kde vznikli a kto je za ne zodpovedný. Keďže sa jedná o malý podnik, nešlo by o vytvorenie controllingového útvaru, ale o zaužívanie základných postupov a výpočtov, ktoré by mal na starosti vyššie uvedený zamestnanec, ktorého odporúčame prijať do spoločnosti.

Záver

Podniková kríza sa stáva častým javom v životnom cykle podniku, ktorá obvykle nasleduje po fáze stabilizácie, alebo je viditeľná aj v rastovej fáze podniku. Upriamením pozornosti na špecifické signály, ktoré predchádzajú samotnú krízu, umožnia jej predvídanie a včasná identifikácia nesprávneho vývoja, môže dokonca prispieť k odvráteniu samotnej krízy.

Krízu je možné opísať rôznymi definíciami, ktoré sa v prevažnej miere zhodujú na jej negatívnych dopadoch na podnik. Deštrukčný charakter krízy je vo veľkej miere zapríčinený neriešením ohnisk problémov v podniku.

Na krízu je možné nazerať aj konštruktívnym pohľadom, kedy ju chápeme ako prirodzenú súčasť životného cyklu, ktorá ponúka príležitosť na vykonanie nevyhnutných zmien, ktoré môžu nakoniec podnik posunúť na lepšiu pozíciu na trhu ako pred samotnou krízou.

Teoretická časť práce v sebe zahŕňa definovanie pojmu kríza, uvedenie základnej typológie krízy, časté zdroje problémov v podniku, spôsoby identifikácie krízy ako aj jej následné riešenie. Samostatná kapitola je venovaná sanácii, pod ktorou rozumieme súbor nevyhnutných ozdravných opatrení zo strany vedenia podniku, ktoré majú priviesť podnik k obnoveniu jeho stability a výkonnosti.

Nadobudnuté teoretické poznatky boli následne aplikované na spoločnosť cShop SK, ktorá od svojho založenia preukazuje rastový potenciál, ale počas šiestich rokov na trhu iba raz dosiahla zisk, vďaka predaju podnikového majetku. Na identifikovanie stavu podniku boli použité poznatky finančnej analýzy, ako aj metódy podnikovej diagnostiky, kde radíme krízový barometer a multikriteriálnu metódu hodnotenia variantov. Súhrn jednotlivých vyhodnotení stavu podniku identifikovalo krízu v spoločnosti cShop SK. Keďže spoločnosť počas svojej existencie iba zvyšuje stratu a nepreukazuje znaky stabilizácie dospeli sme k záveru, že sa jedná o rastovú krízu, ktorá má chronický charakter a hraničí so stavom ohrozenia, ktorý by sa v podniku prejavil v momentne, kedy by majiteľ prestal podnik financovať z vlastných zdrojov.

Zdroje krízy v podniku majú v hlavnej miere interný charakter, prameniace z chýb vedenia. V podniku boli odhalené tri základné ohniská v tejto oblasti a to: nedošlo k rozdeleniu majetkových a riadiacich funkcií, vzdelanostnými nedostatkami manažéra a megalománia majiteľa. To sa odrazilo na zlej ekonomickej štruktúre podniku, ktorý sa následne dostal do predĺženia.

Krízu v podniku sme navrhli riešiť prostredníctvom sanácie, aj keď záporné vlastné imanie je na prvý pohľad lepšie riešiť už invazívnejším spôsobom reštrukturalizáciou, a to z dvoch hlavných príčin. Položka, ktorá spôsobila stav predĺženia, je dôsledkom neadekvátneho účtovania, čo sa dá napraviť. Podnik nikdy nemal problémy s uhrádzaním faktúr a všetky svoje záväzky si plnil riadne načas, čo vedie k tomu, že voči svojim obchodným partnerom vystupuje ako solídny partner.

Počas analyzovania podniku sme dospeli k záveru, že kríza v ktorej sa podnik nachádza je zvládnuteľná samotným podnikom, bez externého zásahu, čo v kombinácii s jeho potenciálom, dáva podniku pozitívne vyhliadky do budúcnosti. Pre spoločnosť cShop SK bola navrhnutá sanácia a jej celý proces bol rozpracovaný ako súčasť praktickej časti.

Zoznam použitej literatúry

1. ALEXÝ, J. MEČÁR, M. 2006. *Strategický a krízový manažment*. Bratislava : 2006. 218 s. ISBN 80-89018-99-8.
2. DEÁKOVÁ, S. – KISSOVÁ, J. 2012. *Uplatnenie metód podnikovej diagnostiky pri diagnostike okolia podniku*. In *Manažment v teórii a praxi*. [online]. 2012, vol. 8, no. 4 [cit. 2014-11-24]. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2012-4_MTP.pdf>. ISSN 1336-7137.
3. FOLTÍNOVÁ, A. a kol. 2011. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6.
4. FRYBERT, B. a kol. 1995. *Jak transformovať podnik?*. Ostrava: MOTANEX, 1995. 79 s. ISBN 80-85780-25-9.
5. HEMINGWAY, E. 2001, *Komu zvoní do hrobu (motto knihy prevzaté od anglického básnika Johna Donna)*, Bratislava : Slovenský spisovateľ, 2001. 444 s. ISBN 80-22010-80-4.
6. KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava : Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
7. KRATOCHVÍLOVÁ, H. a kol. 2001. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 239 s. ISBN 80-7175-087-5.
8. MAJDUCHOVÁ, H. - NEUMANNOVÁ, A. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava : Iura Edition, 2008. 244 s. ISBN 978-80-8078-200-9.
9. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. 3. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 207 s. ISBN 978-80-89393-13-8.
10. MAJTÁN, Š. a kol. 2012. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2012. 323 s. ISBN 978-80-89393-63-3.
11. MAJTÁN, Š. – NEUMANNOVÁ, A. 1995. *Podnik a jeho transformačný proces*. Bratislava : Corcordia Trading, 1995.
12. MITROFF, I. – ANAGNOS, G. 2000. *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York : Amacom, 2000. 165 s. ISBN 0814405630.
13. NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5.

14. PAPULA, J. – PAPULOVÁ, E. 2002. *Podnikanie*. 2. vyd. Bratislava : Kartprint, 2002. 205 s. ISBN 80-88870-17-8.
15. RAJČÁNI, B. 2011. *Diagnostika rizík ako prevencia vzniku krízy*. In Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť. Bratislava : Ekonóm, 2011. 577 s. ISBN 978-80-225-3200-6.
16. SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013. 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1.
17. VALACHYNSKÝ, K. a kol. 2009. *Podnikové financie*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 524 s. ISBN 978-80-8078-258-0.
18. VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
19. ZALAI, K. a kol. 2013. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2013. 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0.
20. ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. 2012. *Krízový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
21. ZUZÁK, R. - KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krízové řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje:

22. BUSINESS INSIDER. *The Altman Z-score: Is it possible to predict corporate bankruptcy using a formula?* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné na internete: <<http://www.businessinsider.com/the-altman-z-score-is-it-possible-to-predict-corporate-bankruptcy-using-a-formula-2011-4>>.
23. CHAPČÁKOVÁ, A. – HEČKOVÁ, J. – HRABOVSKÁ, Z. 2008-2010. *Vybrané spôsoby riešenia krízy podniku*. In VEGA č. 1/0667/08. [online]. 2008-2010. [cit. 2014-11-24].
Dostupné na internete: <http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic12/pdf_doc/11.pdf>.
24. FRISCH, M. *Citáty* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné na internete: <http://sk.wikiquote.org/Max_Frisch>.
25. GREINER, L.E. 1998. *Evolution and revolution as organization grow*. In Harward Business review. [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné na internete: <<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>>.

26. SLOVENSKÁ SPORITEĽŇA. *Slovenská ekonomika zrýchľuje*. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na internete:
<https://www.slsp.sk/downloads/SK_Dlhodoby_vyhľad/2014/Macro_Outlook_2014_03_SK.pdf>.
27. STEHLIKOVÁ, A. *Jak predchádzať krizi podniku* [online]. [cit. 2014-02-04]. Dostupné na internete:
<http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdVCEZI_U1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREFCg=&lang=cz>.
28. ZUZÁK, R. 2013. *Systémy včasného varování firem*. [online]. 2013. [cit. 2014-11-07]. Dostupné na internete: <<http://zuzak.blog.vsem.cz/2013/01/30/systemy-vcasneho-varovani-firem/>>.
29. Internetová stránka Euroekonom.sk [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na internete:
< <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2014>>.
30. Internetová stránka Národnej banky Slovenska. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné na internete: <www.nbs.sk>.
31. Internetová stránka Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné na internete: < http://www.upsvar.sk/statistiky.html?page_id=1247>.
32. Internetová stránka Štatistického úradu Slovenskej republiky. *Indikátor dôvery v obchode*. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné na internete: < <http://www7.statistics.sk/>>.
33. Internetová stránka Štatistického úradu Slovenskej republiky. *Konjunkturálne prieskumy a spotrebiteľské názory*. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné na internete:
< <http://www7.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/surveys/metadata>>.
34. Internetová stránka Registra účtovných závierok [online]. [cit. 2015-01-06]. Dostupné na internete: < <http://www.registeruz.sk/cruz-public/home/>>.