

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo:104002/I/2020/36122163471355140

DIAGNOSTIKA ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU
PÔSOBIACOM V ODVETVÍ KREATÍVNEHO A
KULTÚRNEHO PRIEMYSLU

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

DIAGNOSTIKA ŽIVOTNÉHO CYKLU PODNIKU
PÔSOBIACOM V ODVETVÍ KREATÍVNEHO
A KULTÚRNEHO PRIEMYSLU

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika podniku
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska
Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:.....

POĎAKOVANIE

Týmto by som chcel poďakovať Ing. Stanislave Deákovej, PhD za jej odborné vedenie, metodickú pomoc a užitočné rady, ktoré mi poskytla pri vypracovaní diplomovej práce. Okrem toho by som chcel poďakovať majiteľovi a konateľovi podniku GESKER s. r. o. Milošovi Petrášovi za odbornú pomoc, poskytnutie dôležitých informácií a užitočné konzultácie o témach spojených s diplomovou prácou.

ABSTRAKT

ŠIMČÁK, Matúš: Diagnostika životného cyklu podniku pôsobiacom v odvetví kreatívneho a kultúrneho priemyslu. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska FPM. – Vedúci diplomovej práce: MAJDÚCHOVÁ, Helena, prof. Ing., CSc.– Bratislava: FPM, 2020, 70 s.

Cieľom diplomovej práce je skúmať podstatu a význam diagnostiky pre podnik, charakterizovať pojem životný cyklus podniku, bližšie priblížiť jeho fázy ich špecifiká. Na základe týchto znalostí diagnostikovať životný cyklus podniku pôsobiacom v špecifickom kultúrnom odvetví za použitia najmä metód podnikovej diagnostiky.

Práca je rozdelená na päť kapitol. Pozostáva z 23 tabuliek, 11 grafov a 1 obrázku. V prvej kapitole sú vymedzené a opísané teoretické poznatky riešenej situácie doma a v zahraničí. Má tri hlavné okruhy, ktorými sú charakteristika kultúrneho a kreatívneho priemyslu (ďalej KaK priemysel), vymedzenie pojmu životný cyklus podniku a jeho jednotlivých fáz, charakteristika diagnostiky podniku a diagnostických metód. V druhej a tretej kapitole sme predstavili ciele, ktoré majú byť v práci dosiahnuté, metódy a postupy, ktoré sú v práci použité. V štvrtej kapitole je uskutočnená diagnostika podniku pomocou štyroch metód: passportu okolia podniku, PEST analýzy, finančno-ekonomickej analýzy a metód multikriteriálneho hodnotenia variantov. V poslednej piatej kapitole sú prostredníctvom diskusie vyhodnotené výsledky práce a navrhnuté konkrétne riešenia pre podnik GESKER s. r. o. Na konci práce sú uvedené jednotlivé bibliografické odkazy, ktoré boli v práci použité.

Kľúčové slová: životný cyklus podniku, kultúrny a kreatívny priemysel, podniková diagnostika, finančno-ekonomická analýza, finančné ukazovatele.

ABSTRACT

ŠIMČÁK, Matúš: Diagnostics of the life cycle of a company operating in the creative and cultural industries. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Business Administration FPM. – Supervisor of master thesis: MAJDÚCHOVÁ, Helena, prof. Ing., CSc. - Bratislava: FPM, 2020, 70 p.

The aim of the master thesis is to explain to the reader the essence and importance of diagnostics for the company, to clarify the concept of the life cycle of the company, to bring its phases closer to their specifics. Based on this knowledge to diagnose the life cycle of an enterprise for a company operating in a specific cultural sector using mainly methods of financial-economic analysis and multi-criteria evaluation of variants.

The thesis is divided into four chapters. It consists of 23 tables, 11 graphs and 1 picture. The first chapter defines and describes the theoretical knowledge of the solved situation at home and abroad. It has four main areas: the characteristic of the cultural and creative industries, the definition of the life cycle of the company and its individual phases, the characteristics of business diagnostics and the methods that serve it. In the second chapter we introduced the goals to be achieved in the work and the methods used in the work. In the third chapter, the company diagnostics is carried out using four methods: passport of the company surroundings, PEST analysis, financial-economic analysis and multicriteria evaluation of variants. In the last fourth chapter are evaluated the results of work and proposed concrete solutions for the company GESKER s. r. o. At the end of the thesis are listed the individual bibliographic reference, that were used in the thesis.

The key words: company life cycle, cultural and creative industry, business diagnostics, financial-economic analysis, financial indicators.

Obsah

ÚVOD.....	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	13
1.1 Charakteristika kreatívneho a kultúrneho priemyslu	13
1.1.1 Význam a špecifiká KaK priemyslu.....	15
1.2 Životný cyklus podniku.....	16
1.2.1 Charakteristika životného cyklu podniku.....	16
1.2.2 Založenie a vznik podniku	18
1.2.3 Rast podniku.....	20
1.2.4 Stabilizácia podniku	22
1.2.5 Kríza podniku	23
1.2.6 Zánik podniku.....	26
1.3 Diagnostika podniku	26
1.3.1 Podstata, význam, úlohy a metódy podnikovej diagnostiky	27
1.3.2 Podnikové choroby.....	28
1.3.3 Tvorba podnikovej diagnostiky.....	29
1.3.4 Metódy podnikovej diagnostiky	29
2 Cieľ práce.....	30
3 Metodika práce a metódy skúmania	32
3.1 Metódy skúmania	32
3.1.1 Metódy zamerané na okolie podniku	32
3.1.2 Finančno-ekonomická analýza	33
3.1.3 Metódy multikriteriálneho hodnotenia variantov.....	35
4 Výsledky práce	39
4.1 Skúmanie vybraného podniku prostredníctvom passportu okolia	39
4.2 PEST analýza	44
4.3 Finančno-ekonomická analýza.....	46
4.3.1 Ukazovatele likvidity	46
4.3.2 Ukazovatele aktivity.....	48
4.3.3 Ukazovatele zadlženosti.....	50
4.3.4 Ukazovatele rentability.....	51
4.4 Metóda multikriteriálneho hodnotenia variantov.....	53
4.4.1 Metóda váženého súčtu poradí	54

4.4.2	Bodovacia metóda	56
4.4.3	Metóda normovanej premennej.....	57
4.4.4	Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu	59
5	Diskusia	61
	Záver	67
	ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	69

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 - Delenie a aktivity v kultúrnom priemysle	14
Tabuľka 2 - Delenie a aktivity v kreatívnom priemysle	14
Tabuľka 3 - Fázy tvorby diagnostiky vlastnými manažérmi	29
Tabuľka 4 - Matica multikriteriálneho hodnotenia variantov	35
Tabuľka 5 - Vybrané makroekonomické ukazovatele	40
Tabuľka 6 - Vybrané ekonomické ukazovatele - výkaz ziskov a strát	41
Tabuľka 7 - Aktíva podniku	42
Tabuľka 8 - Pasíva podniku	42
Tabuľka 9 - Vybrané pomerové ukazovatele likvidity	46
Tabuľka 10 - Medián ukazovateľov likvidity podľa IFRS	47
Tabuľka 11 - Vybrané pomerové ukazovatele aktivity	48
Tabuľka 12 - Medián ukazovateľov aktivity podľa IFRS	48
Tabuľka 13 - Vybrané pomerové ukazovatele zadlženosti	50
Tabuľka 14 - Medián ukazovateľov zadlženosti podľa IFRS	50
Tabuľka 15 - Doplnkové ukazovatele zadlženosti	51
Tabuľka 16 - Vybrané pomerové ukazovatele rentability	52
Tabuľka 17 - Medián ukazovateľov rentability podľa IFRS	52
Tabuľka 18 - Vybrané pomerové ukazovatele pre potreby multikritériálnej analýzy podniku	53
Tabuľka 19 - Pomerové ukazovatele slúžiace na multikriteriálne hodnotenie	54
Tabuľka 20 - Výpočet metódy váženého poradia	55
Tabuľka 21 - Výpočet bodovacej metódy	56
Tabuľka 22 - Výpočet metódy normovanej premennej	58
Tabuľka 23 - Výpočet metódy vzdialenosti od fiktívneho bodu	60

Zoznam grafov

Graf 1 - Priebeh životného cyklu podniku	17
Graf 2 - Tržby a náklady na vyprodukované služby	41
Graf 3 - Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení.....	42
Graf 4 - Porovnanie podniku s IFRS mediánom - likvidita	47
Graf 5 - Porovnanie podniku s IFRS mediánom - aktivita	49
Graf 6 - Porovnanie podniku s IFRS mediánom – zadlženosť	50
Graf 7 - Porovnanie podniku s IFRS mediánom – Rentabilita	52
Graf 8 - Metóda váženého poradia.....	56
Graf 9 - Bodovacia metóda	57
Graf 10 - Metóda normovanej premennej	59
Graf 11 - Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu	60
Graf 12 - Metódy multikriteriálneho hodnotenia variantov.....	65

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - PEST analýza	45
--------------------------------	----

ÚVOD

V súčasnosti sa kultúra a kreativita stáva hnacou silou ekonomiky na Slovensku, ale aj v celej Európskej únii. Význam kreatívnych odvetví narastá a postupne tvoria čoraz väčšiu časť hrubého domáceho produktu krajín. Kultúrna a kreatívna ekonomika je prirodzeným prostredím pre inovatívne myšlienky a rozvoj a zhodnocovanie kreatívneho potenciálu. Kreativita je kľúčom k inovatívnym a interdisciplinárnym odpovediam na globálne a lokálne výzvy – či už ekonomické alebo spoločenské. Preto sme sa v práci zamerali na podnik z tohto odvetvia. Vedieť v akej fáze životného cyklu sa podnik nachádza je dôležité pre podniky vo všetkých odvetviach. Zároveň sme toho názoru, že v odvetví KaK priemyslu sa tomuto poznatku prikladá špeciálny význam. Analyzované odvetvie je charakteristické novými poznatkami, trendmi, novými riešeniami a tvorivou činnosťou. Už v samotnom názve ma spomenutú kreativitu, s ktorou je nespochybniteľne spojené, čo dokazujú jeho jednotlivé oblasti ako móda, dizajn, reklama a moderné technológie. Vždy keď sa podnik dostane do fázy stabilizácie je potrebné prísť s istým druhom inovácie, lebo kríza sa nezanedbateľne blíži. Na určenie toho v akej fáze životného cyklu sa podnik nachádza sa používajú metódy podnikovej diagnostiky.

Cieľom tejto diplomovej práce je vykonať diagnostiku životného cyklu podniku pre podnik GESKER s. r. o. , ktorý sa zameriava na reklamné a marketingové aktivity a s tým spojenú organizáciu kultúrnych, firemných, športových a spoločenských podujatí. Cieľom bolo analyzovať informácie o podniku, jeho konkurentoch, odberateľoch, dodávateľoch, žiaducich a nežiaducich činnostiach. Sledovali sme vývoj podniku na trhu prostredníctvom údajov z účtovných závierok a na základe jednotlivých metód sme určili krivku životného cyklu podniku. Na základe toho v akej fáze sa podnik teraz nachádza sme určili možný budúci vývoj s prihliadnutím na dianie vo svete. Svetovú ekonomiku ohrozuje kríza spojená s pandémiou COVID-19, čo vo významnej miere ovplyvní aj tento druh podnikania. Preto sme navrhli riešenia a prognózy ako by mal podnik v budúcnosti postupovať, aby čo najviac zmiernil dopady krízy.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V tejto kapitole sme priniesli teoretické poznatky o KaK priemysle, o životnom cykle podniku, jeho fázach, diagnostike podniku a metódach, ktoré sa na diagnostiku používajú. Priniesli sme hlavne tie poznatky, ktoré pomôžu pri správnom postupe v ďalších kapitolách. Použili sme najmä informácie zo slovenskej a českej odbornej literatúry.

1.1 Charakteristika kreatívneho a kultúrneho priemyslu

Pod pojmom kultúrny a kreatívny priemysel označujeme tú časť ekonomiky, ktorá vytvára ekonomické hodnoty založené na individuálnom tvorivom vklade alebo umeleckom nadaní. Jedná sa o časť ekonomiky, ktorá je postavená na zvyšovaní hodnoty duševného vlastníctva, kde zaraďujeme oblasti zaradené do tvorivých aktivít ako architektúra, film, dizajn, hudba, ale aj tvorba reklamy, počítačových a mobilných hier.

Definícia, používaná Európskou úniou, je uvedená v štúdiu *Ekonomika kultúry* (2006) (KEA) (European Commission on the Economy of Culture). Podľa tejto štúdie sa oblasť rozdeľuje na kultúrny a kreatívny sektor. Do kultúrneho sektora zaraďujeme oblasti, ktoré pokladáme za tradičné umenie (výtvarné, divadelné umenie a kultúrne dedičstvo) a oblasť kultúrneho priemyslu (audiovizia, film, televízne vysielanie, hudba, počítačové hry a pod.). Do kreatívneho sektora zaraďujeme oblasti kreatívneho priemyslu (architektúru, reklamu a dizajn) a príbuzné oblasti (vývoj softvéru, výroba hardvéru a pod.).¹

¹„Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture)“ Dostupné na: <https://cultureactioneurope.org/knowledge/creatives-industries/1-the-economy-of-culture-in-europe/> [9.4.2020]

Tabuľka 1 - Delenie a aktivity v kultúrnom priemysle

KULTÚRNY SEKTOR			
OKRUHY	ODVETVIA	PODODVETVIA	CHARAKTERISTIKA
Kľúčové odvetvia umenia	Výtvarné (vizuálne) umenie	Remeslá, maľba, sochárstvo, fotografia	Nepriemyselné aktivity; Výstupy sú prototypy a potenciálne autorské diela (t. j. tieto diela majú vysoký vstup kreativity, vďaka ktorému by mohli byť považované za autorské, avšak nie sú za také systematicky označované, napr. výsledky remeselnej činnosti).
	Výkonní umelci	Divadlo, tanec, cirkus, festivaly	
	Kultúrne dedičstvo	Múzeá, knižnice, archeologické náleziská, archívy	
Okruh 1: Kultúrny priemysel	Film a video		Aktivity priemyslu zamerané na masovú reprodukciu. Výstupy sú založené na autorskom práve
	TV a rozhlasové vysielanie		
	Hudba	Trh hudobných vydavateľstiev, živé prevedenia hudby	
	Videohry		
	Knihy a tlač	Knížne vydavateľstvo, časopisy a tlač	

Zdroj: „Správa o stave a potenciáli kreatívneho priemyslu na Slovensku“ Dostupné na: <http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html> [9.4.2020]

Tabuľka 2 - Delenie a aktivity v kreatívnom priemysle

KREATÍVNY SEKTOR			
OKRUHY	ODVETVIA	PODODVETVIA	CHARAKTERISTIKA
Okruh 2: Kreatívny priemysel a aktivity	Dizajn	Módny dizajn, grafický dizajn, interiérový dizajn, priemyselný dizajn	Aktivity nie sú nevyhnutne priemyselného charakteru a môže ísť o prototypy; aj keď sú výstupy založené na autorskom práve, môžu zahŕňať aj iné vstupy z oblasti práva duševného vlastníctva (napr. ochranné známky); Využitie kreativity (kreatívnych) zručností a kreatívnych profesionálov z oblasti umenia) je podstatné pre výkon týchto neumeleckých sektorov.
	Architektúra		
	Reklama		
Okruh 3: Súvisiaci priemysel	Výroba PC, MP3 prehrávačov, priemysel mobilných telefónov atď.		Táto kategória je široká a nie je ju možné vymedziť na základe jednoznačných kritérií; zahŕňa mnoho ďalších hospodárskych sektorov, ktoré sú závislé od predchádzajúcich „okruhov“, ako napr. IKT sektor.

Zdroj: „Správa o stave a potenciáli kreatívneho priemyslu na Slovensku“ Dostupné na: <http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html> [9.4.2020]

V súčasnosti sa problematike kultúrneho a kreatívneho priemyslu venujú mnohí ekonómovia po celom svete, najmä v Európe. Je čoraz viac zahrnutý v dokumentoch a politikách EÚ. V roku 2011 vydal európsky parlament uznesenie podľa, ktorého predstavuje 2,6 % HDP a vytvára pracovné miesta pre 5 miliónov občanov. Na slovenskom trhu pôsobí takmer 4 000 jednotiek, ktoré môžeme na základe vykazovanej činnosti zaradiť ku kreatívnemu a kultúrnemu priemyslu. Pri porovnaní s celkovým počtom malých a stredných, ako aj veľkých podnikov na Slovensku tak subjekty

podnikajúce v oblasti kreatívneho priemyslu tvoria 6,2 % podnikateľského sektora. Podľa zistení štatistického úradu za oblasť s jednoznačne najväčším potenciálom a podielom na trhu môžeme označiť oblasť tvorby softvéru, informačných technológií a s tým spojeného poradenstva.²

1.1.1 Význam a špecifiká KaK priemyslu

- a) Osobitosť KaK priemyslu pramení v tom, že vytvára spojenie medzi kultúrou, umením, podnikaním a technológiami;
- b) je charakteristický tým, že má schopnosť vytvárať pracovné miesta, ktoré sú určitým spôsobom zviazané s kultúrnymi a historickými zručnosťami a tradíciami, tým pádom je veľmi zložitá ich presunúť do zahraničia;
- c) významná je tiež danosť, že prispieva viac ako ktorékoľvek iné odvetvie k zamestnanosti mladých a žien;
- d) preukázal výrazne väčšiu odolnosť v porovnaní s inými odvetviami, najmä v krízových rokoch 2008-2010, okrem toho bol aj jeden z faktorov naštartovania pozitívneho vývoja v iných odvetviach hospodárstva, napríklad v maloobchode, cestovnom ruchu, informačných a komunikačných technológiách;
- e) zohráva hlavnú úlohu ako tvorca, šíriteľ a katalyzátor inovácií a vplýva nie len na kultúrny a tvorivý priemysel, ale jeho vplyv sa ukazuje aj v mnohých iných odvetviach hospodárstva;
- f) z hľadiska štruktúry majetku má určité špecifiká – objem hmotných zásob je vo väčšine prípadov minimálny, väčšia časť majetku je nehmotná: softvéry, patenty, goodwill a pod.³

KaK priemysel je veľmi špecifická oblasť podnikania, má množstvo odlišností oproti výrobným alebo obchodným podnikom, kladie sa veľký význam na rozvoj ľudského kapitálu u všetkých zamestnancov, keďže on spolu s dobrým menom podniku je kľúčový pre rozvoj podnikania. V ďalšej kapitole

² „Správa o stave a potenciáli kreatívneho priemyslu na Slovensku“ Dostupné na:

<http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html> [9.4.2020]

³ „Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture)“

Dostupné na: <https://cultureactioneurope.org/knowledge/creatives-industries/1-the-economy-of-culture-in-europe/> [9.4.2020]

bližšie špecifikujeme životný cyklus podniku a budeme prihliadať na spomenuté špecifiká KaK priemyslu.

1.2 Životný cyklus podniku

Prvá zmienka predstavujúca koncept životného cyklu podniku bola predstavená v roku 1950. Popredným zakladateľom a predstaviteľom tohto konceptu bol Kenneth Boulding, známy ekonóm pôsobiaci v Spojenom kráľovstve. Predstavil biologický ekonomický model pod názvom „Koncept životného cyklu podniku.“ Bouldingovým najznámejším tvrdením bolo, že pre každý organizmus existuje nezvratné a neúprosné smerovanie k rovnováhe smrti.

Od tejto doby sa diskutovalo o myšlienke životného cyklu podniku aj vo viacerých iných vedných disciplínach ako psychológií, marketingu, verejnej správe, manažmente, vzdelaní a množstve ďalších. Aj keď mnoho podnikových teoretikov nesúhlasilo s Bouldingom a s jeho biologickou deterministickou teóriou. Ich názory sa rozchádzali najmä úrovňou a rozsahom akou sú podniky a organizácie definované a obmedzené životným cyklom. Teda predpokladali, že neexistujú skutočnosti alebo ukazovatele, ktoré dokážu pomerne presne indikovať zánik podniku. Pričom my budeme uvažovať o určitom kritickom životnom cykle, ktorý nám pomáha pochopiť podnik počas vymedzeného časového obdobia od založenia až po zánik podniku.

1.2.1 Charakteristika životného cyklu podniku

Podniková diagnostika a životný cyklus podniku sú úzko spojené pojmy, či už ide o podobnosť vzťahom k potrebe pozorovania v čase alebo v tom, že na základe určitých javov predpokladá smerovanie podniku. V štúdií od Mulača a Vochozky sa stretávame s tvrdením, že životný cyklus podnik sa v mnohých ohľadoch podobá so životom človeka. Spoločné znaky predstavujú jednotlivé fázy, v prenesenom zmysle sú rovnaké (narodenie – založenie, rast – rast, dospelosť – stabilizácia, choroba – úpadok, smrť – zánik) a rovnako ako je možné vyliečiť chorobu u človeka, je možné zmierniť alebo zastaviť úpadok podniku. Najpodstatnejší rozdiel je v tom, že je možné výrazne ovplyvniť dĺžku života podniku, sú úspešné podniky, u ktorých vôbec nedochádza k fáze zániku.⁴

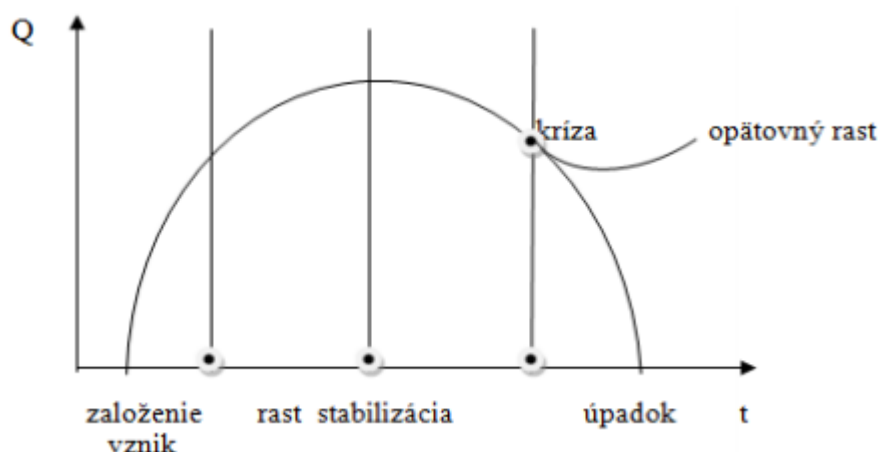
Existencia podniku je časovo vymedzená a ohraničená dátumom začiatku a konca podnikateľskej činnosti. Ako sme spomenuli predtým, životný cyklus má časové

⁴ VOCHOZKA, Marek - MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 167. ISBN 978-80-247-4372-1.

ohraničenie, ale životnosť podniku definuje množstvo faktorov a nie je jednoznačne definovaná. Podnik môže existovať niekoľko týždňov alebo mesiacov, ale aj desaťročia, či storočia.

Na stanovenie základných fáz životného cyklu podniku je možné zvoliť rozličné prístupy, ekonómovia sa nezhodujú najmä v počte jednotlivých fáz. V roku 1950 bol vytvorený všeobecný model, ktorý udáva štyri fázy: založenie a vznik podniku, stabilita podniku, úpadok a zánik podniku. V terajšej literatúre sa stretávame najmä s životným cyklom, ktorý pozostáva z piatich etáp. S týmto modelom budeme operovať aj v našej práci. Podľa množstva diel od autoriek Majdúchovej a Neumannovej uvádzame tieto fázy:

- a) založenie a vznik podniku;
- b) rast podniku;
- c) stabilizácia podniku;
- d) kríza podniku;
- e) úpadok a zánik podniku.⁵



Graf 1 - Priebek životného cyklu podniku

Zdroj: MAJDÚCHOVÁ, Helena A KOL. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint 2. 2012. 215 s. ISBN:978-80-89393-83-1.

Podnik nemusí počas svojej existencie nevyhnutne prejsť všetkými fázami životného cyklu. Množstvo podnikov, ktoré sa nedokážu presadiť na trhu, predčasne zanikajú a preto sa nedostanú do ďalších fáz životného cyklu. Najčastejšie nedochádza k tradičnému priebehu životného cyklu v týchto prípadoch:

- podnik sa dostane do úpadku a zániku ešte pred tým ako sa stihol dostať k fáze rastu a stabilizácie;

⁵ NEUMANNOVÁ, Anna, *Podniková diagnostika*. Bratislava : Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2012. s. 47. ISBN 978-80-8078-464-5.

- podnik sa dokáže efektívne reagovať na fázu krízy a miesto úpadku a zániku dochádza k opätovnému rastu.

Krivka modelu životného cyklu predstavuje štandardný a predpokladaný vývoj podniku v čase, model je však značne zjednodušený a preto sa v praxi často stretávame s rozdielnym priebehom. V ďalšej časti práce sa budeme podrobnejšie venovať jednotlivým fázam životného cyklu podniku.

1.2.2 Založenie a vznik podniku

Proces zakladania podniku označujeme ako prvú fázu životného cyklu, zakončenie tejto fázy nazývame vznik podniku ako takého. Ide o zhmotnenie myšlienky podnikateľa, ktoré sa dosiahne postupným a systematickým rozhodovacím procesom. Táto idea podnikateľa sa analyzuje a skúma z rôznych pohľadov, ktoré sú potrebné na zabezpečenie prosperity podniku v budúcnosti. V počiatočnej fáze by mal mať podnik stanovené odpovede na tieto otázky:

- aké služby alebo produkty bude podnik ponúkať;
- kto by mal byť cieľovou skupinou podniku, aké nákupne zvyklosti má;
- aké technológie podnik potrebuje na realizáciu služieb a produktov;
- aká silná je konkurencia na trhu, silné a slabé stránky konkurencie, možnosť vstupu potenciálnych konkurentov, bariéry vstupu na trh;
- aká je potreba kapitálu na založenie podniku, ako ju podnikateľ plánuje financovať.⁶

„Pri založení podniku je dôležitý vhodný výber jeho organizačno-právnej formy, vypracovanie potrebnej dokumentácie a splnenie náležitosti podľa obchodného zákonníka.“⁷

Podľa Srpové a Řehoře (2010) existuje skupina postupov a odporúčaní pre zabezpečenie úspechu začínajúceho podniku:

- získať motiváciu a odhodlanie podnikat’;
- zvážiť osobné predpoklady pre podnikanie;
- nájsť vhodný podnikateľský nápad;

⁶ MAJDÚCHOVÁ, Helena A Kol. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint 2. 2012. s. 66-69 ISBN:978-80-89393-83-1.

⁷ SEDLÁK, Mikuláš a kol. 1995. *Podniková ekonomika*. Bratislava : Elita, 1995, s. 32. ISBN 80- 85323-73-7.

- vytvoriť realistický zakladateľský rozpočet;
- vypracovať podnikateľský plán;
- zvoliť vhodnú právnu formu podnikania.⁸

V Slovenskej republike Obchodný zákonník a Živnostenský zákon vymedzujú tieto organizačno-právne formy: živnosť, osobné a kapitálové obchodné spoločnosti, podnikanie podľa osobitných predpisov a družstvá. Pri rozhodovaní o právnej forme podnikateľ uplatňuje svoje subjektívne preferencie, ale tiež musí zvážiť, ktorá forma bude vhodná pre daný rozsah a oblasť podnikania. Potrebná dokumentácia je zhotovená podľa toho, pre akú právnu formu sa podnikateľ rozhodne. Dokumentácia pozostáva z finančného rozpočtu podniku, podnikateľského zámeru a legislatívne stanovenej právnej úpravy vyplývajúcej z vybranej právnej formy podnikania. Dokumentácia môže byť spracovaná vo viacerých formách, ak ide o živnostenské podnikanie nevyhnutnosťou je živnostenský list, pri obchodných spoločnostiach je potrebná spoločenská zmluva alebo zakladateľská listina.

Významným činiteľom, ktorý priamo súvisí s podnikovou diagnostikou je lokalizácia, pod týmto pojmom označujeme najmä geografickú polohu, kde by mali byť lokalizované všetky potrebné výrobné faktory, z ktorých sa podnik skladá a dopomáhajú podniku k výrobe a realizácii produktov, a uskutočňovaní služieb. Mali by to byť najvýhodnejšie dostupné miesta pre realizáciu činností a cieľov podniku. Úspech podniku ovplyvňuje ako jeden z rozhodujúcich faktorov práve vhodné umiestnenie podniku. V opačnom prípade, pri nevhodne zvolenom umiestnení podnikania, môže dôjsť k čiastkovým až existenčným problémom v podobe nedostatku dodávateľov, odberateľov, kvalifikovanej pracovnej sily, výrobných faktorov alebo príliš veľkému počtu konkurentov v regióne.⁹

Synek a Kislingerová (2010) pre úspešné začatie podnikania sú dôležité dve skupiny prvkov, ktoré je nevyhnutné realizovať počas zakladania podniku:

- a) vecné prvky podnikateľskej jednotky:
 - zaistenie potrebného počtu pracovných síl s odpovedajúcou kvalifikáciou;
 - zaistenie majetkovej bázy, ktorá zabezpečí nevyhnutnú výrobnú kapacitu;

⁸ SRPOVÁ, Jitka - ŘEHOŘ, Václav, *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010 s. 432 ISBN 978-80-2473-339-5

⁹ SEDLÁK, Mikuláš a kol. 1995. *Podniková ekonomika*. Bratislava : Elita, 1995, s. 32. ISBN 80- 85323-73-7.

- zabezpečenie potrebného množstva materiálu pre plynulú výrobu.

b) manažérske predpoklady podnikateľskej jednotky:

- vytvorenie zoskupenia vrcholového manažmentu podniku;
- zabezpečenie základných funkcií manažmentu;
- tvorba manažérskych nástrojov;
- vymedzenie zodpovedností jednotlivých útvarov a osôb;
- vymedzenie del'by práce;
- tvorba vhodnej organizačnej štruktúry;
- tvorba alebo určenie orgánu kontroly.¹⁰

1.2.3 Rast podniku

Ak sa podnik dostane do fázy rastu, znamená to, že bol úspešne založený a dokázal preukázať dostatočnú mieru životaschopnosti. V podniku dochádza k rastu tržieb a nákladov a snahe sa postupne presadzovať medzi konkurentmi na trhu. S rastom tržieb súvisí aj zvýšená potreba investícií do strojov, zariadenia, budov a pracovného kapitálu. Je potrebné si uvedomiť, že je dôležité, aby samotný rast nebol ani príliš rýchly, ani príliš pomalý. V tejto súvislosti poznáme pojem trvale udržateľný rast. Jeho kľúčovým ukazovateľom je tempo rastu tržieb. K spomenutému rastu dochádza v dvoch prípadoch a to:

- nekontrolovateľná maximalizácia úrovne rastu;
- kontrolovateľná maximalizácia úrovne rast.¹¹

Ak sa jedná o nekontrolovateľný rast, prichádza k maximalizácii objemu tržieb, na druhej strane sa neprikladá vysoká dôležitosť kontrole vývoja nákladov a ziskov. Z tohto vyplýva riziko, že náklady rastú rýchlejším tempom ako je tempo rastu tržieb, respektíve výnosov.

Na druhej strane, ak sa jedná o kontrolovanú maximalizáciu rastu “podnik rastie takou rýchlosťou, aby sa zhodoval s vývojom ďalších indikátorov a kritérií.”¹² Tempo

¹⁰ SYNEK, Miloslav - KISLINGEROVÁ Eva, *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing., 2010, s. 498 ISBN 978-80-7400-336-3

¹¹ MAJDÚCHOVÁ, Helena A KOL. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint 2. 2012. 72-74 s. ISBN:978-80-89393-83-1.

rastu je za týchto okolností miernejšie oproti nekontrolovateľnému, ale existuje pravdepodobnosť, stabilnejšieho a udržateľnejšieho vývoja v dlhšom období.

Kupkovič označuje fázu rastu podniku „štartom krivky príjmov, ktorá by mala dosiahnuť relatívne strmý rast tak, aby čo najskôr prešla krivku výdavkov v kritickom bode.“¹³ Pri takej činnosti podniku, kritický bod rentability ukončuje stratovú fázu životného cyklu a podnik sa dostáva do zóny prebytku. Príjmy dosahujú väčšie hodnoty ako výdavky a dosahuje sa zisk ako výsledok hospodárenia.

Najdôležitejšími faktormi pre dosiahnutie ekonomického zisku je najmä zvyšovanie podielu na trhu, presadzovanie sa medzi konkurenčnými podnikmi, zvyšovanie tržieb, obratu a tým aj zvyšovanie objemu predaja. Najdôležitejšími ekonomickými ukazovateľmi v peňažných jednotkách pokladáme obrat a zisk podniku.

Podnik môže dosiahnuť rast veľkosti prostredníctvom dvoch spôsobov:

1. interným rastom
2. externým rastom

Interný rast je podmienený efektívnejším využívaním výrobných zdrojov, podnikových aktivít a činností, ktoré boli v podniku alokované pri založení a v doterajšom podnikaní. Okrem toho musíme zohľadniť nerozdelený zisk podniku, ktorý je určený na ďalší rozvoj podniku, napríklad na činnosti ako je podpora predaja alebo reklama. Patria tam také činnosti a aktivity, ktoré môžu prispievať k zvýšeniu trhového podielu.

Externý rast je definovaný použitím externých zdrojov financovania ako sú pôžičky alebo finančné výpomoci alebo prostredníctvom externých zdrojov, ktoré sa spoja a navýšia pôvodnú výšku majetku podniku. Taký rast je možno dosiahnuť prostredníctvom emisie akcií, alebo prijatím vkladu od nového, respektíve pôvodného spoločníka, ak sa jeho kapitálový vklad použije na reinvestovanie. O externom raste môžeme hovoriť aj v prípade, že jeden podnik zanikne a splynie s iným podnikom (fúzia), ktorý zväčší svoj rozsah.¹⁴

¹² SEDLÁK, Mikuláš a kol. 2007. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 36. ISBN 978-80-8078-093-7.

¹³ KUPKOVIČ, Milan a kol. 2002. *Podnikové hospodárstvo*. 6. vyd. Bratislava : Sprint vbra, 2002. s. 53. ISBN 80-88848-93-8.

¹⁴ MAJDÚCHOVÁ, Helena A Kol. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint 2. 2012. 76-77 s. ISBN:978-80-89393-83-1.

Rastová kríza

Rastová kríza predstavuje spomalenie alebo zastavenie dosahovania kladného výsledku hospodárenia už vo fáze rastu podniku. Až polovica nových podnikov skrachuje za menej ako päť rokov od založenia. V momente, keď podnikateľská činnosť podniku dosiahne exponenciálny rast je potrebné zmeniť princípy a prístupy podnikania, keďže staré začínajú zlyhávať. Nedostatočná schopnosť podniku prispôbiť sa danému rastu zvyčajne vedie k rastovej kríze. Ako konkrétne príklady sa väčšinou udávajú:

- veľký podiel cudzieho kapitálu a závislosť podniku na ňom;
- krytie prírastku variabilných nákladov je kryté zvýšením miery krátkodobých záväzkov;
- obežné aktíva, ktoré prinášajú tržby spôsobujú výrazný nárast hodnoty vstupov a variabilných nákladov;
- platobné ťažkosti podniku;
- neexistujúca alebo neefektívna marketingová stratégia.¹⁵

1.2.4 Stabilizácia podniku

Vo fáze stabilizácie môžeme podnik charakterizovať určitou formou podnikovej zrelosti či vyspelosti v životnom cykle. Podnik sa nevenuje činnostiam spojenými s etablovaním na trhu alebo segmente, ale vyznačuje sa úspechom a s tým spojeným podielom na trhu. Ak posudzujeme postavení na trhu, hovoríme o bode, kedy podnik dosahuje najlepšie výsledky a najpriaznivejšie hodnoty finančno-ekonomických ukazovateľov. Tento stav nazývame bod kumulácie podniku. Od tohto bodu nastáva v podniku obdobie stabilizácie, kedy sa príjmy z hospodárskej činnosti mierne znižujú, čo ale nemá výrazný vplyv na činnosť podniku a vedenie ho nepokladá za podstatne dôležitý faktor.

Obdobie, kedy dochádza k stabilizácii podniku je možné definovať podľa Syneka ako elementárny vzťah investícií a odpisov – ak podnik rastie investície sa zvyšujú rýchlejším tempom ako je to u odpisov, pričom v období stabilizácie sa odpisy vyrovnajú investíciám a začnú ich pomaly prevyšovať.¹⁶ Ak si chce podnik udržať rast a dlhodobú

¹⁵ NEUMANNOVÁ, Anna, *Podniková diagnostika*. Bratislava : Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2012. s. 97. ISBN 978-80-8078-464-5.

¹⁶ SYNEK, Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. s. 101. ISBN 80-7179936-7.

perspektívu na trhu nemôže sa uspokojiť s daným vývojom, ale vytvárať novú stratégiu, respektíve novú ofenzívu v podnikaní. Podnik sa musí porovnávať s konkurentmi a prekonať ich na základe určitej strategickej pozície na trhu. Aj pri ofenzíve v podnikaní si musí uvedomovať v akej fáze životného cyklu sa nachádza a prispôbiť tomu stratégiu.

Pri definovaní postavenia podniku na trhu potrebujeme zväžiť viaceré dôležité faktory, najmä: mieru a potenciál rastu trhu, množstvo a silu konkurencie, lojalitu zákazníkov, ich štruktúru, intenzitu inovácii a mieru technologického pokroku, substitúty a mnohé iné. Po analýze relevantných faktorov môžeme určiť v akej pozícii sa v danom okamihu nachádza. Podnik môže patriť do jednej z piatich kategórii:

1. dominantná – jedná sa o silné podniky, ktoré sú lídrami v odvetví a zvyčajne majú nadštandardné výsledky. Často sa jedná o monopoly alebo oligopoly s dominantnou firmou. Tieto podniky sa v trhovom hospodárstve objavujú zriedkavo;
2. silná – podniky sledujú svoje pozície nezávisle od konania konkurencie, stratégiu vytvárajú podľa vlastného uváženia a podnikových cieľoch;
3. vhodná – podnik nečelí výraznému alebo dominantnému konkurentovi, podniky na trhu sú porovnateľne veľké a majú priemerné výsledky;
4. stála – podniky, ktoré sa špecializujú na užší segment trhu (segmentačné stratégie), ktorý im prináša špecifickú konkurenčnú výhodu oproti konkurencii. Väčšinou podniky, ktoré nemajú dostatočnú silu, aby sa uchádzali o celý trh;
5. slabá – jedná sa o podniky, ktoré sú pre konkurenciu nezaujímavé a bezvýznamné. Konkurenti proti podniku nepodnikajú žiadne kroky, ale ak podnik nezmení svoju pozíciu má malú šancu na prežitie.¹⁷

Následne, po určení svojej pozície, podnik rozhodne akú stratégiu zvolí. Rozhodovanie neovplyvňuje iba jeho súčasná pozícia, ale tiež jeho strategické ciele. Ak podnik zvolí obrannú stratégiu, naskytne sa možnosť stagnácie, a postupnému vývoju smerom ku kríze.

1.2.5 Kríza podniku

Po prosperujúcich fázach sa etablované podniky často dostávajú do nežiaducej fázy životného cyklu, pre väčšinu podnikov je nemožné sa vyhnúť kríze. Krízu definujeme ako

¹⁷ SYNEK, Miloslav, a kol. 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. s. 102-103 s. ISBN 80-7179936-7.

obdobie, kedy dochádza k nepriaznivému vývoju finančno-ekonomických ukazovateľov v podniku, dochádza k výraznému zníženiu výnosov z hospodárskej činnosti, k poklesu potenciálu výkonnosti podniku, problémom s likviditou a zníženiu čistého obchodného imania. To je varovným signálom pre vedenie podniku a ohrozením existencie podniku, ak sa nasledujúci vývoj bude uberať daným smerom. Kríza svojím charakterom môže súvisieť ako s životnou fázou podniku, tak aj s jeho veľkosťou.

Pre dlhodobú prosperitu podniku nestačí dosiahnuť úspechy iba po finančnej stránke. Základným faktorom úspechu prosperujúceho podniku je neustála orientácia na zákazníkov, informácie o ich potrebách a schopnosť prispôbiť im podnikové ciele. Je dôležité sledovať súčasný vývoj podniku, ale aj jeho okolia. Dlhodobu môže existovať len taký podnik, ktorý neustále reaguje na stimuly a zmeny prichádzajúce z vonkajšieho prostredia.

Gozora definuje krízu podniku ako stav, kedy je porušená integrita podniku, respektíve jeho prepojenie s vonkajším prostredím a s tým spojená neschopnosť, či neochota prispôbiť mu podnikové ciele a činnosti. Jedná sa o narušenie rovnováhy v podniku, ktorý mu nedovoľuje efektívne plnenie určených cieľov. Podnik sa môže dostať do krízy úmyselným aj neúmyselným jednaním. Úmyselne, ak sa do tejto fázy dostane pri snahe získať výhody a náskok oproti konkurencii alebo pri snahe poškodiť ju. Ak je kríza vyvolaná vnútornými a vonkajšími faktormi hovoríme o neúmyselnej.¹⁸ Dôležitou vlastnosťou krízy je moment prekvapenia, keďže kríza je vysoko nepredvídateľná a nekontrolovateľná udalosť a je na vedení podniku ako sa s ju dokáže vyriešiť.

Krízu môžeme analyzovať z dvoch rôznych pohľadov:

- ako stav podniku;
- ako vývoj podniku.¹⁹

Kríza ako stav podniku

Podnik nie je schopný plniť súčasne viac základných funkcií, nedokáže realizovať odbyt produktov, uhrádzať svoje záväzky alebo zabezpečiť plynulú produkciu. Tento stav ovplyvňujú finančno-ekonomické ukazovatele, najmä likvidita rentabilita a zadlženosť podniku.

¹⁸ GOZORA, Vladimír, *Krízový manažment*. Nitra : SPU Nitra, 2000. s. 88. ISBN 80-7137-802-X.

¹⁹ MAJDÚCHOVÁ, Helena A Kol. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint 2. 2012. s. 84 ISBN:978-80-89393-83-1.

Prejavom nedostatočnej likvidity podniku je prvotná a druhotná platobná neschopnosť. Kým prvotná je zapríčinená samotný podnikom, pri druhotnej sa jedná o platobnú neschopnosť vinnou neuhradených pohľadávok, čomu sa dá predísť výberom spoľahlivejších odberateľov. Platobná neschopnosť je tiež zapríčinená nadmerným zadlžovaním a nedostatkom likvidných prostriedkov podniku. Problémy podniku s rentabilitou sú zapríčinené nedostatočnou tvorbou výnosov z hospodárskej činnosti. Príčiny môžu byť napríklad odbytové problémy podniku a s nimi spojený výpadok predaja, pokles cien a cenové vojny. Na druhej strane rentabilitu ovplyvňuje rast nákladov. Poznáme tri druhy krízových situácií:

1. prechodná kríza – ide o situáciu, keď podnik nie je schopný financovať svoju podnikateľskú činnosť z dôvodu nedostatku likvidných prostriedkov, ale dosahuje dostatočnú úroveň rentability. Zdroje si dokáže zabezpečiť prostredníctvom krátkodobých výpomocí alebo bankových úverov. Ide o prechodnú situáciu a existuje vysoká pravdepodobnosť, že podnik dokáže úspešne vyriešiť krízu;
2. chronický krízový stav dochádza k poklesu rentability. Podnik prestáva generovať zisk a získanie dodatočných prostriedkov je náročnejšie. Dôležité je využitie všetkých nástrojov krízového manažmentu. Priebeh krízy nie je priamočiary a akútne štádium sa môže opakovať;
3. stav ohrozenia podnik sa dostane do štádia, kedy dochádza k výraznému poklesu ako likvidity, tak aj rentability. Podnik nedokáže kryť záväzky z vlastných zdrojov a má problém dostať sa k finančným prostriedkom z cudzích zdrojov. Pre podnik je veľmi náročne prekonať tento druh krízy a vyžaduje si plné nasadenie krízového manažmentu.

Kríza ako vývoj podniku

Pri tomto pohľade tvoria vyššie spomenuté situácie chronologickú postupnosť. Prechod do ďalšieho štádia je zapríčinený nedostatočnými opatreniami na odvrátenie krízy danom štádiu a tým jej prehlbovaní. Majdúchová delí vývoj krízy na tieto štádia:

- štádium symptómov;
- akútne štádium;
- chronické štádium.²⁰

²⁰ MAJDÚCHOVÁ, Helena A KOL. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint 2. 2012. s. 84-88
ISBN:978-80-89393-83-1.

Ak sa kríza prehĺbila do závažnejšieho štádia je potrebné ju riešiť prostredníctvom krízových nástrojov. V tejto súvislosti hovoríme o sanácii alebo konsolidácii podniku. Podľa Synka a Kislingerové rozumieme pod sanáciou súbor opatrení prijatých vedením podniku, ich základným zmyslom je ozdravenie a obnova finančnej výkonnosti a prosperity firmy.

Aby mohol podnik vytvoriť a realizovať príslušnú sanačnú stratégiu, musí pred tým identifikovať charakter, príčinu a štádium krízy. Na základe týchto zistení je možné stanoviť diagnózu. Konsolidácia podniku predstavuje záchranné opatrenia podniku na základe vypracovaného plánu. V podniku sa zvyčajne výrazne nezasahuje do predmetu podnikania, rozsahu, organizačnej štruktúry. Vo väčšine prípadov sa mení vedenie podniku, štýl riadenia a kontroly a hľadajú sa úsporné opatrenia pre zefektívnenie činností.²¹

1.2.6 Zánik podniku

Ak nebola sanácia alebo reštrukturalizácia úspešná, dôjde k zániku podniku. Samotnému zániku podniku predchádza jeho zrušenie. Podnik zaniká vymazaním z obchodného registra. Zrušenie podniku prebieha buď formou likvidácie (dobrovoľné alebo nútené rozhodnutie o ukončení činnosti spoločnosti) alebo bez likvidácie (obchodný majetok prechádza na právneho nástupcu, a to zlúčením, splynutím alebo rozdelením).

Podnik môže zaniknúť:

- transformáciou (zmena právnej formy, vyrovnanie);
- fúziou (splynutím);
- konkurzom;
- reštrukturalizáciou;
- likvidáciou podniku.²²

1.3 Diagnostika podniku

Všetky podniky pôsobiace v trhovom hospodárstve majú snahu byť ekonomicky úspešné. Na to, aby sme mohli podnik objektívne zhodnotiť sú potrebné relevantné

²¹ SYNEK, Miloslav - KISLINGEROVÁ Eva, *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing., 2010, s. 124 ISBN 978-80-7400-336-3

²² HYRŠLOVÁ, Jaroslava, – KLEČKA, Jiří, 2008. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 30 ISBN 978-80-86730-36-3

a pravdivé informácie. Musia pochádzať z dôveryhodných zdrojov a poskytovať reálny, aktuálny a komplexný obraz o hodnotenom podniku. Na prácu s informáciami môžeme použiť rôzne nástroje, akými sú analýzy, kontrolling, audity alebo rozličné vedné disciplíny. Podniková diagnostika nám umožňuje zhodnotiť podnikovú situáciu komplexne s prihliadnutím na vzájomné vzťahy a súvislosti v internom a externom prostredí. Podniková diagnostika je pomerne mladá vedná disciplína, ale jej význam pre podniky narastá pomerne vysokým tempom. V ďalšom pokračovaní tejto kapitoly postupne definujeme podnikovú diagnostiku, ozrejíme jej význam a proces jej tvorby.

1.3.1 Podstata, význam, úlohy a metódy podnikovej diagnostiky

Pri pojme diagnostika sa nám väčšinou vytvárajú asociácie s medicínou, tak isto ako v medicíne, tak aj v podnikovej diagnostike je potrebné skúmať zdravie, respektíve aká je miera chorobnosti podniku. Na rozdiel od medicíny sa nezameriavame na človeka a ľudské telo, ale na podnik a jeho okolie. Kašík a Michalko hovoria o zdravom podniku ako o takom, ktorý dodržiava rovnováhu medzi príjmami a výdavkami, medzi nákladmi a výnosmi a uskutočňuje kroky vedúce k splneniu operatívnych, ale aj strategických cieľov. Tak ako aj v medicíne aj v podnikovej diagnostike môže určiť problém iba človek, ktorý je na to dostatočne kvalifikovaný a skúsený. Okrem toho aj ten najlepší odborník potrebuje na určenie diagnózy potrebné podklady a informácie, preto sa v druhej časti tejto práce pokúsime pracovať s čo najpresnejšími a najaktuálnejšími údajmi.

Diagnostika nám pomocou rôznych metód dovoľuje identifikovať aký výsledok hospodárenia podnik dosahuje, či je to strata alebo zisk a čo je toho príčinou. Nebudeme sledovať iba javy, ktoré považujeme za negatívne, ale tiež ako sa podnik správa na trhu a ako koexistuje s konkurenciou. Tiež budeme skúmať schopnosti vedenia podniku, ako flexibilne sa vedľa prispôbovať zmenám na trhu, aké sú ich schopnosti implementovať nové riešenia a ako sa dokážu zamerať na plnenie strategických cieľov podniku. Kvalitná znalosť situácie v podniku, dovoľuje manažmentu určiť vhodné ciele, na základe ktorých sa určí stratégia a spôsob jej realizácie v súlade s víziou a udržateľným rozvojom podniku. Medzi hlavné úlohy podnikovej diagnostiky patrí navrhnutie a zhodnotenie:

- fungovania celého podniku a jeho vnútropodnikových jednotiek;
- dôveryhodnosti a dobrého mena podniku;
- silných a slabých stránok podniku;

- ohrození a příležitostí podniku.²³

Podľa Neumannovej sa podniková diagnostika v praxi zameriava na rozoznávanie a hodnotenie:

- úrovne fungovania podniku ako celku;
- bonita a likvidita podniku;
- krízové javy podniku;
- využité a nevyužité príležitosti podniku.

Podnikovú diagnostiku môžeme členiť z hľadiska objektov, na ktoré sa zameriava a to na diagnostiku:

- vonkajšieho prostredia – okolia podniku;
- podniku ako celej podnikateľskej jednotky;
- jednotlivých vnútropodnikových jednotiek;
- funkčných oblastí;
- výrobných faktorov.²⁴

1.3.2 Podnikové choroby

Vplyvom zmien na trhu môže v podniku dôjsť k určitým disproporciám medzi jeho fungovaním a predstavami zakladateľov. Príčinou týchto rozdielov môže byť silnejšia konkurencia, nedostatok výrobných faktorov a mnoho ďalších činiteľov, ktoré vplyvajú na výkonnosť podniku. Ak je táto výkonnosť obmedzená, dochádza k vzniku podnikových chorôb, pričom si musíme uvedomiť, že práve tieto choroby sú najvýznamnejšou príčinou úpadku a krízy v podniku. Aj keď sa vyskytujú aj pri raste a stabilizácii podniku. Práve podniková diagnostika nám pomáha čo najskôr určiť tieto choroby, aby sa s nimi dokázal podnik včasne vysporiadať, kým by dosiahli veľkosti, ktorá by bola pre podnik kritická.

Podnikové choroby je potrebné členiť, aby bolo možné ich najrýchlejšie a najefektívnejšie odstránenie. Na základe príčiny vzniku ich členíme na:

- choroby zapríčinené nedostatkom výrobných faktorov;
- choroby zapríčinené vstupom na nesprávny trh alebo výrobou nevhodného výrobku;

²³ KAŠÍK, Ján – MICHALCO, Milan a kol. 1998. Podniková diagnostika. Ostrava: Tandem, 1998. s. 21-22 ISBN 80-902167-4-9.

²⁴ NEUMANNOVÁ, Anna, a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 10 ISBN 978-80-8078-464-5.

- choroby jednotlivých funkčných oblastí – marketingu, distribúcie, výrobných procesov a podobne.²⁵

1.3.3 Tvorba podnikovej diagnostiky

Tvorba podnikovej diagnostiky podľa Neumannovej sa skladá zo šiestich fáz, tento postup sa vzťahuje najmä na manažérsku diagnostiku, ktorá je vykonávaná internými pracovníkmi podniku – vrcholovými manažérmi. Podľa Harrisona je manažérska diagnostika možná iba za predpokladu, že zamestnanci, ktorí diagnostiku vykonávajú, sú schopní počúvať kritiku svojich kolegov a sú dostatočne spôsobilí na zber dát potrebných na spracovanie diagnostiky.²⁶

Tabuľka 3 - Fázy tvorby diagnostiky vlastnými manažérmi

Fáza	Činnosti
Úvodná fáza	Výber diagnostického objektu, výber charakteristík objektu, výber metód diagnostiky a ekonomických ukazovateľov, formulovanie testového kritéria.
Opis vývoja a stavu objektu diagnostiky	Meranie správania diagnostického objektu, opis vývoja a správania objektu.
Diagnostický test	Porovnanie správania objektu s testovým kritériom a identifikácia nenormálnosti, zhodnotenie existencie problému, klasifikácia problému.
Diagnostická analýza	Analýza početnosti a intenzity problému, analýza dôsledkov problému, analýza príčin.
Diagnostická syntéza	Formulácia diagnózy (závažnosť problému, príčiny, naliehavosť problému).
Záverečná fáza	Návrh opatrení, overovanie účinnosti opatrení.

Zdroj: NEUMANNOVÁ, Anna a kol. 2012. Podniková diagnostika. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2012. s. 22. ISBN 978-80-8078-464-5

1.3.4 Metódy podnikovej diagnostiky

Na základe vyššie uvedených úloh, činností a oblastí sa v podnikovej diagnostike využívajú najmä tieto metódy:²⁷

1. Ak sa zameriavame na vonkajšie prostredie:

²⁵ NEUMANNOVÁ, A. a kol. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2012. s. 22. ISBN 978-80-8078-464-5

²⁶ HARRISON, M. 2005. *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*. 3rd edition. Thousand Oaks: Vydavateľstvo SAGE Publications, 2005. s. 9. ISBN 0-7619-2571-6

²⁷ NEUMANNOVÁ, Anna a kol. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2012. ISBN 978-80-8078-464-5

- passport okolia podniku – informácie sú v tabuľkovej forme, najmä o konkurencii, dodávateľoch, odberateľoch a iných faktoroch odvetvia;
- PEST analýza - analytická metóda slúžiaca k strategickej analýze okolitého prostredia organizácie, jednotlivé písmená sú akronymy prvkov, na ktoré sa zameriava – politické, ekonomické, sociálne a technologické, existujú modifikácie – PESTEL, STEER;
- monitoring – prieskum za použitia štatistických súborov, snaha o určenie budúceho vývoja prostredia;
- diagnostická misia – časovo nenáročný a dynamický test podnikateľského prostredia a subjektov, ktoré sa v ňom nachádzajú.

2. Ak sa zameriavame na životný cyklus podniku:

- finančno-ekonomická analýza – vyhodnotenie a analýza výsledkov podniku v určitom časovom období, posudzovanie výsledkov za účelom navrhnutia opatrení pre efektívnejšie dosahovanie cieľov v budúcnosti;²⁸
- marketingová a strategická analýza – informácie o trhovom podiele, sile konkurencie a odhad budúcich daností trhu;
- multikriteriálne vyhodnocovanie variantov – spojenie rôznych prístupov (matematických, štatistických a iných), životný cyklus podniku je znázornený na základe určeného súboru ukazovateľov;
- metódy na posudzovanie rizika – zameriava sa na odhaľovanie skrytých rizikových faktorov.

V ďalšom pokračovaní práce sa budeme zameriavať najmä na klasifikáciu životného cyklu analyzovaného podniku pomocou metód finančno-ekonomickej analýzy a multikriteriálneho hodnotenia variantov. Tieto metódy doplníme o stručné predstavenie mikro a makro prostredia podniku prostredníctvom passportu okolia podniku a PESTEL analýzy.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom našej diplomovej práce je na základe štúdia literatúry objasniť problematiku využitia diagnostických metód zameraných na životný cyklus podniku

²⁸ ZALAI, Karol, *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. Vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 17 ISBN 978-80-89393-15-2

a následne uskutočniť diagnostiku životného cyklu podniku pôsobiacom v odvetví KaK priemyslu. Konkrétnym cieľom skúmania práce bolo na základe diagnostických metód určiť súčasnú fázu životného cyklu podniku GESKER s. r. o. a na základe tejto znalosti určiť možnosti ďalšieho vývoja na základe navrhnutých riešení. Identifikácia životného cyklu podniku je dôležitá pre vedenie podniku a pre jeho majiteľa, aby dokázali uskutočniť kroky vedúce k ďalšiemu rozvoju podnikania. Na objektívnu a správnu podnikovú diagnostiku musíme zabezpečiť presné a aktuálne údaje o podniku, zvoliť vhodné diagnostické metódy, finančno-ekonomické ukazovatele a prispôbiť skúmanie podmienkam v odvetví KaK priemyslu.

Na dosiahnutie hlavného cieľa je potrebné úspešne uskutočniť čiastkové ciele práce a to najmä:

1. Charakterizovať odvetvie KaK priemyslu a určiť jeho špecifiká, na ktoré musíme pri diagnostike prihliadať.
2. Vymedziť pojem životný cyklus podniku, definovať a popísať jednotlivé fázy, aby sme mohli určiť, v ktorej z nich sa podnik nachádza.
3. Určiť, ktoré metódy podnikovej diagnostiky sú najvhodnejšie, ktoré ukazovatele nám podajú najpresnejší obraz o podniku. Určiť kľúč na základe, ktorého budeme jednotlivým parciálnym výsledkom prikladať dôležitosť.
4. Zozbierať údaje o podniku GESKER s. r. o. a usporiadať ich do prehľadnej formy pre uľahčenie práce s nimi.
5. Vykonať jednotlivé analýzy a ich parciálne hodnotenie.
6. Popísať ako sa životný cyklus podniku vyvíjal počas sledovaného obdobia a aké faktory na to mali vplyv.
7. Na základe zistení z vykonaných analýz vyvodiť závery a formulovať odporúčania pre zdravý vývoj podniku

3 Metodika práce a metódy skúmania

Diplomová práca sa skladá z piatich kapitol. V prvej kapitole sme priniesli teoretické poznatky o našej práci, vymedzili odvetvie, na ktoré sme sa zamerali, definovali kľúčové pojmy, predstavili metódy diagnostiky, ktoré sú v práci použité. Informácie sme získali prostredníctvom knižných a internetových zdrojov. V druhej kapitole sme vymedzili hlavné a čiastkové ciele, ktoré boli nevyhnutné pre dosiahnutie hlavného cieľa. V tretej kapitole sme popísali metodiku práce a postup jednotlivých metód skúmania. V štvrtej kapitole sme uvedené metódy implementovali na konkrétny podnik GESKER s. r. o. Podnik sa zameriava na marketingové služby, s čím je spojená hlavne organizácia podujatí rôzneho charakteru. V poslednej piatej kapitole sme predstavili výsledky práce a navrhli riešenia, ktoré by mal podnik uplatniť. Použili sme metódy empirického, expertného a exaktného skúmania. Konkrétne metódy sú uvedené v prvej kapitole práce. Zber údajov sme zabezpečili prostredníctvom analógie, rozhovorom s vlastníkom podniku a internetových zdrojov, najmä účtovných závierok na internetovej stránke Finstat.sk. Získané informácie sme roztriedili podľa toho, či sú prínosné pre našu prácu a následne usporiadali do prehľadnej formy, ktorá nám slúžila ako podklad pre ďalšie skúmanie.

3.1 Metódy skúmania

V tejto kapitole predstavíme konkrétny postup tvorby a použitia jednotlivých metód podnikovej diagnostiky.

3.1.1 Metódy zamerané na okolie podniku

Pre účely tejto práce sa budeme venovať skúmaniu okolia podniku len vo veľmi stručnom formáte, keďže naša práca je zameraná na diagnostiku životného cyklu podniku. Napriek tomu by sme chceli zdôrazniť najmä dve metódy – passport okolia podniku a PESTEL analýzu.

Pomocou metódy passportu okolia podniku budeme zobrazovať prehľadnou formou informácie o skúmanej geografickej lokalite, regióne alebo území. Pri použití tejto metódy vychádzame z číselných alebo slovných údajov, ktorými charakterizujeme skúmané územie. V ďalšej časti práce stručne charakterizujeme pomocou metódy passportu okolia podniku prostredie SR so zameraním na Košický kraj a na vybraný podnik. Analýzou okolia PEST, ktorou charakterizujeme vplyv politických, ekonomických, sociálnych

a technologických zmien a faktorov na fungovanie podniku vypracujeme v ďalšej časti formou tabuľky.

3.1.2 Finančno-ekonomická analýza

Finančno-ekonomickú analýzu môžeme charakterizovať ako nástroj na rekapituláciu a hodnotenie výsledkov podniku za skúmané obdobie, pomocou nej identifikujeme a kvantifikujeme činitele, ktoré determinovali vývoj v minulosti a snažíme sa prolongovať najpravdepodobnejší vývoj do budúcnosti. Na základe zistených údajov navrhujeme súbor opatrení, ktoré majú za úlohu dopomôcť k plneniu podnikových cieľov. Ako zdroj dát pre túto činnosť budeme používať ročné výkazy o výsledkoch podniku. Podnik je možné analyzovať aj v kratšom období (štvrtročne, mesačne), ale analýza je v tomto prípade chudobnejšia, keďže je zložitejšie dostať sa k relevantným údajom, ale aj preto, že mnohé procesy nie sú dokončené.

Finančno-ekonomická analýza sa zvyčajne spracováva v dvoch okruhoch. V prvom okruhu sa budeme venovať zásadným výsledkom, ktoré budú určené vrcholovému manažmentu, aby boli zabezpečené žiadané výsledky a rozvoj podniku. Môžeme ju označiť ako analýza súhrnných výsledkov. Druhý okruh bude predstavovať analýzu partiálnych výsledkov, ktoré nám pomôžu viac sa zamerať na choré miesta. Týmito výsledkami sa zvyčajne zaoberajú odborné útvary.

V našej práci sa budeme zaoberať najmä zisťovaním finančnej situácie podniku, ktorá ma určité “výnimočné postavenie”, keďže je do istej miery viditeľná a podnik sa ňou prezentuje voči svojmu okoliu. V našej práci sa budeme zaoberať analýzou vybraných pomerových ukazovateľ podniku a to najmä ukazovateľov likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability.²⁹

Finančnú situáciu podniku budeme skúmať na základe vyššie uvedených relatívnych finančných ukazovateľov, v tejto časti nebudeme uvádzať požadované hodnoty, keďže vo väčšine prípadov sa výrazne líšia v závislosti od charakteru podnikania a odvetvia. Až pri skúmaní konkrétnych výsledkov práce určíme, či skúmaný podnik dosahuje požadované výsledky.

1. Ukazovatele likvidity

Podnik, ktorý chce vystupovať voči okoliu ako stabilný musí byť schopný hradiť svoje záväzky; o tejto skutočnosti nás informuje likvidita podniku. Je jasné, že tento faktor

²⁹ ZALAI, Karol a kol. *Finančno – ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 17-19 ISBN 978-80-89393.

vo veľkej miere ovplyvňuje dobré meno podniku. Je ovplyvnená dvomi faktormi – štruktúrou majetku a pravidelným prítokom dostatočného množstva finančných prostriedkov. V našej práci budeme skúmať pohotovú a celkovú likviditu, keďže z charakteru podnikania vyplýva, že objem zásob v podniku bude minimálny, čo by skresľovalo výpovednú hodnotu celkovej likvidity.

2. Ukazovatele aktivity

Podnik by sa mal snažiť využívať svoj majetok čo najefektívnejšie. Na stanovenie toho, či to tak v skutočnosti je sa používajú ukazovatele aktivity. Ak má podnik majetku priveľa alebo ho nedostatočne využíva, vznikajú mu nadmerné náklady spojené s jeho udržiavaním. Na druhej strane, ak má majetku primálo, môže to negatívne ovplyvniť vykonávanie podnikových činností. Pre potreby našej práce sa nebude zaoberať analýzou obratovosti zásob, keďže ide o podnik služieb v kultúrnom priemysle a zásoby nemá. Budeme sa zameriavať na tri ukazovatele: doba obratu aktív, doba obratu pohľadávok a doba splácania krátkodobých záväzkov.

3. Ukazovatele zadlženosti

Štruktúra finančných zdrojov v podniku sa monitoruje pomocou ukazovateľov zadlženosti. Množstvo vlastných a cudzích zdrojov má vplyv na finančnú stabilitu, ak má podnik vysoký podiel vlastných zdrojov robí ho to stabilnejším. Na druhej strane vlastný kapitál je pre podnik „drahší“ ako cudzí. Tento jav je zapríčinený skutočnosťou, že dividenda musí priniesť väčší výnos ako je výnos vkladu v banke, keďže je spojená s väčším rizikom. Ukazovatele likvidity a zadlženosti sú veľmi úzko späté. Podnik musí vytvárať dostatok finančných prostriedkov, aby bol schopný splácať svoje záväzky voči externým veriteľom, ale aj akcionárom. Pre účely našej práce sme zvolili tieto tri ukazovatele: stupeň samofinancovania, finančná páka a úverové krytie.

4. Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability syntetizujú zvyšné tri skupiny ukazovateľov a premietajú sa do jej vývoja. Hovoria nám o výnosnosti podnikateľskej činnosti. Umožňujú ucelený a syntetický pohľad na výkonnosť podniku a jej charakteristiky. Ukazovatele rentability sú vymedzené najmä čitateľom, keďže menovateľom je vo väčšine prípadov výsledok hospodárenia, aj keď aj ten môže byť odlišný vzhľadom na odpočítanie dane alebo úrokov. Výsledok hospodárenia takto odlišujeme najmä pri medzinárodnom porovnaní, kde môžu

byť jednotlivé podniky rôzne daňovo alebo úrokovovo zaťažené.³⁰ V našej práci sa budeme zameriavať na rentabilitu tržieb, aktív a vlastného imania.

3.1.3 Metódy multikriteriálneho hodnotenia variantov

Stav podniku môžeme určiť na základe metód multikriteriálneho hodnotenia variantov. Ich základom je spojenie matematických a štatistických metód, za účelom presnejšieho hodnotenia podniku. Analyzujú podnik na základe zvolenej skupiny pomerových ukazovateľov, ktoré nesú informácie o podniku. Následne sa zlúčia do jedného komplexného ukazovateľa, ktorý určuje poradie podniku alebo v našom prípade roku (používa sa pri hodnotení životného cyklu) v hodnotenej skupine. Na základe týchto metód je možné hodnotiť podniky ako celky, činnosti v podniku, výrobky, ale aj určiť fázu životného cyklu podniku. Schopnosť komplexného ukazovateľa spoľahlivo hodnotiť je ovplyvnená zložením súboru ukazovateľov.³¹

Tabuľka 4 - Matica multikriteriálneho hodnotenia variantov

Objekt \ Ukazovateľ	x_1	x_2	...	x_j	...	x_m
1	x_{11}	x_{12}		...		x_{1m}
2	x_{21}	x_{22}		...		x_{2m}
...	...			...		
i	...			x_{ij}		
...	...			...		
n-1	$x_{n-1,1}$	$x_{n-1,2}$		...		$x_{n-1,m}$
n	x_{n1}	x_{n2}		...		x_{nm}
Váhy ukazovateľov	p_1	p_2	...	p_i	...	p_m
Charakter	-1	1	...	1	...	-1

Zdroj: NEUMANNOVÁ, A. a kol. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 137 ISBN 978-80-8078-464-5.

x_{ij} – hodnota j-teho pomerového ukazovateľa u i-teho objektu;

n – počet hodnotených objektov;

m – počet ukazovateľov;

p_j – váha.

³⁰ ZALAI, Karol a kol. *Finančno – ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 81-92 ISBN 978-80-89393.

³¹ NEUMANNOVÁ, Anna a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Iura Edition, 2012. s. 136 ISBN 978-80-8078-464-5.

Jednotlivé ukazovatele majú rôzny význam, ktorý je premietnutý vo váhach jednotlivých ukazovateľov. Najväčší vplyv na konečné poradie objektov majú ukazovatele s vyššou váhou. Ukazovatele s nižšou váhou iba korigujú. V našej práci budeme pracovať s štyrmi najpoužívanějšími metódami multikritériálneho hodnotenia:

1. Metóda váženého súčtu poradia

Ide o veľmi jednoduchú a najmenej presnú metódu, vhodnú pre prípady, keď možno určiť iba poradie variant podľa jednotlivých kritérií a nie už veľkosť rozdielu kritériálnych hodnôt jednotlivých variantov. Podstata metódy pozostáva zo zoradenia objektov na základe jednotlivých ukazovateľov takým spôsobom, že objekt, ktorý dosiahne najžiadanejšiu hodnotu pre určitý ukazovateľ obdrží hodnotenie n , ďalší v poradí $n-1$, takto sa postupuje až po najhorší objekt. Toto hodnotenie sa opakuje pre každý ukazovateľ. Ak sú známe hodnoty pre všetky ukazovatele čiastkové hodnotenia sa zrátajú. Objekt s najvyšším súčtom hodnotení je prvý v poradí, takto sa určí poradie až po posledný.

$$D_{1i} = \sum_{j=1}^m p_j S_{ij}$$

2. Bodovacia metóda (modifikovaná bodovacia metóda)

Podstatou metódy je založená na základe bodového ohodnotenia objektov. Je potrebné nájsť pre všetky ukazovatele objekt, ktorý je najlepší. Daný objekt dostane 100 bodov, ostatné objekty sa ohodnotia na škále od 1 do 100 podľa pomeru ich ukazovateľa k najlepšej hodnote.³²

Pri pozitívnom charaktere ukazovateľa uplatníme vzťah:

$$b_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{\max j}} \times 100$$

Pri negatívnom charaktere ukazovateľa platí vzťah:

$$b_{ij} = \frac{x_{\max j}}{x_{ij}} \times 100$$

Ďalej vypočítame integrálny ukazovateľ, vážený priemer bodov za jednotlivé ukazovatele:

$$B_{2i} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m b_{ij} p_j$$

³² DEÁKOVÁ, Stanislava 2013. *Diagnostické metódy a postupy podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 57. ISBN 978-80-225-3719-3.

Pozitívum tejto metódy spočíva v tom, že zobrazuje kvantitatívne rozdiely medzi objektmi. Okrem toho umožňuje porovnávať ukazovatele, vyjadrené v rozdielnych merných jednotkách. Riešením tohto negatíva je použitie modifikovanej bodovacej metódy.

3. Metóda normovanej premennej

Základom tejto metódy je prevod hodnôt ukazovateľov na normovanú formu, ktorá bude bezrozmerná, bude mať nulový priemer a jednotkový rozptyl. Následne vypočítame aritmetické priemery $\bar{x}_j$ a smerodajné odchýlky Sx_j za každý ukazovateľ. Ďalej transformujeme pôvodné hodnoty ukazovateľa x_{ij} na normovanú formu u_{ij} pri ukazovateli s pozitívnym charakterom:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{priem.j}}{Sx_j}$$

Pri negatívnom charaktere:

$$u_{ij} = \frac{x_{priem.j} - x_{ij}}{Sx_j}$$

Integrálny ukazovateľ d_3 vyjadríme ako vážený priemer normovaných hodnôt:

$$D_{2i} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m u_{ij} p_j$$

Poradie objektov je stanovené podľa priemernej hodnoty normovaných ukazovateľov. Pozitívum tejto metódy je, že výsledky nie sú také citlivé na extrémne hodnoty. V prípade, ak je hodnota integrálneho ukazovateľa záporná je potrebné porovnanie rozdielom, nie podielom.

4. Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu

Pri tejto metóde porovnávame objekty s fiktívnym objektom. Fiktívny objekt je abstraktné a dokonalé vyjadrenie najlepších výsledkov vo všetkých ukazovateľoch. Postup je nasledovný: vypočítame aritmetické priemery $\bar{x}_{priem.j}$ a smerodajné odchýlky Sx_j pre všetky ukazovatele, následne prevedieme všetky ukazovatele na normovaný tvar.

Normovaný tvar ktoréhokoľvek ukazovateľa:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{priem.j}}{Sx_j}$$

Normovaný tvar najlepšieho ukazovateľa:

$$u_{ij} = \frac{x_{oj} - x_{priem.j}}{Sx_j}$$

Následne vypočítame integrálny tvar takto:

$$d_{4i} = \frac{1}{m} \sqrt{\sum_{j=i}^m (u_{ij} - u_{0j})^2 p_j}$$

Ukazovateľ nám hovorí aká je euklidovská vzdialenosť konkrétneho objektu od fiktívneho bodu. Poradie určíme na základe najmensej vzdialenosti objektu od fiktívneho bodu. Objekty môžeme porovnávať rozdielom aj podielom keďže hodnoty sú vždy kladné.³³

³³ DEÁKOVÁ, Stanislava, 2013. *Diagnosticke metody a postupy podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 59. ISBN 978-80-225-3719-3.

4 Výsledky práce

V nasledujúcej časti diplomovej práce sme na základe diagnostických metód analyzovali podnik. V tejto kapitole sme uviedli aj údaje o podniku a jeho okolí, z ktorých sme vychádzali.

4.1 Skúmanie vybraného podniku prostredníctvom passportu okolia

Metóda passportu okolia podniku je vytvorená na základe spracovania informácií v určitej navrhovanej štruktúre, zložky nie sú fixne stanovené a je možné prispôsobiť ich pre podmienky podniku. Táto metóda je založená na slovných a číselných údajoch, ktoré charakterizujú územie, kde podnik pôsobí. Pre účely našej práce sme si vybrali najrelevantnejšie zložky passportu okolia. Tieto zložky môžeme vidieť očíslované a vyznačené hrubým písmom v bezprostrednom pokračovaní práce.

1. Profil podniku

Obchodné meno: GESKER s.r.o.

Zakladateľ a konateľ: Miloš Petráš

Sídlo: Slovenská 26 040 01 Košice

Právna norma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Dátum vzniku: utorok, 30. novembra 2004

IČO: 36586676

DIČ: 2021929536

SK NACE:

podľa účtovnej závierky: 93290 Ostatné zábavné činnosti a voľno časové aktivity

podľa Štatistického úradu SR: 73110 Reklamné agentúry

na základe identifikácie vlastníka: Marketingová agentúra

Počet zamestnancov: 1 zamestnanec

2. Identifikácia záujmového územia

Podnik GESKER s. r. o. má celoslovenskú pôsobnosť s presahom do krajín Vyšehradskej štvorky, Monaka, USA a Kanady. Jedná sa o marketingovú agentúru zameranú na komplexné reklamné služby, marketingový komunikáciu a organizáciu firemných, športových, spoločenských a kultúrnych podujatí. Spoločnosť GESKER s.r.o. vznikla v roku 2004 na základe podnikateľských aktivít fyzickej osoby Miloš Petráš – GESKER (r. 2000). Bolo to logické vyústenie nárastu objemu objednávok od klientov

s nutnosťou budovať spoločnosť s vyššou zárukou, platcu DPH so širokým portfóliom služieb.

3. Vybrané makroekonomické faktory v SR a Košickom kraji

Z makroekonomických faktorov sme vybrali najrelevantnejšie makroekonomické ukazovatele pre vybraný podnik. Sú to vplyv inflácie a s tým spojenú tvorbu cien a kúpnu silou obyvateľstva, hrubý domáci produkt, mieru nezamestnanosti a priemernú mesačnú mzdu.

Tabuľka 5 - Vybrané makroekonomické ukazovatele

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	(v tisícoch €)					
HDP						
Hrubý domáci produkt (1=2+3+4)		89 720,96	84 517,01	81 038,38	79 758,20	76 255,86
Odmeny zamestnancov (2)		37 294,41	34 523,87	31 927,16	30 371,74	28 562,45
Hrubý prevádzkový prebytok a hrubé zmiešané dôchodky (3)		43 310,95	41 225,86	41 002,13	41 519,43	40 353,76
Dane mínus subvencie na produkciu a dovoz (4)		9 115,60	8 767,28	8 109,09	7 867,03	7 339,65
Nezamestnanosť	(v %)					
Slovenská republika	4,92	5,04	5,94	8,76	10,63	12,29
Košický kraj	7,57	8,17	9,94	12,76	14,39	15,92
Priemerná mzda	(v €)					
Hospodárstvo SR úhrnom	1092	1013	954	912	883	858
Umenie, zábava a rekreácia	909	807	737	695	653	632
Inflácia	(v %)					
Celková inflácia v % (priemerný medzimesačný nárast)	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0
Celková inflácia v % (priemerný medzoročný nárast)	2,7	2,5	1,3	-0,5	-0,3	-0,1

Zdroj: štatistický úrad - vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť v tabuľke vyššie, všetky makroekonomické ukazovatele, až na nezamestnanosť (pri ktorej je žiadaný klesajúci charakter), v posledných piatich rokoch stúpali. Takýmto spôsobom sa prejavoval ekonomický rast s rastom platov a s takmer nezmenenou cenovou hladinou stúpala kúpyschopnosť obyvateľov. Keďže statky, ktoré produkuje KaK priemysel by sme mohli označiť ako luxusné statky, ktorých predaj stúpa progresívne s rastúcim príjmom obyvateľstva, musíme to pokladať za dôležitý faktor a skonštatovať, že z makroekonomického hľadiska boli podmienky pre KaK priemysel veľmi priaznivé. Avšak v roku 2020 sa očakáva veľmi výrazné spomalenie vplyvom vírusu COVID-19, ktoré momentálne nie je zachytené v makroekonomických ukazovateľoch.

4. Ekonomické údaje odvetvia

Podľa Správy o európskej konkurencieschopnosti z roku 2010 a iných zdrojov kultúrne a tvorivé odvetvia predstavujú 3,3 – 4,5 % HDP a zamestnávajú 7 – 8,5 milióna ľudí. Viaceré štúdie potvrdzujú hospodársky význam týchto odvetví, ktoré v Európe postihnutej hospodárskym úpadkom dosahujú mieru rastu vyššiu ako priemer. Firmy, ktoré míňajú dvakrát toľko, ako je priemer, na tvorivé vstupy, majú o 25 % zvýšenú

pravdepodobnosť, že inovujú produkty. Medzi ďalšie účinky patrí pozitívny vplyv na cestovný ruch, módu a odvetvie luxusného tovaru, ako aj tradičné výrobné odvetvia.³⁴ Európska únia kultúrne a tvorivé odvetvia významne podporuje z rozpočtu EÚ od roku 2014 na základe národných a regionálnych programových dokumentov.

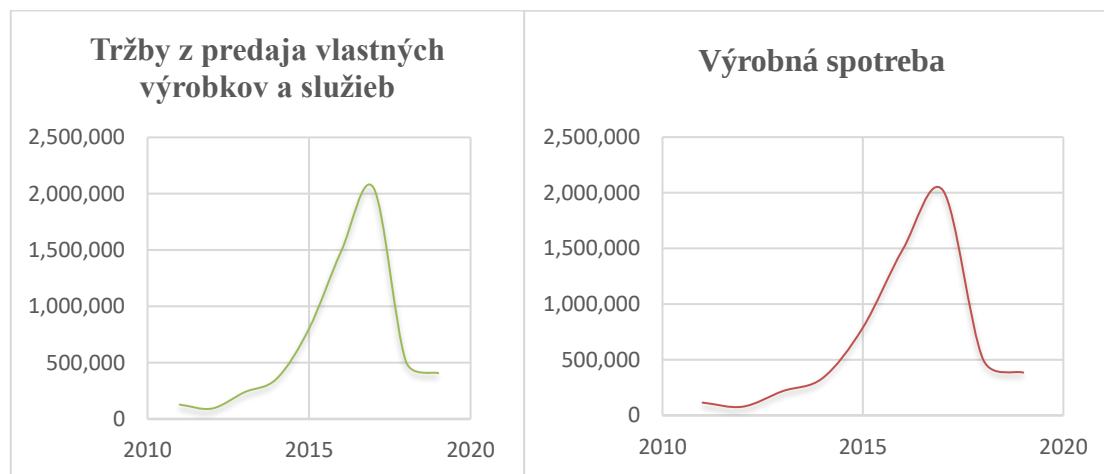
5. Ekonomické údaje podniku

Ekonomické údaje sú čerpané najmä z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o. a z internetových zdrojov na internetovej stránke www.finstat.sk. Ekonomické údaje sme vybrali na základe charakteru podnikania. Ekonomické údaje sme analyzovali od roku 2011, od kedy sú dostupné účtovné závierky. Podnik poskytuje najmä služby, takže pri analýze výkazu ziskov a strát sme sa zamerali najmä na výnosy a náklady spojené s nimi.

Tabuľka 6 - Vybrané ekonomické ukazovatele - výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Výroba [05+06+07]	406,922	510,131	2,051,084	1,491,768	801,398	357,690	237,276	92,847	127,709
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	406,922	510,131	2,051,084	1,491,768	801,398	357,690	237,276	92,847	127,709
Výrobná spotreba [09+10]	384,382	501,492	2,019,781	1,494,463	789,409	336,349	218,092	78,427	115,080
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	7,302	11,830	10,365	9,346	10,538	6,703	6,506	4,451	6,434
Služby	377,080	489,662	2,009,416	1,485,117	778,871	329,646	211,586	73,976	108,646
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením [47+54]	5,357	10,629	17,662	1,556	15,847	4,867	409	1,721	333
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení [51+58-60]	2,904	8,431	13,723	596	12,249	3,731	55	1,385	183

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.



Graf 2 - Tržby a náklady na vyprodukované služby

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.

³⁴ „Správa o stave a potenciáli kreatívneho priemyslu na Slovensku“ Dostupné na:

<http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html> [9.4.2020]



Graf 3 - Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.

Na grafoch tržieb a nákladov môžeme vidieť takmer rovnaký vývoj z čoho vyplýva aj minimálny zisk, ktorý môžeme vidieť na grafe 3. Grafy predstavujú ako sa vyvíjali tržby, výrobná spotreba a výsledok hospodárenia v skúmanom období. Od roku 2014 rastli tržby aj náklady vysokým tempom až kým nenarazili na vrchol v roku 2017. V roku 2017 bol takisto dosiahnutý aj najvyšší zisk za sledované obdobie. K rastu došlo vďaka ekonomickému rozvoju a zlepšeniu po rokoch, ktoré ovplyvňovala kríza. Ďalším zdrojom ekonomického rastu bolo využitie medzier na trhu. Vplyvom fázy životného cyklu výroby, jeho vyčerpania a zvýšenej konkurencie došlo k poklesu tržieb. Vysoká úroveň tržieb mala pozitívny vplyv na podnik, ale tiež bola spojená s vyšším rizikom zapríčineným vyššími nákladmi.

Tabuľka 7 - Aktíva podniku

Aktíva	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Spolu majetok [002+030+061]	167,089	285,992	355,262	449,565	345,961	135,246	116,712	82,279	
Neobežný majetok [003+011+021]	43,467	47,253	14,461	27,907	47,076	27,876	30,071	27,173	
Obežný majetok [031+038+046+055]	123,622	238,739	339,938	421,658	298,367	107,370	86,641	55,106	50,815
Krátkodobé pohľadávky súčet [047+...+054]	93,807	97,882	235,794	255,629	204,280	61,002	47,508	17,851	18,708
Finančné účty súčet [056+...+060]	29,815	140,857	104,144	166,029	94,087	46,368	39,133	37,255	32,107

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.

Tabuľka 8 - Pasíva podniku

Pasíva	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Spolu vlastné imanie a záväzky [067+088+121]	167,089	285,992	355,262	449,565	345,961	135,246	116,712	82,279	
Vlastné imanie [068+073+080+084+087]	45,978	43,074	34,643	20,923	20,327	8,078	4,347	4,292	
Základné imanie súčet [069+...+072]	6,639	6,639	6,639	6,639	6,639	6,639	6,639	6,639	
Výsledok hospodárenia minulých rokov [085+086]	35,742	27,311	13,588	13,024	775	-2,956	-3,011	-4,396	-4,580
Nerozdelaný zisk z minulých rokov	65,872	57,441	43,718	43,154	30,905	27,174	27,119	25,734	25,550
Neuhradená strata minulých rokov	-30,130	-30,130	-30,130	-30,130	-30,130	-30,130	-30,130	-30,130	-30,130
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	2,904	8,431	13,723	596	12,249	3,731	55	1,385	
Záväzky [089+094+106+117+118]	121,111	242,918	320,619	428,642	325,634	118,668	112,365	77,987	71,287
Dlhodobé záväzky súčet [95+...+105]	5,000	6,669	9,339	11,998	14,416	16,336	6,669	12,669	12,669
Krátkodobé záväzky súčet [107+...+116]	106,223	201,353	251,376	331,732	306,508	86,306	78,354	60,438	47,018
Bankové úvery [119+120]	9,888	34,896	59,904	84,912	4,710	16,026	27,342	4,880	11,600

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.

Zo súvahy sme vybrali najmä údaje o dlhodobom majetku, pohľadávkach, vlastnom imaní záväzkoch a pohotových peňažných prostriedkoch. Zásoby sme neanalyzovali v žiadnej miere, keďže na základe charakteru podnikania sa v podniku vôbec nevyskytujú. Na grafe 4 môžeme vidieť ako množstvo majetku koreluje s nárastom tržieb v jednotlivých rokoch, tak ako nárast záväzkov s nárastom nákladov. Tento jav je zapríčinený tým, že pohľadávky a záväzky z obchodného styku tvoria hlavnú časť majetku, respektíve zdrojov krytia. Dlhodobé záväzky sú len minimálne a to v objeme menej ako 5% z celkového objemu. Do neobežného majetku môžeme zaradiť iba samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí. Pod týmto označením vedie podnik osobný automobil, ozvučovací zariadenia a iné hudobné príslušenstvo. Zmena hodnoty tohto účtu je zapríčinená najmä odpisovaním a obnovovaním dlhodobého majetku.

6. Najdôležitejšie podniky pôsobiace v KaK priemysle

Medzi priamych konkurentov podniku GESKER s.r.o. patria najmä tieto podniky:

- Agentúra Daisy, ktorá sa zaoberá najmä organizáciou firemných, kultúrnych, spoločenských podujatí a svadiieb. Na rozdiel od nášho podniku sa nezaoberá komplexnými reklamnými službami.
- ABCreative s.r.o., ktorý sa zaoberá poskytovaním profesionálnych služieb záznamu, prenosu a postprodukcie videozáznamov a reklamnej činnosti.
- Staff s.r.o., ktorý poskytuje grafické práce, reklamné poradenstvo, sprostredkovanie reklamy a organizáciu podujatí.

Tieto podniky sú najvýznamnejší konkurenti v regióne. Každý z nich je v určitom ohľade špecifický, ale podstata podnikania každého z nich sa prekrýva s naším podnikom.

7. Odberatelia

Medzi najvýznamnejších odberateľov služieb podniku GESKER s.r.o. sú najmä podniky pôsobiace v odvetví:

- farmaceutického priemyslu: ANOMED, EVOPHARM, EXELTIS a ďalší;
- technického zabezpečenia v oblasti stavebníctva: TKV s.r.o., EUROVIA a ďalší;
- Technológie, logistika a služby: ČaSS s.r.o., ENGIE SERVICES Košice a ďalší.

Podnik poskytuje služby aj pre podniky v iných odvetviach. Zameranie na tri vyššie uvedené je zapríčinené dlhodobým rozvojom týchto odvetví a objemom voľných zdrojov

určených na reklamu. Podnik uprednostňuje dlhodobé partnerstvá založené na osobných vzťahoch, z tohto dôvodu spolupracuje s veľkým množstvom menších podnikov.

8. Dodávatelia

Najdôležitejším dodávateľom podniku je DFsystem s.r.o., poskytujúca služby profesionálneho ozvučenia a osvetlenia, okrem nej podnik spolupracuje s ABCreative. Zameriava sa najmä na malé podniky s podloženou históriou. Tak ako pri odberateľoch aj pri dodávateľoch stavia na dlhodobých vzťahoch a serióznom prístupe.

9. Prehľad žiadúcich a nežiaducich odborov a činností

Medzi žiadúce odbory a činnosti patrí:

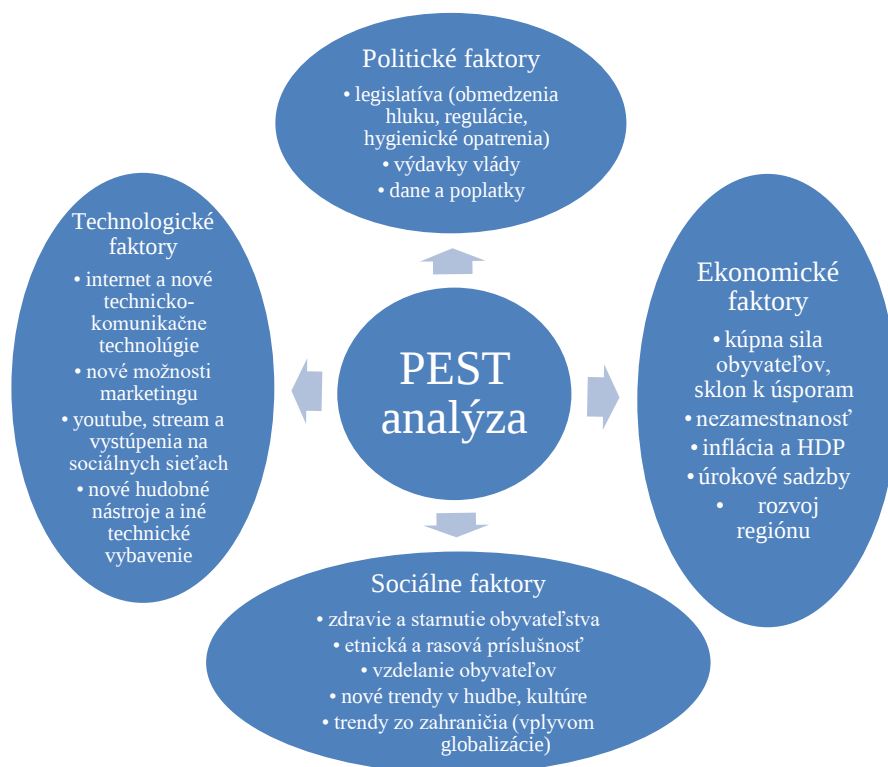
- udržiavanie a vytváranie etických, dlhodobých a korektných obchodných vzťahov;
- vyhľadávanie medzier na trhu a ich efektívne vyplňanie;
- poskytovanie kvalitných, na mieru ušitých marketingových služieb;
- zabezpečenie vyššieho odbytu pre našich klientov;
- výber vhodných nástrojov marketingového a komunikačného mixu;
- merateľnosť poskytnutej reklamy, spätná väzba klientov.

Medzi nežiaduce odbory a činnosti patrí:

- dumpingové ceny a cenové vojny, pretože ich vplyvom dochádza k deformácii trhu a negatívnemu vplyvu na všetky podniky v odvetví;
- klamlivá reklama – neúplne alebo vyslovene lživé informácie o poskytovanom produkte,
- neserióznosť – nedodržiavanie obchodných dohôd z časového, obsahového alebo kvalitatívneho hľadiska;
- rast ceny vstupov, potrebných na podnikanie;
- zhoršenie kvality podnikateľského prostredia na Slovensku.

4.2 PEST analýza

Prehľadne sme zobrazili pomocou PEST analýzy faktory širšieho okolia (východného Slovenska, respektíve Slovenskej republiky), ktoré môžu ovplyvňovať naše odvetvie a následne ich rozdelili do štyroch okruhov a to na: politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory.



Obrázok 1 - PEST analýza

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ Helena - BUCHTA Karel, *Strategická analýza. 2. přepracované a rozšírené vydání*. Praha: C. H. Becka., 2006, ISBN 80-89085-49-0.

Na obrázku 1 môžeme vidieť PEST analýzu pre KaK priemysel. Konkrétne zameranú na marketingové služby. V súčasnosti odvetvie vo veľkej miere ovplyvňuje najmä zdravie obyvateľstva vplyvom pandémie COVID-19 a s tým spojené vládne opatrenia (zákaz stretávania sa, zákaz podujatí, kde sa stretáva väčší počet ľudí a obmedzené fungovanie množstva spoločností). Kvôli týmto javom je dôležité sa zamerať na technologické faktory, ktoré zahŕňajú internet a sociálne siete. Tieto dva kanály sú najdôležitejším prostriedkom na zabezpečenie fungovania podnikov v odvetví počas tohto obdobia. Odvetvie ovplyvňujú aj ekonomické faktory najmä v súčasnosti zhoršená kúpna sila obyvateľstva a finančná sila podnikov, ktoré momentálne veľmi negatívne vplyvajú na odvetvie. Negatívny vplyv zapríčinený zhoršenou ekonomikou sa predpokladá aj do budúcnosti. Podniky, ale aj obyvatelia sa ako prvého vzdajú rôznych podujatí, keďže ich môžeme pokladať za luxusné statky. Na základe zistení PEST analýzy nie sú očakávania budúceho vývoja v odvetví pozitívne, ale vytvárajú predpoklady na transformáciu odvetvia, hlavne smerom k novým technológiám, novým prístupom k klientom a novým marketingovým prostriedkom.

4.3 Finančno-ekonomická analýza

V tejto kapitole budeme analyzovať finančnú situáciu podniku pomocou finančno-ekonomickej analýzy. Jej základné východiská sme si popísali v doterajšom priebehu práce. Budeme vychádzať zo súboru relatívnych pomerových ukazovateľov, ktoré by mali čo najpresnejšie odrážať rozhodujúce stránky finančnej situácie podniku. Podnik budeme analyzovať za obdobie od roku 2011-2019. Budeme vykonávať takzvanú analýzu „ex post“, ktorá hodnotí doterajšie počínanie podniku na trhu. Na porovnanie podniku s konkurenciou použijeme údaje z databázy IFRS pre odvetvie „zábavných a rekreačných služieb“ (Amusement And Recreation Services). Podnik sme porovnávali s mediánom v tomto odvetví. Toto porovnanie je iba ilustračné, keďže z daných údajov nedokážeme extrahovať vplyv podnikov, ktoré patria do tejto kategórie, ale charakter podnikania je diametrálne odlišný.³⁵

4.3.1 Ukazovatele likvidity

Schopnosť podniku splácať svoje záväzky budeme analyzovať na základe pohotovej a bežnej likvidity v priebehu jednotlivých rokov. Na základe jej zmien určíme, čím boli dané zmeny zapríčinené, či je podnik schopný splácať svoje záväzky a prečo je to tak. Na základe toho zhodnotíme, či je podnik po tejto stránke dôveryhodným partnerom. Musíme prihliadať na to, čo sa v podniku dialo a tiež na charakter podnikania. Podnik GESKER s.r.o. je podnik služieb pôsobiaci v špecifickom odvetví KaK priemyslu. Ukazovateľ likvidity má vplyv na to či nám banka alebo iný veritelia poskytnú pôžičku. Ak je hodnota likvidity nepriaznivá môžeme mať problém financovať podnik z externých zdroj alebo to môže mať nepriaznivý vplyv na podmienky za akých pôžičku dostaneme.³⁶

Tabuľka 9 - Vybrané pomerové ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Pohotová likvidita	0.26	0.60	0.33	0.40	0.30	0.42	0.37	0.57	0.55
Bežná likvidita	1.06	1.01	1.09	1.01	0.96	0.97	0.82	0.84	0.87

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.

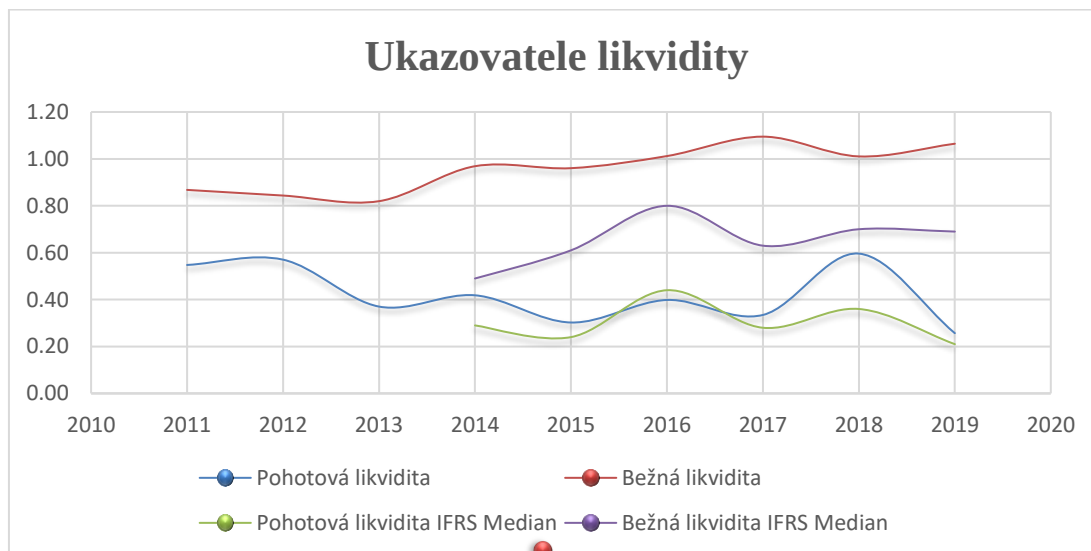
³⁵ Na výpočet pomerových ukazovateľov sme používali platné metódy, ktoré vychádzajú z odbornej literatúry: ZALAI, Karol a kol., *Finančno – ekonomická analýza podniku*

³⁶ ZALAI, Karol a kol., *Finančno – ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint dva, 2010. s. 81-83 ISBN 978-80-89393.

Tabuľka 10 - Medián ukazovateľov likvidity podľa IFRS

Ukazovatele likvidity - Median	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Pohotovú likvidita IFRS	0.21	0.36	0.28	0.44	0.24	0.29
Bežná likvidita IFRS	0.69	0.7	0.63	0.8	0.61	0.49

Zdroj: vlastné spracovanie na základe - <https://www.readyratios.com/sec/industry/79/> [14.4.2020]



Graf 4 - Porovnanie podniku s IFRS mediánom - likvidita

Zdroj: vlastné spracovanie

Pohotovostná likvidita hovorí o vzťahu krátkodobých záväzkov a s pohotovými peňažnými prostriedkami, ktoré sú najlikvidnejšou zložkou majetku. Interval želaných hodnôt by mal byť v rozmedzí od 0,2 do 0,6 a to prakticky pre akékoľvek odvetvie. Toto tvrdenie potvrdzujú aj hodnoty v tabuľke 10, ktoré sa všetky pohybujú v tomto intervale okolo hodnoty 0,3. V tabuľke 9 môžeme vidieť, že aj keď hodnoty pohotovej likvidity majú pomerne veľkú volatilitu, všetky patria do „priestoru dobrých výsledkov“ a hovoria o primeranej schopnosti podniku hradiť svoje výsledky. Keď sa pozrieme na graf 4 a porovnáme hodnoty podniku s mediánom môžeme povedať, že obidve majú podobný trend, ale hodnoty podniku sú okrem roku 2016 vyššie ako väčšina podnikov v odvetví. To prináša nášmu podniku lepšiu finančnú stabilitu a ľahší prístup k pôžičkám. Tiež je pozitívom, že hodnoty nepresahujú 0,6 keďže najlikvidnejšie prostriedku majú veľmi nízky výnos, preto by ich tam nemal mať podnik veľké množstvo.

Bežná likvidita je oproti pohotovej doplnená o krátkodobé pohľadávky, ale až po preskúmaní, či sú pohľadávky inkasovateľné. Vďaka spolupráci s overenými a spoľahlivými partnermi sem zaradzujeme všetky pohľadávky nášho podniku. Bežná likvidita podniku by mala byť vyššia ako 1 – pohotovú peňažné prostriedky + pohľadávky by mali byť vyššie ako krátkodobé záväzky, aby ich podnik dokázal zaplatiť. Ako môžeme

vidieť v tabuľke 9 úroveň bežnej likvidity sa v posledných štyroch rokoch zlepšila a zvýšila sa mierne nad 1. Keď si porovnáme bežnú likviditu s podnikmi v odvetví môžeme vidieť, že náš podnik je všetky skúmané roky lepší ako väčšina podnikov v odvetví a vďaka tomu finančne stabilnejší. Celková likvidita je na rovnakej úrovni ako bežná likvidita, čo je typické pre podniky služieb. Skúmané ukazovatele likvidity nám veľa nehovoria o životnom cykle podniku, skôr o jeho stabilite, aj keď na základe finančnej stability môžeme predpokladať, že podnik nie je v kríze alebo v úpadku.

4.3.2 Ukazovatele aktivity

Na vyjadrenie, kvantifikáciu a analýzu ako účinne podnik dokáže využívať svoj majetok nám slúžia pomerové ukazovatele aktivity. Skúmané ukazovatele doba obratu aktív a doba obratu pohľadávok by mali byť čo najmenšie, v takej situácii vieme, že využívame náš majetok efektívne. Doba splácania záväzkov, čo najdlhšia, aby nám za naše výkony platili skôr ako musíme platiť my. Ak to tak v podniku nie je môže dôjsť k platobnej neschopnosti a potrebe hľadať peňažné prostriedky z externých zdrojov, čo vedie k ich predraženiu. Ak sa vyskytne až príliš veľký nesúlad medzi dobou obratu pohľadávok a dobou splácania záväzkov, môže dôjsť k stagnácii peňažných tokov v ekonomike.³⁷

Tabuľka 11 - Vybrané pomerové ukazovatele aktivity

Ukazovateľ aktivity (dní)	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Doba obratu aktív	149	205	63	109	157	138	180	314	
Doba obratu pohľadávok	84	70	42	62	93	62	73	68	53
Doba splácania záväzkov	100	147	45	81	142	94	131	272	149

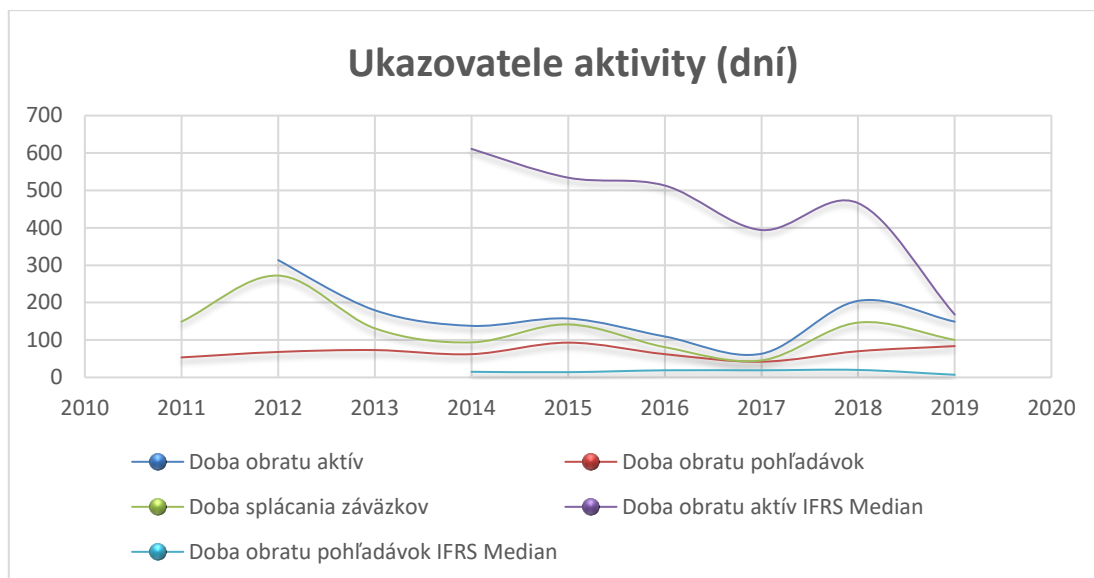
Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.

Tabuľka 12 - Medián ukazovateľov aktivity podľa IFRS

Ukazovateľ aktivity (dní) IFRS Medián	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Doba obratu aktív	168	466	394	513	534	611
Doba obratu pohľadávok	7	20	19	19	14	15

Zdroj: vlastné spracovanie na základe - <https://www.readyratios.com/sec/industry/79/> [14.4.2020]

³⁷ ZALAI, Karol a kol., *Finančno – ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint dva, 2010. s.86-87, ISBN 978-80-89393.



Graf 5 - Porovnanie podniku s IFRS mediánom - aktivita

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe údajov z tabuľky 11 môžeme vidieť, že doba obratu aktív až na malý výkyv, klesala vplyvom výrazného nárastu tržieb od roku 2012 do 2017, na druhej strane bol obrat aktív tlačенý dole poklesom dlhodobého majetku. Mierny výkyv môžeme vidieť práve v roku 2015, keď bol zaobstaraný automobil, čo zvýšilo aktíva. V rokoch 2018 a 2019 vidíme výrazný nárast zapríčinený opačným trendom – poklesom tržieb a nárastom dlhodobého majetku. Napriek tomu je doba obratu aktív výrazne nižšia oproti väčšine podnikov v odvetví, čo je na jednej strane pozitívne, ale je to zapríčinené nízkym objemom dlhodobého majetku.

Doba obratu aktív je na druhej strane u ostatných podnikov v odvetví oveľa nižšia, obidva výrazne odlišné výsledky oproti odvetviu sú zapríčinené rozdielnou podstatou podnikania. Kým väčšina podnikov v odvetví potrebuje na výkon podnikania podstatne väčšie množstvo dlhodobého majetku, čo zapríčiňuje vyššiu dobu obratu aktív. Na druhej strane, väčšina podnikov prijíma platby v hotovosti bezprostredne po výkone služby, čo výrazne skracuje dobu obratu pohľadávok v odvetví. Pre nás je oveľa viac kľúčové porovnanie doby obratu aktív s dobou splácania záväzkov. Pre náš podnik je pozitívne, že vo všetkých skúmaných rokoch bola doba obratu aktív kratšia, čo znamená, že máme silné postavenie u dodávateľov aj odberateľov a dokážeme dostať peňažné prostriedky skôr ako ich musíme zaplatiť. Nemáme zbytočne viazané prostriedky v pohľadávkach a môžeme ich použiť na ďalšie podnikateľské aktivity.

4.3.3 Ukazovatele zadlženosti

Štruktúru finančných zdrojov podniku budeme skúmať na základe pomerových ukazovateľov zadlženosti. Zvolili sme si ukazovatele celkovej zadlženosti, úverového krytia a pomeru dlhu k vlastnému imaniu. Pri veľkom objeme cudzích zdrojov je podnik menej stabilný a odolný voči nepriaznivému vývoju na trhu. Keďže skúmame malý podnik, môže byť ešte viac zraniteľnejší na trhu ako väčšie, ktoré majú dostatok finančných prostriedkov na prekonanie „zlých časov“. Najmä v časoch krízy ako je tomu dnes.

Tabuľka 13 - Vybrané pomerové ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Dlh k VI	21.5%	81.0%	172.9%	405.8%	23.2%	198.4%	629.0%	113.7%	N/A
Finančná páka	3.63	6.64	10.25	21.49	17.02	16.74	26.85	19.17	N/A
Úrokové krytie	4.70	5.55	7.01	1.50	11.68	4.99	1.27	1.91	1.13
Celková zadlženosť	72.5%	84.9%	90.2%	95.3%	94.1%	94.0%	96.3%	94.8%	N/A

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.

Tabuľka 14 - Medián ukazovateľov zadlženosti podľa IFRS

Ukazovatele zadlženosti IFRS Medián	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Dlh k VI	22%	13%	21%	23%	52%	24%
Úrokové krytie	4.93	3.84	0.58	0.95	1.06	0.33
Celková zadlženosť	81%	78%	78%	82%	80%	75%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe - <https://www.readyratios.com/sec/industry/79/> [14.4.2020]



Graf 6 - Porovnanie podniku s IFRS mediánom – zadlženosť

Zdroj: vlastné spracovanie

Pomer dlhu k vlastnému imaniu a finančná páka nám vypovedajú o štruktúre finančných zdrojov, konkrétne aký podiel tvorí vlastný a cudzí kapitál. Môžu sa udávať v rôznych tvaroch a modifikáciách. Maximálna hodnota dlhu k vlastnému imaniu sa v literatúre udáva 70% v rozvinutých európskych krajinách, čo znamená, že minimálne jedna tretina by mala byť tvorená vlastným imaním. Pri finančnej páke to predstavuje hodnotu 3. Ak podľa tohto kritéria hodnotíme náš podnik, dlh je príliš vysoký vo všetkých rokoch okrem roku 2015 a minulého roku. Keď sa pozrieme na tabuľku 14, výsledky nášho podniku sa, okrem spomínaných dvoch rokov, javia nepriaznivo aj voči podnikom v odvetví. Preto potrebujeme dlh analyzovať hlbšie. Na to nám slúži tabuľka 15, kde môžeme vidieť, že takmer celý dlh je krátkodobý a plyní zo záväzkov z obchodného styku. Spolu s poznatkou, že podnik má veľmi nízky objem dlhodobého majetku oproti konkurencii a úverovou záťažnosťou, môžeme poznamenať, že podnik nie je v bezprostrednom ohrození. Toto konštatovanie nám dopĺňa ukazovateľ úrokového krytia. Ten hovorí o schopnosti podniku splatiť úroky. V našom podniku je v súčasnosti tento ukazovateľ na úrovni mediánu podnikov v odvetví, aj keď v minulosti na tom bol výrazne lepšie. Z hľadiska žiadaných hodnôt nikdy neklesol pod 1 a vo väčšine rokov bol výrazne vyšší. To potvrdzuje, že podnik je schopný splácať svoje pôžičky a jeho zadlženosť pochádza iba zo záväzkov z obchodného styku. Celková zadlženosť je tiež na vyššej úrovni oproti konkurencii, ale dôvody sú rovnaké ako pri ostatných ukazovateľoch a neohrozuje stabilitu podniku. Celková zadlženosť sa v posledných rokoch znižuje, čo tiež napovedá, že podnik sa nenachádza vo fáze krízy alebo úpadku.

Tabuľka 15 - Doplnkové ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Dlhodobá zadlženosť	3.0%	2.3%	2.6%	2.7%	4.2%	12.1%	5.7%	15.4%
Krátkodobá zadlženosť	63.6%	70.4%	70.8%	73.8%	88.6%	63.8%	67.1%	73.5%
Úverová záťažnosť	5.9%	12.2%	16.9%	18.9%	1.4%	11.8%	23.4%	5.9%

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.

4.3.4 Ukazovatele rentability

V úrovni ukazovateľov rentability sa syntetizujú všetky tri predchádzajúce skupiny pomerových ukazovateľov a predstavuje tak najkomplexnejší pohľad na podnikové financie. Aj keď tento pohľad je ovplyvnený sklonmi vlastníkov. Môže byť ovplyvnený sklonom k investovaniu. Ukazovatele rentability sa môžu rozdeľovať podľa toho či

v menovateli použijeme spotrebované alebo viazané vstupy. My sme si zvolili návratnosť vlastného kapitálu a návratnosť aktív, lebo výpoved' týchto ukazovateľov je úplnejšia - sú citlivé aj na viazanosť vstupov aj na úroveň spotreby.

Tabuľka 16 - Vybrané pomerové ukazovatele rentability

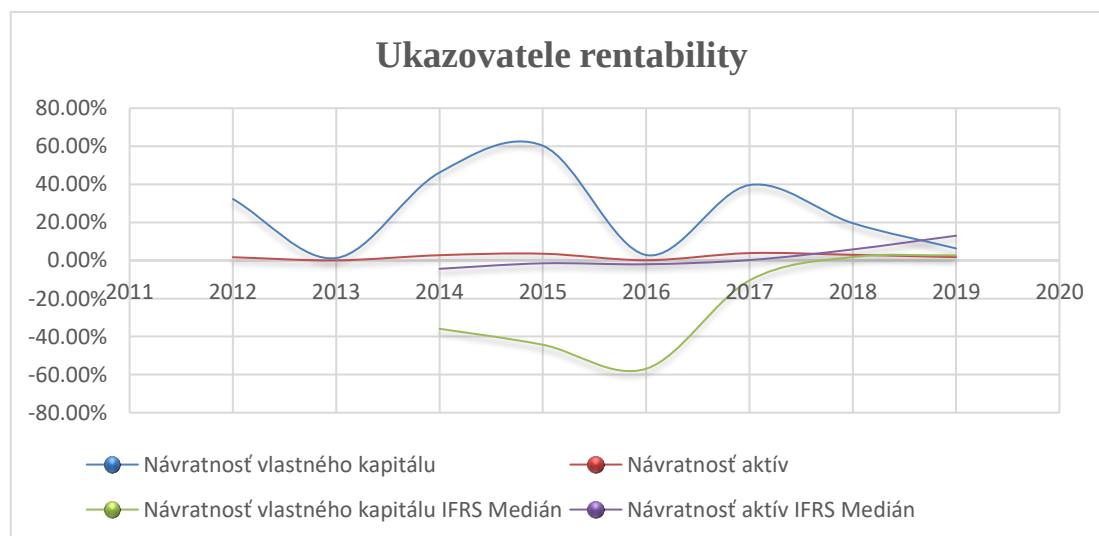
Ukazovatele rentability	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Návratnosť vlastného kapitálu	6.32%	19.57%	39.61%	2.85%	60.26%	46.19%	1.27%	32.27%	N/A
Návratnosť aktív	1.74%	2.95%	3.86%	0.13%	3.54%	2.76%	0.05%	1.68%	N/A

Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných závierok podniku GESKER s.r.o.

Tabuľka 17 - Medián ukazovateľov rentability podľa IFRS

Ukazovatele rentability IFRS Medián	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Návratnosť vlastného kapitálu	2.70%	1.80%	-10.50%	-56.90%	-44.30%	-35.90%
Návratnosť aktív	13%	5.80%	0.20%	-2%	-1.50%	-4.40%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe - <https://www.readyratios.com/sec/industry/79/> [14.4.2020]



Graf 7 - Porovnanie podniku s IFRS mediánom – Rentabilita

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukazovateľ návratnosti aktív (často označuje aj ako ROA) vyjadruje zhodnotenie kapitálu bez ohľadu na štruktúru kapitálu. Ukazovateľ ROA sa v poslednom roku znížil o viac ako tretinu, čo je spôsobené výrazným poklesom zisku, takýto trend môžeme vidieť aj u ukazovateľa návratnosti vlastného kapitálu, ktorý je najviac ovplyvnený rovnakým faktorom. V minulosti boli ukazovatele rentability výrazne lepšie oproti väčšine podnikov

v odvetví, čo už v súčasnosti neplatí. Podnik by sa mal zamerať na hľadanie nového perspektívneho segmentu alebo medzier na trhu, ktoré by mohli naštartovať rast zisku a s ním spojené zlepšenie ukazovateľov rentability. Podľa súčasných výsledkov podnik dosiahol fázu stabilizácie a je za vrcholom, preto je potrebné podnikat' opatrenia, aby sa nedostal do fázy krízy, ale namiesto toho opätovne rástol.

4.4 Metóda multikriteriálneho hodnotenia variantov

Metódy multikriteriálneho porovnania môžeme použiť pri hodnotení podnikov, ich funkčných častí alebo ich výrobkov, ale na základe týchto metód môžeme tiež hodnotiť podnik v čase. Ak namiesto porovnania podnikov alebo jeho častí použijeme sledované obdobia (mesiace, štvrťroky, roky). Na základe hodnotenia týchto po sebe idúcich období môžeme určiť fázy a priebeh životného cyklu podniku.

Metódu hodnotenia životného cyklu podniku postavenú na multikriteriálnom hodnotení podniku sme použili na podnik pôsobiaci v kultúrnom a kreatívnom priemysle GESKER s.r.o. Vybrali sme relevantný súbor jedenástich ukazovateľov, ktoré sme zoradili v tabuľke 18. Ukazovatele sú zoradené a pre jednoznačné a prehľadné zobrazenie sme ich označili U1 až U11. V tabuľke môžeme taktiež nájsť charakter ukazovateľov. U ukazovateľov, pri ktorých je žiadaný rast je označenie + , naopak u ukazovateľov pri ktorých je žiadaný pokles je označenie -.

Tabuľka 18 - Vybrané pomerové ukazovatele pre potreby multikriteriálnej analýzy podniku

Ukazovateľ	Charakter	Označenie
Pohotová likvidita	+	U1
Bežná likvidita	+	U2
Doba obratu aktív	-	U3
Doba obratu pohľadávok	-	U4
Doba splácania záväzkov	+	U5
Celková zadlženosť	-	U6
Úrokové krytie	+	U7
Úverová zaťaženosť	-	U8
Návratnosť vlastného kapitálu	+	U9
Návratnosť aktív	+	U10
Hrubá marža	+	U11

Zdroj: vlastné spracovanie

Súbor vybraných pomerových ukazovateľov slúži na hodnotenie výkonnosti podniku a je najrelevantnejšími podkladmi pre multikriteriálnu analýzu variantov. Vybraný súbor sa skladá z pomerových ukazovateľov likvidity, aktivity, rentability a zadlženosti. Zdrojom týchto hodnôt sú prepočítane údaje z účtovných závierok od roku 2012 po rok

2019. Hodnotenie je vypracované na ročnej báze. Pri analýze boli použité štyri najpoužívanejšie metódy multikriteriálnej analýzy variantov: metóda váženého poradia, bodovacia metóda, metóda normovanej premennej a metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu. Údaje za jednotlivé roky sú usporiadané v tabuľke 19.

Tabuľka 19 - Pomerové ukazovatele slúžiace na multikriteriálne hodnotenie

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
U1	0.570	0.370	0.418	0.302	0.398	0.335	0.596	0.257
U2	0.844	0.820	0.969	0.960	1.012	1.095	1.011	1.065
U3	313.67	179.54	137.86	157.44	109.39	63.21	204.63	149.14
U4	68.05	73.08	62.18	92.96	62.20	41.96	70.03	83.73
U5	272.24	131.13	93.66	141.72	81.02	45.43	146.55	100.36
U6	0.948	0.963	0.940	0.941	0.953	0.902	0.849	0.725
U7	1.912	1.265	4.986	11.679	1.496	7.005	5.554	4.700
U8	0.059	0.234	0.118	0.014	0.189	0.169	0.122	0.059
U9	0.323	0.013	0.462	0.603	0.028	0.396	0.196	0.063
U10	0.017	0.000	0.028	0.035	0.001	0.039	0.029	0.017
U11	0.154	0.081	0.061	0.016	0.004	0.015	0.017	0.055

Zdroj: vlastné spracovanie

Na výpočet jednotlivých metód sme použili tabuľkový program Microsoft Excel, v ktorom sme použili potrebné matematické a štatistické funkcie na základe vzorcov uvedených v predchádzajúcich kapitolách. Životný cyklus podniku zobrazíme na bodových grafoch. Na x-ovej osi bude zobrazené časové obdobie a na y-ovej osi bude integrálny ukazovateľ každej z metód.

4.4.1 Metóda váženého súčtu poradi

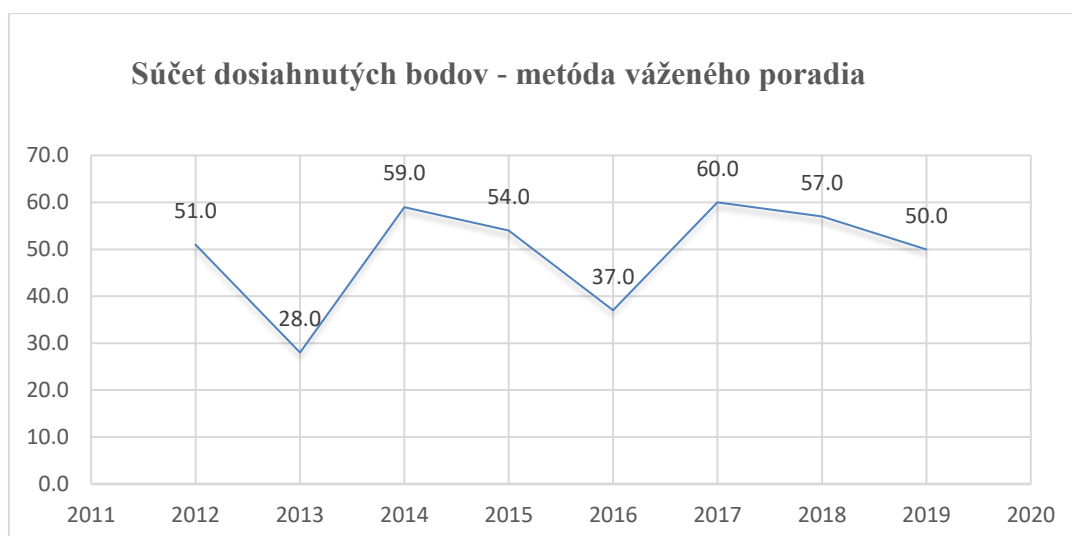
Pri použití metódy váženého poradia sme ohodnotili všetky analytické ukazovatele na základe žiadaného charakteru. Ak bol charakter pozitívny, jednotlivým rokom sme prideliť hodnoty podľa kľúča – najvyššia hodnota má najvyššie hodnotenie, ktoré sa rovná počtu skúmaných rokov a takto sme postupne priradzovali hodnotenia až po 1. Pri negatívnom charaktere sme postupovali obdobne s tým rozdielom, že najvyššie hodnotenie dostala najnižšia hodnota. Závažnosť – váha jednotlivých ukazovateľov bola u všetkých ukazovateľov rovnaká. Na konci sme uviedli integrálny ukazovateľ. Táto metóda nezohľadňuje rozdiely medzi jednotlivými rokmi. Nie je taká presná ako ostatné tri metódy.

Tabuľka 20 - Výpočet metódy váženého poradia

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Charakter
U1	7.0	4.0	6.0	2.0	5.0	3.0	8.0	1.0	+
U2	2.0	1.0	4.0	3.0	6.0	8.0	5.0	7.0	+
U3	1.0	3.0	6.0	4.0	7.0	8.0	2.0	5.0	-
U4	5.0	3.0	7.0	1.0	6.0	8.0	4.0	2.0	-
U5	8.0	5.0	3.0	6.0	2.0	1.0	7.0	4.0	+
U6	3.0	1.0	5.0	4.0	2.0	6.0	7.0	8.0	-
U7	3.0	1.0	5.0	8.0	2.0	7.0	6.0	4.0	+
U8	6.0	1.0	5.0	8.0	2.0	3.0	4.0	7.0	-
U9	5.0	1.0	7.0	8.0	2.0	6.0	4.0	3.0	+
U10	3.0	1.0	5.0	7.0	2.0	8.0	6.0	4.0	+
U11	8.0	7.0	6.0	3.0	1.0	2.0	4.0	5.0	+
Súčet	51.0	28.0	59.0	54.0	37.0	60.0	57.0	50.0	
Poradie	5	8	2	4	7	1	3	6	

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe poradia rokov z tabuľky 20 môžeme vidieť, že najúspešnejšie boli roky 2014 a 2017. Z tabuľky môžeme vidieť, že v roku 2017 sú všetky ukazovatele medzi najlepšimi hodnotami až na U5 a U11 doplnené U1. Ukazovateľ U5 nám hovorí o predlžujúcej sa dobe splácania záväzkov, táto skutočnosť je zapríčinená nadviazaním spolupráce s väčšími subjektami, ktorých štandardy v splácaní záväzkov sú iné ako u subjektov, s ktorými podnik spolupracoval dovtedy. S predĺženou dobou splácania sa prirodzene zhoršila pohotovosť likvidity U1 a s predajom väčším klientom sa zhoršila hrubá marža. V nasledujúcich rokoch sa ukazovateľ U5 zlepšoval vďaka zníženiu intenzity spolupráce s týmito klientmi. Avšak spolu s tým sa zhoršilo aj hodnotenie. V roku 2018 sa hodnotenie zhoršovalo pomalšie, ale rok 2019 bol už tretí najhorší zo sledovaného obdobia. Ak sa pozrieme na prepady v roku 2013 a 2016 tento je na pomerne udržateľnej úrovni. Napriek tomu by sme mali začať hľadať zdroje opätovného rastu ako tomu bolo v roku 2014 a 2017. Na základe grafu 8 môžeme zhodnotiť, že podnik je vo fáze stabilizácie, ale svoj vrchol dosiahol v roku 2017 a ak nezačne rásť prejde do fázy krízy.



Graf 8 - Metóda váženého poradia

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.2 Bodovacia metóda

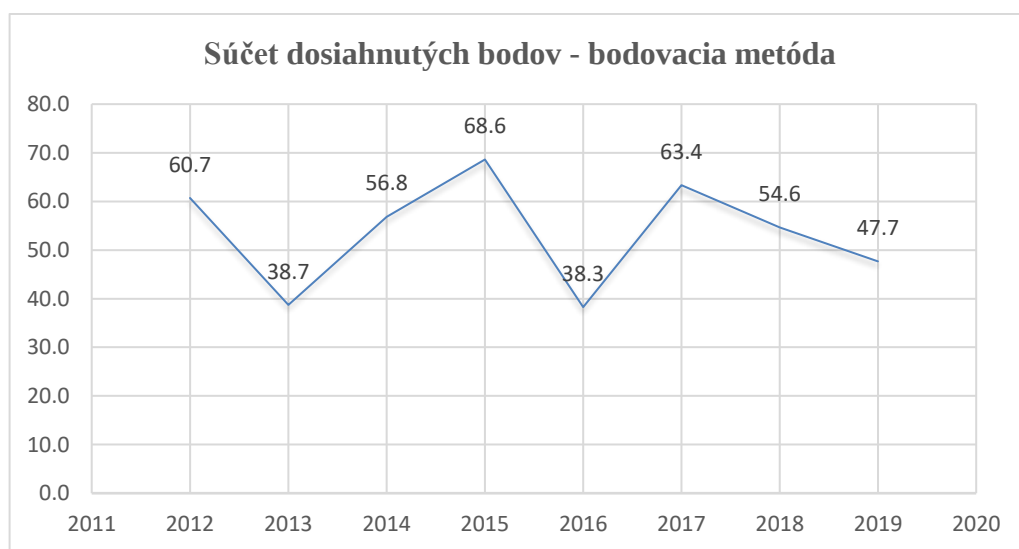
Pri použití bodovacej metódy sme určili najpriaznivejšie hodnoty pre daný ukazovateľ, ak mal ukazovateľ pozitívny charakter najvyššej hodnote takého ukazovateľa sme priradili 100 bodov, naopak, ak mal ukazovateľ negatívny charakter 100 bodov sme priradili najnižšej hodnote za skúmané obdobie. Váhy boli taktiež u všetkých ukazovateľov rovnaké. Integrálny ukazovateľ dosiahneme priemerom hodnôt ukazovateľov za príslušný rok. Táto metóda je nepresná pri súboroch, kde sa nachádzajú ukazovatele s negatívnymi hodnotami. V našom súbore sa takéto hodnoty nenachádzajú. Táto metóda zohľadňuje rozdiely medzi jednotlivými rokmi, preto nám poradie zobrazí presnejšie.

Tabuľka 21 - Výpočet bodovacej metódy

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Charakter
U1	96	62	70	51	67	56	100	43	+
U2	77	75	88	88	92	100	92	97	+
U3	20	35	46	40	58	100	31	42	-
U4	62	57	67	45	67	100	60	50	-
U5	100	48	34	52	30	17	54	37	+
U6	76	75	77	77	76	80	85	100	-
U7	16	11	43	100	13	60	48	40	+
U8	23	6	11	100	7	8	11	23	-
U9	54	2	77	100	5	66	32	10	+
U10	44	1	71	92	3	100	76	45	+
U11	100	53	40	10	2	10	11	36	+
Priemer	60.7	38.7	56.8	68.6	38.3	63.4	54.6	47.7	
Poradie	3	7	4	1	8	2	5	6	

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe poradia z tabuľky 21 môžeme konštatovať, že najúspešnejšie roky podniku podľa bodovacej metódy sú 2015 a 2017. Na toto poradie má vplyv hlavne výška zisku, ktorý bol v daných rokoch najvyšší. Na základe zisku mali ukazovatele rentability U9 a U10 vysoké hodnoty. Rok 2015 bol ovplyvnený tiež vyšším podielom cudzieho kapitálu, ktorý je pre podnik lacnejší. V roku 2017 bola hlavným faktorom rastu podniku bežná likvidita U2 a tiež aktivita U3 a U4. Podnik dokázal efektívne narábať s peňažnými prostriedkami a dosiahol tak lepšie výsledky. Ak hodnotíme vývoj integrálneho ukazovateľa v čase, na grafe 9 môžeme vidieť, že najlepšie roky prišli po prudkých prepadoch. Podnik dokázal využiť medzery na trhu. Na základe toho sa dokázal presadiť v inom segmente a predstihnúť konkurentov. V posledných dvoch rokoch došlo k prepadu, ktorý zatiaľ nie je taký výrazný ako v rokoch 2013 a 2016, ale vzhľadom na súčasnú situáciu by mal podnik čo najskôr usilovať o nové riešenia a dosiahnuť opätovný rast alebo aspoň zastaviť pokles. Ak sa tak nestane, podnik sa dostane hlboko do štádia krízy.



Graf 9 - Bodovacia metóda

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.3 Metóda normovanej premennej

Pri použití metódy normovej premennej sme sa snažili o transformáciu analytických ukazovateľov na normovaný stav, v ktorom môžeme ukazovatele porovnávať. Na výpočet potrebujeme určiť priemerné hodnoty pre všetky ukazovatele a tiež hodnoty smerodajnej odchýlky. Následne sme vypočítali hodnoty všetkých ukazovateľov pre všetky obdobia na základe vzorcov uvedených v predchádzajúcich kapitolách. Musíme brať do úvahy či má ukazovateľ pozitívny alebo negatívny charakter a podľa toho použiť príslušný vzorec. Integrálny ukazovateľ sme dostali prostredníctvom

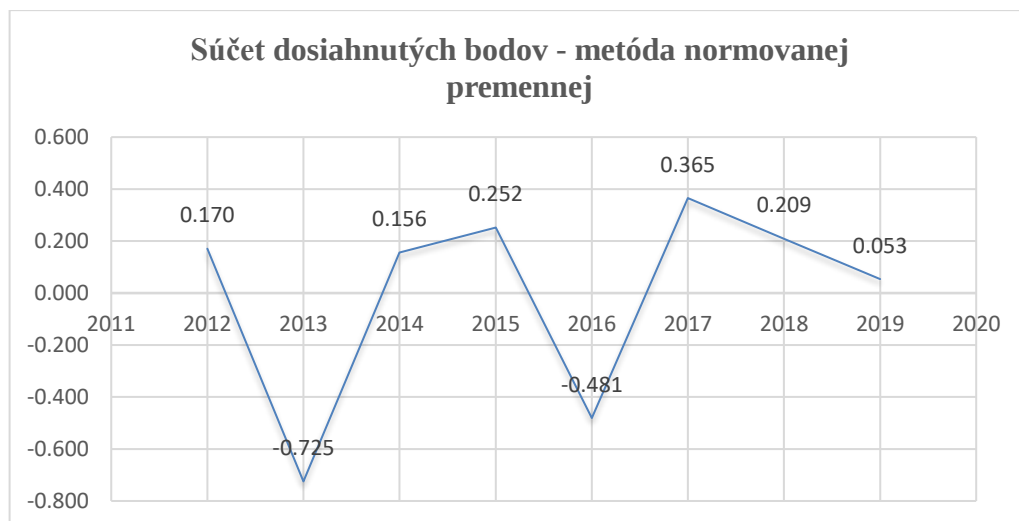
priemerných hodnôt jednotlivých ukazovateľov za skúmané obdobie. Následne sme určili poradie. Čím vyššiu hodnotu integrálny ukazovateľ dosiahol, tým bol rok úspešnejší.

Tabuľka 22 - Výpočet metódy normovanej premennej

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Charakter	Priemer	Smerod. odchýlka
U1	1.451	-0.315	0.110	-0.914	-0.066	-0.629	1.679	-1.316	+	0.406	0.113
U2	-1.405	-1.667	-0.034	-0.126	0.441	1.348	0.424	1.018	+	0.972	0.091
U3	-2.156	-0.219	0.383	0.100	0.794	1.460	-0.581	0.220	-	164.359	69.265
U4	0.085	-0.266	0.497	-1.658	0.495	1.912	-0.053	-1.012	-	69.274	14.289
U5	2.293	0.073	-0.517	0.239	-0.716	-1.276	0.315	-0.412	+	126.514	63.541
U6	-0.597	-0.794	-0.497	-0.509	-0.671	0.004	0.707	2.357	-	0.903	0.075
U7	-0.896	-1.095	0.050	2.108	-1.024	0.671	0.224	-0.038	+	4.825	3.251
U8	0.879	-1.631	0.029	1.534	-0.980	-0.690	-0.021	0.880	-	0.121	0.070
U9	0.303	-1.205	0.980	1.664	-1.128	0.660	-0.315	-0.959	+	0.260	0.206
U10	-0.299	-1.505	0.494	1.070	-1.442	1.308	0.633	-0.259	+	0.021	0.014
U11	2.214	0.654	0.223	-0.739	-0.997	-0.747	-0.714	0.106	+	0.050	0.047
Súčet	0.170	-0.725	0.156	0.252	-0.481	0.365	0.209	0.053			
Poradie	4	8	5	2	7	1	3	6			

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe tabuľky môžeme vidieť, že najúspešnejšie roky sú stále 2015 a 2017, iba ich poradie sa vymenilo. Faktory, ktoré pozitívne ovplyvňujú dané roky sú rovnaké ako pri bodovej metóde. Ide hlavne o vyššiu úroveň zisku oproti ostatným. Tento faktor pomohol tiež v roku 2018, ktorý je podľa tejto metódy tretí najlepší za skúmané obdobie. Rok 2017 pozitívne ovplyvnili taktiež ukazovatele likvidity U1 a U2. Tak ako v predchádzajúcej metóde, aj v tejto prichádzali najlepšie roky po období prepadu, keď bol podnik schopný prísť s novými nápadiami a riešeniami. Prepady v roku 2013 a 2016 dosahujú až záporné hodnoty, ale nepredstavujú dlhodobú krízu. Boli zapríčinené vyčerpaním produktu, ktorý podnik ponúkal. V súčasnosti dochádza podľa grafu 10 k poklesu. Tento pokles má pomalší, ale dlho dobejší charakter. Naznačuje prechod medzi fázami stabilizácie a krízy, ktorá zatiaľ nie je hlboká, ale podnik potrebuje venovať prostriedky na zabezpečenie opätovného rastu.



Graf 10 - Metóda normovanej premennej

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.4 Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu

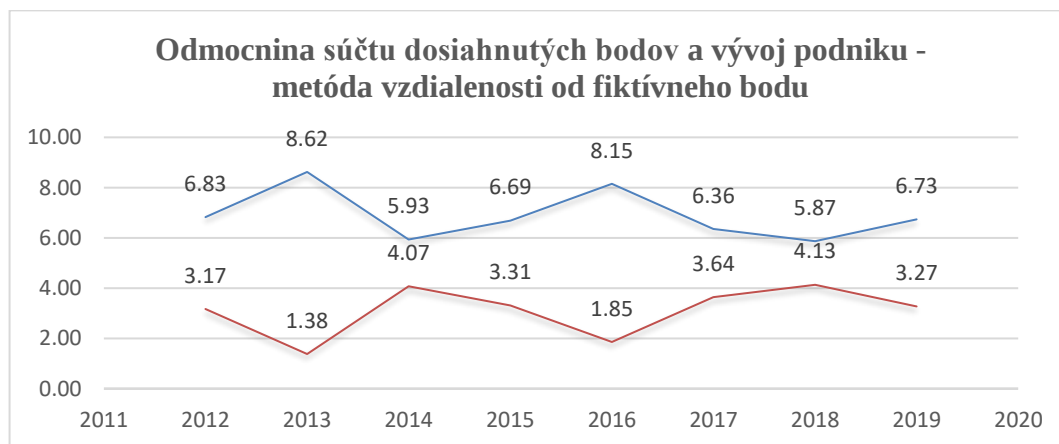
Pri použití metódy vzdialenosti od fiktívneho bodu, sme porovnávali jednotlivé roky s fiktívnym variantom. Potom sme stanovili odchýlku reálnych rokov od fiktívneho variantu. Na stanovenie hodnoty fiktívneho variantu sa môžu používať rôzne spôsoby, môžeme sa porovnávať s najlepšimi hodnotami v odvetví, so žiaducimi hodnotami podniku a podobne. My budeme porovnávať s najlepšimi hodnotami z nášho súboru ukazovateľov. Prvé kroky pri vypracovaní tejto metódy sú rovnaké ako u metódy normovanej premennej. Následne sa určí vzdialenosť od fiktívneho bodu na základe určenej normovanej premennej. Výsledná tabuľka zobrazuje euklidovskú vzdialenosť jednotlivých ukazovateľov v skúmaných obdobiach od fiktívneho bodu. Následne sa všetky ukazovatele za dané obdobie spočítajú. Zo súčtov parciálnych ukazovateľov vypočítame druhú odmocninu a určíme integrálny ukazovateľ. Určíme poradie jednotlivých rokov - čím je vzdialenosť väčšia tým je hodnotenie horšie. Túto metódu je výhodne použiť hlavne ak máme žiaduce hodnoty konkrétne určené a výkyvy, či už nahor alebo nadol sú negatívnym javom.

Tabuľka 23 - Výpočet metódy vzdialenosti od fiktívneho bodu

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Charakter	Priemer	Smerodajná odchýlka	Najlepšia hodnota	Normovaná premená
U1	0.052	3.974	2.462	6.722	3.042	5.328	0.000	8.966	+	0.406	0.113	0.596	1.679
U2	7.581	9.095	1.910	2.173	0.824	0.000	0.854	0.109	+	0.972	0.091	1.095	1.348
U3	13.075	2.820	1.161	1.851	0.444	0.000	4.168	1.539	-	164.359	69.265	63.212	-1.460
U4	3.336	4.745	2.003	12.743	2.007	0.000	3.862	8.547	-	69.274	14.289	41.955	-1.912
U5	0.000	4.932	7.899	4.220	9.057	12.742	3.913	7.318	+	126.514	63.541	272.243	2.293
U6	8.725	9.932	8.143	8.217	9.171	5.537	2.722	0.000	-	0.903	0.075	0.725	-2.357
U7	9.027	10.262	4.239	0.000	9.812	2.067	3.550	4.609	+	4.825	3.251	11.679	2.108
U8	0.430	10.021	2.264	0.000	6.322	4.945	2.419	0.427	-	0.121	0.070	0.014	-1.534
U9	1.853	8.232	0.468	0.000	7.796	1.008	3.915	6.882	+	0.260	0.206	0.603	1.664
U10	2.581	7.910	0.662	0.056	7.560	0.000	0.455	2.453	+	0.021	0.014	0.039	1.308
U11	0.000	2.432	3.963	8.720	10.309	8.770	8.576	4.442	+	0.050	0.047	0.154	2.214
Súčet	46.66	74.35	35.18	44.70	66.34	40.40	34.43	45.29					
Odmocnina	6.831	8.623	5.931	6.686	8.145	6.356	5.868	6.730					
Poradie	6	8	2	4	7	3	1	5					

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť na grafe 11, podľa metódy vzdialenosti od fiktívneho je najlepší rok 2018 tesne nasledovaný rokom 2015. Najhoršie obdobie bolo v rokoch 2013 a 2016 ako zobrazovali aj ostatné metódy. Rok 2018 je touto metódou hodnotený najlepšie vďaka svojej stabilite, v ukazovateľoch sa nevyskytovali žiadne extrémne hodnoty na ktoré je táto metóda citlivá. Podľa grafu 11 sa podnik nachádza vo fáze stabilizácie. V poslednom roku sa zhoršili najmä ukazovatele pohotovostnej likvidity U1 a znížil sa rozdiel medzi dobou obratu pohľadávok U4 a dobou splácania záväzkov U5, čo vedie zníženiu efektivity pri nakladaní s majetkom. Ako môžeme vidieť na grafe 11, modrá krivka má opačný tvar ako pri ostatných metódach. Je to zapríčinené tým, že podnik sa nesnaží dosiahnuť najvyššie hodnoty, ale práve naopak. Podniky sa snažia minimalizovať vzdialenosť od fiktívneho „najlepšieho“ bodu. Červený graf predstavuje vývoj podniku v jednotlivých rokoch. Tento graf predstavuje obrátenú hodnotu k modrému. Žiadané sú vyššie hodnoty.



Graf 11 - Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu

Zdroj: vlastné spracovanie

5 Diskusia

V záverečnej časti diplomovej práce zhrnieme prínosy práce za jednotlivé kapitoly, zhodnotíme či boli stanovené ciele práce splnené a navrhujeme riešenia, ktoré vyplývajú z výsledkov práce. Hlavným cieľom práce bolo vypracovať a na základe diagnostických metód určiť súčasnú fázu životného cyklu podniku a určiť kam bude podnik smerovať po zavedení navrhnutých riešení. Hlavný cieľ bol doplnený o čiastkové ciele, ktoré dopĺňali hlavný cieľ a tiež slúžili k jeho dosiahnutiu. Jednotlivé čiastkové ciele boli dosiahnuté v priebehu prvých troch kapitol. V diskusii sa vyjadríme k hlavnému cieľu.

Našou hlavnou úlohou počas prvej kapitoly bolo zhromaždiť a usporiadať teoretické poznatky o danej téme na základe použitia odbornej literatúry, internetových zdrojov, správ a vyhlásení Európskej komisie a vlády Slovenskej republiky. Teoretické poznatky pochádzali najmä od autorov zo Slovenskej a Českej republiky a opisovali hlavne prístupy v európskom prostredí, kde podnik vo väčšine prípadov pôsobí. Zamerali sme sa na tri základne okruhy teoretických poznatkov, ktoré boli pre vypracovanie práce nevyhnutné a potrebné aj pre čitateľov práce. Prvý okruh informoval o podstate a význame KaK priemyslu pre slovenskú a európsku ekonomiku a tiež vymedzil špecifiká, na ktoré bolo potrebné v ďalšom pokračovaní práce prihliadať. Druhý okruh informoval o teoretickom pozadí životného cyklu podniku a o jeho jednotlivých fázach, aby sme boli schopní opísať priebeh životného cyklu a určiť súčasnú fázu. V treťom okruhu sme sa zaoberali podnikovou diagnostikou a jednotlivými metódami, ktoré nám umožnili diagnostiku životného cyklu.

V druhej a tretej kapitole sme si vymedzili hlavný a čiastkové ciele diplomovej práce. Uviedli sme metódy zberu informácií a práce s nimi. Okrem toho sme zhodnotili, vybrali a popísali metódy, ktoré budeme v práci používať. Uviedli sme podrobný postup a vzorce výpočtu údajov v jednotlivých metódach.

Vo štvrtej kapitole sme uplatnili jednotlivé diagnostické metódy a na ich základe sme uskutočnili jednotlivé analýzy. V tejto kapitole sme tiež uviedli finančné a ekonomické údaje na základe ktorých sa analýzy vykonávali. V prvých dvoch analýzách sme hodnotili okolie podniku pomocou passportu okolia podniku a PEST analýzy. Uviedli sme základne údaje o podniku ako je sídlo, právna forma, zameranie, záujmové územie a pod. Vybrali sme makroekonomické ukazovatele, ktoré majú najvýraznejší vplyv na

podnik. Hrubý domáci produkt, nezamestnanosť a cena práce ovplyvňujú podnik hlavne z hľadiska kúpnej sily obyvateľstva. Marketingové služby a s nimi spojená organizácia firemných a spoločenských podujatí by sa dala z hľadiska makroekonomického pohľadu označiť ako luxusný statok, s ekonomickým rastom sa dopyt po nej progresívne zväčšuje a s ekonomickým poklesom ju podniky ju ako jednu z prvých nákladových položiek obmedzia, najmä ak sa jedná o reklamné podujatia. Samozrejme sú segmenty, ktoré v závislosti od druhu krízy rastú aj pri ekonomickom poklese. Ako príklad si môžeme uviesť lekárne, potraviny, e-shopy, ktoré počas terajšej krízy rastú a potrebujú dodatočné marketingové služby. Ak sa pozrieme na doterajší vývoj troch spomínaných ukazovateľov, môžeme zhodnotiť, že sa vyvíjali pozitívne pre odvetvie. Dochádzalo k ekonomickému rastu, nezamestnanosť sa znižovala a priemerná mzda a s ňou príjem obyvateľov sa zvyšoval. Dochádzalo k obnoveniu po rokoch 2009-2012 keď bol trh najviac poznačený ekonomickou krízou. Na druhej strane mala klesajúca nezamestnanosť a stúpajúca cena práce vplyv na rast nákladov. Podnik má iba jedného zamestnanca, ale tieto ukazovatele mali vplyv na rast ceny služieb od externých dodávateľov a s tým spojený rast nákladov. Tento jav bol však vyvážený dopytom po službách podniku a s tým aj ich rastúcou cenou. Okrem toho nízka miera inflácie, resp. deflácia brzdila rast cien. Navyše KaK priemysel bol v posledných rokoch podporovaný európskou úniou a ministerstvom kultúry vo forme grantov ohraničených sumou až 200 tisíc € a mierou podpory 55 % až 95%. Ďalej sme analyzovali vývoj výnosových, nákladových a súvahových položiek podniku. Môžeme vidieť, že v roku 2015 až 2017 došlo k výraznému rastu tržieb aj nákladov, ktorý bol zapríčinený obnovovaním ekonomiky po kríze a výraznou zmenou postoja od uťahovania opaskov k rastu a expanzii a s nimi spojeným rastom dopytu po marketingových službách. Tento rast bol tlačенý využitím medzier na trhu, z čoho vyplýval obmedzený počet konkurentov. V rokoch 2018 došlo k výraznému prepadu, ktorý bol spôsobený viacerými faktormi. Najvýraznejší bol spôsobený postupným vyčerpaním ponúkaných výrobkov a postupnému posunu v životnom cykle výrobku, ktorý vytváral veľký objem tržieb. Nárast konkurencie a znížený trhovú podiel s tým spojený. Ďalším faktorom bolo spomalenie rastu ekonomiky a obmedzenie „boomu“ po skončení hospodárske krízy. V rokoch 2018 a 2019 síce došlo k poklesu tržieb o 3/4, ale taktiež k výraznému poklesu nákladov, ktoré boli spojené s veľkým rizikom. Zmena súvahových položiek v podstate kopírovala vývoj z výkazu zisku a strát – pri väčšom objeme výnosov a nákladov podnik evidoval viac pohľadávok a záväzkov z obchodného styku. Bankové úvery sa takisto

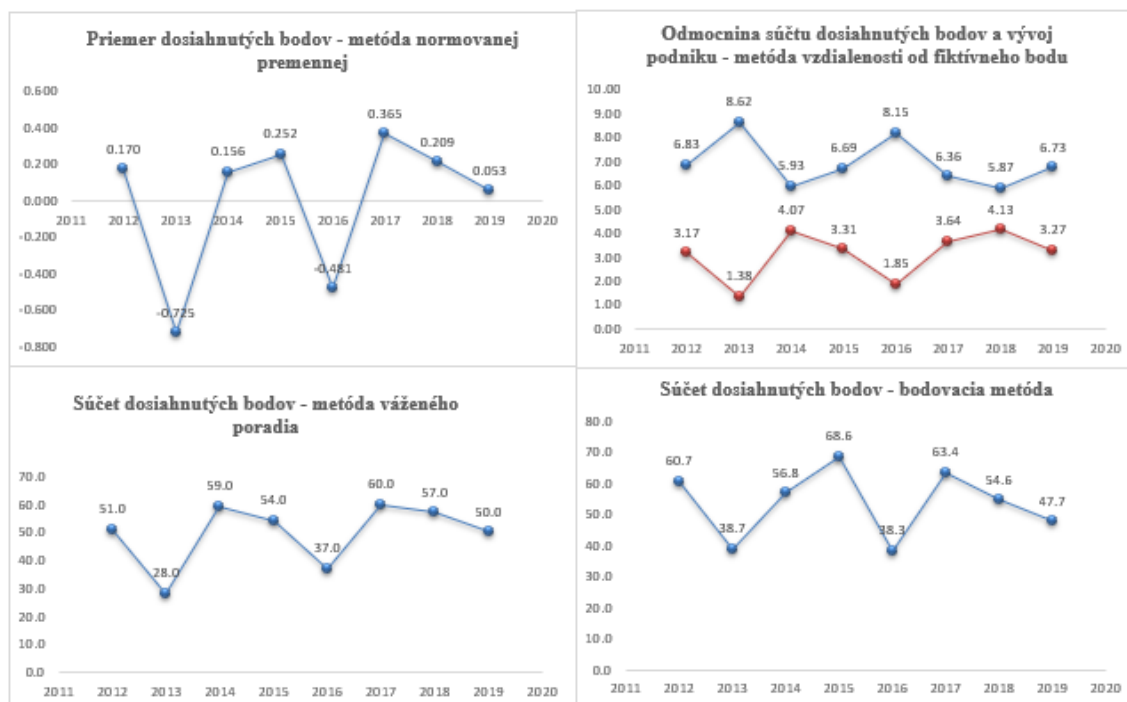
znižovali s poklesom tržieb. Dlhodobý majetok bol vzhľadom na objem tržieb pomerne malý, k výkyvom došlo iba v rokoch 2015 a 2018, kedy došlo ku kúpe automobilov. V analýze sú uvedení najvýznamnejší konkurenti, odberatelia a dodávatelia. V prístupe k dodávateľom má podnik jasne stanovenú filozofiu založenú na profesnej etike, osobných a korektných vzťahoch. Radšej uprednostňuje menšie, ale dlhodobo pôsobiace podniky. Vo vzťahu ku konkurentom sa snaží o korektné vzťahy, ale keďže sa odvetvie stáva čoraz viac konkurenčné a s prichádzajúcou krízou sa to bude ešte viac prehlbovať je to takmer nemožné. Z hľadiska žiaducich a nežiaducich činností sa podnik snaží svoje služby prispôbiť čo najviac spokojnosti klientov a k tomu využíva činnosti, ktoré sú uvedené. Medzi najväčšie problémy odvetvia patrí hlavne cenový dumping. Mnohé podniky poskytujú svoje služby za ceny, ktoré sú nižšie ako náklady, čo má negatívny vplyv na odvetvie a deformuje ho. Mnoho podnikov, dokonca aj tie, ktoré to praktikuju sú kvôli tomu vo veľmi nepriaznivej finančnej situácii, keďže nastavili ceny na trhu na neúnosne nízku hladinu. Ďalšími veľkými problémami odvetvia sú klamlivá reklama a neserióznosť obchodných partnerov.

Ďalšou použitou metódou je PEST analýza, ktorá nám poskytuje akýsi všeobecný pohľad na faktory, ktoré ovplyvňujú odvetvie. V súčasnej dobe by sme najviac zdôraznil obmedzenia a regulácie, ktoré sú zapríčinené pandémiou COVID-19. Táto kríza negatívne ovplyvňuje najmä politické a ekonomické faktory. Dochádza k rôznym reguláciám, opatreniam a obmedzeniam, ktoré znemožňujú organizáciu podujatí, znižujú kúpyschopnosť obyvateľstva a negatívne vplývajú na ekonomickú situáciu podnikov, ktoré majú problém zabezpečiť vlastnú existenciu. Na druhej strane má pandémia pozitívny vplyv na nové technológie v odvetví. Núti podniky hľadať nové riešenia, presúvať svoju činnosť do on-line priestoru a hľadať nové možnosti, ale aj klientov pre ich služby.

Dostávame sa k zhodnoteniu analýz, ktoré sú určené na diagnostiku životného cyklu podniku. Prvou z týchto analýz je finančno-ekonomická analýza. Skladá sa z analýzy štyroch skupín pomerových ekonomických ukazovateľov: likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability. Tieto údaje sme hodnotili na základe vývoja v priebehu sledovaného obdobia, ale aj vzhľadom na podniky v odvetví. Z hľadiska životného cyklu podniku je dôležité nie len to ako si počína v jednotlivých rokoch, ale aj ako je na tom oproti konkurencii. Na základe toho môžeme usúdiť, či sa vôbec dostal do fázy rastu a či má šancu prežiť v časoch ekonomickej recesie a krízy. Po preskúmaní vybraných ukazovateľov likvidity sme zistili, že podnik je z hľadiska pohotovosti aj bežnej likvidity na

želanej úrovni a v súčasnosti ani minulosti nemal žiadne problémy s likviditou. Aj v porovnaní s podnikmi v odvetví vykazuje veľmi priaznivé hodnoty a nemá žiadny problém splácať svoje záväzky. Na základe toho môžeme usúdiť, že ak by aj podnik potreboval získať peňažné prostriedky z externých zdrojov, nemal by problém s financovaním. Na základe hodnôt likvidity môžeme tvrdiť, že podnik sa nenachádza vo fáze krízy ani úpadku. Ďalším ukazovateľom je aktivita. Hodnota doby obratu aktív je veľmi nízka, čo je pozitívum. Je to zapríčinené nízkym objemom dlhodobých aktív. V porovnaní s konkurenciou je podnik výrazne lepší. Na druhej strane doba obratu pohľadávok je nižšia ako doba splácania záväzkov. V minulosti dokonca niekoľko násobne, čo nám hovorí o efektívnom využívaní majetku a sile voči dodávateľom a odberateľom. Pre podnik je dôležitá vzdialenosť medzi krivkami doby obratu pohľadávok a doby splácania záväzkov. V roku 2019 sa tento priestor zmenšil, ale kým nie je výrazne záporný, nemôže hovoriť o kríze v podniku z hľadiska aktivity. Na základe ukazovateľov zadlženosti sa môže zdať, že podnik je nadmieru zadlžený, ale väčšina záväzkov podniku plynie zo záväzkov z obchodného styku a z efektívneho využívania majetku ako sme spomínali vyššie. Ak zoberieme do úvahy ukazovateľ úrokového krytia môžeme vidieť, že podnik dokázal kryť debetné úroky bez problémov počas celého skúmaného obdobia. Dlhodobá zadlženosť podniku je tiež minimálna. Ukazovatele zadlženosti by možno mohli byť miernym obmedzením pri získavaní bankového úveru, ale vzhľadom na hodnoty likvidity by to nebol výrazný problém. Pri porovnaní s konkurenciou si musíme uvedomiť, že tie majú lepšie hodnoty zadlženosti, ale horšie hodnoty úrokového krytia, čo pre nich môže byť vážny problém. Poslednou časťou finančno-ekonomickej analýzy sú ukazovatele rentability, ktoré spájajú všetky doterajšie ukazovatele. Môžeme vidieť, že hlavne v minulosti sa väčšina podnikov dlhodobo spamätávala z krízy a dosahovala stratu. V súčasnosti sa rentabilita s klesajúcim ziskom zhoršuje. Podnik sa nachádza vo fáze stabilizácie. Tržby a zisky klesajú a je potrebné nájsť zdroj opätovného rastu. Na základe finančno-ekonomickej analýzy sa podnik nachádza vo fáze stabilizácie. V súčasnosti nemá vážne problémy so žiadnym ukazovateľom, ale v budúcnosti musí nájsť zdroj opätovného rastu inak sa dostane do fázy krízy. Táto potreba je znásobená prichádzajúcou ekonomickou krízou, ktorá bude mať za následok insolventné podniky a zhoršenú kúpyschopnosť obyvateľov, čo bude viesť k výraznému útlmu dopytu po súčasných aktivitách podniku GESKER s. r. o.

Poslednou analýzou, ktorú sme uskutočnili bolo multikriteriálne hodnotenie variantov. Použili sme štyri najpoužívannejšie metódy. Krivky týchto metód môžeme vidieť na grafe 12. Pri všetkých štyroch grafoch boli krivky životného cyklu podniku podobné. Pri metóde vzdialenosti od fiktívneho bodu, vyzerá graf opačne kvôli skutočnosti, že žiaduce hodnoty sú záporne na rozdiel od ostatných metód. Preto sme ho doplnili o červený graf, ktorý predstavuje vývoj podniku a pozitívom pre podnik sú vyššie hodnoty. Tento graf približne kopíruje grafy ostatných metód.



Graf 12 - Metódy multikriteriálneho hodnotenia variantov

Zdroj: vlastné spracovanie

Môžeme vidieť, že v grafoch sú menšie rozdiely podľa toho na čo sú metódy citlivé. Napríklad v metóde vzdialenosti od fiktívneho bodu môžeme vidieť, že najlepšiu hodnotu dosahuje rok 2018, pričom v ostatných metódach sú to roky 2015 a 2017, v ktorých bol dosiahnutý najväčší zisk. To je zapríčinené citlivosťou na extrémne hodnoty. Pri metóde normovanej premennej zas vidíme oveľa prudší a hlbší prepád ako u ostatných metód. Vo všetkých metódach vidíme podobnosti. Za skúmané obdobie prišlo k dvom výrazným prepadom, ktoré boli nasledované prudkým rastom. Podnik bol schopný po oboch prepadoch nájsť nový zdroj rastu: nový produkt, nový segment, nový trh. V posledných dvoch rokoch môžeme vidieť taktiež prepád, ktorý nie je taký prudký ako v minulosti, ale prvýkrát za sledované obdobie trvá dva po sebe idúce roky. Tento vývoj nám hovorí, že podnik kumuloval svoje možnosti a momentálne sa nachádza vo fáze stabilizácie. Ak by sme nebrali do úvahy krízu spojenú s pandémiou COVID-19, podnik by

mohol pomaly analyzovať situáciu, ostať vo fáze stabilizácie a hľadať, čo najlepšie nové riešenia na opätovný rast. V dnešnej situácii to nie je možné, ak by ostal nečinný tržby by klesali na minimum. Kríza by nebol očakávaný stav v budúcnosti, ale nastala by okamžite. Preto je potrebné nájsť, čo najskôr medzery na trhu, presadiť sa na novom segmente, zmeniť zaužívaných odberateľov, resp. udržať aspoň obmedzenú spoluprácu so súčasnými klientmi a hľadať neustále nových. V súvislosti s touto situáciou a uskutočnenými analýzami sme navrhli riešenia, ktoré pomôžu podnik stat' sa ešte silnejším a stabilnejším.

Podnik by sa mal zamerať na nový priestor fungovania. V časoch, keď majú ľudia obmedzené možnosti pohybu a stretávania, zamerať sa na on-line priestor a sociálne siete. V súčasnosti už rozbieha projekt internetového rádia, ktoré má zaujať ľudí. Je potrebné, aby toto rádio vytvorilo nejakú pridanú hodnotu. Poskytovať pre ľudí niečo, čo iné rádia neposkytujú. Organizovať on-line koncerty, poprípade letné festivaly, ktoré si môžu ľudia vychutnať z pohodlia domova. Poskytnúť nejaký spôsob interakcie medzi umelcami a poslucháčmi, aby mali pocit, že sú toho súčasťou. Organizovať niečo ako on-line firemné team buildingy s moderovaním, hudbou, poprípade rôznymi aktivitami, ktoré sú schopné ľudia vykonávať z domovov. Viac sa zamerať na propagáciu prostredníctvom sociálnych sietí. Osloviť okrem spevákov a moderátorov aj ľudí, ktorý môžu zlepšiť marketing na sociálnych sieťach. Rozšíriť spoluprácu s už zabehnutými umelcami aj na tieto sociálne siete. Urobiť si prieskumy, na ktorých sociálnych sieťach alebo iných interaktívnych kanáloch by boli, ktorý umelci najúspešnejší.

Ďalším možným krokom je zmeniť zameranie. Či už marketingovo pomôcť súčasným klientom zamerať sa na odlišné možnosti predaja. Preorientovať sa na e-shopy, zaviesť donášku domov, presadiť sa v segmentoch, v ktorých je momentálne možné podnikat'. Druhou zložkou by malo byť získať nových klientov v odvetviach, ktorým sa v súčasnosti darí ako sú potraviny, pekárne, lekárne, predajne bicyklov a rôzne subjekty, ktoré podnikajú na internete. Okrem toho sa zamerať na podniky, ktoré v súčasnosti úplne zastavili svoju činnosť, ale budú mať dostatok prostriedkov na to, aby krízu prežili. Zatiaľ už dnes pracovať na marketingových stratégiách znovuoťvorenia. Vybudovanie účinnej reklamy, možno aj prepojenie súčasných a budúcich aktivít ako vysielat' internetové vysielanie z obľúbenej, ale momentálne zatvorenej prevádzky. Koncert umelca z tejto prevádzky pre širokú verejnosť, budovanie vzťahov do budúcnosti už teraz, keď o to konkurencia neprejavuje záujem. A neustála hľadať voľné miesta na trhu v podobe nových segmentov, trhov, výrobkov a služieb.

Záver

Cieľom diplomovej práce bolo na základe vybraných metód diagnostiky podniku určiť vývoj životného cyklu podniku a jeho súčasnú fázu. Na základe minulého a súčasného vývoja určiť jeho ďalší vývoj a možnosti. Po vyhodnotení týchto poznatkov navrhnúť možné riešenia vzhľadom na životnú fázu podniku. Diagnostikovali sme podnik GESKER s. r. o., ktorý podniká ako marketingová agentúra. Vykonáva rôzne činnosti ako poskytovanie marketingového poradenstva, komplexných reklamných služieb, organizovanie rôznych druhov podujatí a akcií a mnohé iné.

Je množstvo diagnostických metód určených na skúmania životného cyklu podniku. My sme uskutočnili štyri druhy metód. Passport okolia podniku a PEST analýzu, aby sme sa oboznámili s okolím podniku, procesov v ňom a ekonomickými údajmi o podniku. Pokračovali sme finančno-ekonomickou analýzou a štyrmi metódami multikriteriálneho hodnotenia variantov. Zdrojom informácií o podniku nám boli účtovné závierky od roku 2011.

Pri hodnotení podniku finančno-ekonomickou analýzou a multikriteriálnym hodnotením podniku sme zistili, že podnik je vo fáze stabilizácie a v skúmanom období zažil dva prudké poklesy, ktoré dokázal hneď v nasledujúcom roku zvrátiť. V súčasnosti by sme chceli tiež naštartovať opätovný rast podniku, keďže už dva roky po sebe pomalým tempom klesá. Vzhľadom na situáciu sa očakáva ešte výraznejší prepád, ktorý nie je spôsobený konaním podniku, ale situáciou na trhu, opatreniami vlády v súvislosti s pandémiou vírusu COVID-19. Na základe týchto skutočností sme navrhli riešenia, ktoré by mali podniku dopomôcť nie len k prekonaniu krízy, ale i k rastu.

V doterajších obdobiach bol opätovný rast vždy spojený s nájdením medzery na trhu, myslíme si, že aj v budúcnosti tomu tak bude. V súčasnosti začínal byť trh presýtený aj bez vplyvu pandémie, preto bez ohľadu na to aký dopad bude mať je potrebné hľadať nové riešenia. V súvislosti so súčasnou situáciou a rizikom, že bude pretrvávajúť sú odpoveďou na budúci rast nové technológie a ich rozvíjanie v marketingu. Ďalej by malo byť zdrojom rastu zameranie sa na nový segment zákazníkov, ktorý v súčasnosti potrebujú alebo v blízkej budúcnosti budú potrebovať prezentovať širšej verejnosti. Verím, že na základe poznatkov získaných diagnostikou životného cyklu má podnik informácie a poznatky na následný rozvoj. Podnik sa už v súčasnosti zamerá na riešenia, ktoré plynú z krízového vývoja a rozbehol nový druh podnikania a tým je prevádzka internetového rádia KIKS.

Na základe skutočností dokázaných v diplomovej práci je podnik GESKER s. r. o. životaschopný. Nachádza sa vo fáze stabilizácie a aj keď stojí pred obdobím krízy. A to nielen z hľadiska životného cyklu, ale aj z hľadiska celkového vývoja v ekonomike. Je dôležité, aby podnik uskutočnil kroky, ktoré budú viesť k opätovnému rastu alebo aspoň zabezpečia, že sa vyhne prudkému poklesu. Ak sa mu podarí úspešne čeliť kríze spôsobenej pandémiou COVID-19, vylepší svoje postavenie oproti väčšine konkurentov, ktorí budú výrazne strácať.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Knižné zdroje:

- (1) BARAN, Dušan a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku v praxi*. 2. vyd. Bratislava : Iris, 2008. 132 s. ISBN 978-80-89238-13-2.
- (2) BLAŽKOVÁ, Martina, *Marketingové řízení a plánování pro malé střední firmy*, Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- (3) DEÁKOVÁ, Stanislava, 2013. *Diagnostické metody a postupy podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 151 s. ISBN 978-80-225-3719-3.
- (4) DOOLE, Isobel, LOWE, Robin, *Strategic Marketing Decisions in Global Markets*, Boston: Cengage Learning EMEA, 2005. 343 s. ISBN 1-84480-142-X
- (5) GOZORA, Vladimír, 2000. *Krízový manažment*. Nitra : SPU Nitra, 2000. 184 s. ISBN 80-7137-802-X.
- (6) HARRISON, Michael, 2005. *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes. 3rd edition*. Thousand Oaks: Vydavateľstvo SAGE Publications, 2005. 182 s. ISBN 0-7619-2571-6
- (7) HYRŠLOVÁ, Jaroslava – KLEČKA, Jiří, *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonómie a managementu, 2008. 346 s. ISBN 978-80-86730-36-3
- (8) KAŠÍK, Ján – MICHALKO, Milan a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 186 s. ISBN 80-902167-4-9.
- (9) KUPKOVIČ, Milan, a kol. 2002. *Podnikové hospodárstvo*. 6. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2002. 452 s. ISBN 80-88848-93-8.
- (10) MAJDÚCHOVÁ, Helena, A KOL. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint 2. 2012. 215 s. ISBN:978-80-89393-83-1.
- (11) NEUMANNOVÁ, Anna, *Podniková diagnostika*. Bratislava : Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2012. 204 s. ISBN 978-80-8078-464-5.
- (12) SEDLÁČKOVÁ Helena - BUCHTA Karel, *Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Becka., 2006, 121 s. ISBN 80-89085-49-0.
- (13) SEDLÁK, Mikuláš a kol. 1995. *Podniková ekonomika*. Bratislava : Elita, 1995, 250 s. ISBN 80- 85323-73-7.
- (14) SEDLÁK, Mikuláš a kol. 2007. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 255 s. ISBN 978-80-8078- 093-7.

- (15) SRPOVÁ, Jitka - ŘEHOŘ, Václav, *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010 432 s. ISBN 978-80-2473-339-5
- (16) VOCHOZKA, Marek - MULAČ, Petr a kol. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 576. ISBN 978-80-247-4372-1.
- (17) SYNEK, Miloslav a kol. 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179936-7.
- (18) SYNEK, Miloslav - KISLINGEROVÁ Eva, *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing., 2010, 526 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- (19) TÓTHOVÁ, Alena a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava : Sprint dva, 2012. 255 s. ISBN 978-80-8971-001-0.
- (20) ZALAI, Karol a kol. 2010. *Finančno – ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint dva, 2010. 471 s. ISBN 978-80-89393.

Internetové zdroje:

- (21) „Správa o stave a potenciáli kreatívneho priemyslu na slovensku“ [elektronický zdroj] [9.4.2020] Dostupné na: <http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html>
- (22) „Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture)“ [elektronický zdroj] [9.4.2020] Dostupné na: <https://cultureactioneurope.org/knowledge/creatives-industries/1-the-economy-of-culture-in-europe/>
- (23) „Východiská stratégie rozvoja kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike“ [elektronický zdroj] [8.4.2020] Dostupné na <http://www.culture.gov.sk/posobnost-ministerstva/kreativny-priemysel-165.html>