

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/D/2013/2305804374

**ŠPECIFIKÁ UPLATNENIA DIAGNOSTICKÝCH METÓD
V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH**

Dizertačná práca

2013

Ing. Milan Huttera

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ŠPECIFIKÁ UPLATNENIA DIAGNOSTICKÝCH METÓD
V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH**

Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.

Bratislava 2013

Ing. Milan Hutera

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

Na tomto mieste by som chcel poďakovať svojej školiteľke, doc. Ing. Anne Neumannovej, CSc. za odborné vedenie a cenné rady nielen pri zostavovaní dizertačnej práce, ale aj počas celého doktorandského štúdia.

Rovnako by som chcel poďakovať výrobnému družstvu Novoplast za umožnenie vypracovania dizertačnej práce.

Podakovanie taktiež patrí aj mojim rodičom, ktorí ma podporovali počas celého štúdia.

ABSTRAKT

HUTERA, Milan: *Špecifiká uplatnenia diagnostických metód v malých a stredných podnikoch*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. – školiteľ: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2013, 160 s.

Cieľom predkladanej dizertačnej práce je rozšírenie poznatkov uplatňovania podnikovej diagnostiky v prostredí mikropodnikov, malých a stredných podnikov, identifikovanie diagnostických metód a špecifik ich uplatnenia v uvedených typoch podnikov. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 42 tabuliek, 31 grafov, 11 obrázkov a 1 prílohu.

Prvá kapitola je venovaná skúmaniu súčasného stavu problematiky doma a v zahraničí. Kapitola skúma postavenie, úlohy a význam mikropodnikov, malých a stredných podnikov. Zároveň sa zameriava na charakteristiku podnikovej diagnostiky ako vednej disciplíny.

V druhej kapitole je charakterizovaný hlavný cieľ dizertačnej práce, čiastkové teoretické a praktické ciele, definovaný problém riešenia dizertačnej práce a hypotézy dizertačnej práce.

Tretia kapitola je venovaná metódam a metodike zostavovania dizertačnej práce. Obsahuje charakteristiku objektov skúmania, popis pracovného postupu a detailnú charakteristiku všeobecných metód a špecifických diagnostických metód.

Štvrtá kapitola prezentuje výsledky dotazníkového prieskumu zameraného na zistenie rozsahu a spôsobov využívania diagnostických metód v odvetví sklolaminátovej výroby a podrobnú aplikáciu diagnostických metód vo vybranom podniku.

Piata kapitola obsahuje zhodnotenie výsledkov, vyhodnotenie stanovených hypotéz a odporúčania pre teoretickú a praktickú oblasť.

Kľúčové slová: mikropodniky, malé a stredné podniky, podniková diagnostika, diagnostické metódy, špecifiká uplatňovania diagnostických metód

ABSTRACT

HUTERA, Milan: *Diagnostic methods and the specifics of their application in small and medium-sized enterprises*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management. Department of Business. – Thesis supervisor: doc. Ing. Anna Neumannová, CSc. – Bratislava: FBM EU, 2013, 160 p.

The objective of the thesis was to expand the knowledge about the application of diagnostic methods in microenterprises, small and medium-sized enterprises and to identify suitable diagnostic methods and their specifics in these enterprises. This thesis is divided into five chapters and contains 42 tables, 31 figures, 11 illustrations and 1 appendix.

The content of the first chapter is focused on the importance of microenterprises, small and medium-sized enterprises on the economy. The second part of the chapter describes the business diagnostic as one of the economic sciences.

Main objective, partial objectives and hypotheses are formulated in the second chapter.

Third chapter focuses on the detailed description of diagnostic methods and methodology applied throughout the thesis. It also contains the descriptions of research objects and workflow used to complete the thesis.

Fourth chapter presents the results of questionnaire, which was submitted to Slovak companies in fiberglass industry, as well as the detailed application of diagnostic methods in a selected company of the fiberglass industry.

Fifth chapter summarizes the results obtained during the research, evaluation of the hypotheses and the general recommendations for economic theory and day-to-day business operations.

Key Words: microenterprises, small and medium-sized enterprises, business diagnostics, diagnostic methods, specifics of application of diagnostic methods

OBSAH

Úvod.....	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	13
1.1 Malé a stredné podniky, ich podstata a význam pre hospodárstvo krajiny.....	13
1.1.1 Postavenie mikropodnikov, malých a stredných podnikov v Slovenskej republike	18
1.1.2 Podstata, úlohy a analýza podnikateľského prostredia a odvetvového prostredia	21
1.1.3 Lokalita podniku, jej podstata, členenie, proces stanovenia a metódy hodnotenia	27
1.2 Význam a podstata podnikovej diagnostiky.....	36
1.2.1 História a vývoj podnikovej diagnostiky	38
1.2.2 Zásady, členenie a postupy podnikovej diagnostiky	42
1.2.3 Metódy podnikovej diagnostiky	46
2 Cieľ práce.....	50
2.1 Definovanie problému a formulovanie hypotéz	50
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	52
3.1 Charakteristika objektov skúmania	52
3.1.1 Charakteristika a špecifiká odvetvia sklolaminátovej výroby.....	52
3.1.2 Charakteristika analyzovaného podniku	55
3.2 Pracovné postupy, spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	56
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	58
3.3.1 Všeobecné metódy	58
3.3.2 Špecifické metódy	59
4 Výsledky práce.....	85
4.1 Dotazníkový prieskum o spôsoboch uplatňovania diagnostických metód v odvetví sklolaminátovej výroby	85
4.1.1 Výsledky dotazníkového prieskumu	90
4.2 Aplikácia metód hodnotenia okolia vybraného podniku.....	98
4.2.1 Politické faktory	98
4.2.2 Ekonomické faktory	99
4.2.3 Sociálne faktory.....	103
4.2.4 Technologické faktory.....	104
4.2.5 Environmentálne faktory.....	104
4.2.6 Legislatívne faktory.....	104
4.3 Aplikácia lokalizačných metód vo vybranom podniku.....	108
4.3.1 Steinerov – Weberov model	108
4.3.2 Analýza úžitkových hodnôt a metóda bodového hodnotenia.....	110
4.4 Aplikácia metód diagnostiky životného cyklu vo vybranom podniku.....	114
4.4.1 Aplikácia metód krízového barometra vo vybranom podniku.....	114
4.4.2 Hodnotenie životného cyklu analyzovaného podniku prostredníctvom metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov	118
5 Diskusia	142
5.1 Diskusia k teoretickej časti.....	142
5.2 Diskusia k praktickej časti.....	144
5.3 Vyhodnotenie stanovených hypotéz.....	148
5.4 Odporúčania pre teoretickú a praktickú oblasť	149
Záver.....	152
Použitá literatúra.....	154
Prílohy	160

ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A OBRÁZKOV

Tabuľka 1 – členenie podnikov podľa veľkosti na základe počtu zamestnancov a ročného obratu v EUR.....	15
Tabuľka 2 – ekonomické subjekty podľa právnych foriem a veľkostnej kategórie podľa počtu zamestnancov k 31.12.2011	20
Tabuľka 3 – krajiny s najlepším podnikateľským prostredím vo svete a v Organizácii pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD) k júnu 2011	25
Tabuľka 4 – krajiny s najlepším podnikateľským prostredím podľa Global Competitive Index Svetového Ekonomického Fóra	25
Tabuľka 5 – prehľad kategórií a ukazovateľov používaných pri zostavovaní Indexu podnikateľského prostredia	26
Tabuľka 6 – odporúčaný postup spracovania podnikovej diagnózy vlastnými manažérmi	43
Tabuľka 7 – odporúčaný postup v prípade realizácie poradenskej diagnostiky	44
Tabuľka 8 – proces poradenskej diagnostiky podľa Harrisona.....	45
Tabuľka 9 – vývoj počtu zamestnancov v analyzovanom podniku v rokoch 2003 - 2012.....	56
Tabuľka 10 – analýza PESTEL zohľadňujúca lokálne, národné a globálne faktory	63
Tabuľka 11 – príklad hodnotenia lokalít použitím analýzy úžitkových hodnôt	67
Tabuľka 12 – príklad použitia metódy bodového hodnotenia.....	67
Tabuľka 13 – príklad aplikácie Steinerovho - Weberovho modelu	68
Tabuľka 14 – vstupné údaje pre hodnotenie troch lokalít pomocou analýzy nulového bodu..	69
Tabuľka 15 – príklad riešenia dopravnej úlohy metódou severozápadného rohu.....	71
Tabuľka 16 – príklad otázok a výsledkov metódy krízového barometra	72
Tabuľka 17 – analýza zraniteľnosti podniku.....	75
Tabuľka 18 – východisková matica metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov	79
Tabuľka 19 – aplikácia Steinerovho - Weberovho modelu v analyzovanom podniku	109
Tabuľka 20 – aplikácia analýzy úžitkových hodnôt vo vybranom podniku	113
Tabuľka 21 – aplikácia metódy bodového hodnotenia v analyzovanom podniku.....	113
Tabuľka 22 – výsledky dosiahnuté aplikáciou krízového barometra v analyzovanom podniku	114
Tabuľka 23 – prehľad pomerových ukazovateľov použitých v dlhodobej multikriteriálnej analýze podniku.....	118
Tabuľka 24 – vstupné údaje pre dlhodobú multikriteriálnu analýzu	119
Tabuľka 25 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy váženého súčtu poradí	120
Tabuľka 26 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou bodovacej metódy	121
Tabuľka 27 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou modifikovanej bodovacej metódy	123
Tabuľka 28 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy normovanej premennej	124
Tabuľka 29 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt	126
Tabuľka 30 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt.....	127
Tabuľka 31 – porovnanie výsledkov dosiahnutých aplikáciou jednotlivých metód.....	129
Tabuľka 32 – prehľad poradí sledovaných období podľa jednotlivých metód multikriteriálnej analýzy	129

Tabuľka 33 – prehľad pomerových ukazovateľov použitých v krátkodobej multikriteriálnej analýze podniku.....	131
Tabuľka 34 – vstupné údaje pre krátkodobú multikriteriálnu analýzu podniku	131
Tabuľka 35 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy váženého súčtu poradí	132
Tabuľka 36 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou bodovacej metódy	133
Tabuľka 37 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou modifikovanej bodovacej metódy	134
Tabuľka 38 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy normovanej premennej	136
Tabuľka 39 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt	137
Tabuľka 40 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt.....	139
Tabuľka 41 – porovnanie výsledkov krátkodobého hodnotenia výkonnosti podniku	140
Tabuľka 42 – prehľad poradí sledovaných období podľa jednotlivých metód multikriteriálnej analýzy	141

Graf 1 – vývoj počtu právnických osôb podľa veľkosti od roku 2001 do roku 2011	19
Graf 2 – vývoj počtu podnikateľských subjektov - fyzických osôb v rokoch 2001 - 2011	20
Graf 3 – podiel jednotlivých typov podnikov na zamestnanosti v Slovenskej republike v roku 2011	21
Graf 4 – vývoj indexu podnikateľského prostredia	27
Graf 5 – grafické zobrazenie hodnotenia troch lokalít pomocou analýzy nulového bodu.....	70
Graf 6 – rozloženie respondentov dotazníka podľa veľkosti podnikov	90
Graf 7 – rozloženie respondentov dotazníka podľa právnej formy podnikania	91
Graf 8 – rozloženie respondentov dotazníka podľa krajov	91
Graf 9 – prehľad rozšírenia pojmu podniková diagnostika a používania jej metód	92
Graf 10 – diagnostické metódy používané v podnikoch sklolaminátovej výroby	93
Graf 11 – dôvody nepoužívania diagnostických metód podnikmi sklolaminátovej výroby....	95
Graf 12 – spôsoby priebežného hodnotenia výkonnosti v podnikoch, ktoré nepoužívajú metódy podnikovej diagnostiky	96
Graf 13 – možnosti začatia používania metód podnikovej diagnostiky v podnikoch, ktoré ich v súčasnosti nepoužívajú	97
Graf 14 – percentuálna miera evidovanej nezamestnanosti v Slovenskej republike	99
Graf 15 – vývoj priemernej mzdy v slovenskom hospodárstve a v priemyselných odvetviach a analyzovanom podniku v EUR.....	100
Graf 16 – vývoj inflácie v Slovenskej republike a vybraných európskych krajinách v rokoch 2004 - 2012.....	101
Graf 17 – vývoj rastu HDP Slovenskej republiky a vybraných európskych štátov v rokoch 2004 - 2012.....	102
Graf 18 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy váženého súčtu poradí	120
Graf 19 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov bodovacej metódy	122
Graf 20 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov modifikovanej bodovacej metódy	123
Graf 21 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy normovanej premennej	125

Graf 22 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt	126
Graf 23 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt	128
Graf 24 – výsledné poradie jednotlivých období dlhodobej multikriteriálnej analýzy	130
Graf 25 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy váženého súčtu poradií	132
Graf 26 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov bodovacej metódy	134
Graf 27 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov modifikovanej bodovacej metódy	135
Graf 28 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe aplikácie metódy normovanej premennej	136
Graf 29 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt	138
Graf 30 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt	139
Graf 31 – výsledné poradie jednotlivých období krátkodobej multikriteriálnej analýzy	141
 Obrázok 1 – podnikateľské prostredie a jeho štruktúra	24
Obrázok 2 – Von Thünenov lokalizačný model	30
Obrázok 3 – proces lokalizácie podniku	35
Obrázok 4 – diagram pracovného postupu zostavovania dizertačnej práce	57
Obrázok 5 – analýza PESTEL zobrazujúca pôsobenie prvkov makroprostredia na podnik	62
Obrázok 6 – pôsobenie piatich síl podľa Porterovho modelu na podniky v odvetví	65
Obrázok 7 – grafické znázornenie výsledkov Steinerovho - Weberovho modelu	68
Obrázok 8 – grafické znázornenie krízového barometra	74
Obrázok 9 – aplikácia analýzy PESTEL vo vybranom podniku	107
Obrázok 10 – grafické zobrazenie optimálnej lokality analyzovaného podniku získané aplikáciou Steinerovho-Weberovho modelu	110
Obrázok 11 – grafické znázornenie aplikácie krízového barometra v analyzovanom podniku	116

Úvod

„Zdravý rozum velí vybrať si metódu a aplikovať ju. Ak sa dostaví neúspech, úprimne ho akceptujte a aplikujte inú metódu. Najdôležitejší krok je pokúsiť sa niečo urobiť.“

Franklin Delano Roosevelt

Uvedený citát prezidenta Spojených štátov amerických Franklina Delana Roosevelta nás vyzýva k aktivite. Napriek hrozbe neúspechu je najdôležitejším krokom pokúsiť sa zmeniť nepriaznivý stav, v ktorom sa momentálne nachádzame. Rooseveltova odhodlanosť uspieť, viedla nielen k postupnej porážke veľkej hospodárskej krízy, ktorá vrcholila v čase jeho predvolebnej kampane a nástupu do úradu, ale aj k neskoršiemu víťazstvu v druhej svetovej vojne.

V súčasnom období opäť riešime náročné ekonomické situácie, pre ktoré neexistuje zaručený recept na úspech. Svetová hospodárska a finančná kríza od roku 2008 zamestnáva nielen ekonómov, ale aj manažérov či majiteľov firiem. Príčiny poklesu výkonnosti podnikov, alebo dokonca ich zániku, môžu byť rôzne. Okrem už uvedenej svetovej hospodárskej a finančnej krízy, ako príčiny pochádzajúcej z vonkajšieho prostredia podniku, to môžu byť aj rôzne vplyvy z interného podnikového prostredia. Jedným z nástrojov identifikácie týchto vplyvov môže byť podniková diagnostika.

Predkladaná dizertačná práca s názvom „Špecifiká uplatnenia diagnostických metód v malých a stredných podnikoch“ je zameraná na aplikáciu diagnostických metód v najrozšírenejších typoch podnikov z hľadiska ich posudzovania podľa veľkosti.

Prvá kapitola je venovaná skúmaniu súčasného stavu problematiky doma a v zahraničí. Kapitola skúma postavenie, úlohy a význam mikropodnikov, malých a stredných podnikov. Po transformácii slovenskej ekonomiky, z centrálnej riadenej ekonomiky na trhovú ekonomiku, začalo vznikať veľké množstvo mikropodnikov, malých a stredných podnikov. V súčasnosti tieto podniky tvoria až 99% všetkých podnikov v Európskej únii. Druhá časť prvej kapitoly tvorí charakteristika podnikovej diagnostiky ako vednej disciplíny.

V druhej kapitole je charakterizovaný hlavný cieľ dizertačnej práce, čiastkové teoretické a praktické ciele, definovaný problém riešenia dizertačnej práce a formulované hypotézy dizertačnej práce.

Tretia kapitola je venovaná metódam a metodike spracovania dizertačnej práce. Obsahuje charakteristiku objektov skúmania a popis pracovného postupu, ktorý sme aplikovali počas zostavovania dizertačnej práce, ako aj prehľad všeobecných metód. Jadro tretej kapitoly tvorí detailná charakteristika diagnostických metód, ktoré sme aplikovali v praktickej časti dizertačnej práce. Metódy sme pre tento účel rozdelili do dvoch skupín, a to na metódy diagnostiky okolia a lokality podniku a metódy diagnostiky životného cyklu podniku.

Štvrtá kapitola prezentuje výsledky dotazníkového prieskumu zameraného na zistenie rozsahu a spôsobov využívania diagnostických metód v odvetví sklolaminátovej výroby, ako aj podrobnú aplikáciu diagnostických metód vo vybranom podniku.

Piata kapitola obsahuje zhodnotenie výsledkov, vyhodnotenie stanovených hypotéz a odporúčania pre teoretickú a praktickú oblasť.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Podniková diagnostika sa zaoberá sledovaním zdravia podniku. Z názvu dizertačnej práce vyplýva, že svoju pozornosť smerujeme takmer na všetky existujúce podnikateľské subjekty. V krajinách Európskej únie môžeme do kategórie mikropodnikov, malých a stredných podnikov zaradiť až 99% podnikateľských subjektov. Tieto podnikateľské subjekty sa významnou mierou podieľajú na tvorbe pridanej hodnoty a zamestnanosti. Sledovanie a zlepšovanie zdravia týchto subjektov je preto dôležité nielen pre zlepšovanie ich fungovania, ale aj z hľadiska zlepšovania životnej úrovne celej spoločnosti.

V úvodnej kapitole dizertačnej práce sa zameriavame na štúdium súčasného stavu riešenej problematiky. Kapitola sumarizuje základné poznatky o mikropodnikoch, malých a stredných podnikoch, prostredí v ktorom pôsobia a ich postavení v rámci ekonomiky Slovenskej republiky. Zároveň sa zameriavame na sumarizáciu teoretických poznatkov o podnikovej diagnostike ako vednej disciplíne.

1.1 Malé a stredné podniky, ich podstata a význam pre hospodárstvo krajiny

Pod pojmom podnikanie rozumieme „sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku¹“. Podľa Majtána je však potrebné spomenúť aj skutočnosť, že podnikanie nevykonávajú len subjekty, ktoré sú zamerané len na tvorbu zisku, ale aj subjekty zo sféry spoločenského života, ktorú označujeme ako neziskový sektor. Môžeme teda konštatovať, že podnikanie nemožno zúžiť len na činnosť vykonávanú výhradne podnikateľskými subjektmi. Preto pod podnikaním rozumieme „činnosť, aktivitu, ktorá je založená na využití poznatkov a skúseností každého pracovníka, a ktoré sa využívajú pri hľadaní odpovedí na nasledujúce otázky:

- aké produkty sa na trhu uplatnia,
- ako využiť potenciálne zdroje,
- ako získať a udržať zákazníka a pod.²

¹ Zákon č. 513/1991 Zb. – Obchodný zákonník, §2 ods. 1 [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné na internete: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/zakon-513-1991-zb.p-1427.html?aspi_hash=NTEzLzE5OTEgWmlu>

² MAJTÁN, Š. a kol. 2009. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva. 2009. s. 11. ISBN 978-80-89393-07-7

Šúbertová uvádza štyri základné znaky podnikania³:

- sústavná, t.j. pravidelná a opakovaná činnosť, ktorá nie je príležitostne vykonávaná,
- samostatnosť podnikateľa, ktorá sa prejavuje tak, že podnikateľ samostatne rozhoduje o spôsobe a rozsahu práce, o čase a mieste výkonu práce,
- výkon činnosti vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť, čo sa prejavuje tak, že podnikateľ koná pod svojím obchodným menom a zodpovedá za porušenie uzavretých zmlúv a znáša podnikateľské riziko,
- vykonávanie činnosti s cieľom dosiahnuť zisk, čo je v zmysle zákona motívom podnikateľskej činnosti, hoci v skutočnosti, napriek úmyslu dosiahnuť zisk, nemusí byť podnikateľská činnosť zisková.

Synek a Kislingerová uvádzajú, že podnikanie má tieto črty⁴:

- základným motívom podnikania je snaha o zhodnotenie vloženého kapitálu,
- zisk sa dosahuje uspokojovaním potrieb zákazníkov,
- potreby zákazníkov podnikateľ uspokojuje svojimi výrobkami a službami prostredníctvom trhu, čo vedie k tomu, že musí podstupovať riziko,
- pre všetky typy podnikania je charakteristické, že na jeho začiatku podnikateľ vkladá do svojho podniku vlastný alebo požičaný kapitál.

K najdôležitejším znakom podnikania patria podľa Majdúchovej a Neumannovej aj⁵:

- samostatné konanie hospodárskych subjektov,
- iniciatívnosť,
- ekonomická a právna erudovanosť,
- tvorivý prístup k riešeniu praktických problémov,
- schopnosť improvizácie a používania netradičných riešení,
- ochota preberať a schopnosť reálne zhodnotiť podnikateľské riziko.

Z uvedených charakteristík podnikania môžeme konštatovať, že podnikanie je samostatná činnosť, vykonávaná vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť s cieľom

³ ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2009. s. 9. ISBN 978-80-225-2869-6

⁴ SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. prepracované a doplnené vydanie. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. s. 3. ISBN 978-80-7400-336-3

⁵ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva. 2009. s. 17. ISBN 978-80-89393-13-8

dosahovať zisk. Osoba, ktorá podnikanie vykonáva, zároveň musí podstupovať riziko neúspechu na trhu, na ktorom ponúka svoje výrobky alebo služby. Túto činnosť je možné vykonávať v rôznych druhoch podnikov.

Okrem pojmu podnikanie je potrebné zadať aj pojem podnik. Podľa §5 ods. 1 Obchodného zákonníka je podnik definovaný ako „súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť“⁶. Podľa Európskej komisie je podnik „každý subjekt, bez ohľadu na právnu formu, ktorý vykonáva hospodársku činnosť“⁷. Majdúchová a Neumannová uvádzajú, že z praktických skúseností je možné podnik definovať ako „ekonomicky a právne samostatnú jednotku založenú za účelom podnikania“⁸. Synek a Kislingerová definujú podnik ako „inštitúcia, ktorá slúži k výkonu podnikateľskej činnosti, teda inštitucionalizované podnikanie“⁹.

Podniky môžeme členiť podľa rôznych kritérií. Členením podnikov do jednotlivých skupín a podskupín sa zaoberá typológia podnikov. Medzi klasifikačné kritériá sa zaraďujú právna forma, vlastníctvo, sektor alebo odvetvie pôsobnosti, veľkosť, technicko-organizačná charakteristika a charakter produktu. Vzhľadom na tému dizertačnej práce budeme používať delenie podnikov podľa veľkosti. Najčastejšie používanými kvantitatívnymi kritériami sú počet zamestnancov, obrat, majetok a zisk. Ku kvalitatívnym kritériám patria postavenie na trhu, lokalizácia podniku, vzťah vlastníctva a manažmentu a podobne. Členenie podnikov podľa počtu zamestnancov a ročného obratu v eurách uvádza nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 1 – členenie podnikov podľa veľkosti na základe počtu zamestnancov a ročného obratu v EUR

Typ podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat		Ročná bilančná suma
Mikro podnik	< 10	≤ 2 mil. EUR	alebo	≤ 2 mil. EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR		≤ 10 mil. EUR
Stredný podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR		≤ 43 mil. EUR

Prameň: Smernica Európskej komisie č. 2003/361¹⁰

⁶ Zákon č. 513/1991 Zb. – Obchodný zákonník, §5 ods. 1 [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné na internete: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/zakon-513-1991-zb.p-1427.html?aspi_hash=NTEzLzE5OTEgWmIu>

⁷ EURÓPSKA KOMISIA. 2006. *Nová definícia malých a stredných podnikov: Užívateľská príručka a modelové vyhlásenie*. [online]. s. 35. [cit. 2013-01-28]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sk.pdf>

⁸ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva. 2009. s. 23. ISBN 978-80-89393-13-8

⁹ SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. prepracované a doplnené vydanie. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. s. 5. ISBN 978-80-7400-336-3

¹⁰ EURÓPSKA KOMISIA, 2006. *Nová definícia malých a stredných podnikov: Užívateľská príručka a modelové vyhlásenie*. [online]. s. 14. [cit. 2013-01-29]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sk.pdf>

O význame malých a stredných podnikov sa na Slovensku začalo hovoriť po roku 1990 v súvislosti s prechodom na trhové hospodárstvo. Majková uvádza, že prudký rozvoj malého a stredného podnikania bol zapríčinený najmä týmito skutočnosťami¹¹:

- postupným rozpadom veľkých štátnych podnikov v procese prvej vlny veľkej privatizácie,
- návratu majetku občanom v rámci reštitúcií,
- liberalizáciou obchodných vzťahov.

Malé a stredné podniky sú jedným z kľúčových prvkov výkonného a konkurencieschopného hospodárstva krajiny. V krajinách OECD „reprezentujú malé a stredné podniky viac ako 95% celkového počtu všetkých podnikov, pričom ich podiel na pridanej hodnote sa pohybuje okolo 50% a podiel na zamestnanosti v priemere okolo 60 – 70%¹².“ V krajinách Európskej únie tvoria mikropodniky, malé a stredné podniky až 99% všetkých podnikateľských subjektov a zamestnávajú približne 90 miliónov zamestnancov¹³. Okrem významného príspevku do fondu zamestnanosti majú malé a stredné podniky niekoľko ďalších významných úloh¹⁴:

- významný podiel na tvorbe pridanej hodnoty,
- prispievajú k vytváraniu sociálnej klímy, k pracovnému, sociálnemu a spoločenskému uplatneniu rôznych skupín obyvateľstva,
- oživujú historické centrá, ponúkajú v nich širokú škálu služieb,
- prispievajú k udržaniu zdravého životného prostredia tým, že oživujú a/alebo udržiavajú kultúrne a remeselné tradície,
- prispievajú k rozvrstveniu spoločnosti a tým pomáhajú zabezpečiť priaznivé sociálno-psychologické ovzdušie,
- dynamizujú trhový spoločenský poriadok. Prostredníctvom malých a stredných podnikov sa ekonomická a politická moc rozptyľuje medzi široké vrstvy obyvateľstva,
- pomáhajú stabilizovať štruktúru hospodárskej činnosti, sociálnu štruktúru spoločnosti a politickú štruktúru.

¹¹ MAJKOVÁ, M. 2008. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR*. Brno: Nakladatelství TRIBUN, 2008. s. 14. ISBN 978-80-7399-590-4

¹² Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. 2011. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike za rok 2010*. [online] s 5. [cit. 2011-11-08] Dostupné na internete: <http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2010-fin.pdf>

¹³ SME Definition – Small and medium sized enterprises [online]. [cit. 2011-11-08]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>

¹⁴ ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2009. s. 9-10. ISBN 978-80-225-2869-6

Podľa autoriiek učebnice Podnik a podnikanie plnia malé a stredné podniky nasledujúce funkcie¹⁵:

- Spoločenská funkcia – malé a stredné podniky napomáhajú budovať demokratický cieľ a tým aj slobodný pluralitný spoločenský systém. Dávajú každému občanovi možnosť slobodne sa rozhodnúť o tom, či sa stane zamestnancom, alebo si založí svoju vlastnú firmu. Okrem budovania osobných plánov občanov sú aj stabilizátorom demokracie tým, že tlmia politické extrémny, etnické konflikty a pod.
- Hospodárska funkcia – malé a stredné podniky sú prostriedkom na zachovanie konkurencieschopnosti trhu. Sú stabilizujúcim prvkom štátu a regiónu.
- Dodávateľská funkcia – malé a stredné podniky sa stali dodávateľmi a subdodávateľmi tovarov a služieb konečným spotrebiteľom, ako aj podnikom vo významných odvetviach. Sú schopné veľmi rýchlo, pružne a kvalitne prispôsobovať sa meniacim sa požiadavkám zákazníkov, kompletizovať, dopĺňať a rozširovať svoj výrobný sortiment bez veľkých výdavkov.
- Štrukturálna funkcia – tieto podniky svojou flexibilitou a štruktúrnou adaptabilitou znižujú regionálne rozdiely v pracovných príležitostiach, dôchodkoch, zásobovaní, v ponuke služieb a dopravy, a tým prispievajú k rovnomernejšiemu a proporcionálnejšiemu rozvoju celej ekonomiky.
- Zamestnávateľská funkcia – malé a stredné podniky sa pozitívnym spôsobom prejavili na vývoji zamestnanosti v období transformácie ekonomiky. V dôsledku svojej flexibility sú úspešné pri udržiavaní existujúcich pracovných miest a pri tvorbe nových pracovných príležitostí. Zároveň sú stabilizačným prvkom aj v regiónoch, ktoré nie sú atraktívne pre veľkých zamestnávateľov.
- Inovačná a kultúrna funkcia – malé a stredné podniky sú dôležitým hráčom vo výrobných inováciách, ktorým zvyčajne pripisujú väčšiu dôležitosť ako procesným inováciám. Taktiež napomáhajú aj rastu kultúrneho štandardu obyvateľov a často sú aj tvorcami estetického prostredia vo svojej lokalite.

Veber konštatuje, že malé a stredné podniky majú viaceré spoločenské a ekonomické prínosy¹⁶. Medzi spoločenské prínosy zaraďuje:

¹⁵ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva. 2009. s. 188. ISBN 978-80-89393-13-8

¹⁶ VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplnené vydanie. Praha: Vydavateľstvo GRADA Publishing, 2012. s. 20-21. ISBN 978-80-247-4520-6

- Garancia slobody a stabilizácia spoločnosti – malé a stredné podniky zaručujú základné slobody, ako sú sloboda k uplatneniu občanov, samostatnú realizáciu a učia občanov zodpovednosti za vlastné rozhodnutia.
- Reprezentácia miestneho kapitálu – malé a stredné podniky sú zvyčajne úzko previazané s regiónom, v ktorom pôsobia. Podnikateľ zamestnáva obyvateľov regiónu a často sa stáva sponzorom rôznych lokálnych alebo regionálnych charitatívnych a športových udalostí.

Medzi ekonomické prínosy malých a stredných podnikov Veber zaraďuje:

- Protipól monopolov – malé a stredné podniky predstavujú protipól nadnárodných korporácií. Malé a stredné podniky majú podľa Vebera väčšiu šancu uplatniť sa na lokálnom trhu.
- Flexibilita – vysoko cenená vlastnosť malých a stredných podnikov je ich flexibilita, ktorú dosahujú najmä vďaka menšej administratívnej náročnosti operatívnych činností.
- Neoddeliteľná súčasť ekonomiky – Veber uvádza, že malé a stredné podniky sa vzhľadom na svoju výkonnosť stali neoddeliteľnou súčasťou ekonomík vyspelých štátov. V Českej republike sa malé a stredné podniky podieľajú na tvorbe HDP približne 36% a na pridanej hodnote približne 54%.

V predchádzajúcom texte sme definovali pojmy podnikanie a podnik. Podnikanie sme charakterizovali ako činnosť, ktorá môže byť vykonávaná v rôznych druhoch podnikov. Vzhľadom na tému dizertačnej práce sme sa pri charakteristike pojmu podnik zamerali na definovanie podnikov podľa veľkosti, kde sme rozčlenili podniky na mikropodniky, malé, stredné a veľké podniky. Z názorov domácich a zahraničných autorov vyplýva, že mikropodniky, malé a stredné podniky tvoria významnú časť hospodárstiev rozvinutých krajín. Zároveň plnia rôzne funkcie a prispievajú tak k zlepšovaniu životnej úrovne krajiny.

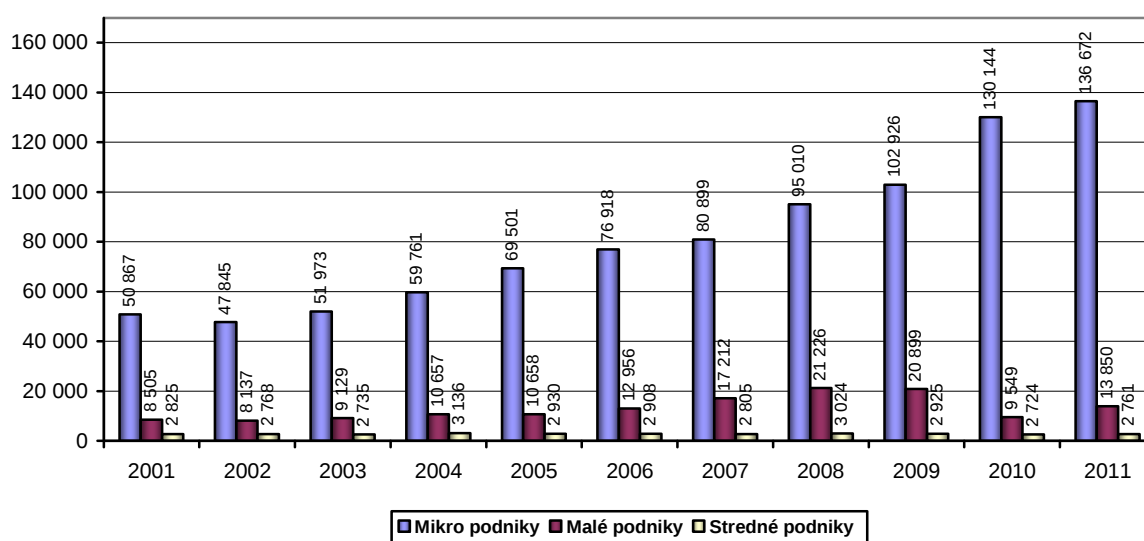
1.1.1 Postavenie mikropodnikov, malých a stredných podnikov v Slovenskej republike

Malé a stredné podniky majú významný vplyv na hospodárstvo Slovenskej republiky. Poskytujú pracovné príležitosti 72,2% aktívnej pracovnej sily a ich podiel na tvorbe pridanej

hodnoty je 55,6%. Zmeny v podnikateľskom prostredí sa s odstupom času prejavujú aj na kvantitatívnych charakteristikách malého a stredného podnikania.

Ku koncu decembra 2011* evidoval Štatistický úrad Slovenskej republiky 210 087 právnických osôb, z toho 153 881 podnikov a 56 206 neziskových organizácií. Medziročný nárast počtu malých a stredných podnikov predstavoval 7,6%. Vývoj počtu mikropodnikov, malých a stredných podnikov – právnických osôb od roku 2001 do roku 2011 zobrazuje graf č. 1:

Graf 1 – vývoj počtu právnických osôb podľa veľkosti od roku 2001 do roku 2011



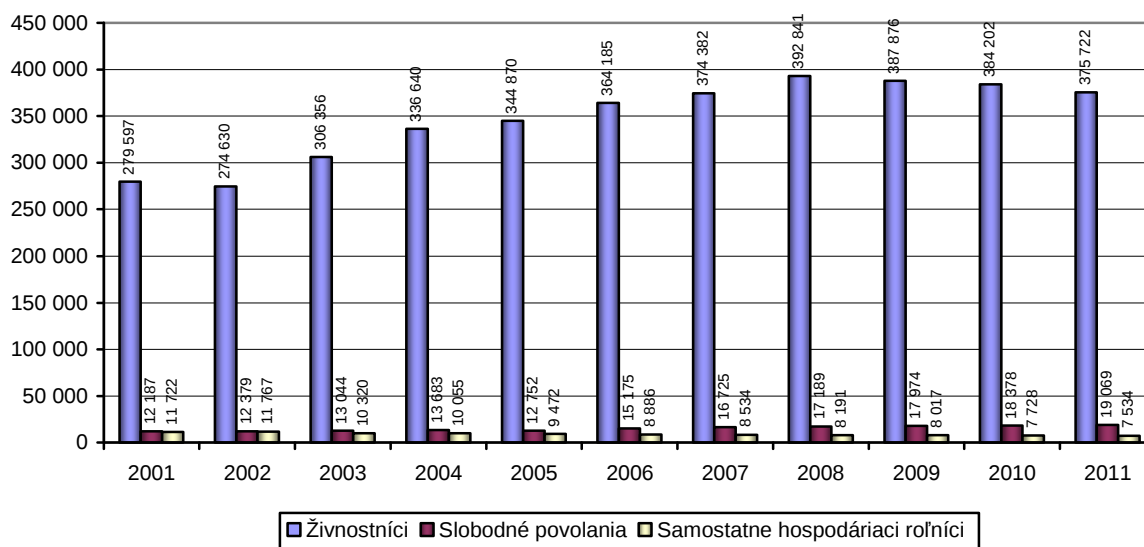
Prameň: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011¹⁷

V roku 2011 pôsobilo v slovenskom hospodárstve 402 325 podnikateľských subjektov – fyzických osôb, z toho 375 722 živnostníkov, 19 069 osôb pôsobiach v slobodných povolaniach a 7 534 samostatne hospodáriacich roľníkov. V medziročnom porovnaní došlo k poklesu počtu podnikateľských subjektov – fyzických osôb o 1,9%. Agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania uvádza, že pokles počtu podnikateľských subjektov – fyzických osôb je zaznamenávaný každoročne od roku 2009. Z celkového počtu 402 325 podnikateľských subjektov – fyzických osôb patrilo do kategórie mikropodnikov 99% podnikateľov a 1% do kategórie malých podnikov. Vývoj počtu podnikateľských subjektov – fyzických osôb od roku 2001 do roku 2011 znázorňuje graf č. 2:

* Pozn.: údaje z roku 2011 uvádzame z dôvodu, že Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2012 nebola v čase zostavovania dizertačnej práce publikovaná.

¹⁷ Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011. [online]. 2012. s. 162 [cit. 2013-01-03]. Dostupné na internete <http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011-SK.pdf>

Graf 2 – vývoj počtu podnikateľských subjektov - fyzických osôb v rokoch 2001 - 2011



Prameň: Spracované podľa Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011¹⁸

Prehľad počtu ekonomických subjektov v jednotlivých právnych formách a veľkostných kategóriách za rok 2011, ktorý vypracoval Štatistický úrad Slovenskej republiky, uvádza tabuľka č. 2:

Tabuľka 2 – ekonomické subjekty podľa právnych foriem a veľkostnej kategórie podľa počtu zamestnancov k 31.12.2011

Právna forma	Spolu	V tom počet zamestnancov				Nezistený počet
		0-9	10-49	50-249	250+	
Spolu	612 412	307 084	22 702	4 295	756	277 575
Akciová spoločnosť	5 616	3 193	1 043	631	246	503
Spoločnosť s ručením obmedzeným	138 395	107 873	11 872	1 835	279	16 536
Ostatné obchodné spoločnosti	1 099	886	79	13	4	117
Družstvá	1 573	799	489	190	25	70
Štátne podniky	20	2	2	12	4	0
Príspevkové organizácie	701	159	292	228	14	8
Rozpočtové organizácie	6 615	1 749	3 657	1 097	100	12
Živnostníci	375 722	134 026	4 016	109	1	237 570
Slobodné povolania	19 069	14 744	74	2	0	4 249
Samostatne hosp. roľníci	7 534	4 363	28	1	0	3 142
Ostatné právne formy	56 068	39 290	1 150	177	83	15 368

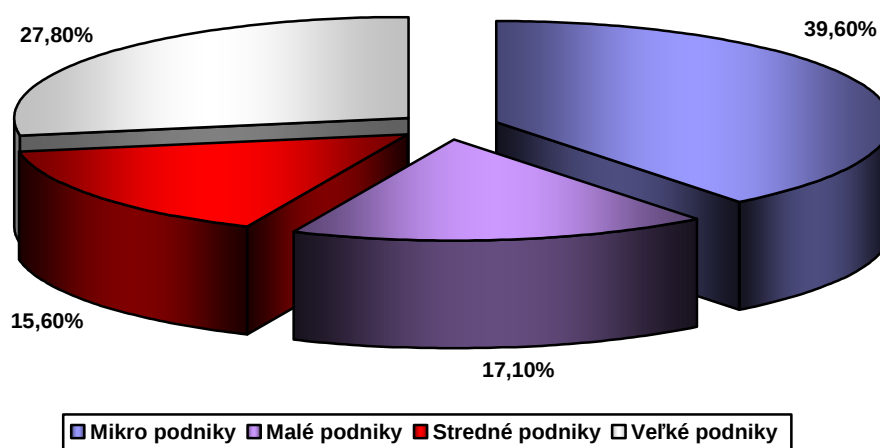
Prameň: Spracované podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky¹⁹

¹⁸ Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011. [online]. 2012. s. 160 [cit. 2013-01-03]. Dostupné na internete <http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011-SK.pdf>

¹⁹ Štatistický úrad Slovenskej republiky. Ekonomické subjekty podľa vybraných právnych foriem a veľkostnej kategórie podľa počtu zamestnancov k 31.12.2011. [online]. 2012. [cit. 2013-01-29]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=41870>>

O význame mikropodnikov, malých a stredných podnikoch pre hospodárstvo Slovenskej republiky vypovedá aj podiel poskytovaných pracovných príležitostí aktívnej pracovnej sily. V roku 2011 zamestnávala kategória mikropodnikov, malých a stredných podnikov 72,2% aktívnej pracovnej sily, kategória veľkých podnikov 27,80% aktívnej pracovnej sily. Najväčší podiel na zamestnanosti mala kategória mikropodnikov, ktorá poskytovala pracovné miesta pre 39,60% aktívnej pracovnej sily. Podiel jednotlivých typov podnikov na zamestnanosti v Slovenskej republike v roku 2011 uvádza graf č. 3:

Graf 3 – podiel jednotlivých typov podnikov na zamestnanosti v Slovenskej republike v roku 2011



Prameň: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011

Z uvedených grafov je zrejmé, že mikropodniky, malé a stredné podniky sú aj v Slovenskej republike najrozšírenejším typom podnikov. Významným spôsobom sa podieľajú na tvorbe zamestnanosti a pridanej hodnoty. Tvoria teda významnú súčasť slovenského podnikateľského prostredia.

1.1.2 Podstata, úlohy a analýza podnikateľského prostredia a odvetvového prostredia

Kvalitné podnikateľské prostredie je jedným zo základných predpokladov pre fungovanie a ďalší rozvoj podnikateľských aktivít, zabezpečenie udržateľného hospodárskeho rastu a tým aj pre zvyšovanie životnej úrovne obyvateľstva. Vzhľadom na zameranie dizertačnej práce je preto potrebné venovať značnú pozornosť aj charakteristike podnikateľského prostredia, ktoré výrazne ovplyvňuje činnosť všetkých podnikov a do značnej miery môže ovplyvňovať vývoj ich zdravia.

Základným priestorom pre fungovanie podniku je jeho okolie. Majdúchová a Neumannová konštatujú, že okolie podniku je „súhrn prvkov prostredia, s ktorými je podnik vo vzájomnej väzbe“²⁰.“ Majtán konštatuje, že „okolie má na podnik bezprostredný vplyv a je ním spätne ovplyvňované. Tieto faktory pôsobia na podnik priamočiaro a rozdielne v jednotlivých časových obdobiach“²¹.“ Synek a Kislingerová charakterizujú okolie podniku ako „všetko, čo sa nachádza za pomyselnými hranicami podniku. Vplyv okolia na podnik je spravidla veľmi silný, avšak možnosť podniku ovplyvňovať okolie je skôr obmedzená“²².“

Podnikovohospodárska náuka rozlišuje všeobecné okolie podniku a špecifické okolie podniku. Všeobecné okolie podniku vychádza z faktorov, ktoré pôsobia na všetky podniky a tieto faktory môžeme rozčleniť do štyroch sektorov (makroekonomický, technologický, politicko-právny a sociálno-kultúrny sektor). Špecifické okolie podniku zahŕňa faktory, ktoré vplývajú na konkrétny podnik v konkrétnom čase a oblasti jeho pôsobenia. Majdúchová a Neumannová uvádzajú, že špecifické okolie podniku môžeme charakterizovať pozíciou a charakteristikou odvetvia v národnom hospodárstve, vplyvom dodávateľov, odberateľov, konkurencie a finančných inštitúcií na podnik²³.

Pre pojem okolie podniku používajú viacerí autori pojem makroprostredie, respektíve makroekonomické prostredie. Slávik definuje makroekonomické prostredie ako „prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia alebo druhu podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nedokážu ovplyvniť“²⁴.“ Autori publikácie *Business Diagnostics: Evaluate and Grow Your Business* definujú makroekonomické prostredie ako „vonkajšiu atmosféru, ktorá má napriek relatívnej vzdialenosti od každodenných podnikových činností významný dopad na finančné vyhliadky a výkonnosť podniku“²⁵.“ Autori publikácie *Business Analysis* definujú externé okolie podniku ako „okolie, ktoré obklopuje podnik a je zdrojom síl, ktoré môžu vplývať na jeho fungovanie“²⁶.“ Worthington charakterizuje externé prostredie podniku ako „prostredie

²⁰ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2009. s. 33. ISBN 978-80-89393-13-8

²¹ MAJTÁN, Š. a kol. 2009. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2009. s. 23. ISBN 978-80-89393-07-7

²² SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. prepracované a doplnené vydanie. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. s. 15. ISBN 978-80-7400-336-3

²³ MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2009. s. 41-43. ISBN 978-80-89393-13-8

²⁴ SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT v.fra, 2005. s. 61-62. ISBN 80-89085-49-0

²⁵ MIMICK, R. – THOMPSON, M. – SMITH, W. 2005. *Business Diagnostics: Evaluate and Grow Your Business*. Vydavateľstvo Trafford Publishing (UK) Ltd. 2005. s. 3. ISBN 978-1-4120-2415-0

²⁶ DEBRA, P. et. al. 2010. *Business Analysis. Second edition*. Swindon: Vydavateľstvo British Informatics Society Limited. 2010. s. xx. ISBN 978-1-906124-61-8

pozostávajúce z vplyvov, ktoré vplývajú na podnik a ovplyvňujú transformačný proces podniku, obstarávanie výrobných zdrojov a spotrebu podnikových výstupov²⁷.“

Podobne môžeme charakterizovať aj pojem podnikateľské prostredie. Šúbertová definuje podnikateľské prostredie ako „súbor vonkajších činiteľov a podmienok, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú formovanie a rozvoj podnikania. Vonkajšie prostredie je objektívnym prostredím vo vzťahu k podnikateľom a funguje nezávisle od ich požiadaviek²⁸.“ Z uvedených definícií vyplýva, že pojem makroekonomické prostredie môžeme stotožniť s pojmom podnikateľské prostredie. Medzi základné parametre podnikateľského prostredia patria²⁹:

- existencia súkromného vlastníctva a jeho ochrana,
- ochrana práv vlastníkov nakladať podľa vlastného uváženia s ich majetkom vrátane práva na výnosy, resp. zodpovednosti za straty, ktoré plynú z vlastníctva alebo z podnikateľskej činnosti,
- ochrana slobody podnikania vrátane slobody vstupovať do zmluvných vzťahov s inými subjektmi bez obmedzujúcich zásahov zo strany štátu,
- účinná a rýchla vynútiteľnosť dodržiavania zmluvných záväzkov v prípade ich neplatenia niektorou zo zmluvných strán.

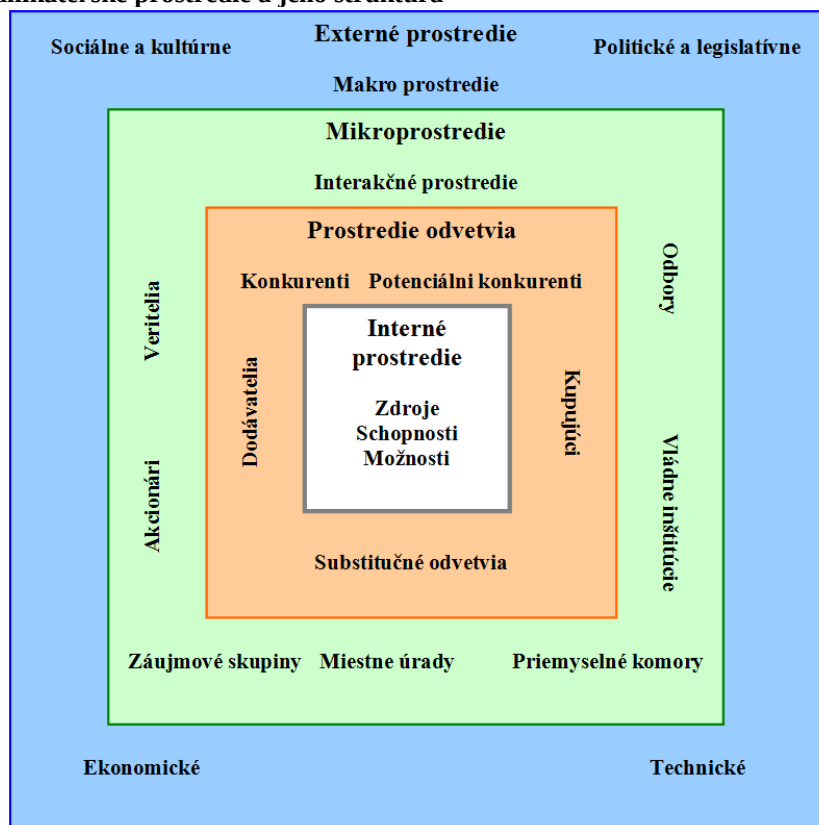
Detailnejšie členenie podnikateľského prostredia znázorňuje obrázok č. 1:

²⁷ WORTHINGTON, I. – BRITTON, CH. 2009. *Business Environment. Sixth Edition*. Harlow: Vydavateľstvo Pearson Education Limited. 2009. str. 5. ISBN 978-0-27371-675-4

²⁸ ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 14. ISBN 978-80-225-2869-6

²⁹ *Správa o stave podnikateľského prostredia v SR s návrhmi na jeho zlepšenie a Správa o implementácii Európskej charty pre malé podniky*. [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné na internete: <<http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=2011>>

Obrázok 1 – podnikateľské prostredie a jeho štruktúra



Prameň: Šúbertová a kol. (2009)³⁰

Pre účely spracovania dizertačnej práce budeme považovať za identické pojmy všeobecné okolie podniku a podnikateľské prostredie. Súčasne špecifické okolie podniku bude vytvárať bázu pre charakterizovanie odvetvového prostredia.

Viacere organizácie zostavujú rebríčky krajín s najlepším podnikateľským prostredím, pričom pri hodnotení používajú rôzne kritériá. K najprestížnejším svetovým rebríčkom patrí rebríček Svetovej banky „Doing Business“, ktorý zohľadňuje 10 kritérií: začatie podnikania, získanie stavebných povolení, získanie prístupu k energiám, evidencia majetku, získanie úverov, ochrana investorov, výber daní, cezhraničný obchod, dodržiavanie dohôd a zmlúv medzi partnermi a možnosti riešenia insolventnosti. Slovenská republika sa v najnovšom rebríčku, ktorý bol zostavený k júnu 2012, umiestnila na 46. mieste (z krajín OECD na 25. mieste). Prvú desiatku svetových krajín a krajín OECD s najlepším podnikateľským prostredím a postavenie Slovenskej a Českej republiky uvádza tabuľka č. 3:

³⁰ ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 15. ISBN 978-80-225-2869-6

Tabuľka 3 – krajiny s najlepším podnikateľským prostredím vo svete a v Organizácii pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD) k júnu 2011

Krajiny sveta		Krajiny OECD	
Poradie	Krajina	Poradie	Krajina
1.	Singapur	1.	Nový Zéland
2.	Hong Kong	2.	Spojené štáty americké
3.	Nový Zéland	3.	Dánsko
4.	Spojené štáty americké	4.	Nórsko
5.	Dánsko	5.	Spojené Kráľovstvo
6.	Nórsko	6.	Južná Kórea
7.	Spojené Kráľovstvo	7.	Austrália
8.	Južná Kórea	8.	Fínsko
9.	Gruzínsko	9.	Švédsko
10.	Austrália	10.	Island
46.	Slovenská republika	25.	Slovenská republika
65.	Česká republika	29.	Česká republika

Prameň: Spracované podľa Doing Business (2013)³¹

Ďalšou organizáciou, ktorá sleduje kvalitu podnikateľského prostredia a konkurencieschopnosť krajín je Svetové Ekonomické Fórum. Od roku 1979 vydáva každoročne rebríček krajín s najlepším podnikateľským prostredím, ktoré hodnotí podľa indexu „*Global Competitive Index*“. V roku 2012 bolo do rebríčka zaradených 144 krajín. Pozíciu najlepšie hodnotenej krajiny si dlhodobo udržiava Švajčiarsko. Slovenská republika oproti roku 2011 klesla o 9 miest na 69. miesto. Prehľad krajín s najlepším podnikateľským prostredím a konkurenčnou schopnosťou uvádza tabuľka č. 4:

Tabuľka 4 – krajiny s najlepším podnikateľským prostredím podľa Global Competitive Index Svetového Ekonomického Fóra

Krajina	GCI 2011 - 2012		Medziročná zmena
	Poradie	Hodnota	
Švajčiarsko	1.	5,74	0
Singapur	2.	5,63	1
Švédsko	3.	5,61	-1
Fínsko	4.	5,47	3
USA	5.	5,43	-1
Nemecko	6.	5,41	-1
Holandsko	7.	5,41	1
Dánsko	8.	5,40	1
Japonsko	9.	5,40	-3
Veľká Británia	10.	5,39	2
Česká republika	38.	4,52	-2
Slovenská republika	69.	4,19	-9

Prameň: spracované podľa World Economic Forum (2012)³²

³¹ THE WORLD BANK. *Doing Business – Economy Rankings*. [online]. 2012. [cit. 2013-02-02]. Dostupné na internete: <<http://www.doingbusiness.org/rankings>>

³² WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Index 2011 – 2012 rankings*. [online]. 2012. [cit. 2013-02-02]. Dostupné na internete: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf>

Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike hodnotí od roku 2001 Podnikateľská aliancia Slovenska svojím Indexom podnikateľského prostredia. Hodnotenie prebieha v štvrtročných intervaloch a indexom možno sledovať celkový vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku. Taktiež je možné sledovať čiastkové pohyby v kvalite jednotlivých zložiek podnikateľského prostredia na základe pociťových prieskumov medzi manažérmi podnikov, ktorí na základe svojich skúseností hodnotia aktuálny vývoj v jednotlivých oblastiach podnikateľského prostredia. Index podnikateľského prostredia je tvorený týmito kategóriami ukazovateľov³³:

Tabuľka 5 – prehľad kategórií a ukazovateľov používaných pri zostavovaní Indexu podnikateľského prostredia

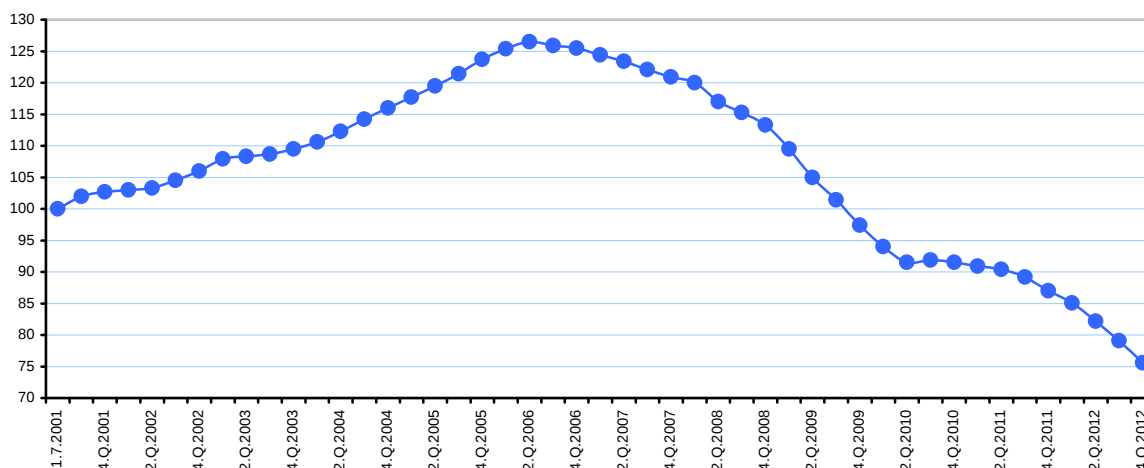
Kategória	Ukazovatele
Vplyv hlavných prvkov právneho a regulačného systému na náš podnik	Funkčnosť politického systému v štáte; legislatíva upravujúca obchodné vzťahy; pracovnoprávna legislatíva; legislatíva upravujúca dane, poplatky, investície; legislatíva upravujúca odvody; trhová regulácia, legislatíva upravujúca hospodársku súťaž; konkurzná a exekučná legislatíva; zrozumiteľnosť, použiteľnosť, stálosť právnych predpisov; uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom; vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdnictva; funkčnosť štátnych inštitúcií; regulácia cezhraničného obchodu
Vplyv iných rozhodujúcich vonkajších podmienok na náš podnik	Hospodárska politika štátu, dostupnosť informácií; byrokracia, prieťahy v konaní na úradoch, výkazníctvo; úroveň korupcie na úradoch; efektívnosť hospodárenia štátu, prístup k štátnej pomoci; cenová stabilita; stálosť a predvídateľnosť výmenného kurzu EUR; prístup k finančným zdrojom; úroveň infraštruktúry; kvalita a dostupnosť výrobných vstupov, pracovnej sily; spolahlivosť, finančná disciplína obchodných partnerov
Vplyv nášho podniku na kvalitu podnikateľského prostredia	Napĺňanie vízie, zámerov podniku; výkonnosť, produktivita, ziskovosť podniku; systém riadenia, manažment ľudských zdrojov; investičný a technologický rozvoj, kvalita produkcie/služieb; likvidita, cash-flow, plnenie záväzkov podniku, vystupovanie voči obchodným partnerom, riešenie sporov; zamestnanosť, systém odmeňovania; sociálny program; vzťah k životnému prostrediu; informačná otvorenosť, vystupovanie vo verejnosti, imidž; podpora miestneho regiónu, dobročinnosť

Prameň: Podnikateľská aliancia Slovenska

³³ Podnikateľská aliancia Slovenska. *Index podnikateľského prostredia*. [online]. 2013. [cit. 2013-04-30]. Dostupné na internete: < http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/>

Východiskovým obdobím pre zostavenie indexu bol 1. jún 2001, kedy index získal referenčnú hodnotu 100 bodov, pričom prvé obdobie, ktoré respondenti hodnotili, bol 3. štvrťrok 2001. Zatiaľ posledným hodnoteným obdobím bol 4. štvrťrok 2013, v ktorom Index podnikateľského prostredia klesol na hodnotu 75,4 bodu. Vývoj hodnôt Indexu podnikateľského prostredia znázorňuje graf č.4:

Graf 4 – vývoj indexu podnikateľského prostredia



Prameň: Podnikateľská aliancia Slovenska³⁴

Z predchádzajúceho textu je zrejmé, že podniky pôsobia v prostredí, ktoré nazývame všeobecné okolie podniku, respektíve podnikateľské prostredie. Toto prostredie môže významným spôsobom ovplyvňovať činnosť podnikov, pričom vplyv podnikateľského prostredia na podniky môže byť pozitívny alebo negatívny. Pôsobenie týchto vplyvov je zaznamenávané v komplexných hodnoteniach podnikateľského prostredia, ktoré zostavujú domáce alebo zahraničné inštitúcie. Ďalším faktorom, ktorý môže významným spôsobom ovplyvňovať činnosť podnikov je ich lokalita. V ďalšej podkapitole dizertačnej práci preto charakterizujeme lokalitu podniku, historický vývoj lokalizačných teórií, lokalizačné faktory, proces výberu lokality podniku a prehľad používaných lokalizačných metód.

1.1.3 Lokalita podniku, jej podstata, členenie, proces stanovenia a metódy hodnotenia

Správne umiestnenie podniku predstavuje jeden z kľúčových faktorov úspechu celého podnikania. V prípade nevhodne zvoleného miesta pre založenie podniku sa môže čoskoro

³⁴ Podnikateľská aliancia Slovenska. *Index Podnikateľského Prostredia*. [online].[cit. 2013-01-26]. Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/>

dostaviť neúspech v podobe nedostatku výrobných faktorov, malého počtu dodávateľov alebo odberateľov, nedostatočného počtu kvalifikovanej pracovnej sily a pod. Dodatočná náprava nesprávneho rozhodnutia v procese lokalizácie podniku je často veľmi náročná. Náklady na premiestnenie už existujúceho podniku sú mnohokrát oveľa vyššie ako pri založení a vzniku podniku. Voľbe lokality podniku sa preto právom prisudzuje vysoká dôležitosť.

Neumannová charakterizuje lokalitu podniku ako „geografické miesto, na ktorom majú byť umiestnené výrobné faktory, ktoré tvoria podnik s cieľom realizácie materiálnych statkov alebo uskutočnenia služieb. Je to miesto, kde je najvýhodnejšie uskutočňovať podnikateľskú aktivitu³⁵.“

Hudec o lokalizácii podniku hovorí nasledujúce: „podnik ako otvorený systém funguje v interakcii so svojím okolím a realizuje vzťahy s rôznymi hospodárskymi subjektmi, pričom dôležité sú jeho väzby k zásobovaciemu a odbytovému trhu. Nie všetky faktory sú schopné ovplyvniť rozhodnutie podniku o jeho výrobe alebo mieste poskytovania služieb. Na to, aby bol určitý faktor pre lokalizačné rozhodnutie dôležitý, musí spĺňať dve podmienky:

- faktor musí mať vplyv na náklady a výnosy podniku,
- disponibilnosť, kvalita a cena faktora musí byť priestorovo diferencovaná³⁶.“

Shim a Siegel konštatujú, že lokalita podniku „môže mať výrazný vplyv na hodnotu a výšku prevádzkových nákladov podniku a môže ovplyvňovať nielen výšku zisku, ale aj cenu produktov a služieb, ktoré ponúka podnik svojim zákazníkom³⁷.“

Mahadevan charakterizuje rozhodovanie o lokalite podniku ako o „dôležitej súčasti budovania dodávateľsko-odberateľského reťazca podniku, ktorá určuje charakter dodávok materiálov do výroby a hotových výrobkov pre konečných spotrebiteľov. Rozhodnutia o lokalite ovplyvňujú celkovú ziskovosť podniku³⁸.“

Z predchádzajúcich definícií je zrejmé, že lokalita môže mať významný vplyv na činnosť podniku. Nesprávne zvolená lokalita podniku môže byť príčinou horšieho priebehu podnikateľskej činnosti, negatívnych hospodárskych výsledkov alebo zániku podniku. Z toho

³⁵ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo Iura Edition, 2012. s. 55. ISBN 978-80-8078-464-5

³⁶ HUDEC, O. a kol. 2009. *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Košice: Ekonomická fakulta, TU Košice, 2009. s. 72. ISBN 978-80-553-0117-4

³⁷ SHIM, J. – SIEGEL, J. 1999. *Operations Management*. Hauppauge: Vydavateľstvo Barron's Educational Series, 1999. s. 155. ISBN 0-7641-0510-8

³⁸ MAHADEVAN, B. 2010. *Operations Management: Theory and Practice*. 2. vydanie. New Dheli: Vydavateľstvo Pearson Education in South East Asia, 2010. s. 306. ISBN 978-81-317-3070-6

dôvodu považujeme hodnotenie lokality podniku za dôležité nielen pri začatí podnikania, ale aj priebežné hodnotenie lokality pre potreby rozšírenia či premiestnenia podniku.

Podnikateľ môže rozhodovať o umiestnení podniku v štádiu zakladania podniku, pri premiestňovaní podniku alebo pri premiestňovaní niektorej z jeho častí. Majdúchová a Neumannová uvádzajú prípady uvažovania o lokalite podniku³⁹:

- Pri zakladaní podniku má zakladateľ málo informácií, rozhodovanie sa uskutočňuje v podmienkach neistoty a má málo finančných prostriedkov na získanie potrebných informácií. Zakladatelia uvažujú len s jedným alebo dvoma variantmi lokalizácie, najčastejšie v mieste svojho bydliska.
- Dôvodom premiestnenia podniku môže byť nedostatočný priestor na rozšírenie podniku, zmeny v odbytových a obstarávacích trhových podmienkach, alebo aj daňové príčiny.
- Dôvodmi na preloženie časti podniku môžu byť nedostatok miesta na rozšírenie podniku, nedostatok pracovných síl v danej oblasti, zhoršenie podmienok pre podnikanie a podobne.

Mishra uvádza nasledujúce dôvody, kedy podnikateľ môže uvažovať o zmene lokality podniku⁴⁰:

- zmena cien alebo dostupnosti pracovnej sily, materiálov alebo subdodávateľov,
- zmena dopytu z geografického hľadiska,
- fúzie alebo akvizície spoločností, v dôsledku ktorých sa stane súčasná lokalita nadbytočná alebo nepotrebná,
- uvedenie nových produktov alebo služieb na trh a z nich vyplývajúca zmena trhov,
- významné zmeny v politickom a ekonomickom smerovaní krajiny.

Historický vývoj lokalizačnej teórie môžeme charakterizovať štyrmi základnými teoretickými prístupmi:

- teória využitia pôdy,
- teória lokalizácie priemyselného podniku,
- teória centrálnych miest,

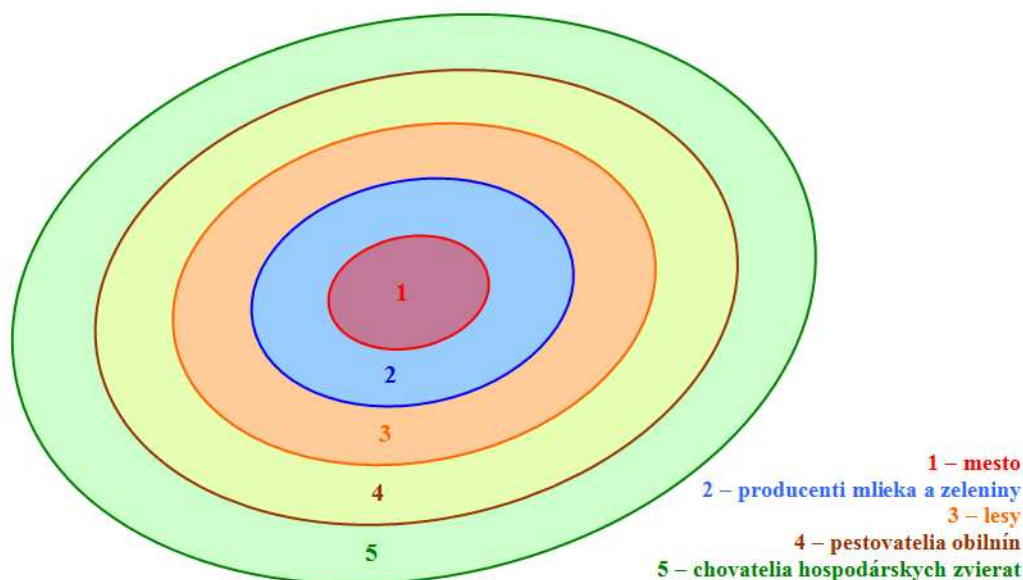
³⁹ MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. 3. doplnené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2009. s. 64. ISBN 978-80-89393-13-8

⁴⁰ MISHRA, D. 2009. *Operations Management: Critical Perspectives on Business*. New Dheli: Vydavateľstvo Global India Publications, 2009. s. 34. ISBN 978-93-80228-22-8

- teória priestorovej konkurencie.

Za zakladateľa lokalizačnej teórie a hlavného predstaviteľa teórie využitia pôdy sa považuje nemecký statkár Johann-Heinrich von Thünen, ktorý vo svojom diele *Izolovaný štát* navrhol rozmiestnenie poľnohospodárskych statkov v závislosti od ich druhu. V okolí mesta, ktoré považoval za izolovaný štát sa mali v koncentrických kruhoch nachádzať producenti mlieka a zeleniny, lesy, pestovatelia obilnín a chovatelia hospodárskych zvierat. Sasaki a Box uvádzajú, že toto rozmiestnenie statkov malo uľahčiť transport ťažšie prepravovateľných tovarov a umiestniť producentov produkujúcich málo trvanlivé tovary blízko k miestu spotreby⁴¹. Von Thüenenov model lokalizácie zobrazuje obrázok č. 2:

Obrázok 2 – Von Thüenenov lokalizačný model



Prameň: Spracované podľa Sasaki – Box (2002)

Ucelenej teórii lokalizácie priemyselného podniku sa venoval nemecký ekonóm Alfred Weber. Jeho cieľom bolo zostaviť všeobecnú lokalizačnú teóriu, ktorú by bolo možné aplikovať na podniky všetkých odvetví. Do lokalizačnej teórie zaviedol pojem lokalizačný faktor, ktorý charakterizuje takto: „pod pojmom lokalizačný faktor rozumieme výhodu, ktorú podnik získa vtedy, ak umiestni svoje ekonomické aktivity na jedno, prípadne viac konkrétnych miest. Výhoda spočíva v ušetrení výrobných nákladov a podnik tak môže svoj

⁴¹ SASAKI, Y. – BOX, P. 2002. Agent-Based Verification of von Thünen's Location Theory. In *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. ISSN 1460-7425. [online]. 2003, vol. 6, no. 2. [cit. 2013-02-23]. Dostupné na internete: <<http://jasss.soc.surrey.ac.uk/6/2/9.html>>

produkt vyrobiť lacnejšie, ako v prípade iného umiestnenia⁴².“ Hamalová uvádza, že lokalizačné faktory je možné definovať ako „sily, ktoré pôsobia na rozhodnutie umiestniť firmu v konkrétnych bodoch v priestore. Kombináciou uvedených síl možno nájsť miesto optimálnej lokalizácie⁴³.“ Weber rozdelil lokalizačné faktory do dvoch hlavných skupín⁴⁴⁴⁵:

- Primárne faktory (regionálne faktory) – cena práce a dopravné náklady. Výšku dopravných nákladov ovplyvňuje hmotnosť prepravovaného tovaru a vzdialenosť.
- Sekundárne faktory (aglomeračné a deglomeračné faktory) – aglomeračný faktor spôsobuje zlacňovanie výroby, ktoré je spôsobené centralizáciou výroby. Deglomeračný faktor spôsobuje zlacňovanie výroby, ktoré je spôsobené decentralizáciou výroby. Pri sekundárnych faktoroch Weber definoval tzv. „materiálový index“ (podiel materiálových vstupov na celkovej váhe výstupu) a „prepravovaná hmotnosť“ (celková hmotnosť, ktorá má byť prepravená počas všetkých fáz výroby).

Hlavným predstaviteľom teórie centrálnych miest bol nemecký geograf Walter Christaller. V rokoch 1929 – 1932 sa zaoberal štúdiom centrálnych miest v južnom Nemecku. V roku 1933 definoval v diele *Centrálna miesta v južnom Nemecku* teóriu centrálnych miest. Pre efektívne fungovanie podniku stanovil dolnú a hornú hranicu dosahu – oblasť pôsobnosti. V prípade grafického znázornenia oblastí pôsobnosti viacerých podnikov môže dochádzať k tvorbe nepokrytých miest, alebo naopak k prekryvaniu oblastí pôsobnosti. Christaller preto usudzuje, že oblasť pôsobnosti podniku by mala mať hexagonálny charakter. V teórii centrálnych miest zároveň stanovil tri princípy fungovania – trhový, dopravný a administratívny princíp.

Lokalizačnú teóriu, ktorá berie do úvahy lokalitu konkurencie, sformuloval v roku 1929 americký štatistik a ekonóm Harold Hotelling. Vo svojom článku „*Stabilita v konkurencii*“⁴⁶ opísal trh ako hlavnú ulicu mesta, na ktorej o zákazníka súťažia dvaja konkurenti ponúkajúci rovnako kvalitný produkt za rovnakú cenu. Zákazníci sú rovnomerne

⁴² WEBER, A. 1909. *Theory of the Location of Industries*. Chicago: Vydavateľstvo Chicago University Press, 1962. s. 18. ISBN 0-226-26469-6

⁴³ HAMALOVÁ, M. a kol. 1996. *Priestorová ekonomika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 1996. s. 16. ISBN 80-225-0750-4.

⁴⁴ BARTHWAL, R. 1984 *Industrial Economics: An Introductory Textbook*. New Dheli: Vydavateľstvo New Age International Ltd., 2004. s. 482. ISBN 81-224-1278-5

⁴⁵ *Weber's Theory of Industrial Location*. 2012 [online][cit. 2013-01-24]. Dostupné na internete: <<http://www.trcollege.net/study-material/34-economics/industrial-economics/56-weber-s-theory-of-industrial-location>>

⁴⁶ HOTELLING, H. 1929. Stability in Competition. In *Economic Journal*. 1929, vol. 39, no. 153, s. 41-57. Dostupné na internete: < <http://www.jstor.org/stable/2224214>>

rozmiestnení po dĺžke ulice. Vzhľadom na identický produkt oboch konkurentov si zákazníci vyberú predajňu, ktorá je geograficky bližšie k ich bydlisku. V prípade existencie iba jedného obchodu by podnikateľ mohol umiestniť prevádzku kdekoľvek na hlavnej ulici vzhľadom na svoje monopolné postavenie. Hotelling ale uvádza, že efektívne umiestnenie predajne je v strede hlavnej ulice, keďže v tomto bode je predajňa najbližšie pre všetkých zákazníkov. Dvaja konkurenti sa budú taktiež snažiť umiestniť prevádzky do stredu ulice a každý bude pokrývať potreby polovice obyvateľov mesta. Hotellingov model lineárneho trhu bol ilustrovaný aj na príklade predavačov na pláži.

Rozhodnutie o lokalizácii podniku je možné urobiť aj na základe subjektívneho rozhodnutia. Väčšina rozhodnutí však prebieha vedome po zhromaždení čo najväčšieho množstva informácií o jednotlivých alternatívach lokalít podniku. Hudec uvádza dve fázy **rozhodovacieho procesu o lokalizácii podniku** – informačná a rozhodovacia fáza⁴⁷.

V informačnej fáze si subjekt rozhodovania musí stanoviť faktory, ktoré chce brať do úvahy pri rozhodovaní o lokalite podniku. Povaha rozhodovania o lokalite podniku je zvyčajne multikritériálna, pretože viazanie sa na jedno kritérium by mohlo viesť k nesprávnemu rozhodnutiu. Prvým krokom je zostavenie multifunkčného tímu, ktorý bude zhromažďovať podklady pre rozhodnutie o lokalizácii podniku. Ďalším krokom by mala byť sumarizácia a charakteristika jednotlivých lokalizačných faktorov.

Z priestorového hľadiska môžeme jednotlivé lokalizačné faktory začleniť do štyroch skupín:

- Krajina – politický a ekonomický systém, stabilita vlády, ekonomická stabilita, stabilita kurzu meny, podnebie, exportné a importné podmienky, dane a poplatky, kultúra krajiny,
- región – náklady na pracovnú silu, prístup k surovinám a dodávateľom, prístup na odbytové trhy, dostupné druhy dopravy a celková kvalita infraštruktúry, platné predpisy chrániace životné prostredie, podnebie, dostupné verejné služby,
- mesto/obec – kvalita miestnej samosprávy, dostupné samosprávne inštitúcie (obchodná komora, úrad práce a pod.), miestna miera nezamestnanosti, miestne obchodné predpisy a nariadenia, miestne dane, náklady na stavbu alebo prenájom budov a priestorov,

⁴⁷ HUDEC, O. *Lokalizačná teória regionálnej politiky*. Materiál ku skúške. [online] Košice. [cit. 2013-01-20]. Dostupné na internete: <http://www3.ekf.tuke.sk/re/0%20Poziadavky%20na%20skusku%2007%2008/Oblast%201/Lokalizacia_Hudec.pdf>

- poloha – cena pozemku, veľkosť plochy, urbanistické členenie, dopravná dostupnosť, bezpečnosť, zákaznícka základňa, dopravné vzdialenosti, dostupnosť verejných služieb.

Greasley rozdeľuje faktory ovplyvňujúce výber lokality na faktory ovplyvnené ponukou a faktory ovplyvnené dopytom⁴⁸. Medzi faktory charakterizované ponukou patria:

- Dopravné a distribučné náklady – sú dôležitým faktorom najmä pre podniky, ktoré vyrábajú výrobky. Pre podniky primárneho sektora, ako sú výroba ocele alebo ťažba a spracovanie dreva, je dôležitá lokalita v blízkosti zdroja týchto materiálov. Obchodné podniky alebo podniky poskytujúce služby by mali rozhodovať o svojej lokalite najmä v závislosti od trhu, ktorý obsluhujú. Musia však starostlivo zvažovať dopravné náklady, colné náklady alebo náklady vzniknuté časovými stratami spôsobené prekládkou tovaru medzi jednotlivými druhmi dopravy.
- Cena práce – je dôležitým lokalizačným faktorom najmä v prípadoch, kedy má podnik na výber medzi viacerými lokalitami. Greasley však uvádza, že podniky by sa mali skôr zameriavať na získanie odborne kvalifikovaných a flexibilných zamestnancov, ktorí sa budú schopní rýchlo prispôbiť zmenám na trhu a svoju výkonnosť a kvalitu práce budú schopní neustále zlepšovať.
- Náklady na energie – niektoré podniky potrebujú na svoju činnosť veľké množstvo energie. Dostupnosť a náklady na obstaranie energií preto môžu zohrávať dôležitú úlohu pri výbere lokality podniku.
- Náklady na obstaranie pozemku a stavebné náklady – tieto náklady sú priamo spojené s výberom lokality podniku. Podnikateľ musí mať na pamäti skutočnosť, že relatívne lacný pozemok môže vyžadovať výrazné stavebné úpravy pred samotným začiatkom výstavby závodu.
- Ostatné (nenákladové) faktory – medzi ktoré zaradíme zákony a nariadenia chrániace životné prostredie, miestne zákony zamerané na podporu podnikania alebo celková kvalita života v danej lokalite.

Pred umiestnením alebo premiestnením závodu môže mať podnikateľ o istých náležitostiach podnikania konkrétnu predstavu. Po niektorých lokalizačných faktoroch preto

⁴⁸ GREASLEY, A. 2008. *Operations Management*. Londýn: Vydavateľstvo SAGE Publications Ltd., 2008. s. 35-37. ISBN 978-1-4129-1882-4

môže mať konkrétny dopyt. Medzi faktory ovplyvnené dopytom Greasley zaraďuje nasledovné faktory:

- Kvalita pracovnej sily – kvalita pracovnej sily sa stáva čoraz žiadanejším artiklom a podnikateľ v procese lokalizácie podniku musí okrem ceny práce zvažovať aj jej kvalitu. Lokalitu podniku preto môže zvoliť aj na základe dostupnosti kvalitnej pracovnej sily. V prípade niektorých odvetví založených na využívaní informačných technológií je miesto výskytu kvalitnej pracovnej sily nezávislé od umiestnenia závodu. Príkladom môže byť využívanie kvalitných indických programátorov americkými softvérovými firmami.
- Imidž zvolenej lokality – podnikateľ musí zvažovať aj imidž zvolenej lokality, najmä vzhľadom na produkt, ktorý ponúka.
- Dostupnosť k zákazníkom – najmä podniky poskytujúce služby musia uvažovať o svojom umiestnení tak, aby boli dostupní čo najväčšiemu množstvu zákazníkov. Ide najmä o podniky poskytujúce stravovacie služby.

Z vyššie uvedeného textu je zrejmé, že lokalizačné faktory je možné systematizovať podľa viacerých hľadísk. Neumannová systematizuje faktory ovplyvňujúce výber lokality podniku nasledujúco⁴⁹:

- faktory orientované na obstaranie (pozemky, suroviny a materiály, ľudské zdroje, energia, doprava),
- faktory orientované na výrobu (prirodzené danosti, technické danosti),
- faktory orientované na odbyt (odbytový potenciál, doprava, odbytové kontakty),
- štátom upravené faktory lokalizácie (dane, clá, zákony upravujúce zahraničný obchod, hospodársky systém a jeho stabilita, opatrenia na ochranu životného prostredia, štátna pomoc).

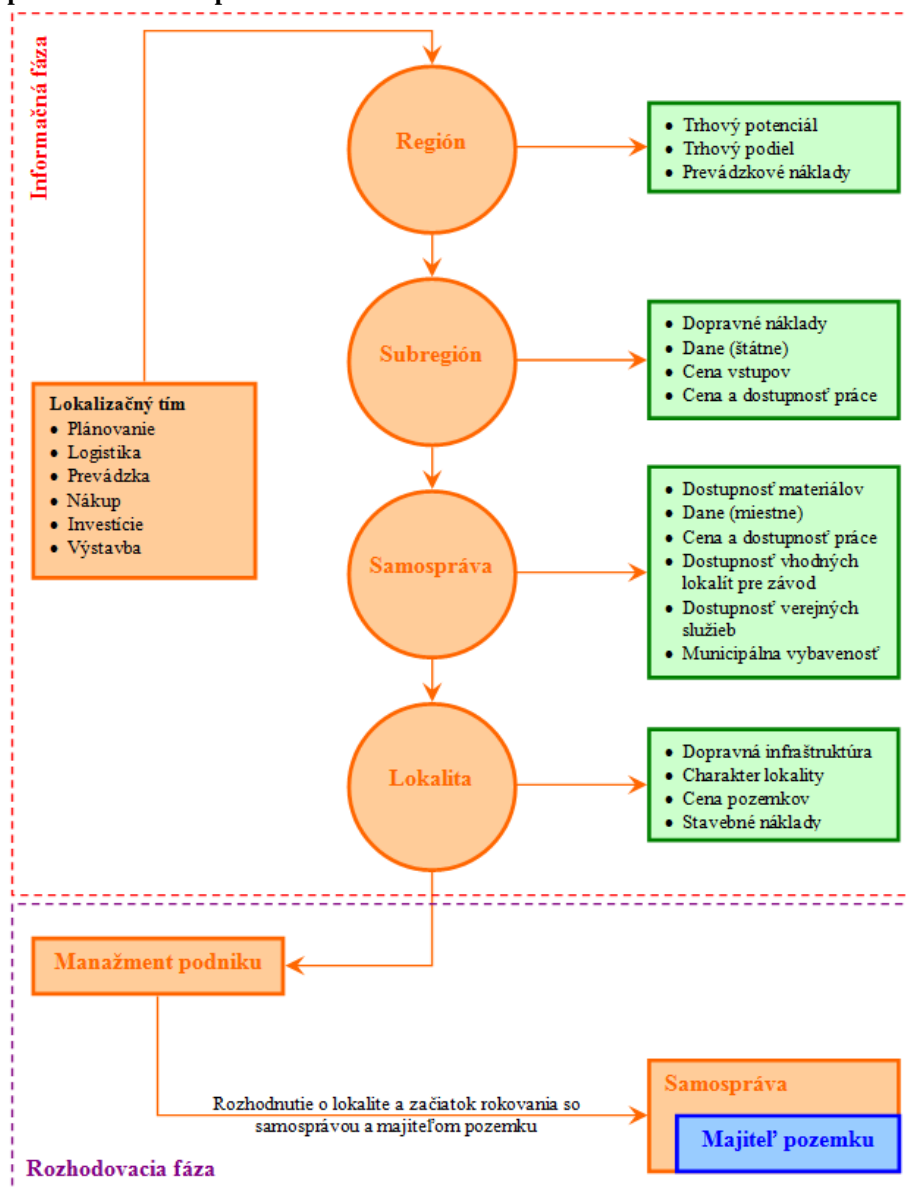
V treťom kroku informačnej fázy sa po zvolení vhodných faktorov lokalizácie vytvorí zoznam variantov lokalít, ktoré bude tím posudzovať.

Štvrtý krok informačnej fázy predstavuje detailnú analýzu informácií o jednotlivých variantoch lokalít. Tím posudzujúci jednotlivé varianty lokalít môže využiť viaceré metódy, ktoré slúžia na hodnotenie jednotlivých faktorov lokalizácie. Charakteristiku týchto metód uvádzame v ďalšej časti textu.

⁴⁹ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo Iura Edition, 2012. s. 59. ISBN 978-80-8078-464-5

Druhou fázou v procese voľby lokality podniku je rozhodovacia fáza, v ktorej po vyhodnotení všetkých informácií a faktorov o jednotlivých lokalitách prichádza k rozhodnutiu o výbere lokality. V prípade premiestňovania podniku je vhodné pre komparáciu zaradiť do variantov aj existujúcu lokalitu podniku. Výber lokality musí byť úzko prepojený s ostatnými strategickými rozhodnutiami podniku. Proces výberu lokality podniku a jeho fázy zobrazuje obrázok č. 3:

Obrázok 3 – proces lokalizácie podniku



Prameň: vlastné spracovanie

Kľúčovú úlohu v procese lokalizácie podniku zohrávajú informácie. Získavané sú ekonomické a iné relevantné informácie, ktoré sa následne spracúvajú a vyhodnocujú

pomocou rôznych metód tak, aby umožnili porovnanie jednotlivých variantov lokality podniku. Neumannová uvádza tieto metódy vyhodnocovania variantov lokalít podniku⁵⁰:

- analýza úžitkových hodnôt,
- metóda bodového hodnotenia,
- Steinerov-Weberov model,
- lokalizačná analýza (Index lokalizácie, koeficient lokalizácie, Lorenzova krivka, koeficient špecializácie).

Zahraničná literatúra uvádza tieto metódy hodnotenia lokality podniku⁵¹:

- analýza lokality pomocou nulového bodu,
- metóda bodového hodnotenia,
- ťažisková metóda (*center of gravity method*),
- dopravné úlohy.

Podrobnú charakteristiku metód hodnotenia lokality podniku uvádzame v kapitole Metódy a metodika dizertačnej práce.

1.2 Význam a podstata podnikovej diagnostiky

Pojem diagnostika vychádza zo slova diagnóza – poznanie skrz-nasrkrz. Diagnostika je teda náukou o rozpoznávaní, stanovovaní, určovaní. Neumannová charakterizuje podnikovú diagnostiku ako náuku, ktorá sa „zaoberá sledovaním zdravia podniku. Cieľom podnikovej diagnostiky je vytvoriť komplexnú a usporiadanú sústavu poznatkov o vykonávaní diagnóz podniku na základe spracovaných, overených a využiteľných diagnostických metód a techník, identifikovaných problémov, typických slabých miest a nevyužívaných príležitostí a rizík⁵².“

Kašík a Michalko definujú podnikovú diagnostiku ako „náuku, ktorá sa zaoberá rozpoznávaním a vyhodnocovaním:

- úrovne fungovania podniku ako celku,

⁵⁰ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo Iura Edition, 2012. s. 66-72. ISBN 978-80-8078-464-5

⁵¹ SHIM, J. – SIEGEL, J. 1999. *Operations Management*. Hauppauge: Vydavateľstvo Barron's Educational Series, 1999. s. 158. ISBN 0-7641-0510-8

⁵² NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2012, s. 9 -10. ISBN 978-80-8078-464-5

- celkovej hodnoty (bonity) podniku,
- silných a slabých stránok podniku,
- problémov a krízových javov v podniku vrátane jeho prípadného zániku,
- nevyužitých príležitostí a potenciálov podniku.

Podniková diagnostika sa ďalej zaoberá výskumom, formuláciou a overovaním prístupov, metód a techník, ktoré slúžia na rozpoznanie a vyhodnotenie týchto stránok podniku. Diagnostika taktiež rozvíja pomenovanie, charakteristiku a triedenie podnikových chorôb⁵³.“

Strenitzerová a Poniščiaková uvádzajú, že „dobrá, včasná diagnóza negatívnych javov a tendencií v podniku, latentných i vznikajúcich kríz i nevyužitých príležitostí, je dôležitým predpokladom účinného rozhodovania, ktorého zmyslom je predchádzanie vzniku vážnych kríz a v prípade vzniku ich úspešné riešenie⁵⁴.“

V zahraničnej literatúre sa miesto podnikovej diagnostiky stretávame s pojmom organizačná diagnostika. Harrison charakterizuje organizačnú diagnostiku nasledovne: „Konzultanti, výskumníci alebo manažéri používajú konceptuálne modely a metódy na zistenie súčasného stavu organizácie (podniku) a hľadajú spôsoby riešenia problémov, využitia príležitostí alebo zvýšenia výkonnosti⁵⁵.“

Práve pre primárne lekárske pôvod slova diagnóza autori publikácie *The NTL Handbook of Organizational Development and Change* uvádzajú, že mnohí vykonávatelia zmien v podnikoch preferujú pojem vyhodnocovanie alebo posudzovanie. Autori sa domnievajú, že slovo diagnóza väčšina ľudí spája so slovom choroba. Zároveň uvádzajú túto definíciu organizačnej diagnostiky: „organizačná diagnostika je proces, v ktorom spolupracujú členovia organizácie a vykonávatelia diagnostiky na zhromažďovaní, organizovaní a distribuovaní relevantných informácií, ktoré slúžia na stanovenie smeru a ďalšie plánovanie v podniku⁵⁶.“

Proces stanovovania diagnózy podniku definuje Manzini ako „systematický proces zhromažďovania údajov o podniku – jeho problémoch, výzvach, silných a slabých stránkach

⁵³ KAŠÍK, J. – MICHÁLKO, M. a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Vydavateľstvo TANDEM, 1998, s. 22. ISBN 80-902167-4-9

⁵⁴ STRENITZEROVÁ, M. – PONIŠČIAKOVÁ, O. 2006. *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. Žilina: Vydavateľstvo EDIS, 2006. s. 7. ISBN 80-8070-579-8

⁵⁵ HARRISON, M. 2005. *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*. 3rd edition. Thousand Oaks: Vydavateľstvo SAGE Publications, 2005. s. 1. ISBN 0-7619-2571-6

⁵⁶ JONES, B. – BRAZZEL, M. 2006. *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices and Perspectives*. San Francisco: Vydavateľstvo Pfeiffer, 2006. s. 192. ISBN 978-0-7879-7773-3

– a o analýze vplyvu týchto faktorov na schopnosť podniku efektívne pôsobiť v podnikateľskom prostredí⁵⁷.“

Mimick, Thompson a Smith vo svojej publikácii *Business Diagnostic* uvádzajú, že metódy podnikovej diagnostiky môžu byť podnikateľovi nápomocné vo viacerých situáciách⁵⁸:

- v prípade možnosti rastu podniku slúžia metódy podnikovej diagnostiky na vyhodnotenie jeho súčasného stavu, príležitostí a hrozieb,
- pri rozhodovaní o kúpe alebo investovaní v inej spoločnosti môžu metódy podnikovej diagnostiky určiť finančné zdravie tejto spoločnosti,
- v prípade založenia nového, ešte nevyskúšaného, typu podnikania slúžia metódy podnikovej diagnostiky na vyhodnotenie možností úspechu a možností získania finančného krytia,
- v prípade rozširovania výroby o nové technológie umožňujú metódy podnikovej diagnostiky vyhodnotiť opodstatnenosť zavádzania týchto technológií do výroby.

Pojem podniková, respektíve organizačná diagnostika je v porovnaní s inými podnikovými procesmi, relatívne mladý a neznámy pojem. Z uvedených definícií je zrejmé, že pojem diagnostika sa vyskytuje vo viacerých formách v rámci podnikových činností. Spoločným menovateľom všetkých prístupov je odhalenie pôvodu problémov v podniku. V nasledujúcej časti sa zameriame na krátky historický prierez vývoja pojmu podniková diagnostika a jeho úlohy v jednotlivých funkčných oblastiach podniku.

1.2.1 História a vývoj podnikovej diagnostiky

Pojem podniková diagnostika sa v podmienkach ekonomickej teórie nevyskytuje často, ale jej korene siahajú do začiatku 20. storočia. Za priekopníka podnikovej diagnostiky môžeme označiť Williama Kenta. Vo svojej knihe *Investigating an Industry* charakterizoval úlohu „podnikového diagnostika“, ktorý na základe lekárskej praxe dokázal určiť zjavné

⁵⁷ MANZINI, A. 1988. *Organisational diagnosis: A practical approach to company problem solving and growth*. New York: Vydavateľstvo AMACOM, American Management Association, 1988. s. ix. ISBN 0-8144-5778-9

⁵⁸ MIMICK, R. – THOMPSON, M. – SMITH, W. 2005. *Business Diagnostics: Evaluate and Grow Your Business*. Vydavateľstvo Trafford Publishing UK, 2005, s. xi. ISBN 978-1-4120-2415-0

a skryté problémy podniku, podobne ako pri určovaní diagnózy pacienta. Zároveň opísal sedem mikróbov, ktoré môžu podnik napadnúť⁵⁹:

1. namyslenosť – vlastník podniku si myslí, že nikto nemôže jeho podnik poznať lepšie ako on sám,
2. prílišná ambicióznosť – byť lídrom aj v neodskúšaných novinkách,
3. ťažkopádnosť – opak predchádzajúceho mikróbu, charakterizovaný ako prílišná opatrnosť a čakanie na úspech alebo neúspech neodskúšaných novinek u konkurencie,
4. ľahkomyselnosť – vykonávanie zmien v podnikaní bez vyčíslenia nákladov,
5. unáhlenosť – nedostatok vytrvalosti, podnikateľ má byť ako poštová známka – „zostane prilepená na obálke až kým nedorazí do cieľa“,
6. tvrdohlavosť – opak predchádzajúceho mikróbu, čiže zotrvávanie na svojom názore aj v prípade, že je nesprávny,
7. rodinkárstvo – obsadzovanie významných postov vo firme rodinnými príslušníkmi bez ohľadu na ich kvalifikáciu.

Francúzsky špecialista – diagnostik Pierre Jardillier považuje diagnostiku za najzložitejšiu poradenskú činnosť, pretože si vyžaduje výnimočné talenty. Vo svojom článku „Diagnostika problémov ľudských zdrojov“ (*Diagnosing HR problems*) sformuloval tieto závery:

- diagnostika nesmie byť časovo ani vecne ohraničená,
- diagnostik pri svojej práci vychádza predovšetkým z dokumentov dopĺňovaných otázkami alebo z vhodne zostavených dotazníkov,
- získané informácie z dokumentov poskytujú diagnostikovi len prvú čiastočnú a neúplnú predstavu, ktorá často neodhaľuje existenciu skutočných problémov. Tieto informácie musia byť doplnené o informácie získané z riadeného rozhovoru,
- odovzdanie a kontrola informácií predstavuje ďalší krok. Najproblematickejšie je určiť, ktoré informácie indikujú priemernú, normálnu situáciu v podniku a ktoré poukazujú na skutočnú anomáliu. Z toho dôvodu musí manažér - diagnostik informácie spracovať rôznymi metódami,

⁵⁹ KENT, W. 1913. *Investigating an Industry: A Scientific Diagnosis of the Diseases of Management*. Vydavateľstvo Easton, 1976, s. 18-19. ISBN 0-87960-071-3. Dostupné na internete: <<http://archive.org/details/investigatingan00gantgoog>>

- Vlastnú diagnostiku je potrebné spracovať tak, že najskôr sa v podniku identifikujú klasické chyby (na spôsob Kentových „mikróbov“), ktoré tvoria najľahšie rozoznateľnú časť diagnózy, a potom sa skúmajú komplexné fenomény.
- výsledkom predchádzajúcich krokov by malo byť odporúčenie riešenia pre podnik, pretože diagnostika má za cieľ umožniť výber vhodnej terapie.

Diagnostický prístup môžeme nájsť aj u Thomasa Patersona, ktorý porovnáva fungovanie podniku a živého organizmu. Živý organizmus vykonáva podľa Patersona sedem základných činností – prijímanie substrátu, spracovávanie substrátu, reakcie na prostredie, podpora zložiek organizmu, regenerácia zložiek organizmu a organizácia predchádzajúcich činností. Tieto činnosti môžeme analogicky aplikovať aj na pôsobenie podniku v podnikateľskom prostredí, pričom základným cieľom podniku je prežitie.

Diagnostické metódy a postupy opisuje aj anglický autor Michael Armstrong. Rozvoj podniku je podľa neho závislý od stanovenia diagnózy organizácie (podniku) a jej strategických, operatívnych alebo procesných problémov. Na stanovenie diagnózy podniku používa analytické metódy (analýza SWOT a analýza PESTEL) a diagnostické metódy (dotazníky)⁶⁰.

Diagnostiku z makroekonomického pohľadu spracoval maďarský ekonóm János Kornai. Vo svojom diele *Protiklady a dilemy* charakterizoval sedem skupín chorôb stredne a vysoko rozvinutých ekonomík:

- Inflácia – má šesť foriem (pomalá, plížiaca sa, nezadržateľná, cválajúca, prudko zrýchľujúca, hyperinflácia)
- Nezamestnanosť – v miernej forme je vždy prítomná. Vážnejšia forma so sebou prináša materiálne a sociálne škody. Dôležité je charakterizovať, aká je vážnejšia forma.
- Deficit tovaru – ak ponuka tovaru neustále zaostáva za dopytom.
- Neúmerná zadlženosť – ak sa úvery nepoužívajú účelne.
- Narušenie ekonomického rastu – príliš pomalý alebo príliš rýchly rast, stagnácia alebo pokles.
- Nespravodlivé rozdeľovanie – otázka hraníc medzi zdravou nerovnosťou, diferencovanosťou a nespravodlivosťou, rozdeľovaní zaslúžených alebo nezaslúžených príjmov, zákonných alebo nezákonných ziskov a pod.

⁶⁰ ARMSTRONG, M. 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th edition. Vydavateľstvo Kogan Page, 2012. s. 161. ISBN 978-0-7494-6550-6

- Byrokracia – môže nadobúdať formu zhubného nádoru.

Diagnostickejší prístup k problematike riadenia ľudských zdrojov a využívanie diagnostických metód opisujú americkí autori George Milkovitch a John Bourdeau v publikácii *Human Resource Management*. Diagnostickejší prístup k riadeniu ľudských zdrojov má podľa autorov štyri fázy⁶¹: zhodnotenie stavu ľudských zdrojov v podniku, vytýčenie cieľov v závislosti od zisteného stavu v podniku, voľba vhodného variantu na dosiahnutie cieľov a vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov.

V Československej republike a neskôr v Českej republike môžeme začiatky a rozvoj podnikovej diagnostiky badať v publikačnej činnosti Josefa Kašíka a Viléma Šádu. V 60. a 70. rokoch 20. storočia sa diagnostika v podmienkach bývalej ČSSR chápala ako zvláštny typ podnikového rozboru, ktorý skúma a hodnotí vykazované podnikové ukazovatele ako symptómy budúceho vývoja podniku a interpretáciou týchto symptómov sa usiluje o včasné odhalenie porúch a deformácií vzťahov medzi podnikovými javmi, ktoré by v budúcnosti mohli ohroziť úspešný vývoj podniku a dosiahnutie jeho cieľov. Túto charakteristiku podnikovej diagnostiky popísal Vilém Šáda v publikácii *Diagnóza priemyselného podniku*.

Od 90. rokov 20. storočia vznikol na Ekonomickej fakulte Vysokej školy banskej v Ostrave tvorivý tím pod vedením Josefa Kašíka, ktorý problematiku podnikovej diagnostiky naďalej rozvíja.

Na Ekonomickej univerzite v Bratislave sa myšlienka zaradenia Podnikovej diagnostiky ako vednej disciplíny do vyučovacieho a výskumného procesu objavila na začiatku 21. storočia. V porovnaní s doteraz charakterizovanými prístupmi vníma doc. Ing. Anna Neumannová, CSc. Podnikovú diagnostiku ako vednú disciplínu prepojenú s podnikovohospodárskymi náukami a ako nástroj vhodný na diagnostiku životného cyklu podniku, okolia a lokality podniku a vyhodnocovanie podnikateľského rizika. Uvedené pohľady spracovala v rokoch 2007 a 2012 v publikácii *Podniková diagnostika*, ktorá je zároveň základnou študijnou literatúrou k rovnomennému predmetu vyučovanému na Fakulte podnikového manažmentu.

⁶¹ MILKOVITCH, G. – BOURDEAU, J. 1997. *Human Resource Management*. 8th Edition. Irvin: Vydavateľstvo McGraw-Hill, 1997. s. 13. ISBN 0-256-19354-1

1.2.2 Zásady, členenie a postupy podnikovej diagnostiky

Podniková diagnostika ako špecifická činnosť sa vyznačuje viacerými zásadami. Neumannová uvádza nasledujúce zásady podnikovej diagnostiky⁶²:

- na podnik sa pozerá globálne ako na súbor vzájomne sa podmieňujúcich funkcií a prvkov, ktoré umožňujú jeho existenciu,
- objekt skúmania sa chápe ako sebareflektujúci celok, ktorý samostatne definuje ciele a vízie svojho vývoja,
- predpokladá sa permanentná interakcia podniku a jeho okolia,
- podnik hodnotí vždy z hľadiska jeho funkcií a ich harmonizácie, súčasných a budúcich vnútorných potenciálov – vyhl'adávajú sa teda dominantné stavy a procesy z pohľadu, či vymedzený stav je slabý, normálny alebo silný,
- vonkajšie vplyvy rozlišuje na príležitosti, bežné javy (neutrálne voči podniku) a stavy ohrozenia,
- nájdenie už existujúcej alebo možnej či nutnej zmeny oproti reálnemu či ideálnemu vzoru sa chápe ako jadro diagnózy,
- pozícia diagnostiky a diagnózy v riadení či podnikaní je daná tzv. iniciačnými vplyvmi, čiže:
 - poznaním odchýlky, zmeny a pod. od normálneho stavu ex post (napr. pri vzniku krízy),
 - potrebou overenia potenciálu podniku ex ante – uplatnením možnosti harmonizovať silné a slabé stránky podniku v preventívnej a rozvojovej rovine,
- dominantnú úlohu zohráva pri diagnostike tímová práca a participácia zadávateľa pri tvorbe diagnózy.

Podnikovú diagnostiku môžeme členiť podľa viacerých hľadísk. Podľa subjektu, ktorý zostavuje úplnú alebo čiastočnú diagnózu podniku, môžeme členiť diagnostiku na manažérsku a poradenskú.

Manažérsku diagnostiku zostavujú vlastní podnikoví manažéri alebo podnikoví experti. Neumannová považuje manažérsku diagnostiku za najefektívnejší druh podnikovej

⁶² NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2012. s. 16-17. ISBN 978-80-8078-464-5

diagnostiky. Od jej vykonávateľa – manažéra – diagnostika, vyžaduje diagnostické myslenie, ktoré je vyjadrené kľúčovými slovami: systém, hodnota, konkurencia, kríza a potenciál⁶³.

Harrison uvádza, že manažérska diagnostika (samodiagnostika) je možná v prípadoch, keď sú vykonávatelia schopní podrobiť kritike svojich kolegov a majú dostatočné schopnosti a zručnosti zozbierať dáta potrebné pre vypracovanie diagnózy⁶⁴. Poradenská diagnostika a jej postup vychádza z vyššie uvedených zásad, ktoré majú vplyv na postup zostavovania poradenskej diagnostiky. Neumannová odporúča postup zostavenia diagnózy, ktorý sa skladá zo šiestich fáz. Názvy jednotlivých fáz a postup činností v jednotlivých fázach manažérskej diagnostiky uvádza tabuľka č. 6:

Tabuľka 6 – odporúčaný postup spracovania podnikovej diagnózy vlastnými manažérmi

Fáza	Činnosti
Úvodná fáza	Výber objektu diagnostiky, výber charakteristík správania objektu, výber diagnostických metód a veličín na vyjadrenie charakteristík správania objektu, formulovanie testového kritéria.
Opis vývoja a stavu objektu diagnostiky	Meranie správania objektu diagnostiky, opis vývoja a stavu správania objektu diagnostiky.
Diagnostický test	Porovnanie správania objektu diagnostiky s testovým kritériom a identifikácia prejavov nenormálnosti, vyjadrenie sa k existencii alebo neexistencii problému, klasifikácia typu problému.
Diagnostická analýza	Analýza početnosti a intenzity prejavov problému, analýza dôsledkov problému, analýza príčin problému.
Diagnostická syntéza	Formulovanie diagnózy (závažnosť problému, naliehavosť riešenia, hlavná príčina).
Záverečná fáza	Navrhované opatrenia, overovanie účinnosti opatrení (diagnostický test),

Prameň: Spracované podľa Neumannová a kol. (2012)

Odborníci sa zhodujú v názore, že uvedený postup manažérskej diagnostiky je vhodný pri diagnostikovaní vybraných primárnych, ako aj prierezových funkcií podniku.

Poradenskú diagnostiku vykonáva expert z externého prostredia, nezaťažený podnikovou slepotou. Alderfer zastáva názor, že pre zaručenie úspechu diagnostiky musí byť manažér – diagnostik z externého prostredia: „ľudia nemôžu byť konzultantmi v systémoch, ktorých sú súčasťou. Všetci pracovníci sú istým spôsobom angažovaní vo svojej firme. Ak by aj neprejavovali o svoju firmu záujem, ostatní členovia systému by neprijali sebe rovného konzultanta (manažéra – diagnostika). Pre úspech diagnostickej misie je preto dôležité, aby bol konzultant z externého prostredia⁶⁵.“ Predpokladá sa, že aj medzi expertmi sú skúsení

⁶³ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2012. s. 22. ISBN 978-80-8078-464-5

⁶⁴ HARRISON, M. 2005. *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*. 3rd edition. Thousand Oaks: Vydavateľstvo SAGE Publications, 2005. s. 9. ISBN 0-7619-2571-6

⁶⁵ ALDERFER, C. 1980. The Methodology of Organizational Diagnosis. In *Professional Psychology*. ISSN 0735-7028, 1980, vol. 11, no. 3, p. 459-468

manažéri, ktorí budú využívať metódy manažérskej diagnostiky. Špecializované diagnostické spoločnosti zameriavajú svoje služby na tieto strategické a finančné oblasti:

- manažment spravovania najhodnotnejších aktív,
- pochopenie jedinečnosti diagnostikovaného podnikania,
- nastavenie podnikových politík a procedúr,
- analýza potrieb a problémov,
- zlepšenie podnikových výkonov,
- určenie kľúčových atribútov podnikania,
- trendová a korelačná analýza,
- analýza cieľových diagramov (*target diagram analysis*)
- stanovenie premenných na výpočet trajektórie úspechu,
- analýza zdrojov financovania,
- formulovanie strategických odporúčaní pre rast a rozvoj podnikania,
- záťažový audit,
- posúdenie povesti podniku,
- prieskumy spokojnosti,
- hodnotenie služieb zákazníkom.

Postup v prípade zostavovania poradenskej diagnostiky je mierne odlišný od postupu zostavovania manažérskej diagnostiky. Neumannová uvádza v prípade poradenskej diagnostiky tento odporúčaný postup:

Tabuľka 7 – odporúčaný postup v prípade realizácie poradenskej diagnostiky

Fáza	Činnosti
Vstup do diagnostickej činnosti	Prvé kontakty so zákazníkom (iniciovanie zákazky, resp. riešenia), predbežná diagnóza situácie a vymedzenie problému, stanovenie cieľov a podmienok riešenia, plánovanie zákazky, návrh zákazky a návrh postupu riešenia, vypracovanie obchodnej zmluvy k zákazke
Vlastná diagnóza	Utvorenie predpokladov na spracovanie diagnózy, zistenie a informácií o skutočnom stave, diagnostická analýza, realizácia diagnostických misií, diagnostická syntéza, verifikácia diagnózy v smere minulosť – súčasnosť, diagnostická prognóza faktorov na najbližšie 3 – 5 rokov, zhnutie diagnózy a vytvorenie kauzálnych faktorov vývoja podniku.
Návrh implementácie	Vypracovanie súhrnnej štúdie o riešení a návrh alternatív záverov riešenia, zhodnotenie alternatív riešenia a upozornenie na ich silné a slabé stránky, predloženie návrhov riešenia zákazky, navrhnutie a prerokovanie plánu implementácie riešenia so zadávateľom.
Implementácia	Pomoc manažéra – diagnostika pri implementácii návrhu, dodatočná diagnóza a úprava návrhov riešenia podľa reakcie na implementáciu, preškolenie pracovníkov podniku a začatie permanentnej realizácie vybraných diagnostických úkonov.

Ukončenie činnosti	diagnostickej	Zhodnotenie diagnostickej činnosti, predloženie záverečnej správy o riešení, vyrovnanie záväzkov so zadávateľom, načrtnutie plánu na ďalšie pokračovanie spolupráce, ukončenie činnosti v podniku, resp. presun na iné úlohy či zákazky.
---------------------------	----------------------	--

Prameň: Spracované podľa Neumannová a kol. (2012)

Postup zostavenia poradenskej diagnostiky nemusí byť striktne dodržiavaný. Harrison uvádza, že diagnostický proces pozostáva z viacerých fáz, ktorých jednotlivé činnosti sa môžu v závislosti od situácie v diagnostikovanom podniku a od konkrétnej diagnostickej úlohy prekrývať. Fázy diagnostického procesu podľa Harrisona uvádza tabuľka č. 8:

Tabuľka 8 – proces poradenskej diagnostiky podľa Harrisona

Fáza	Činnosti
Vstup	Klient a konzultant spoločne skúmajú predpoklady a očakávania štúdie, prezentácia problémov zo strany klienta, zhodnotenie možností použitia rôznych foriem výskumu, predbežné zhodnotenie problémov a hrozieb podniku.
Uzavretie kontraktu	Klient a konzultant odsúhlasia návrh o forme diagnostiky a všetky formálne náležitosti odsúhlasia podpísaním kontraktu.
Návrh realizácie štúdie	Voľba metód, procedúr, analýz a administratívnych procedúr.
Zber dát	Zber dát pre potreby štúdie prostredníctvom riadených rozhovorov, pozorovaní, dotazníkov, sekundárnych dát, diskusií a workshopov.
Analýza	Analýza a sumarizácia získaných dát, interpretácia výsledkov
Spätná väzba	Prezentácia získaných a analyzovaných dát klientovi vo forme presných krokov vedúcich k náprave situácie alebo všeobecných odporúčaní, ktoré slúžia na rozprúdenie diskusie a hľadanie konkrétnych riešení problémov.

Prameň: Spracované podľa Harrison (2005)

Podľa objektu diagnostikovania môžeme hovoriť o nasledovných druhoch diagnostiky:

- diagnostika okolia podniku,
- diagnostika podniku ako celku (globálna diagnostika),
- diagnostika funkčných oblastí podniku (zásobovanie, výroba, odbyt, personalistika a pod.),
- diagnostika výrobných faktorov (elementárnych, dispozitívnych a dodatočných).

Podľa prístupu k diagnostikovaniu môžeme hovoriť o:

- preventívnej diagnostike – ktorá spočíva v uplatňovaní princípov diagnostického myslenia v každodennej práci podnikateľa, manažéra alebo majiteľa podniku,
- následnej (operatívnej) diagnostike – ktorá sa v podniku realizuje až v prípade vzniku problému, napríklad po vypuknutí krízy v podniku.

Harrison uvádza aj dilemy, s ktorými musí podniková diagnostika ako vedná disciplína bojovať⁶⁶. Prvou dilemou je dilema cieľov. Manažér – diagnostik by mal zvážiť, či má vedenie podniku smerovať na dosiahnutie viacerých menších cieľov alebo menšieho počtu cieľov, ktoré sú náročné na dosiahnutie. Druhou dilemou je dilema benefitu, alebo komu bude zostavená diagnóza podniku prospešná (*Cui bono?*). Zostavená diagnóza môže byť prospešná pre celú organizáciu alebo iba pre pár konkrétnych zamestnancov. Treťou dilemou je dilema profesionalizmu. Manažér – diagnostik sa musí rozhodnúť, či bude v procese zostavovania diagnózy dodržiavať striktné profesionálny prístup, alebo sa viac zameria na potreby a podnety od vybraných členov organizácie.

Manažér – diagnostik môže pri zostavovaní diagnózy podniku využívať veľké množstvo rozmanitých metód. Neumannová uvádza, že pri výbere konkrétneho portfólia metód sa musia rešpektovať viaceré kritériá⁶⁷:

- vyváženosť kvantitatívnych a kvalitatívnych prístupov na riešenie problémov,
- možnosť počítačovej podpory,
- zložitosť, zrozumiteľnosť a ľahká interpretácia výsledkov,
- rýchlosť získania výsledkov,
- vzájomná zastupiteľnosť metód – možnosť vzájomného dopĺňania alebo podpory, resp. stupeň stability výsledkov, čiže nakoľko dáva metóda rovnaké výsledky riešenia pri opakovanom použití, pri rovnakých alebo približne rovnakých podmienkach.

1.2.3 Metódy podnikovej diagnostiky

Manažér – diagnostik môže pri zostavení diagnózy podniku využiť veľké množstvo diagnostických metód. Pre účely dizertačnej práce sme diagnostické metódy rozdelili do dvoch skupín:

1.) Metódy diagnostiky okolia a lokality podniku:

a) metódy diagnostiky okolia podniku a odvetvového okolia:

- passport okolia podniku,
- analýza PESTEL,
- Porterov model piatich síl,

⁶⁶ HARRISON, M. 2005. *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*. Thousand Oaks: Vydavateľstvo SAGE Publications, 2005. s. 122. ISBN 0-7619-2571-6

⁶⁷ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA Edition, 2012. s. 16. ISBN 978-80-8078-464-5

- diagnostická misia,
- monitoring okolia podniku,
- štúdia okolia podniku.

b) lokalizačné metódy:

- analýza úžitkových hodnôt,
- metóda bodového hodnotenia,
- Steinerov – Weberov model,
- lokalizačná analýza,
- analýza lokality prostredníctvom nulového bodu,
- ťažisková metóda,
- dopravné úlohy.

2.) Metódy diagnostikovania životného cyklu podniku:

a) metóda krízového barometra,

b) metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov:

- metóda váženého súčtu poradí,
- bodovacia metóda,
- metóda normovanej premennej,
- metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu.

Prvou skupinou diagnostických metód sú metódy diagnostiky okolia a lokality podniku. Medzi hlavné diagnostické metódy okolia podniku zaraďujeme passport okolia podniku, analýzu okolia PESTEL a odvetvovú analýzu prostredníctvom Porterovho modelu piatich síl.

Passport okolia podniku predstavuje prehľadnú formu spracovania slovných a číselných informácií o určitej záujmovej zóne, lokalite, obci, regióne a podobne.

Analýza okolia PESTEL, ktorá je rozšírením analýzy PEST, charakterizuje vplyv politických, ekonomických, sociálnych, technologických, environmentálnych a legislatívnych faktorov na činnosť podniku.

Porterov model piatich síl slúži na identifikáciu prvkov odvetvového prostredia na činnosť podniku. Týmto modelom sa analyzuje vplyv súperenia etablovaných podnikov, vyjednávacia sila dodávateľov, vyjednávacia sila odberateľov, vstup potenciálnych konkurentov do odvetvia a možnosti substitúcie tovarov.

Analýza okolia PESTEL a Porterov model tvoria základ strategickej marketingovej analýzy podniku. Okrem vplyvu makroprostredia a odvetvového prostredia sa strategická marketingová analýza zameriava aj na charakteristiku interného podnikového prostredia, v ktorom sa hodnotia podnikové produkty, distribučné kanály, cena produktov a služieb a podpora predaja.

Neumannová uvádza, že medzi metódy diagnostiky okolia podniku sa zaraďujú aj diagnostická misia, monitoring okolia podniku a štúdia okolia podniku⁶⁸.

Medzi hlavné metódy diagnostiky lokality podniku zaraďujeme analýzu úžitkových hodnôt, metódu bodového hodnotenia a Steinerov – Weberov model. Analýza úžitkových hodnôt sa považuje za najčastejšiu metódu hodnotenia lokality podniku. Sumarizuje základné cieľové kritériá a prideluje im váhy podľa významu týchto kritérií. Metóda bodového hodnotenia hodnotí faktory lokalizácie pomocou sústavy bodov. Pomocou Steinerovho – Weberovho modelu je možné určiť optimálnu lokalitu podniku v súradnicovom systéme z hľadiska prepravných nákladov. Základnou jednotkou je tonokilometer a optimálna lokalita sa nachádza v mieste, kde je celková suma tonokilometrov najnižšia. Medzi ďalšie metódy hodnotenia lokality podniku zaraďujeme lokalizačnú analýzu, analýzu lokality pomocou nulového bodu, ťažiskovú metódu a dopravné úlohy.

Druhú skupinu diagnostických metód tvoria metódy diagnostikovania životného cyklu podniku. Do tejto skupiny diagnostických metód zaraďujeme metódu krízového barometra a metódy multikritériálneho vyhodnocovania variantov.

Metóda krízového barometra umožňuje triediť poznatky o vzniku možných kríz a identifikovať vznik krízy skôr, ako vypukne. Riziko vzniku krízy a intenzitu jej dopadu na podnik môžeme znázorniť vo forme grafu.

Do skupiny metód multikritériálneho vyhodnocovania variantov zaraďujeme metódu váženého súčtu poradí, bodovaciu metódu, metódu normovanej premennej a metódu vzdialenosti od fiktívneho variantu. Tieto metódy umožňujú hodnotiť analyzovaný podnik na základe súboru ukazovateľov odrážajúcich jednotlivé stránky jeho činnosti, ktoré sa syntetizujú a kvantifikujú v podobe integrálneho ukazovateľa komplexného hodnotenia. Metódami multikritériálneho vyhodnocovania variantov môžeme vyhodnocovať podniky, výrobky, činnosti alebo roky životného cyklu podniku.

Podrobnú charakteristiku súčasného stavu teoretických poznatkov o jednotlivých diagnostických metódach uvádzame v kapitole Metódy a metodika dizertačnej práce.

⁶⁸ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA Edition, 2012. s. 29 – 30. ISBN 978-80-8078-464-5

V teoretickej časti dizertačnej práce, ktorá je venovaná súčasnému stavu problematiky doma a v zahraničí, sme zosumarizovali poznatky o problematike mikropodnikov, malých a stredných podnikov a poznatky o problematike podnikovej diagnostiky. Zároveň sme zosumarizovali poznatky o základných diagnostických metódach a naznačili niektoré ich špecifiká uplatňovania. V praktickej časti budeme zisťovať rozsah a spôsoby využívania týchto metód vo vybranom odvetví a aplikáciou diagnostických metód vo vybranom podniku sa pokúsime odhaliť ďalšie špecifiká ich uplatňovania.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je teoretické rozšírenie poznatkov uplatňovania podnikovej diagnostiky v prostredí mikropodnikov, malých a stredných podnikov, identifikovať diagnostické metódy a špecifiká ich uplatnenia v týchto typoch podnikov. Na základe identifikácie diagnostických metód následne posúdime možnosti ich uplatnenia v týchto typoch podnikov.

K naplneniu hlavného cieľa dizertačnej práce smeruje splnenie parciálnych cieľov v teoretickej a praktickej oblasti. V teoretickej časti dizertačnej práce sme si stanovili tieto ciele:

- na základe štúdia dostupnej domácej a zahraničnej literatúry popísať podstatu, význam a postavenie mikropodnikov, malých a stredných podnikov,
- charakterizovať význam podnikovej diagnostiky ako vednej disciplíny a podstatu vybraných diagnostických metód,
- sformulovať teoretické východiská uplatňovania podnikovej diagnostiky a diagnostických metód v prostredí mikropodnikov, malých a stredných podnikov.

V praktickej časti dizertačnej práce sme sledovali splnenie týchto čiastkových cieľov:

- pomocou dotazníkového prieskumu zistiť rozsah používania diagnostických metód vo vybranom odvetví,
- na základe výsledkov dotazníkového prieskumu sformulovať odporúčania pre výber metód vhodných pre uplatnenie v podnikoch vybraného odvetvia,
- aplikovať vybrané diagnostické metódy v prostredí konkrétneho podniku vybraného odvetvia,
- na základe dosiahnutých výsledkov zadefinovať možnosti uplatnenia diagnostických metód v iných podnikoch.

2.1 Definovanie problému a formulovanie hypotéz

Mikropodniky, malé a stredné podniky tvoria významnú a neoddeliteľnú súčasť každého vyspelého hospodárstva. Podniková diagnostika sa zaoberá sledovaním zdravia podniku a jej cieľom je vytvoriť ucelenú sústavu poznatkov o vykonávaní diagnóz podniku na

základe spracovaných, overených a využiteľných diagnostických metód a techník, identifikovaných problémov, typických slabých miest a nevyužívaných príležitostí, kríz a rizík. Uvedená charakteristika podnikovej diagnostiky naznačuje, že jedným z pilierov stanovenia diagnózy podniku je aplikácia diagnostických metód. Každá z metód má stanovený postup zostavenia a aplikácie.

Turbulentný vývoj, ktorý zaznamenali prakticky všetky vyspelé hospodárstva od roku 2008, ovplyvnil činnosť takmer všetkých podnikov. Práve správne stanovená diagnóza súčasného stavu podniku by mala viesť k návrhu opatrení na odstránenie problémov v podniku a zlepšiť jeho výsledky. Zostavovateľ diagnózy podniku, ktorým spravidla býva manažér – diagnostik musí preukázať schopnosť zhodnotiť zložité vonkajšie a vnútorné faktory, ktoré vplývajú na zdravie podniku. Rýchlo sa meniace podmienky krízového charakteru zároveň podrobujú skúške aj súbor metód, ktoré manažér – diagnostik používa pri zostavení diagnózy podniku.

Z tohto dôvodu existuje príležitosť pre hlbšie spracovanie problematiky aplikácie diagnostických metód v prostredí mikropodnikov, malých a stredných podnikov. Našou snahou je poukázať na možnosti uplatnenia diagnostických metód a prispieť tak k vyššej kvalite zostavovaných diagnóz.

Pri riešení uvedenej problematiky vychádzame z týchto hypotéz:

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že diagnostické metódy sú v rôznej miere aplikovateľné vo všetkých typoch podnikov.

Hypotéza č. 2: Predpokladáme, že podniky vo vybranom odvetví využívajú všetky dostupné diagnostické metódy.

Hypotéza č. 3: Predpokladáme, že výber diagnostických metód má zásadný vplyv na rozsah a kvalitu stanovenia diagnózy podniku.

Predpokladom overenia uvedených hypotéz je dôkladné štúdium domácej a zahraničnej literatúry z oblasti podnikovej diagnostiky a jej nadväzných oblastí, ako sú finančno-ekonomická analýza alebo manažment. Získané poznatky následne využijeme pri zostavení dotazníkového prieskumu o spôsoboch využívania diagnostických metód. Nezávisle na výsledkoch dosiahnutých dotazníkovým prieskumom aplikujeme zvolené diagnostické metódy v prostredí konkrétneho podniku. Výsledky zistené dotazníkovým prieskumom a aplikáciou metód v konkrétnom podniku následne porovnáme a budeme môcť overiť platnosť stanovených hypotéz.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Základom vedeckej práce je aplikácia vedeckých metód podľa zvoleného pracovného postupu. Pod pojmom metóda rozumieme overený spôsob, ktorým sa získavajú, klasifikujú a vysvetľujú vedecké poznatky. Metodika vedeckej práce je praktický postup, ako realizovať výskumné procedúry, ktoré sa vzťahujú na realizáciu výskumného cieľa⁶⁹. V tejto kapitole dizertačnej práce charakterizujeme objekty skúmania, všeobecné metódy, pracovný postup zostavovania dizertačnej práce. Hlavnú časť kapitoly tvorí charakteristika diagnostických metód, ktoré budeme využívať v praktickej časti dizertačnej práce.

3.1 Charakteristika objektov skúmania

Pre účely spracovania dizertačnej práce sme za objekt skúmania zvolili odvetvie sklolaminátovej výroby v Slovenskej republike. Napriek malému počtu podnikov v tomto odvetví a niektorým špecifikám vo výrobnom procese ide o odvetvie, ktoré môže realizovať dodávky svojich výrobkov pre významné odvetvia slovenského hospodárstva, akými sú stavebníctvo alebo automobilový priemysel. V rámci tohto odvetvia sme následne bližšie analyzovali podnik Novoplast, v.d. so sídlom v Dolnej Strede.

3.1.1 Charakteristika a špecifiká odvetvia sklolaminátovej výroby

Sklolaminát je výrobok, ktorý sa skladá z dvoch základných zložiek – živice a výstuže zo sklenených vlákien. Medzi hlavné výhody materiálu patrí pevnosť výsledného výrobku, nízka hmotnosť v porovnaní s kovmi, možnosť jednoduchého tvarovania v procese výroby použitím foriem a relatívne nízke náklady na vstupné materiály. Ďalšou výhodou sklolaminátu je jeho všestranné využitie. Charakteristickými výrobkami z tohto materiálu sú rekreačné a športové lode, bazény, nádrže, prvky pre automobilový priemysel (karosérie, športové sedadlá), základné konštrukčné prvky pre areály vodných športov a podobne.

Vývoj plastov so sklenenou výstužou sa začal v 30. rokoch 20. storočia. Výsledné produkty mali byť prínosom najmä pre letecký priemysel. Hromadná produkcia sklenených vlákien bola náhodne objavená v roku 1932, kedy výskumník spoločnosti Owens-Illinois

⁶⁹ DEÁKOVÁ, S. 2012. *Metodologické aspekty podnikovej diagnostiky ako nástroja riadenia podniku: dizertačná práca*. Bratislava, 2012. s. 30

nasmeroval prúd stlačeného vzduchu na roztavené sklo, čím sa vytvorili vlákna. V roku 1935 získala firma Owens Corning patent na výrobu sklených vlákien (Fiberglas). Vhodnú živicu následne vyvinula spoločnosť du Pont v roku 1936⁷⁰.

Počas 2. svetovej vojny sa sklolaminátové výrobky používali ako nový materiál na konštrukciu radarových dómov, ktoré sa predtým vyrábali z preglejky. V civilnom sektore sa sklolamináty výraznejšie začali používať v 50. rokoch 20. storočia. Medzi prvé komerčne úspešné výrobky patrili športové lode a karosérie áut.

Charakteristickou črtou sklolaminátovej výroby je stále prevládajúca ručná výroba. Štandardizované výrobky sa vyrábajú pomocou vopred vyrobenej formy. Prvým krokom je naniesenie uvoľňovacej zmesi, ktorá na záver zabezpečí oddelenie sklolaminátového výrobku od formy. V druhom kroku je do formy umiestnená minimálne jedna vrstva výstuže, ktorá je utkaná zo sklených vlákien. Po umiestnení požadovaného počtu vrstiev do formy je pripravená živica, ktorá sa skladá z dvoch základných zložiek (epoxid a katalyzátor). Živica sa následne rozotiera po povrchu výstuže pomocou štetca alebo valca. Proces rozmiestňovania sklenej výstuže do formy a následná aplikácia živice sa nazýva laminovanie⁷¹. Pracovník musí zabezpečiť, aby sa výstuha zo sklených vlákien dokonale prispôsobila forme, bola dokonale nasiaknutá živicom a aby na spracovávanom materiáli nevznikli vzduchové bubliny a iné nerovnosti. Nanášanie živice musí byť ukončené pred začatím jej tvrdnutia. Výnimku tvoria špeciálne zmesi živice, ktoré začnú tvrdnúť až po zahriatí na vysokú teplotu. Na vytvorenie kvalitnej povrchovej úpravy výrobku sa používa epoxidová alebo polyesterová živica zvaná „gelcoat“.

V posledných rokoch sa v sklolaminátovom priemysle začala používať technológia RTM (*Resin Transfer Molding*). Ide o výrobu high-tech kompozitných výrobkov, ktorá využíva uzavretú formu. Prvý krok je identický so štandardnou výrobou sklolaminátov. Po umiestnení výstuže zo sklených vlákien, uhlíkových vlákien alebo ich kombinácie do formy sa následne forma uzavrie, utesní, zahreje a vo vnútri sa vytvorí stav vákua. Do formy je pomocou stroja vtláčaná horúca živica. Forma je následne udržiavaná v teplote, ktorá umožňuje tvrdnutie živice. Po skončení procesu a ochladení formy je možné formu otvoriť a vybrať hotový výrobok. Výhodou tohto procesu je schopnosť opakovane produkovať kompozitné výrobky s vysokou pevnosťou a presnosťou, ktorá spĺňa aj nároky pre letecký

⁷⁰ Spracované podľa: MCKINNEY, M. *The history of fiberglass*. [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné na internete: <http://www.classicglasspars.com/index.php?option=com_content&view=article&id=77:the-history-of-fiberglass&catid=117&Itemid=439>

⁷¹ FORBES, A. 1996. *Fiberglass & Composite Materials*. New York: Vydavateľstvo HP Books, 1996. s. 4. ISBN 1-55788-239-8

priemysel. Technológia RTM je oproti ručnému nanášaniu šetrnejšia k životnému prostrediu⁷².

Významným špecifikom sklolaminátovej výroby je aj jej vplyv na zdravie pracovníkov a vplyv na kvalitu životného prostredia⁷³. Sklolaminátová výroba produkuje zdraviu škodlivé emisie, pevné a tekuté odpady. Najvýznamnejšie sa na znečisťovaní ovzdušia vo vnútri a mimo podniku podieľajú živice a gelcoaty. Tieto materiály sa považujú za zdraviu škodlivé a toxické látky kvôli obsahu látky styrén. Styren je prchavá látka, ktorej časť uniká do ovzdušia pri aplikácii živice a v procese tvrdnutia. Pre človeka je nebezpečná v prípade kontaktu očí, pokožky a pri dlhodobom inhalovaní. Pracovník, ktorý je dlhodobo vystavený styrenovým výparom môže pociťovať zvýšenú psychickú a fyzickú únavu, bolesti hlavy, výpadky pamäte alebo závrate. Styren je zároveň podľa niektorých štúdií⁷⁴ považovaný za potenciálne rakovinotvornú látku. V Európskej únii nie je styren klasifikovaný ako potenciálne rakovinotvorná látka⁷⁵.

Ďalšími, zdraviu škodlivými látkami, sú katalyzátory živice, farby používané na povrchovú úpravu hotových produktov a iné pomocné látky používané počas výroby. V súčasnosti sa tradičné materiály začínajú nahrádzať nízko prchavými materiálmi, ktoré v menšej miere zaťažujú životné prostredie a majú menší vplyv na zdravotný stav zamestnancov. Ide najmä o živice s nízkym obsahom styrenu (zvyčajne 25 – 35% objemu), živice s nízkym stupňom odparovania, gelcoaty založené na báze vody, acetónové náhrady a podobne. Emisie styrenu do ovzdušia je možné obmedziť aj inovovanými technikami a technológiami nanášania živice v procese výroby a aplikácie farieb na dokončené výrobky.

V Slovenskej republike má sklolaminátová výroba viac ako 40-ročnú tradíciu. Vzhľadom na skutočnosť, že sklolaminátové výrobky je možné vyrábať nielen v priemyselných komplexoch, ale aj v malých množstvách „v garáži“ je pomerne náročné určiť presný počet podnikov, ktoré sa zaoberajú touto činnosťou. Predpokladáme, že v Slovenskej republike pôsobí približne 25 výrobcov sklolaminátu.

⁷² SME Online. *Ako vzniká sklolaminát*. [online].2006. [cit. 2013-04-05]. Dostupné na internete: <<http://www.sme.sk/c/2976084/ako-vznika-sklolaminat.html>>

⁷³ Spracované podľa: *Fiberglass & Composite Manufacturing*. [online]. [cit. 2013-03-26]. Dostupné na internete: <<http://infohouse.p2ric.org/ref/32/31015.htm>>

⁷⁴ National Toxicology Program – Department of Health and Human Services. *Report on Carcinogens: Twelfth Edition*. [online].2011 [cit. 2013-04-22]. Dostupné na internete: <<http://ntp.niehs.nih.gov/ntp/roc/twelfth/profiles/styrene.pdf>>

⁷⁵ MOORE, M. 2013. *Study finds styrene does not cause cancer*. Cambridge: PlasticNews.com, 2013. [online].[cit. 2013-04-22]. Dostupné na internete: <<http://www.plasticsnews.com/article/20130108/NEWS/301089997/study-finds-styrene-does-not-cause-cancer#>>

Vzhľadom na špecifický charakter odvetvia a malý počet výrobcov by bolo veľmi náročné získať priemerné hodnoty ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy a tieto hodnoty porovnať s hodnotami analyzovaného podniku.

3.1.2 Charakteristika analyzovaného podniku

Výrobné družstvo Novoplast bolo založené 15. augusta 1947 ako košíkárске výrobné a predajné družstvo v Trnave. Výrobné družstvo tohto typu a veľkosti bolo vôbec prvé svojho druhu na Slovensku. Od svojho založenia sídlili jeho výrobné priestory v Sereďi. V roku 1972 sa hlavnou činnosťou družstva stala výroba sklolaminátových výrobkov. Or začiatku 80. rokov družstvo sídli vo svojom súčasnom výrobnom závode v Dolnej Strede. Závod výrobného družstva sa rozprestiera na ploche 27 000 m². Z celkovej zastavanej plochy 7 600 m² zaberá hlavná výrobná hala približne 4 000 m².

Produkcia výrobného družstva Novoplast sa delí na dve základné kategórie:

- Vlastný sortiment – výroba turistických kajakov, kanoe, rybárskych veslíc, bazénov pre rodinné domy, poľnohospodárske nádrže s objemom od 125 do 1000 litrov.
- Zákazková výroba – tvorí rozhodujúci podiel výroby. Podnik realizuje zákazkovú výrobu v týchto oblastiach:
 - o automobilový priemysel – batožinové boxy, zadné diely obytných prívosov, čelné kabíny, spojľery a skrinky do obytných prívosov,
 - o lodný priemysel – sanitárne kabíny do zaoceánskych výletných lodí,
 - o turizmus – otvorené a uzavreté vodné šmykľavky a tobogany, horolezecké steny, výrobky pre detské ihriská, laminátové platne pre skateboardové dráhy, vozíky pre tematické zábavné parky,
 - o reklama – modely zvierat ako nosič reklamy pre európske mestá, reklamné pylóny.

Výrobné družstvo je jedným z najväčších výrobcov sklolaminátu v strednej Európe. Domáci a zahraniční konkurenti z tohto odvetvia sa obvykle radia do kategórie malých podnikov a zamestnávajú od 30 do 50 zamestnancov. Analyzovaný podnik sa veľkosťou radí medzi stredné podniky. Vývoj počtu pracovníkov analyzovaného podniku v rokoch 2003 – 2012 uvádza tabuľka č. 18:

Tabuľka 9 – vývoj počtu zamestnancov v analyzovanom podniku v rokoch 2003 - 2012

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
162	182	153	149	144	121	103	94	93	108

Prameň: interné materiály podniku

Podnik vidí konkurenčnú výhodu najmä v rozsiahlych výrobných priestoroch a počte pracovníkov, ktorí sú schopní realizovať veľkoobjemové zákazky. Ďalšiu výhodu v porovnaní s konkurenciou podnik vidí vo viac ako 40-ročnej praxi vo výrobe sklolaminátov a v pružnosti výroby vzhľadom na počet zamestnancov a bohaté materiálovo-technické zabezpečenie výrobného procesu.

3.2 Pracovné postupy, spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pracovný postup predkladanej dizertačnej práce sme rozdelili na štyri časti – teoretickú časť, metodickú časť, praktickú časť a záver.

V rámci spracovania teoretickej časti sa naša pozornosť sústredila na štúdium domácej a zahraničnej literatúry k téme, ktorou sú špecifiká uplatňovania diagnostických metód v malých a stredných podnikoch. Zo zamerania dizertačnej práce vyplýva, že bolo potrebné zhromaždiť súčasné teoretické poznatky o úlohe a význame mikropodnikov, malých a stredných podnikov, ako aj o podnikovej diagnostike ako vednej disciplíne a jej metódach. Počas spracovania teoretickej časti dizertačnej práce sme zároveň identifikovali objekty skúmania, ktorým sú odvetvie sklolaminátovej výroby v Slovenskej republike a sledovaný podnik v rámci tohto odvetvia.

V metodickej časti dizertačnej práce sme sformulovali hlavný cieľ dizertačnej práce a sústavu parciálnych cieľov v teoretickej a praktickej oblasti. Parciálne ciele bližšie špecifikujú hlavný cieľ dizertačnej práce a ich úlohou je prispieť k naplneniu hlavného cieľa. Na stanovené ciele nadväzujú aj stanovené hypotézy dizertačnej práce. Splnenie cieľov dizertačnej práce a overenie stanovených hypotéz bolo možné dosiahnuť súborom vhodne zvolených všeobecných a špecifických metód. Stanovené špecifické metódy sú úzko prepojené na súčasný stav problematiky diagnostických metód doma a v zahraničí.

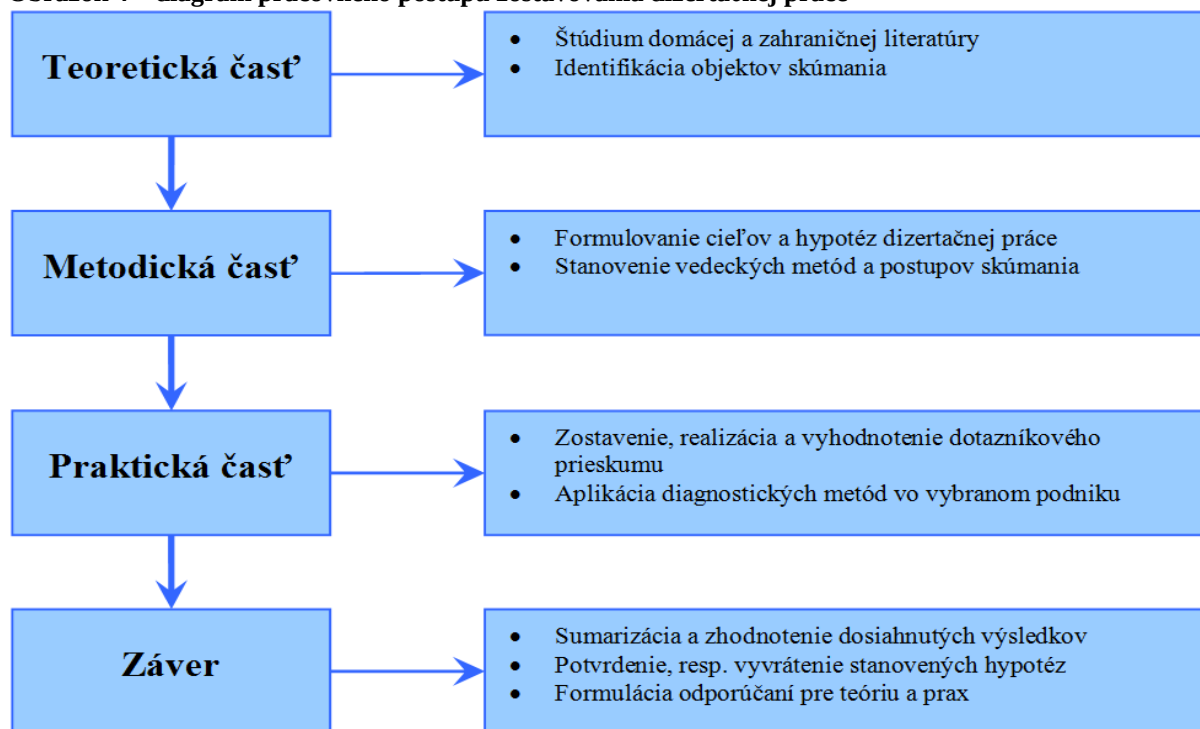
Praktická časť dizertačnej práce pozostávala z dvoch etáp. V prvej etape sme zostavili dotazníkový prieskum zameraný na zistenie rozsahu a spôsobov používania diagnostických metód. Po zostavení dotazníkového prieskumu sme ho následne elektronickou formou distribuovali do mikropodnikov, malých a stredných podnikov v odvetví sklolaminátovej

výroby v Slovenskej republike. Výsledky získané dotazníkovým prieskumom sme následne vyhodnotili. Druhá etapa praktickej časti pozostáva z podrobnej aplikácie diagnostických metód vo vybranom podniku sklolaminátovej výroby. Podrobnou aplikáciou diagnostických metód sme sa pokúsili zistiť špecifiká ich uplatňovania a prípadné obmedzenia ich aplikácie, ktoré vyplývali zo sledovaných objektov skúmania.

V záverečnej časti dizertačnej práce sme zosumarizovali a zhodnotili dosiahnuté výsledky. Na základe dosiahnutých výsledkov v rámci dotazníkového prieskumu a aplikácie diagnostických metód vo vybranom podniku sme následne mohli pristúpiť k verifikácii, respektíve falzifikácii stanovených hypotéz. Posledným krokom záverečnej časti bola formulácia prínosov a odporúčaní pre teóriu podnikovej diagnostiky a podnikovú prax.

Grafické znázornenie pracovného postupu uvádza obrázok č. 4:

Obrázok 4 – diagram pracovného postupu zostavovania dizertačnej práce



Prameň: vlastné spracovanie

Údaje o počte podnikov v odvetví sklolaminátovej výroby sme získali pomocou internetových katalógov a vyhľadávača Google. Informácie o analyzovanom podniku, ktoré slúžili ako podklad pre aplikáciu diagnostických metód, sme získali z výročných správ a štúdiom interných podnikových materiálov. Základné makroekonomické údaje sme získali z internetových stránok Štatistického úradu Slovenskej republiky a Štatistického úradu Európskej únie Eurostat.

3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri plnení hlavného cieľa a parciálnych cieľov dizertačnej práce sme využili široké spektrum všeobecných a špecifických metód.

3.3.1 Všeobecné metódy

Základ každej vedeckej práce tvoria všeobecné metódy. V dizertačnej práci sme použili najmä analýzu, syntézu, indukciu, dedukciu, abstrakciu a konkretizáciu. Tieto metódy sme použili najmä pri zostavovaní kapitoly „Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí“. Pomocou analýzy sme sa snažili rozdeliť skúmanú problematiku na čiastkové okruhy. Uvedené rozdelenie nám následne umožnilo hlbšie charakterizovať problematiku mikropodnikov, malých a stredných podnikov a okruhy podnikovej diagnostiky. Následne sme použili metódu syntézy a nadobudnuté čiastkové poznatky sme spojili do nového celku. Nový celok, ktorý syntetizuje čiastkové poznatky z okruhov mikropodnikov, malých a stredných podnikov a podnikovej diagnostiky má za cieľ logické spájanie poznatkov bez narušenia súvislostí a väzieb medzi poznatkami.

Použitie metódy indukcie smeruje od konkrétne zistených poznatkov, osobitostí a špecifik ku všeobecnému zhodnoteniu skúmaného javu alebo skutočnosti. Túto metódu sme použili najmä pri formulácii všeobecne platných záverov a odporúčaní. Aplikáciou metódy dedukcie sme sa naopak dostali k odvodeniu záverov zo všeobecných pravd. Metódu sme využili najmä pri stanovení cieľov a hypotéz dizertačnej práce po preštudovaní teoretických poznatkov k stanovenej téme. Metódu abstrakcie sme použili pri aplikácii diagnostických metód, keď bolo potrebné zamerať sa na základné charakteristiky aplikácie a dosiahnutých výsledkov v rámci jednotlivých metód a odhliadnuť od nepodstatných skutočností.

Prvú metódu, ktorú sme použili v rámci praktickej časti dizertačnej práce, je metóda dotazníkového prieskumu. V ňom sme sa snažili odhaliť špecifiká uplatňovania diagnostických metód v mikropodnikoch, malých a stredných podnikoch pôsobiach v odvetví sklolaminátovej výroby.

V teoretickej a praktickej časti dizertačnej práce sme využili komparatívne metódy. V teoretickej časti sme porovnávali názory a teórie jednotlivých autorov na skúmanú problematiku. V praktickej časti sme porovnávali dosiahnuté výsledky počas jednotlivých

období alebo variantov najmä pri aplikácii metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

3.3.2 Špecifické metódy

V tejto podkapitole sú uvedené hlavné metódy, ktoré používajú vedné disciplíny manažérskeho zamerania vrátane podnikovej diagnostiky. Podrobne charakterizujeme metódy hodnotenia okolia podniku, lokality podniku a metódy diagnostikovania životného cyklu podniku.

Metódy hodnotenia okolia podniku

Malé a stredné podniky majú obmedzené možnosti ovplyvňovania makroprostredia a preto je pre nich dôležitá jeho detailná analýza. Zadefinovanie a správne vyhodnotenie vonkajších vplyvov na podnik by malo byť základným východiskom globálnej diagnostiky podniku. Diagnostický tím môže v procese hodnotenia použiť viaceré postupy a metódy.

Passport okolia podniku predstavuje prehľadnú formu spracovania informácií o určitej záujmovej zóne, lokalite, regióne a podobne. Neumannová uvádza, že passport okolia ako stručný prehľad obsahuje slovné a číselné informácie týkajúce sa predovšetkým⁷⁶:

- identifikácie záujmového územia,
- základných geografických, historických technických a iných údajov,
- retrospektívnych charakteristík,
- plochy územia podľa použitia,
- štatistiky podnikania v odvetví,
- zoznamu najdôležitejších a kapitálovo najsilnejších podnikov,
- zoznamu požadovaných (žiaducich) rozvojových odborov a činností v záujmovej zóne z pohľadu územných správcov,
- prehľadu nežiaducich odborov a činností,
- ekologických obmedzení podnikania,
- kultúrnych pamiatok a zariadení,
- chránených území, prírodných rezervácií a zvláštností regiónu,

⁷⁶ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA Edition, 2012. s. 29. ISBN 978-80-8078-464-5

- prehľadu služieb v záujmovej zóne a podobne.

V makroekonomickom prostredí môžeme nájsť množstvo faktorov, ktoré môžu ovplyvňovať každodenné fungovanie podniku, ako aj jeho základné smerovanie. Pre kategorizáciu a efektívnu analýzu týchto faktorov je možné použiť **analýzu prostredia PEST. alebo jej modifikáciu PESTEL, respektíve LoNGPESTEL**. Neumannová uvádza, že analýza externého prostredia pozostáva z analýzy ekonomického, vedecko-technického, sociálneho, demografického, politického a právneho a ekologického prostredia⁷⁷. Dvořáček a Slunčík charakterizujú analýzu LONGPEST ako „užitočný nástroj pre analýzu životného cyklu, aktuálnej pozície podniku a potenciálnych príležitostí alebo prekážok⁷⁸.“ Uvedené analýzy sa zameriavajú na charakteristiku vplyvov faktorov, ktoré môžeme rozčleniť do nasledujúcich skupín:

- Politické faktory – hodnotia rozhodnutia vlády, respektíve vlád v krajine. Zahŕňajú napríklad stupeň akým vláda intervenuje do chodu ekonomiky, v akej miere využíva dotácie na podporu podnikania ako celku alebo vybraných, významných, podnikov v krajine, otázky vzdelávania pracovnej sily, fungovanie zdravotníctva, kvalitu a rozsiahlosť cestnej, železničnej, telekomunikačnej a energetickej infraštruktúry.
- Ekonomické faktory – medzi najdôležitejšie ekonomické faktory patria daňový systém, jeho fungovanie a zmeny, výmenné kurzy medzi menami krajín, s ktorými analyzovaná firma obchoduje, intenzita a vývoj inflácie a vývoj úrokových mier. Zmeny týchto faktorov sa môžu výrazne prejaviť na vývoji podnikateľského prostredia:
 - o vyššie úrokové miery môžu spôsobiť spomalenie tempa investícií v podnikoch,
 - o príliš silný kurz domácej meny spôsobí ťažkosti exportérom,
 - o zvyšujúca sa inflácia môže spôsobiť tlak na rast miezd a zvýšiť tak personálne náklady podniku,
 - o vyššie príjmy obyvateľstva môžu zvýšiť dopyt po výrobkoch domácich výrobcov.
- Sociálne faktory – zmeny v sociálnych trendoch môžu do značnej miery ovplyvniť podnikateľské prostredie, dostupnosť pracovných miest ako aj možnosti a schopnosti

⁷⁷ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION, 2012. s. 134. ISBN 978-80-8078-464-5

⁷⁸ DVOŘÁČEK, J. – SLUNČÍK, P. 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. s. 16. ISBN 978-80-7400-224-3

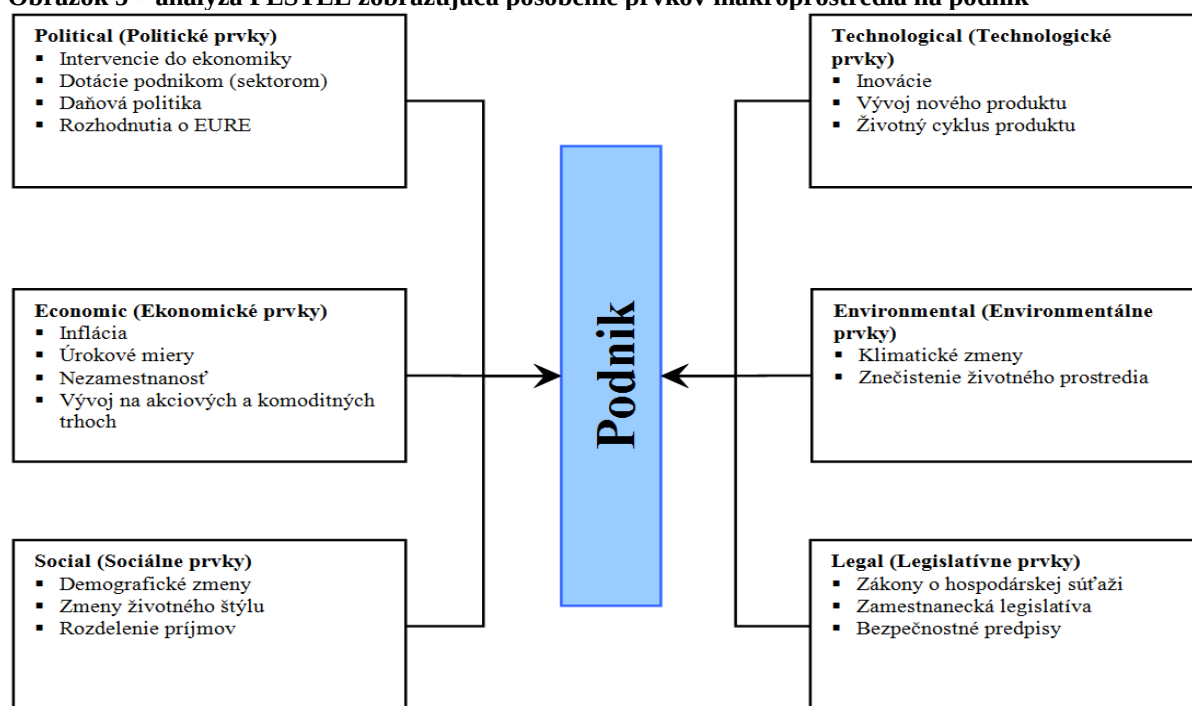
občanov nájsť si prácu. Medzi dôležité sociálne faktory patrí aj starnutie obyvateľstva a predlžovanie dĺžky života, ktoré je typické pre vyspelé regióny sveta ako je západná Európa alebo Japonsko. Pre firmy z týchto oblastí, pre ktoré je typická tvorba vlastných penzijných systémov pre svojich bývalých zamestnancov v dôchodkovom veku to môže predstavovať dodatočnú finančnú záťaž. Penzie svojim zamestnancom budú musieť vyplácať dlhšie. Z makroekonomického hľadiska môže starnutie obyvateľstva znamenať aj zvýšený dopyt po liekoch a starostlivosti o seniorov.

- Technologické faktory – nové technológie prinášajú zo sebou nové produkty a procesy. Taktiež môžu znamenať znižovanie nákladov alebo zvyšovanie kvality výrobkov a služieb.
- Environmentálne faktory – stávajú sa jedným z významných faktorov makroprostredia. Medzi najvýznamnejšie environmentálne faktory patria klimatické zmeny, ktoré môžu mať dopad na veľký okruh hospodárskych odvetví. Klimatické zmeny do značnej miery ovplyvňujú najmä poľnohospodársky priemysel, odvetvia cestovného ruchu a do značnej miery spôsobujú zvýšený dopyt po službách poisťovní. Zároveň spôsobujú aj zavádzanie nových, environmentálnych daní, alebo zvyšovanie už existujúcich daní (napríklad vyššie zdaňovanie leteckej dopravy). Treba však spomenúť aj negatíva environmentálnych faktorov. Významným negatívnym faktorom sú politické rozhodnutia, ktoré často deformujú trh. Ide napríklad o zle nastavenú podporu zavádzania obnoviteľných zdrojov energie, najmä solárnej energie. Výkupné ceny tohto druhu energie boli v niektorých krajinách nastavené príliš vysoko, čo spôsobilo masívnu výstavbu solárnych elektrární a tým paradoxne zvýšenie cien elektrickej energie. V automobilovom priemysle sú trendy súčasnosti najmä vo vývoji automobilov využívajúce hybridný pohon (kombinácia spaľovacieho motora a elektromotora) alebo elektromobilov. Najmä elektromobily predstavujú značné riziko ďalších deformácií trhu, keďže pri masovom rozšírení tohto druhu automobilu sa masívne zvýši spotreba elektrickej energie a výrazne stúpnu nároky na kapacitu a stabilitu prenosových sústav v krajine.
- Legislatívne faktory – vzťahujú sa na právny systém, v ktorom podniky pôsobia. Medzi najdôležitejšie právne normy patria najmä pracovné právo a rôzne formy antidiskriminačných zákonov, ktoré ovplyvňujú správanie sa podnikov k zamestnancom. Do tejto kategórie zákonov zaradíme najmä zákony, ktoré upravujú začiatok a skončenie pracovného pomeru, výšku minimálnej mzdy, dĺžku pracovného času a podobne. Medzi ďalšie dôležité právne normy zaradíme:

- o právne normy zabezpečujúce ochranu spotrebiteľa pred nekalými praktikami zo strany podnikov
- o protimonopolnú politiku štátu, ktorá zabezpečuje rozmanitosť hospodárskej súťaže
- o normy bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktorých úlohou je zabezpečiť bezpečné a vhodné pracovné prostredie pre zamestnancov.

Grafické znázornenie pôsobenia uvedených prvkov na podnik znázorňuje obrázok č. 5:

Obrázok 5 – analýza PESTEL zobrazujúca pôsobenie prvkov makroprostredia na podnik



Prameň: vlastné spracovanie

Taktiež je dôležité posudzovať úroveň analýzy PESTEL. Mnohé nadnárodné korporácie, ako napríklad Sony, Chrysler, Coca Cola alebo British Petrol pôsobia na mnohých svetových trhoch a často vyrábajú a predávajú výrobky pod viacerými značkami. Tieto spoločnosti musia posudzovať externé faktory z viacerých úrovní:

- Lokálne faktory – do tejto kategórie zaradíme predovšetkým ekonomický rast vybraného regiónu krajiny, získanie stavebných a iných povolení vo vybranom regióne v procese lokalizácie podniku (začatie nového podnikania, rozšírenie existujúceho podnikania) a podobne.

- Národné faktory – popisujú najmä úrokové miery vo vybranej krajine, pracovno-právnu legislatívu vo vybranej krajine, ochranu hospodárskej súťaže vo vybranej krajine a podobne.
- Globálne faktory – ide najmä o otvorenie nových trhov pre spoločnosti, vstup nových krajín do Európskej únie alebo Eurozóny, prijatie multilaterálnych dohôd o uvoľnení obchodu medzi viacerými krajinami a podobne.

Pôsobenie externých faktorov z lokálneho, národného alebo globálneho (medzinárodného) hľadiska na podnik môžeme analyzovať rozšírenou metódou LoNGPESTEL (*Lo – local, N – national, G – global*). Túto modifikáciu metódy PESTEL znázorňuje tabuľka č. 10:

Tabuľka 10 – analýza PESTEL zohľadňujúca lokálne, národné a globálne faktory

	Faktory z geografického hľadiska		
	Lokálne	Národné	Globálne
Politické faktory	Rozhodnutia lokálnych úradov	Dotačná politika	Dohody podporujúce svetový obchod, rozšírenie EÚ
Ekonomické faktory	Lokálne mzdové ohodnotenie	Úrokové miery v krajine	Celosvetová konjunktúra/recesia
Sociálne faktory	Lokálny rast populácie	Starnutie obyvateľstva	Celosvetová migrácia
Technologické faktory	Vývoj v lokálnych technológiách (napr. rozšírenie širokopásmového)	Dominantné technológie v krajine	Technologické objavy celosvetového významu (internet)
Environmentálne faktory	Lokálne problémy s odpadmi	Počasie a podnebie v danej krajine	Klimatické zmeny
Právne faktory	Lokálne licencie/povolenia pre podnikanie	Zákony v danej krajine	Celosvetové environmentálne zákony, zákony o ľudských právach

Prameň: Spracované podľa Gillespie, A. *Foundations of Economics – Additional chapter on Business Strategy*⁷⁹

Vzhľadom na uvedené praktické príklady externých faktorov je potrebné venovať zvýšenú pozornosť aj analýze lokálnych, národných a globálnych prvkov. Príkladom môže byť napríklad dostupnosť a využívanie siete internet z globálneho a lokálneho hľadiska. Môžeme konštatovať, že kvalita a dostupnosť internetu z globálneho hľadiska je v rozvinutých krajinách dostatočná. V menších mestách alebo na vidieku však internet nemusí

⁷⁹ GILLESPIE, A. 2007. *Foundations of Economics – Additional chapter on Business Strategy*. [online] Oxford: Oxford University Press. 2007. [cit. 29.03.2012] Dostupné na internete: <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm>

byť dostupný v požadovanej rýchlosti a kvalite pripojenia. Táto skutočnosť môže do istej miery negatívne ovplyvňovať chod podniku alebo jeho pobočky, ktorá je v takejto lokalite umiestnená.

Po analýze makroprostredia je potrebné analyzovať odvetvové prostredie, v ktorom podnik pôsobí. Autori publikácie *Business Diagnostics: Evaluate and Grow Your Business* uvádzajú, že analýza odvetvia má odpovedať na kľúčovú otázku: „Je naše odvetvie tým, kde chceme pôsobiť vzhľadom na intenzitu konkurencie?“⁸⁰ Na efektívne zhodnotenie situácie v odvetví je podľa autorov vhodné použiť **Porterov model piatich síl**. Debrová uvádza, že Porterov model piatich síl je „nástroj, ktorý je vhodný na zhodnotenie ziskovosti a atraktivity daného odvetvia“⁸¹. Neumannová rovnako uvádza⁸², že ako základ analýzy odvetvia je možné použiť Porterov model piatich síl, ktorými sú:

- Súperenie a konkurencia etablovaných firiem – z pohľadu podnikovej diagnostiky je potrebné preskúmať, či skúmaný trhový segment rastie rýchlo a ako tento rast vplýva na etablované firmy v odvetví. Ďalej je potrebné preskúmať veľkosť etablovaných firiem, identifikovať prípadné významné rozdiely medzi ponúkanými produktmi, respektíve značkami a zhodnotiť, či súperenie medzi etablovanými firmami prebieha na lokálnej, národnej alebo globálnej úrovni.
- Vyjednávacía sila dodávateľov – pri spracovávaní podnikovej diagnózy je dôležité zistiť, či sú materiálové vstupy používané v skúmanom podniku unikátne alebo bežne dostupné z dôvodu prípadnej zmeny dodávateľov. Nadväzujúcou otázkou je otázka dostupnosti iných dodávateľov. Rovnako dôležitou otázkou je aj otázka ceny vstupov a ich vplyv na cenu produktu.
- Vyjednávacía sila odberateľov – pri diagnostike odvetvia je potrebné zhodnotiť, ako ľahko môžu odberatelia skúmaného podniku prejsť ku konkurencii, rovnako aj zhodnotenie množstva podnikov, ktoré ponúkajú podobný produkt a teda môžu nahradiť skúmaný podnik. Rovnako dôležitou otázkou je aj otázka jedinečnosti produktu, ktorý ponúka skúmaný podnik, v očiach odberateľov.
- Potenciálna nová konkurencia – táto časť diagnózy odvetvia má preskúmať možnosti vstupu nových konkurentov do odvetvia z hľadiska vstupných nákladov, možnosti

⁸⁰ MIMICK, R. – THOMPSON, M. – SMITH, W. 2005. *Business Diagnostics: Evaluate and Grow Your Business*. Vydavateľstvo Trafford Publishing (UK) Ltd. 2005. s. 19. ISBN 978-1-4120-2415-0

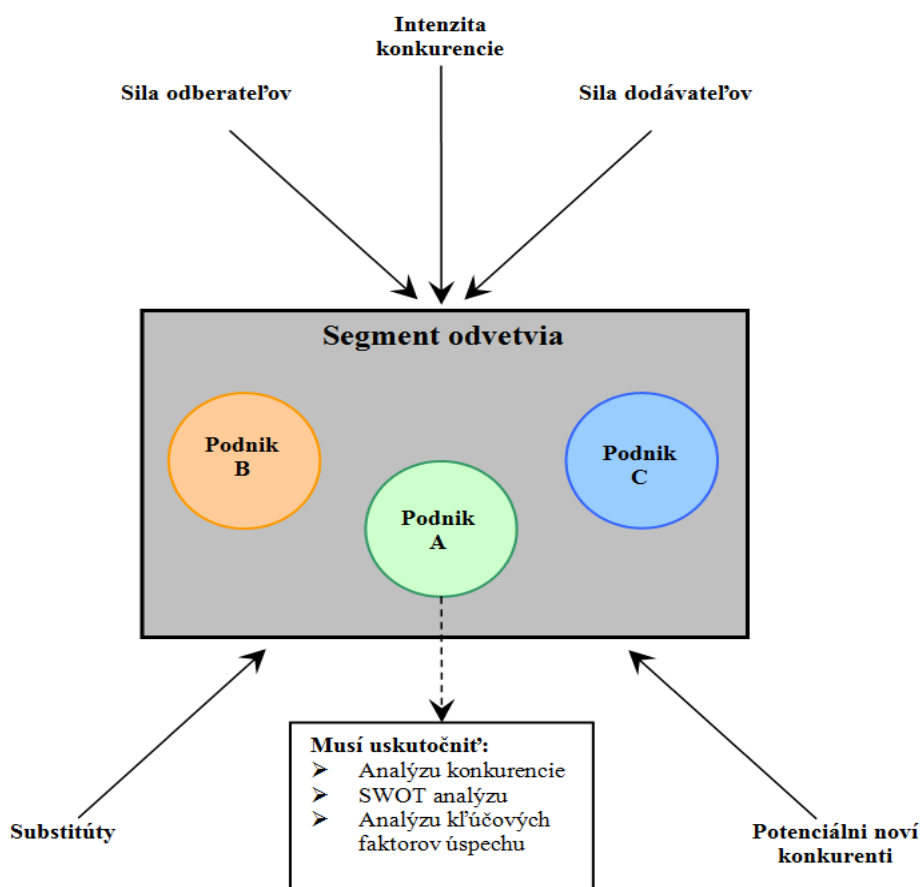
⁸¹ DEBRA, P. et. al. 2010. *Business Analysis. Second edition*. Swindon: Vydavateľstvo British Informatics Society Limited. 2010. s. 44. ISBN 978-1-906124-61-8

⁸² NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007, s. 74. ISBN 978-80-225-2426-1

úpravy cien etablovanými konkurentmi, náročnosť získania pracovnej sily a materiálov a získanie potrebných povolení na začatie podnikania.

- Substitúty – v tejto časti diagnózy okolia podniku je dôležité zodpovedať na otázky, či sú spotrebitelia vystavení dodatočným nákladom pri substituovaní tovarov alebo služieb a aká je reálna možnosť spotrebiteľov substituovať tovary alebo služby vzhľadom na množstvo etablovaných podnikov v danom odvetví.

Obrázok 6 – pôsobenie piatich síl podľa Porterovho modelu na podniky v odvetví



Prameň: Mimick – Thompson – Smith (2005)⁸³

Debrová uvádza, že Porterov model má aj niektoré nedostatky⁸⁴. Prvým nedostatkom je vynechanie vplyvu štátu a štátnych orgánov ako šiestej sily. Druhým nedostatkom je relatívna náročnosť aplikácie Porterovho modelu piatich síl v prostredí neziskových organizácií. Tretím nedostatkom je skutočnosť, že od formulácie Porterovho modelu v 80.

⁸³ MIMICK, R. – THOMPSON, M. – SMITH, W. 2005. *Business Diagnostics: Evaluate and Grow Your Business*. Vydavateľstvo Trafford Publishing (UK) Ltd. 2005. s. 20. ISBN 978-1-4120-2415-0

⁸⁴ DEBRA, P. et. al. 2010. *Business Analysis. Second edition*. Swindon: Vydavateľstvo British Informatics Society Limited. 2010. s. 46. ISBN 978-1-906124-61-8

rokoch 20. storočia sa v oblasti medzinárodného obchodu udiali významné zmeny, ktoré už nemôžeme charakterizovať iba pôsobením piatich síl.

Vzhľadom na pomerne rozšírenú aplikáciu passportu okolia podniku sa v praktickej časti dizertačnej práce zameriame na aplikáciu analýzy PESTEL, ktorá ponúka odlišný pohľad a možnosti interpretácie na faktory ovplyvňujúce podnik v porovnaní s passportom okolia podniku.

Druhú skupinu špecifických metód dizertačnej práce tvoria **metódy hodnotenia lokality podniku**. Neumannová uvádza tieto metódy vyhodnocovania variantov lokalít podniku⁸⁵:

- analýza úžitkových hodnôt,
- metóda bodového hodnotenia,
- Steinerov-Weberov model,
- lokalizačná analýza (Index lokalizácie, koeficient lokalizácie, Lorenzova krivka, koeficient špecializácie).

Zahraničná literatúra uvádza tieto metódy hodnotenia lokality podniku⁸⁶:

- analýza lokality pomocou nulového bodu,
- metóda bodového hodnotenia,
- ťažisková metóda (*center of gravity method*),
dopravné úlohy.

Analýza úžitkových hodnôt sa považuje za najčastejšiu metódu pri rozhodovaní o umiestnení podniku. Metódu možno uplatniť v prípadoch, ak neexistuje žiadna iná exaktná možnosť pre posúdenie budúceho umiestnenia podniku. Prvým krokom aplikácie analýzy úžitkových hodnôt je sumarizácia kritérií umiestnenia podniku, ktorým je následne priradená váha v intervale od 0 do 1. Jednotlivým kritériám sú následne priradené bodové hodnoty, zvyčajne v intervale od 1 do 10. V poslednom kroku sa váhy a bodové ohodnotenie jednotlivých kritérií vynásobia a získané hodnoty sa sčítajú. Lokalita s najvyšším počtom bodov je vyhodnotená ako najlepšia lokalita pre umiestnenie podniku.

⁸⁵ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo Iura Edition, 2012. s. 66-72. ISBN 978-80-8078-464-5

⁸⁶ SHIM, J. – SIEGEL, J. 1999. *Operations Management*. Hauppauge: Vydavateľstvo Barron's Educational Series, 1999. s. 158. ISBN 0-7641-0510-8

Neumannová uvádza výhody a nevýhody analýzy úžitkových hodnôt⁸⁷. Prednosťou metódy v porovnaní so živelným procesom rozhodovania je jej osvojiteľnosť a overiteľnosť. Medzi nevýhody metódy patrí jej subjektívnosť. Prisudzovanie váh a bodových ohodnotení jednotlivým kritériám môže byť do značnej miery ovplyvnené úrovňou znalostí manažéra-diagnostika. Analýza úžitkových hodnôt sa preto zaraďuje do kategórie expertných metód. Príklad aplikácie analýzy úžitkových hodnôt uvádza tabuľka č. 11:

Tabuľka 11 – príklad hodnotenia lokalít použitím analýzy úžitkových hodnôt

Požiadavky lokality	Váha (V)	Alternatívy lokalít					
		Lokalita A		Lokalita B		Lokalita C	
		H	H*V	H	H*V	H	H*V
Možnosti rozšírenia	0,3	8	2,4	5	1,5	6	1,8
Trh práce	0,1	10	1	5	0,5	6	0,6
Infraštruktúra	0,2	9	1,8	4	0,8	5	1,0
Potenciál trhu	0,4	9	3,6	5	2	7	2,8
Celková hodnota		8,8		4,8		6,2	

Prameň: vlastné spracovanie

Metóda bodového hodnotenia využíva na hodnotenie zvolených kritérií rozsah bodov. Kritériám sa zvyčajne priradujú body z rozsahu 0 až 100 bodov. Po sčítaní bodov jednotlivých lokalít je možné určiť poradie lokalít, najlepšiu lokalitu predstavuje lokalita s najvyšším počtom bodov. Vzhľadom na subjektívne určovanie maximálneho počtu bodov pre jednotlivé kritériá, ako aj bodov pre jednotlivé lokality, možno aj túto metódu označiť za expertnú metódu. Príklad aplikácie metódy bodového hodnotenia uvádza tabuľka č. 12:

Tabuľka 12 – príklad použitia metódy bodového hodnotenia

Faktory lokalizácie	Maximum (0 – 100)	Alternatívy lokalít		
		Lokalita A	Lokalita B	Lokalita C
Možnosti rozšírenia	90	80	50	65
Trh práce	50	40	30	35
Infraštruktúra	80	70	40	50
Potenciál trhu	100	85	50	60
Celkový počet bodov	320	275	170	210
Hierarchia		1	3	2

Prameň: vlastné spracovanie

Tretou metódou používanou pri hodnotení alternatív lokality podniku je **Steinerov – Weberov model**, ktorý slúži na určenie optimálneho umiestnenia podniku v súradnicovom systéme z hľadiska prepravných nákladov. V literatúre sa problematika výpočtu optimálnych súradníc podniku vyskytuje pod viacerými názvami – Fermatov model, Fermatov-Torricelliho

⁸⁷ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo Iura Edition, 2012. s. 67. ISBN 978-80-8078-464-5

model, Steinerov model, Weberov model alebo Fermatov-Weberov model⁸⁸. Model predpokladá jednotnú sadzbu, ktorou je tonokilometer. Optimálnou lokalitou pre umiestnenie alebo premiestnenie podniku je lokalita s najnižšou celkovou sumou tonokilometrov.

Steinerov – Weberov model je možné použiť vo viacerých situáciách – v prípade, že podnik nakupuje materiál a suroviny od rôznych dodávateľov a tiež v prípade, že podnik predáva svoje výrobky rôznym odberateľom. Pri výpočte sa vychádza z minimalizácie funkcie dopravných nákladov a následne sa z rovníc vypočíta súradnica hľadanej lokality.

Príklad aplikácie Steinerovho – Weberovho modelu uvádza tabuľka č. 13:

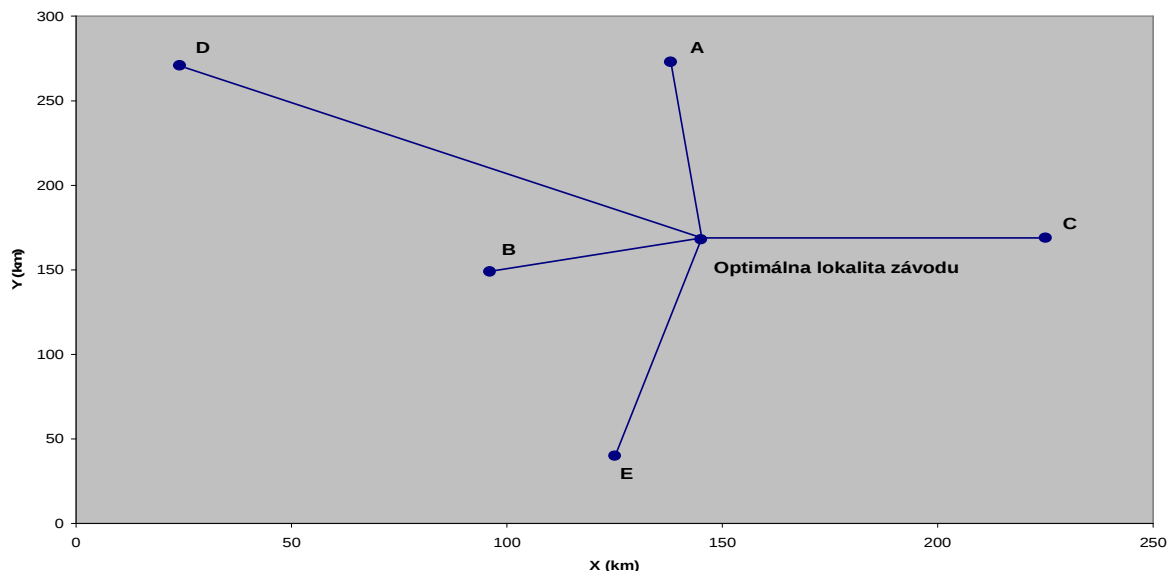
Tabuľka 13 – príklad aplikácie Steinerovho - Weberovho modelu

Zákazníci n=5	Súradnice		Množstvo m(t)	$X_j * m_j$	$Y_j * m_j$
	X_j (km)	Y_j (km)			
A	138	273	100	13 800	27 300
B	96	149	150	14 400	22 350
C	225	169	200	45 000	33 800
D	24	271	50	1 200	13 550
E	125	40	100	12 500	4 000
Spolu			600	86 900	101 000

Prameň: vlastné spracovanie

Grafickú interpretáciu Steinerovho – Weberovho modelu znázorňuje nasledujúci obrázok.

Obrázok 7 – grafické znázornenie výsledkov Steinerovho - Weberovho modelu



Prameň: vlastné spracovanie

⁸⁸ DREZNER, Z. – HAMACHER, H. 2001. *Facility Location: Applications and Theory*. Berlín: Verlag Springer-Verlag, 2001. s. 1. ISBN 3-540-21345-7

Totožnú metódu hľadania optimálnej lokality podniku predstavuje ťažisková metóda, ktorej charakteristika sa vyskytuje v zahraničnej literatúre venovanej problematike lokalizácie podniku. Schnijederjans charakterizuje metódu nasledujúcou definíciou: „ťažisková metóda berie do úvahy už existujúce závody alebo sklady a objemy tovarov, ktoré sú z týchto závodov expedované. Úlohou ťažiskovej metódy je vypočítať súradnice nového závodu alebo skladu tak, aby sa minimalizovala vzdialenosť a prepravné náklady medzi existujúcimi závodmi a novým závodom alebo sklado⁸⁹“.

Dôležité miesto v lokalizačnej teórii a priestorovej ekonomike má aj **lokalizačná analýza**. Medzi najčastejšie používané metódy lokalizačnej analýzy patria index lokalizácie, koeficient lokalizácie, Lorenzova krivka a koeficient špecializácie. Lokalizačná analýza má dvojakých charakter⁹⁰:

- analýza rozmiestnenia (lokalizácie) – analyzuje stav, výsledok rozmiestnenia podnikov podľa rôznych charakteristík (napríklad odvetvia),
- analýza rozmiestňovania (lokalizovania) – analyzuje predpoklady, podmienky a faktory pre umiestnenie ekonomickej jednotky do priestoru.

Rozhodovanie o lokalite môže byť do značnej miery ovplyvnené výškou celkových nákladov, ktoré podnik v danej lokalite dosiahne. Manažment podniku preto pri voľbe lokality podniku môže využiť **analýzu lokality prostredníctvom nulového bodu**. Pre každú lokalitu je potrebné vyčíslieť fixné náklady, variabilné náklady na jednotku produkcie a plánovaný zisk. Príklad vstupných údajov pre analýzu troch lokalít pomocou nulového bodu je uvedený v tabuľke č. 14:

Tabuľka 14 – vstupné údaje pre hodnotenie troch lokalít pomocou analýzy nulového bodu

Potenciálna lokalita	Variabilné náklady na jednotku (USD)	Fixné náklady (USD)	Predajná cena (USD)
Cambridge	75	150 000	100
Austin	50	200 000	100
San José	40	400 000	100

Prameň: vlastné spracovanie podľa Shim – Siegel, 1999

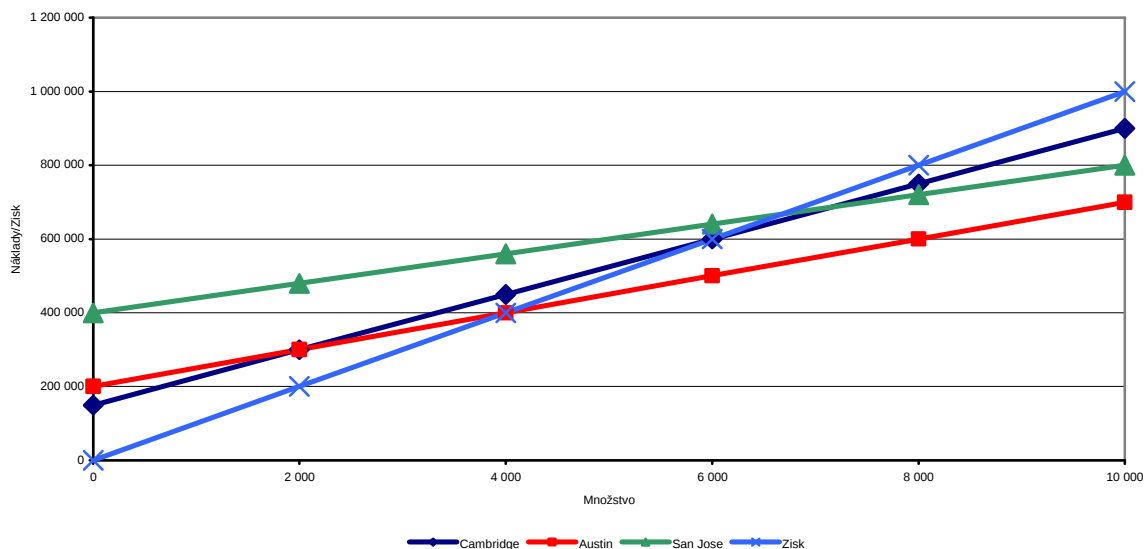
Grafická interpretácia výsledkov analýzy troch lokalít pomocou nulového bodu je znázornená v nasledujúcom grafe. Z grafu vyplýva, že najvhodnejšou lokalitou pre

⁸⁹ SCHNIEDERJANS, M. 1999. *International Facility Acquisition and Location Analysis*. Westport: Vydavateľstvo Quorum Books, 1999. s. 32. ISBN 1-56720-157-1

⁹⁰ METEŇKO, A. 2007. Manažment lokalizácie obchodných podnikov v novom ekonomickom prostredí. In *Ekonomika firiem 2007: Recenzovaný zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Košice: Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2007. ISBN 978-80-225-2482-7. s. 536

umiestnenie podniku je mesto Austin, keďže bod zlomu dosahuje pri najnižšom objeme výroby.

Graf 5 – grafické zobrazenie hodnotenia troch lokalít pomocou analýzy nulového bodu



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Shim – Siegel, 1999

V prípade, že sa spoločnosť rozhoduje umiestniť nový závod do už existujúcej štruktúry dodávateľov a odberateľov, môže pri rozhodovaní o lokalite závodu využiť **metódy dopravných úloh**. Ide o typ deterministických alokačných metód, ktoré môžu slúžiť napríklad na „určenie optimálneho množstva prepravovaného materiálu medzi dodávateľmi a spotrebiteľmi s ohľadom na kapacity dodávateľov a uspokojovanie požiadaviek spotrebiteľov tak, aby náklady na prepravu a čas prepravy boli minimálne⁹¹“. Keďže definícia lokality podniku hovorí o lokalite podniku ako najvhodnejšom mieste na podnikanie, výsledky dosiahnuté riešením dopravných úloh môžu významne ovplyvniť výber lokality podniku.

Medzi typy dopravných úloh zaraďujeme metódu severozápadného rohu, metódu riadkových a stĺpcových čísel, indexovú metódu, Vogelovu aproximačnú metódu a maďarskú metódu. Metóda severozápadného rohu, ktorá je uvedená ako príklad, je určená na rýchle a jednoduché získanie riešenia daného dopravného problému. Riešenie je však zvyčajne považované iba za východiskové a použitím iných metód je možné presnejšie rozdelenie prepravovaného množstva a tým pádom aj zníženie celkových prepravných nákladov.

⁹¹ DUPAL, A. – POLAČKO, V. – LICHNEROVÁ, L. 2008. *Logistika – zbierka príkladov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. s. 80. ISBN 978-80-225-2492-6

Tabuľka 15 – príklad riešenia dopravnej úlohy metódou severozápadného rohu

Dodávateľia	Spotrebitelia				Kapacity
	S1	S2	S3	S4	
D1	300 ⁶	⁸	⁸	⁵	300
D2	50 ⁵	280 ¹¹	70 ⁸	⁷	400
D3	⁸	⁹	250 ⁷	250 ¹³	500
Požiadavky	350	280	320	250	1200

Prameň: Dupal' – Polačko – Lichnerová, 2008

V praktickej časti dizertačnej práce sa zameriame na aplikáciu analýzy úžitkových hodnôt, metódy bodového hodnotenia a Steinerovho – Weberovho modelu vo vybranom podniku.

Metóda krízového barometra

Metóda krízového barometra slúži na systematickú prácu s možnými príčinami kríz a hodnotenie ich dosahu na podnik. Metódu vypracoval krízový manažér Steven Fink a uverejnil ju vo svojej publikácii *Crisis Management: Plannig for the Inevitable*⁹². Krízový barometer umožňuje utriediť poznatky o vzniku možných krízových situácií a identifikovať krízu podniku skôr, ako nastane. Na jeho prácu nadviazali viacerí autori, ktorí metódu krízového barometra zaradili do portfólia metód vhodných pre krízové riadenie. Metóda sa zároveň zaraďuje do portfólia diagnostických metód⁹³. Canton konštatuje, že metóda krízového barometra „určuje závislosť medzi pravdepodobnosťou výskytu a potenciálnym dopadom krízovej situácie na podnik⁹⁴.“ Pre pravdepodobnosť výskytu krízovej situácie sa používa mierka od 0 do 100, potenciálny dopad krízovej situácie na podnik sa meria v rozmedzí 0 až 10. Pre odhad dopadu krízovej situácie na podnik je potrebné zodpovedať na súbor otázok. Neumannová odporúča päť súborov otázok⁹⁵:

1. Aká intenzívna bude kríza a ako rýchlo sa prejaví?

⁹² FINK, S. 1986. *Crisis Management: Plannig for the Inevitable*. Vydavateľstvo Back In Print, 2000. 262 s. ISBN 978-0-595-0979-2

⁹³ SÍBERTOVÁ, L. 2011. Metódy podnikovej diagnostiky. In *Medzinárodný workshop doktorandských prácí*. Brno: Fakulta podnikateľská Vysokého učení technického v Brně, 2011. ISBN 978-80-214-4348-8, s. 1-6.

⁹⁴ CANTON, L. 2007. *Emergency Management: Concepts and Strategies for Effective Programs*. Hoboken: Vydavateľstvo John Wiley & Sons, 2007. s. 139. ISBN 978-0-471-73487-1

⁹⁵ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo Iura Edition, 2012. s. 145. ISBN 978-80-8078-464-5

2. Stane sa kríza predmetom záujmu médií alebo dokonca štátnych orgánov? Ak áno, v akom rozsahu?
3. Ako naruší kríza bežnú činnosť podniku?
4. Aký bude vplyv krízy na goodwill podniku? Ako intenzívne poškodí jeho dobrú povesť?
5. Koľko bude kríza stáť? Nejde pritom len o finančný dosah, ale aj o poškodenú povesť, resp. obnovenie dôvery zákazníkov a pod.

Fergusonová uvádza aj ďalšie otázky, ktoré môžu pomôcť vyhodnotiť potenciálny dopad krízovej situácie na podnik⁹⁶: Aká je šanca, že sa o krízu začnú zaujímať médiá? Koľko akcionárov sa zaujíma o vývoj krízy? Aká je miera ich záujmu? Aká je hodnota majetku alebo cieľov ohrozených krízovým vývojom? Ohrozuje súčasná kríza životy alebo zdravie niektorej zo zúčastnených strán? Môže krízová situácia ovplyvniť ekonomickú výhodnosť projektu alebo celého podnikania? Aká je pravdepodobnosť negatívnej reakcie na krízový vývoj zo strany zamestnancov, investorov alebo odborov? Bude mať krízový vývoj krátkodobý alebo dlhodobý vplyv na reputáciu podniku?

Hodnotenie týchto súborov otázok bude v rozsahu 0 – 10, pričom hodnota 0 znamená najmenší dosah krízy a hodnota 10 predstavuje najväčší dosah krízy. Z piatich otázok sa vypočíta priemerná hodnota, ktorá sa znázorní na os y, ktorá predstavuje významnosť dopadu krízy. Príklad znenia otázok a ich hodnotenia uvádza tabuľka č. 16:

Tabuľka 16 – príklad otázok a výsledkov metódy krízového barometra

KRÍZOVÝ BAROMETER										
A	Aká intenzívna bude kríza a ako rýchlo sa prejaví?									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Dosah krízy vzniknutej z nedostatku financií									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Dosah krízy vzniknutej z nedostatku potrebnej štruktúry pracovníkov									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Dosah krízy vzniknutej znížením vkladov do hazardných hier									
B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Do akej miery sa kríza stane predmetom záujmu médií alebo dokonca štátnych orgánov? Ak áno, v akom rozsahu?									
C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ako naruší kríza bežnú činnosť podniku?									
D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký bude vplyv krízy na goodwill podniku? Ako intenzívne poškodí jeho dobrú povesť?									

⁹⁶ FERGUSON, S. 1999. *Communication Planning: An Integrated Approach*. Thousand Oaks: Vydavateľstvo SAGE Publishing. 1999. s. 95. ISBN 0-7619-1314-9

E	Koľko bude kríza stáť? Nejde pritom len o finančný dosah, ale aj o poškodenú povesť, resp. obnovenie dôvery k zákazníkom a pod.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Výsledný priemer								6,2 b		

Prameň: Neumannová a kol. (2012)⁹⁷

Znázornením bodového priemeru, ktorý manažér-dagnostik získa zo zodpovedania piatich otázok, a miery pravdepodobnosti vzniku krízy na podnik môžu vzniknúť štyri základné zóny kríz.

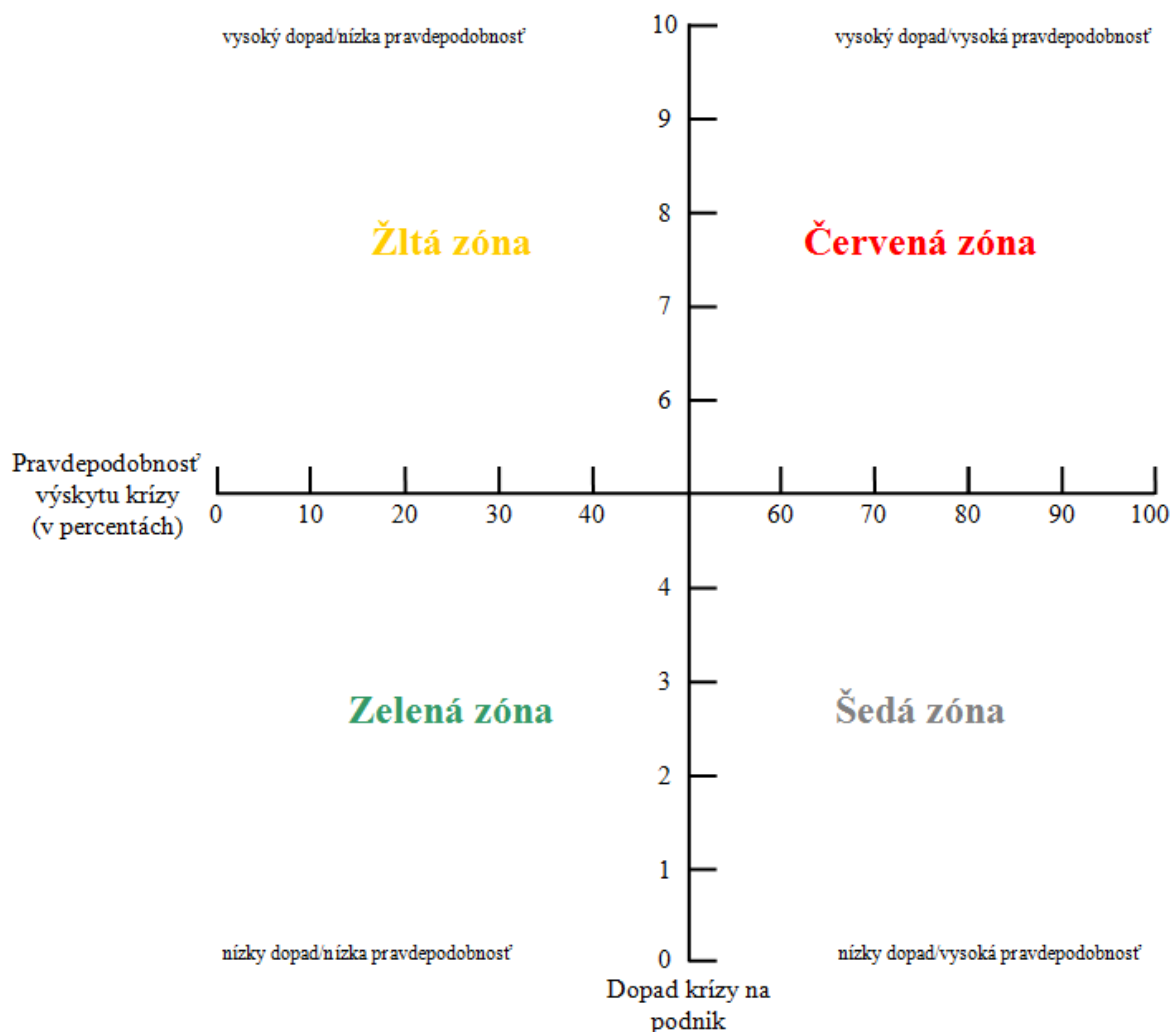
Zónu s najväčším dopadom na podnik a najvyššou pravdepodobnosťou výskytu krízového stavu predstavuje červená zóna. Podnik musí mať pripravený plán na jej elimináciu alebo zmiernenie ešte pred jej vznikom.

V prípade nízkeho dopadu krízy na podnik a malej pravdepodobnosti výskytu krízy sa podnik nachádza v zelenej zóne. Podniku v tomto prípade nehrozí prechod do krízového stavu a nemusí aktívne pripravovať krízové scenáre. Situáciu však musí neustále monitorovať vzhľadom na možnosť vzniku nových hrozieb.

Podnik sa môže nachádzať aj v žltej zóne (nízka pravdepodobnosť výskytu krízy, veľký dopad krízy na činnosť podniku) alebo šedej zóne (vysoká pravdepodobnosť vzniku krízy, pomerne malý dopad krízy na činnosť podniku). Krízové scenáre a opatrenia sa v týchto prípadoch zostavujú postupne podľa výsledkov iných krízových metód. Grafické znázornenie metódy krízového barometra uvádza obrázok č. 8:

⁹⁷ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo Iura Edition, 2012. s. 147. ISBN 978-80-8078-464-5

Obrázok 8 – grafické znázornenie krízového barometra



Prameň: spracované podľa Fink (1986)⁹⁸

Zjednodušený variant krízového barometra spracoval Lucien G. Canton vo svojej publikácii *Guard Force Management*. Výskyt prírodných katastrof alebo katastrof spôsobených ľudskou činnosťou sa dá len veľmi ťažko predpovedať. Ich pravdepodobnosť výskytu a dopad na podnik sa však dá odhadnúť ľahšie a je možné ich aj kvantifikovať. Manažér poverený analýzou rizík si musí položiť dve otázky:

1. Aké druhy rizika sa môžu v našom podniku, alebo jeho okolí vyskytnúť?
2. Ktoré z týchto rizík budú mať na náš podnik najväčší vplyv?

Po zostavení zoznamu rizík musí manažér priradiť týmto rizikám ich pravdepodobnosť výskytu a zhodnotiť potenciálny dopad na podnik. Zvyčajne sa používa kvalitatívna stupnica

⁹⁸ FINK, S. 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln: Vydavateľstvo iUniverse, 2002. s. 45. ISBN 978-0-595-09079-2

v rozmedzí „vysoký-priemerný-nízky“, alebo kvantitatívna stupnica, kedy sa jednotlivým stavom priradia číselné hodnoty. Analýzu zraniteľnosti podniku znázorňuje tabuľka č. 17:

Tabuľka 17 – analýza zraniteľnosti podniku

Riziko	Pravdepodobnosť výskytu	Potenciálny dopad na podnik	Poznámky
Zemetrasenie	Vysoká	Vysoký	70%-ná pravdepodobnosť výskytu do 30 rokov
Cunami	Nízka	Vysoký	Hlavná budova a dvaja klienti v náplavovej zóne
Teroristický útok	Nízka	Stredný - Vysoký	Traja klienti potenciálne zasiahnuteľní
Únik nebezpečného materiálu	Nízka	Stredný	Piaty klienti v blízkosti prepravnej trasy
Povodeň	Nízka	Nízky	Žiadne budovy v ohrozených zónach

Prameň: spracované podľa Canton (2003)⁹⁹

Metóda krízového barometra a analýza zraniteľnosti podniku boli pôvodne zostavené ako metódy zamerané na zhodnotenie rizika vzniku neekonomických krízových udalostí, živelných pohrôm a podobne. Pri vhodnom zostavení otázok a kritérií je však možné tieto metódy použiť aj ako nástroj hodnotenia rizík a krízových udalostí ekonomického charakteru.

Z uvedeného textu vyplýva, že metóda krízového barometra, respektíve analýza zraniteľnosti podniku, sú expertné diagnostické metódy. Ich úspešné aplikovanie preto do veľkej miery závisí od vedomostí, schopností a skúseností diagnostického tímu.

Fergusonová uvádza, že „hodnota výsledkov krízového barometra závisí od kvality a vhodnosti zvolených otázok. V prípade nevhodnej formulácie otázok alebo vynechania dôležitých otázok získa manažér – diagnostik nevhodné informácie o pravdepodobnosti výskytu a sile dopadu krízových udalostí. Ak bude kríza podniku zaradená do nesprávneho kvadrantu, manažéri – diagnostici môžu na jej riešenie vyčleniť nedostatočné množstvo finančných prostriedkov alebo monitorovať jej priebeh nevhodným spôsobom.“¹⁰⁰

Finančná analýza podniku

Na získanie parciálnych kvantitatívnych výsledkov sa používa finančno-ekonomická analýza podniku. Zalai charakterizuje finančno-ekonomickú analýzu ako „materiál, ktorý rekapituluje a hodnotí výsledky podniku za analyzované obdobie, identifikuje a kvantifikuje

⁹⁹ CANTON, L. 2003. *Guard Force Management*. Burlington: Vydavateľstvo Butterworth-Heinemann. 2003. s. 175. ISBN 0-7506-7741-4

¹⁰⁰ FERGUSON, S. 1999. *Communication Planning: An Integrated Approach*. Thousand Oaks: Vydavateľstvo SAGE Publishing. 1999. s. 94. ISBN 0-7619-1314-9

činitele, ktoré ich determinovali, doterajší vývoj a dosiahnuté výsledky prolonguje do budúcnosti a všetko komprimuje do návrhu opatrení, ktorých realizácia má zabezpečiť dosiahnutie podnikových cieľov¹⁰¹.“ Růčková uvádza, že finančná analýza „predstavuje systematický rozbor získaných údajov, ktoré sú uvedené predovšetkým v účtovných výkazoch. Finančná analýza zahŕňa hodnotenie podnikovej minulosti, súčasnosti a predpovedanie budúcich finančných podmienok¹⁰².“ Kislingerová uvádza, že úlohou finančnej analýzy je poskytovať informácie o finančnom zdraví podniku¹⁰³. Knápková a Pavelková charakterizujú finančnú analýzu ako nástroj, ktorý pomáha určiť dostatočnú ziskovosť podniku, vhodnosť jeho kapitálovej štruktúry, efektívnosť využívania jeho aktív, schopnosť splácať svoje záväzky¹⁰⁴.

Podkladom pre vypracovanie finančnej analýzy sú účtovné výkazy – súvaha, výkaz ziskov a strát, výkaz cash-flow a odborné štatistické publikácie o podniku. Prostredníctvom týchto zdrojov môžeme zostaviť súhrnné výsledky podniku a charakterizovať tak finančnú situáciu podniku, ktorá je odrazom efektívnosti podnikovej ekonomiky. Finančná situácia je východiskovým bodom pre diagnostikovanie a analýzu podnikového zdravia¹⁰⁵.

Finančnú situáciu podniku je možné analyzovať viacerými metódami. Najpoužívanejšou metódou je analýza pomocou súboru pomerových finančných ukazovateľov. Zalai uvádza tieto kroky postupu finančnej analýzy¹⁰⁶:

- 1.) Východiskovým krokom je výpočet pomerových finančných ukazovateľov, ktoré umožňujú analyzovať rozhodujúce stránky finančnej situácie podniku. Medzi tieto ukazovatele zaradíme:
 - a) Schopnosť hradiť záväzky, o ktorej vypovedajú ukazovatele likvidity. Medzi ukazovatele likvidity zaradíme likviditu pohotovú, likviditu bežnú a likviditu celkovú.

¹⁰¹ ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2010. s. 17. ISBN 978-80-89393-15-2

¹⁰² RŮČKOVÁ, P. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydanie. Praha: Vydavatelství GRADA Publishing, 2011. s. 9. ISBN 978-80-247-3916-8

¹⁰³ KISLINGEROVÁ, E. 2001. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2001. s. 39. ISBN 80-7179-529-1

¹⁰⁴ KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – ŠTEKER, K. 2010. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšírené vydanie. Praha: Vydavatelství GRADA Publishing, 2010. s. 17. ISBN 978-80-247-4456-8

¹⁰⁵ ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2010. s. 18. ISBN 978-80-89393-15-2

¹⁰⁶ ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2010. s. 79-80. ISBN 978-80-89393-15-2

- b) Úroveň využitia majetku, ktorú charakterizujú ukazovatele aktivity. Ukazovatele aktivity tvoria doba obratu zásob, doba obratu krátkodobých pohľadávok, doba splácania záväzkov, doba obratu aktív a obrat aktív.
 - c) Štruktúra finančných zdrojov, ktorá pôsobí na stabilitu alebo nestabilitu podniku. O tejto štruktúre vypovedajú ukazovatele zadlženosti. Medzi ukazovatele zadlženosti patria stupeň samofinancovania, stupeň zadlženosti, finančná páka, krytie úrokov, platobná neschopnosť, krytie dlhodobého majetku a tokové zadlženie.
 - d) Celkovú výnosnosť podniku, ktorú charakterizujú ukazovatele rentability. Najčastejšie používanými ukazovateľmi rentability sú rentabilita tržieb, rentabilita kapitálu, rentabilita aktív a rentabilita vlastného kapitálu.
 - e) Trhovú hodnotu podniku, o ktorú sa zaujímajú investori. Trhovú hodnotu podniku vyjadrujú ukazovatele výnosnosť akcie alebo dividendový výnos.
- 2.) Následne sa uplatní niekoľko postupov, ktoré objektivizujú „videnie“ podniku. Patrí k nim:
- a) Porovnanie ukazovateľov analyzovaného podniku s ukazovateľmi iných porovnateľných podnikov, častejšie s priemernými či typickými alebo extrémnymi hodnotami. Toto porovnanie umožňuje stanoviť polohu podniku na trhu.
 - b) Zohľadnenie časového kontextu pri hodnotení ukazovateľov. Toto zohľadnenie zobrazuje vývoj podniku v čase.
 - c) Hodnotenie situácie významne objektivizuje poznanie činiteľov, ktoré dosiahnutú úroveň, polohu a vývoj podniku determinovali. Možno ich identifikovať analýzou vzájomných vzťahov finančných ukazovateľov.

Uvedený postup umožní manažérovi získať súbor kvantitatívnych výsledkov podniku vo forme pomerových finančných ukazovateľov. Tieto ukazovatele slúžia ako východisko pre aplikáciu metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov

Pre účely vyhodnocovania kvantitatívnych výsledkov podniku môžeme použiť metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Zalai konštatuje, že „metódy multikriteriálneho hodnotenia možno všeobecne použiť pri porovnávaní akýchkoľvek objektov na základe niekoľkých ukazovateľov. Vzhľadom na ich schopnosť syntetizovať niekoľko rôznych charakteristík do podoby kvantitatívne vyjadreného integrálneho ukazovateľa sú mimoriadne

vhodné pre analýzu pozície podniku v priestore¹⁰⁷.“ Neumannová uvádza, že metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov „predstavujú kombináciu rôznych prístupov, hodnotení expertov, matematicko-štatistických a iných metód. Umožňujú hodnotiť analyzovaný podnik na základe súboru ukazovateľov odrážajúcich jeho činnosti, ktoré sa syntetizujú a kvantifikujú v podobe integrálneho ukazovateľa komplexného hodnotenia¹⁰⁸.“ Rovnakú definíciu uvádza aj Slovník znalostnej ekonomiky¹⁰⁹.

Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov je možné a potrebné používať vo všetkých fázach životného cyklu podniku. Z výsledkov dosiahnutých aplikáciou týchto metód je zvyčajne možné určiť krízové obdobia podniku a na základe ďalšej analýzy (získanie odpovede na otázku „prečo dosiahli vybrané ukazovatele v krízovom období práve tieto hodnoty?“) pripraviť ozdravné opatrenia pre nápravu vzniknutej situácie. V praxi sa stretávame s týmito metódami multikriteriálneho vyhodnocovania variantov¹¹⁰:

- metóda váženého súčtu poradí,
- bodovacia metóda,
- metóda normovanej premennej,
- metóda vzdialenosti od fiktívneho (nulového) variantu.

Všetky metódy vychádzajú z východiskovej matice. V matici udáva X_{ij} hodnotu j -teho ukazovateľa v i -tom podniku, respektíve roku. Počet ukazovateľov je m , počet hodnotených podnikov (rokov) je n . Ak pri hodnotení kvantitatívnych výsledkov prisudzujeme niektorým ukazovateľom väčší význam, môžeme ho vyjadriť pomocou váh. Váhy však musia spĺňať podmienky $0 \leq p_j \leq 1$, $j = 1, 2, \dots, m$ a súčet všetkých váh je 1. Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov majú tendenciu usporiadať podniky (roky) podľa hodnôt ukazovateľov s vysokou váhou. Hodnoty ukazovateľov s nízkou váhou poradie len korigujú.

Čím je váha ukazovateľa vyššia, tým je hodnotenie jednoznačnejšie. Charakter ukazovateľov môže nadobúdať dve hodnoty. Pre rastúce veličiny, ktorých požadovaná hodnota má byť čo najvyššia, je charakter 1. Pre klesajúce veličiny, ktorých požadovaná

¹⁰⁷ ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2010. s. 331. ISBN 978-80-89393-15-2

¹⁰⁸ NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavateľstvo IURA Edition, 2012. s. 136. ISBN 978-80-8078-464-5

¹⁰⁹ SIVÁK, R. a kol. 2011. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2011. s. 193. ISBN 978-80-89393-45-9

¹¹⁰ DEÁKOVÁ, S. – KISSOVÁ, J. 2012. Využitie metód multikriteriálneho hodnotenia v podnikovej diagnostike. In: *Ekonomika a manažment: Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. ISSN 1336-3301, roč. 9, č. 2, s. 18-32

hodnota má byť čo najnižšia, je charakter rovný -1. Východisková matica metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov je uvedená v tabuľke č. 18:

Tabuľka 18 – východisková matica metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov

Oblasť \ 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	p₁	p₂	...	p_j	...	p_m
Charakter ukazovateľov	-1	1	...	1	...	-1

Prameň: Zalai a kol. (2010)

Zalai uvádza že cieľom uvedených metód je „transformácia a syntetizácia hodnôt rôznych ukazovateľov do jedného – integrálneho ukazovateľa (výslednej charakteristiky), komplexne vyjadrujúceho úroveň jednotlivých podnikov v súbore skúmaných podnikov¹¹¹.“

Metóda váženého súčtu poradí je najjednoduchšou metódou, ktorá vedie k zostaveniu integrálneho ukazovateľa. Zostavenie integrálneho ukazovateľa prebieha tak, že vybraným čiastkovým kvantitatívnym ukazovateľom sa prideli poradie. Rok, v ktorom daný ukazovateľ dosiahol najvyššiu hodnotu, bude mať pridelenú hodnotu rovnajúcu sa rozsahu súboru, teda n. Rok s druhou najlepšou hodnotou vybraného ukazovateľa získa hodnotu n-1. Rok s najnižšou hodnotou vybraného kvantitatívneho ukazovateľa získa hodnotenie 1. Integrálny ukazovateľ, ktorý kombinuje výsledky všetkých čiastkových ukazovateľov v danom roku, získame váženým súčtom poradí jednotlivých ukazovateľov:

$$d_{1i} = \sum_{j=1}^m p_j S_{ij} \quad (1)$$

Výhodou metódy váženého súčtu poradí je jej jednoduché zostavenie. Nevýhodou je že výsledné poradie síce hovorí o tom, ktorý zo skúmaných rokov je lepší, ale nehovorí o koľko. Pre doplnenie názoru dodávame, že medzi jednotlivými poradiami síce môžeme

¹¹¹ ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2010. s. 333. ISBN 978-80-89393-15-2

vyčíslit' kvantitatívny rozdiel, no použité jednotky nám neposkytujú objektívnu informáciu o rozdieloch medzi jednotlivými sledovanými obdobiami.

Bodovacia metóda je založená na pridelovaní pomerného počtu bodov v závislosti od ukazovateľa s najlepšou hodnotou. Prvým krokom je identifikácia najlepšej (maximálnej alebo minimálnej) hodnoty v každom zo sledovaných rokov a ukazovateľov (podľa charakteru ukazovateľa). Táto hodnota potom získa za tento ukazovateľ 100 bodov (1,00 bodov). Ostatné hodnoty potom dostanú body v intervale od 0 do 100 (0,00 – 1,00) podľa podielu hodnoty ich ukazovateľa z najlepšej hodnoty. Integrálny ukazovateľ následne vypočítame ako vážený priemer počtu bodov za jednotlivé ukazovatele.

$$d_{2i} = 1/m \sum_{j=1}^m p_j b_{ij} \quad (2)$$

Prednosťou tejto metódy je jej jednoduché zostavenie, možnosť porovnávať ukazovatele v rôznych merných jednotkách. Nedostatkom tejto metódy sú jej nepresné výsledky pri práci s ukazovateľmi, ktoré majú zápornú hodnotu. Zalai uvádza dva spôsoby riešenia¹¹²:

- a) počet bodov určiť rovnakým postupom ako pri kladných hodnotách, ale bodovému ohodnoteniu priradiť záporné znamienko,
- b) ohodnotiť podnik v danom ukazovateli nulovým počtom bodov.

Prvý spôsob riešenia problému bodovacej metódy nerešpektuje samotnú definíciu metódy, podľa ktorej pridelujeme ukazovateľom počet bodov v intervale od 0 do 100 v závislosti od podielu hodnoty ukazovateľa s najlepšou hodnotou. Druhý spôsob riešenia popiera skutočnosť, že aj pri záporných ukazovateľoch vieme určiť, ktorý so záporných ukazovateľov dosiahol lepšiu hodnotu v porovnaní s iným ukazovateľom. Vzhľadom na tieto skutočnosti navrhujeme zaradiť do portfólia metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov tzv. modifikovanú bodovaciu metódu.

Cieľom **modifikovanej bodovacej metódy** je dodržať znenie definície pôvodnej bodovacej metódy, z ktorej vyplýva, že najvyššia hodnota ukazovateľa získa 100 bodov a najnižšia hodnota ukazovateľa z množiny hodnôt získa 0 bodov. Modifikovaná bodovacia metóda zároveň rešpektuje skutočnosť, že aj ukazovatele so zápornou hodnotou majú

¹¹² ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2010. s. 336. ISBN 978-80-89393-15-2

rozdielnú úroveň kvality. Napríklad hodnota rentability tržieb na úrovni -3% je lepšia, ako v prípade úrovne -6%.

Pri každom ukazovateli je v prvom kroku potrebné určiť jeho rozsah, teda rozdiel medzi jeho najlepšou a najhoršou hodnotou:

$$r = x_{\max} - x_{\min} \quad (3)$$

V druhom kroku je potrebné identifikovať „rozmer“ 1 bodu, teda rozsah, ktorý sme získali aplikáciou vzorca na určenie rozsahu hodnôt ukazovateľa v prvom kroku. Rozmer jedného bodu vypočítame vydelením rozsahu r maximálnym počtom bodov, ktorý môžeme v tejto metóde udeliť (100 bodov):

$$p = \frac{r}{100} \quad (4)$$

Po výpočte týchto dvoch hodnôt je možné pristúpiť k výpočtu bodov pre jednotlivé hodnoty ukazovateľov. Postup výpočtu sa odlišuje v závislosti od charakteru ukazovateľa. Pre maximalizujúce ukazovatele je postup nasledujúci:

$$b_{ij} = \frac{|x_{ij} - x_{j\min}|}{p} \quad (5)$$

Pre minimalizujúce ukazovatele je potrebné použiť vzorec:

$$b_{ij} = \frac{|x_{ij} - x_{j\max}|}{p} \quad (6)$$

Integrálny ukazovateľ následne zostavíme rovnako ako pri pôvodnej bodovacej metóde, teda váženým priemerom počtu bodov jednotlivých ukazovateľov.

Metóda normovanej premennej pracuje s bezrozmernou veličinou u_{ij} s nulovým priemerom a jednotkovým rozptylom. Prvým krokom pri tejto metóde je pretransformovanie vybraných ukazovateľov na túto veličinu. Spôsob transformácie sa líši podľa toho, či ide

o ukazovateľ s maximalizujúcim charakterom alebo s minimalizujúcim charakterom. Pri ukazovateľoch s maximalizujúcim charakterom použijeme postup:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{priem.}}{Sx_j} \quad (7)$$

Ukazovatele s minimalizujúcim charakterom pretransformujeme na bezrozmernú veličinu pomocou vzorca:

$$u_{ij} = \frac{x_{priem.} - x_{ij}}{Sx_j} \quad (8)$$

V oboch prípadoch sa v menovateli nachádza smerodajná odchýlka S_{x_j} , ktorú vypočítame podľa vzorca:

$$S_{x_j} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (9)$$

Integrálny ukazovateľ následne vypočítame podľa vzorca:

$$d_{3i} = 1/m \sum_{j=1}^m p_j u_{ij} \quad (10)$$

Výhodou metódy normovanej premennej je skutočnosť, že jej výsledky nie sú natoľko ovplyvnené extrémnymi hodnotami pri jednotlivých ukazovateľoch. Nevýhodou je skutočnosť, že pri záporných hodnotách komplexného ukazovateľa nemožno uskutočňovať porovnávanie podielom.

Poslednou metódou multikriteriálneho vyhodnocovania variantov je **metóda vzdialenosti od fiktívneho (nulového) variantu**. Táto metóda porovnáva vybrané ukazovatele s ideálnymi hodnotami týchto ukazovateľov. Metódu vzdialenosti od fiktívneho (nulového) variantu môžeme skonštruovať viacerými spôsobmi.

V prvom spôsobe môžeme vybrať najlepšie hodnoty vzorky ukazovateľov za všetky obdobia a považovať ich za ideálny, dokonalý podnik. V tomto spôsobe zostavenia metódy

skúmame, ako sa jednotlivé skúmané obdobia odlišujú od fiktívneho variantu, v ktorom boli dosiahnuté najlepšie výsledky z množiny vybraných ukazovateľov.

Druhý spôsob zostavenia metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu spočíva v stanovení cieľových hodnôt vybraných ukazovateľov. Jednotlivé obdobia potom porovnávame s variantom podniku, v ktorom boli hypoteticky dosiahnuté želané hodnoty vybraných ukazovateľov.

Ďalším spôsobom zostavenia metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu je použitie hodnôt vybraných ukazovateľov, ktoré dosahujú podniky v danom odvetví. Týmto porovnaním je možné vyhodnotiť životný cyklus podniku, respektíve jeho výkonnosť v porovnaní s priemernými, prípadne najlepšími hodnotami v odvetví.

Prvým krokom pri zostavení metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu je výpočet aritmetických priemerov a smerodajných odchýlok pre každý ukazovateľ. V prípade, že chceme porovnávať dosiahnuté výsledky so želanými hodnotami ukazovateľov, je potrebné tieto želané hodnoty definovať. V druhom kroku sa všetky ukazovatele pretransformujú na normovaný tvar podľa vzorcov:

$$u_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{priem.}}{Sx_j} \quad (11)$$

Uvedeným vzorcom získame normovaný tvar pre ľubovoľný ukazovateľ. Pre najlepší ukazovateľ použijeme vzorec:

$$u_{ij} = \frac{x_{0j} - x_{priem.}}{Sx_j} \quad (12)$$

pričom hodnota $x_{0j}=x_{maxj}$ pre ukazovatele, ktoré sa majú maximalizovať a $x_{0j}=x_{min}$ pre ukazovatele, ktoré sa majú minimalizovať. Integrálny ukazovateľ pre metódu vzdialenosti od fiktívneho (nulového) variantu následne zostrojíme podľa vzorca:

$$d_{4j} = \frac{1}{m} \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_{0j})^2 p_j} \quad (13)$$

kde $i=1,2,...,n$ a p_j = váha j -tého ukazovateľa.

Výsledok, ktorý získame aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu, predstavuje euklidovskú vzdialenosť konkrétneho obdobia od fiktívneho obdobia s najlepšimi, alebo želanými hodnotami ukazovateľov. Z výsledkov a grafického znázornenia tejto metódy vieme určiť, o koľko percent sa jednotlivé obdobia odlišujú od obdobia s najlepšimi, cieľovými alebo priemernými hodnotami.

Výhodou tejto metódy je skutočnosť, že výsledky nadobúdajú vždy kladné hodnoty a je možné tieto výsledky porovnávať nielen rozdielom, ale aj podielom. Nevýhodou tejto metódy je zvýšená citlivosť na zmeny hodnôt ukazovateľov.

Uvedené metódy predstavujú spôsob komplexného vyhodnotenia kvantitatívnych výsledkov podniku. Na základe ich výsledkov vieme určiť nielen samotnú výkonnosť podniku, ale aj identifikovať fázy životného cyklu podniku. Vzhľadom na to, že tieto metódy sa zostavujú iba „ex post“ zo súvahy a výkazu ziskov a strát nie je možné týmito metódami predikovať budúci vývoj podniku. Na základe dosiahnutých výsledkov však vieme následne analyzovať príčiny, ktoré vplývali na hodnoty ukazovateľov v daných obdobiach, a zostaviť plán nápravy, respektíve prevencie pre budúcnosť.

Z vyššie charakterizovaných diagnostických metód budeme v praktickej časti dizertačnej práce využívať tieto metódy:

- analýzu PESTEL na charakteristiku faktorov, ktoré vplývajú na analyzovaný podnik z jeho okolia,
- Steinerov – Weberov model, analýzu úžitkových hodnôt a bodovaciu metódu na zistenie optimálnej lokality analyzovaného podniku a vyhodnotenie jeho súčasnej lokality,
- metódu krízového barometra na posúdenie rizika vzniku krízy v podniku a vyhodnotenie dopadu potenciálnej krízy na podnik,
- metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov na analýzu životného cyklu podniku prostredníctvom hodnotenia dlhodobej a krátkodobej výkonnosti podniku.

4 Výsledky práce

Prvým okruhom praktickej časti dizertačnej práce bolo uskutočnenie dotazníkového prieskumu o rozsahu a spôsobe uplatňovania diagnostických metód v podnikovej praxi. Pre účely realizácie dotazníkového prieskumu sme zvolili odvetvie sklolaminátovej výroby. Dôvodom bola skutočnosť, že ide o málo analyzované odvetvie, ktoré sa vyznačuje určitými špecifikami, najmä z hľadiska charakteru výrobného procesu.

V druhom okruhu praktickej časti dizertačnej práce sme vybrali podnik v rámci analyzovaného odvetvia, v ktorom sme aplikovali zvolené diagnostické metódy. Diagnostikovaným podnikom bolo výrobné družstvo Novoplast Sereď, ktoré je najväčším výrobcom sklolaminátových výrobkov v Slovenskej republike.

4.1 Dotazníkový prieskum o spôsoboch uplatňovania diagnostických metód v odvetví sklolaminátovej výroby

V úvodnom súbore otázok sme sa zamerali na získanie základných informácií o skúmaných podnikoch. Zároveň sme položili otázku, či sa podniky stretli s pojmom podniková diagnostika a či vo svojej činnosti používajú metódy podnikovej diagnostiky.

Prvou otázkou bola identifikácia podniku podľa veľkosti podľa členenia Európskej komisie. Respondenti mali zaradiť svoj podnik do kategórie mikropodnik (0 – 9 zamestnancov), malý podnik (10 – 50 zamestnancov), stredný podnik (51 – 250 zamestnancov) a veľký podnik (viac ako 251 zamestnancov). Členenie podnikov podľa veľkosti sme zvolili vzhľadom na zameranie dizertačnej práce. Možnosť „veľký podnik“ sme uviedli iba pre úplnosť, keďže v Slovenskej republike v odvetví produkcie sklolaminátov nepôsobí ani jeden podnik tejto veľkosti.

V druhej otázke sme sa zamerali na zistenie právnej formy podnikania jednotlivých respondentov. Do dotazníka sme zahrnuli právne formy, ktoré sa štandardne vyskytujú v Slovenskej republike. Ide o právne formy podnikania živnosť, verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť a družstvo. V tretej otázke mali respondenti uviesť kraj, v ktorom spoločnosť sídli.

Cieľom prvých troch otázok malo byť získanie čo najväčšieho množstva informácií o respondentoch pri zachovaní ich anonymity. Myslíme si, že pri anonymnej forme dotazníka (bez uvedenia obchodného mena spoločnosti), sú respondenti z týchto spoločností ochotnejší

vyplniť predložený dotazník. Zároveň nemusia mať obavy z pravdivého vyplnenia dotazníka, keďže negatívne odpovede by mohli v mysli respondentov viesť k negatívnemu imidžu spoločnosti.

Štvrtá otázka bola venovaná pojmu podniková diagnostika a jej metódam. Cieľom tejto otázky bola identifikácia rozšírenosti pojmu podniková diagnostika a jej metód. Podľa zvolenej odpovede v elektronickej verzii dotazníka bol respondent následne presmerovaný na dva rôzne súbory otázok podľa toho, či sa s pojmom podniková diagnostika a jej metódami stretol, alebo nestretol.

Druhý súbor, ktorý respondenti vyplňali pri odpovedi „stretol a používam aspoň jednu metódu podnikovej diagnostiky“, bol zameraný na zistenie čo najväčšieho množstva informácií a z nich vyplývajúcich špecifik o používaných diagnostických metódach.

V prvej otázke mali respondenti označiť metódy podnikovej diagnostiky, ktoré používajú vo svojom podniku. Ide o metódy finančno-ekonomickej analýzy so zameraním na výpočet sústavy pomerových finančných ukazovateľov, metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov (metóda váženého súčtu poradí, bodovacia metóda, metóda normovanej premennej, metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu), lokalizačné metódy (analýza úžitkových hodnôt, metóda bodového hodnotenia, Steinerov-Webberov model), passport okolia podniku, metódu krízového barometra a strategickú marketingovú analýzu. Tieto možnosti sme vybrali z dôvodu ich pokrytia základnou literatúrou o podnikovej diagnostike, ktorá je dostupná v Slovenskej republike.

Druhá otázka bola zameraná na zistenie názoru respondentov na zložitosť zostavenia jednotlivých metód a ich vypovedaciu schopnosť. Respondenti mali možnosť udeliť počet bodov a vyjadriť tak stav zložitosti zostavenia používaných metód a mieru ich vypovedacej schopnosti. Možnosti pridelenia bodov boli nasledujúce: 0 – nepoužívame, 1 – metóda zložitá na zostavenie/metóda so zlou vypovedacou schopnosťou pre podnik, 4 – metóda jednoduchá na zostavenie/metóda s výbornou vypovedacou schopnosťou pre podnik.

Cieľom druhej otázky bolo zistiť, ako respondenti vnímajú zložitosť zostavenia používaných diagnostických metód a ich vypovedaciu schopnosť. Vo vzdelávacom procese sa s podnikovou diagnostikou stretávajú iba študenti Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. Otázka mala slúžiť na utvorenie obrazu o schopnosti osvojenia diagnostických metód aj pracovníkmi, ktorí vo svojej študijnej príprave na výkon povolania neabsolvovali prednášky a cvičenia z predmetu podniková diagnostika.

Tretia otázka bola zameraná na zistenie relevantnosti diagnostických metód, ktoré respondenti používajú vo svojom podniku. Respondenti mohli vybrať z možností: používané

diagnostické metódy poskytujú veľmi presný obraz o skutočnom stave v podniku, používané diagnostické metódy poskytujú obraz, ktorý z väčšej časti poskytuje presný obraz o skutočnom stave v podniku, používané diagnostické metódy poskytujú presný obraz iba o niektorých skutočnostiach v podniku a používané diagnostické metódy neposkytujú presný obraz o skutočnosti v podniku. Cieľom tretej otázky bolo zistenie, či výsledky získané metódami podnikovej diagnostiky korešpondujú so skutočným stavom v podniku.

V štvrtej otázke mali respondenti uviesť, aké metódy používajú pri analýze okolia podniku. Možnosti na označenie boli passport okolia podniku, diagnostická misia, monitoring okolia podniku, štúdia okolia podniku, nediagnostické metódy analýzy okolia podniku (napríklad prostredníctvom indexu podnikateľského prostredia Slovenskej republiky) alebo skutočnosť, že stav okolia podnik nevyhodnocuje alebo hodnotenie okolia podnik nepovažuje za dôležité. Cieľom otázky bolo zistiť, akým spôsobom podnik hodnotí svoje okolie a či považuje za dôležité sledovanie a hodnotenie prostredia, v ktorom pôsobí. Okolie podniku môže významným spôsobom pôsobiť na podnik a ovplyvňovať jeho zdravie.

Piata otázka bola zameraná na voľbu lokality podniku v začiatkoch podnikania alebo pri rozšírení podniku o nové pobočky. Respondenti mohli zvoliť z možností, ktoré uvádza základná literatúra k problematike podnikovej diagnostiky. V začiatkoch podnikania môže podnikateľ zvoliť umiestnenie podniku v závislosti od jeho predchádzajúceho zamestnania, prípadne v mieste svojho bydliska. Ďalšou možnosťou je zvoliť riadený postup výberu lokality podniku použitím lokalizačných metód. Dôležitým aspektom voľby lokality podniku môže byť aj blízkosť k významnému dodávateľovi alebo odberateľovi. Respondenti mohli označiť aj možnosť, že výber lokality nie je pre ich podnik dôležitý. Cieľom otázky bolo zistiť, či podniky pristupujú k voľbe lokality pri svojom založení alebo rozšírení živelné, alebo či ide o riadený proces. Zároveň sme chceli identifikovať, či podniky považujú hodnotenie svojej súčasnej alebo potenciálnej lokality za dôležité.

Šiesta otázka postupovala v súlade so štruktúrou základnej literatúry k problematike podnikovej diagnostiky a bola zameraná na získavanie informácií o zdraví podniku v jednotlivých fázach životného cyklu. Respondenti mali určiť, v ktorých fázach životného cyklu najviac potrebujú aktuálne a presné informácie o stave v podniku. V nadväznosti na základnú literatúru a štandardne používaný model päťfázového životného cyklu mohli respondenti označiť tieto možnosti: vo fáze založenia, vo fáze rastu, vo fáze stabilizácie, vo fáze krízy, vo fáze úpadku a zániku podniku, priebežná potreba informácií o zdraví podniku. Respondenti zároveň mohli označiť, že o stave podniku nepotrebujú mať aktuálne a presné

informácie. Cieľom otázky bolo zistiť, či podniky vyhodnocujú svoje zdravie priebežne, alebo len v určitých fázach životného cyklu.

Siedma a ôsma otázka boli zamerané na metódy vyhodnocovania rastu podniku. V siedmej otázke sa mali respondenti vyjadriť, či sa stretli s metódami, ktoré vyhodnocujú rast podniku a jeho intenzitu. Ôsma otázka bola následne zameraná na identifikáciu metód, ktorými podniky vyhodnocujú svoj rast. Respondenti mohli označiť nasledovné metódy pre vyhodnocovanie rastu podniku: výška tržieb, podiel na trhu, finančno-ekonomická analýza (so zameraním na metódu pomerových finančných ukazovateľov), metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov, Marrisov model rastu alebo iný spôsob. Respondenti mohli zvoliť aj možnosť, že fázu rastu vo svojom podniku nezisťujú, respektíve nehodnotia žiadnymi metódami. Cieľom otázky bolo zistiť, či podniky používajú pri hodnotení rastu všeobecné metódy (výška tržieb alebo trhový podiel) alebo diagnostické metódy vyhodnocovania rastu podniku.

Deviata otázka bola zameraná na spôsob vyhodnocovania krízy v podniku. Respondenti mohli označiť možnosti živelne, vedome alebo krízový stav v podniku nevyhodnocujeme. Živelné vyhodnocovanie bolo v dotazníku charakterizované ako následné po zistenom poklese tržieb, zisku, výskyte platobnej neschopnosti a podobne. Vedomé vyhodnocovanie bolo charakterizované ako dlhodobé, priebežné a cieľavedomé vyhodnocovanie ukazovateľov podniku, používanie systémov včasného varovania a podobne. Cieľom otázky bolo zistiť, či podniky na krízový stav iba reagujú, alebo sa mu aktívne snažia predísť už po zistení prvotných znakov krízy.

V desiatej otázke mali respondenti odpovedať na otázku, ako vyhodnocujú charakter a intenzitu krízy. Respondenti mohli vybrať z možností: na základe vlastných skúseností z minulosti (odhadom), finančno-ekonomickou analýzou pomerových finančných ukazovateľov, krízovým barometrom alebo možnosť, že stav a intenzitu krízy v podniku nevyhodnocujú. Cieľom otázky bolo zistiť, či podniky vyhodnocujú stav a intenzitu krízy odhadom, použitím diagnostických metód alebo nevyhodnocujú krízový stav.

Jedenásta otázka bola zameraná na analýzu podnikového stavu v čase krízy. Respondenti mali zodpovedať na otázku, či potrebujú poznať stav zdravia podniku najmä v čase krízy, alebo či potrebujú mať priebežné informácie o stave podniku. Cieľom otázky bolo zistiť či podniky po zistení krízového stavu potrebujú získať zvýšené množstvo informácií o všetkých podnikových činnostiach alebo či vyhodnocujú stav podnikových činností priebežne.

Dvanástu otázku považujeme za jednu z najdôležitejších v dotazníku. Respondenti mali odpovedať na otázku, či aplikované diagnostické metódy odhalili slabé miesta v podniku a či poskytli diagnostickému tímu dostatok podnetov na nápravu nepriaznivého stavu. Možnosti pre odpovede boli nasledovné: áno a použité metódy nám poskytli dostatok informácií pre nápravu nepriaznivého stavu; áno ale použité metódy nám poskytli iba obmedzené množstvo informácií, ktoré sme mohli použiť na nápravu nepriaznivého stavu; metódy odhalili slabé stránky podniku, ale spôsob nápravy sme museli hľadať inde; použité diagnostické metódy neodhalili slabé stránky podniku; diagnostické metódy sme v čase krízy neaplikovali. Cieľom otázky bolo zistiť efektívnosť použitých diagnostických metód.

V prípade, že respondenti v prvom súbore otázok zvolili možnosti „stretol som sa s pojmom, no v našom podniku nepoužívame metódy podnikovej diagnostiky“ a „nepoznám pojem podniková diagnostika a jej metódy“ elektronická verzia dotazníka ponúkla tretí súbor otázok. Jeho cieľom bolo zistiť, prečo podniky nepoznajú pojem podniková diagnostika a jej metódy, prečo vo svojej činnosti nepoužívajú diagnostické metódy a za akých podmienok by boli ochotní začať v podniku používať diagnostické metódy. Zároveň bola do súboru otázok zaradená aj otázka na spôsob vyhodnocovania výkonnosti podniku.

Prvá otázka bola zameraná na zistenie príčin, prečo podniky nepoužívajú metódy podnikovej diagnostiky. Respondenti mohli zvoliť tieto možnosti: s metódami podnikovej diagnostiky sme sa nestretli, ich zostavenie je časovo náročné, nie sú vhodné pre náš typ podnikania, naši pracovníci nemajú dostatok skúseností s ich aplikáciou a nedostatok informačných zdrojov k problematike (literatúra, materiály, učebnice). Cieľom otázky bolo zistiť, či podniky nepoužívajú diagnostické metódy z dôvodu ich malého rozšírenia, neskúsenosti pracovníkov alebo z nedostatku informačných zdrojov, ktoré by zaručili úspešnú aplikáciu diagnostických metód v podniku.

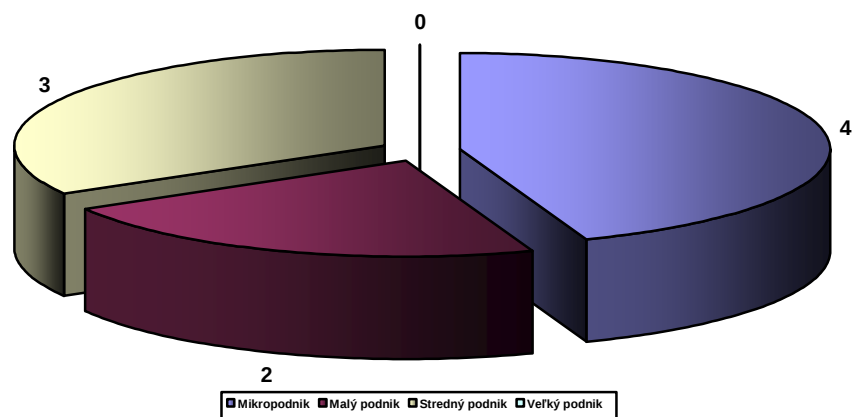
V druhej otázke mali respondenti určiť, akým spôsobom vyhodnocujú výkonnosť svojho podniku. Respondenti mohli vybrať z možností: výška tržieb, ukazovatele likvidity, ukazovatele aktivity, ukazovatele zadlženosti, ukazovatele rentability, kombináciou týchto ukazovateľov, multikriteriálnou analýzou výkonnosti podniku, iným spôsobom alebo priebežnú výkonnosť v podniku nesledujeme. Cieľom otázky bolo zistenie spôsobu vyhodnocovania výkonnosti podnikov, ktoré nepoužívajú metódy podnikovej diagnostiky a či v tomto prípade nejde len o neznalosť pojmu podniková diagnostika.

Tretia otázka bola zameraná na nájdenie spôsobu a podmienok, za akých by boli podniky ochotné začať používať metódy podnikovej diagnostiky.

4.1.1 Výsledky dotazníkového prieskumu

Vo vymedzenom období od 1. februára do 31. marca na dotazník reagovalo 9 podnikov z celkového počtu 22 oslovených podnikov, čo predstavuje 40,91%-nú návratnosť. Z podnikov, ktoré reagovali na dotazník boli 4 z kategórie mikropodnikov, 2 z kategórie malých podnikov, 3 z kategórie stredných podnikov a 0 z kategórie veľkých podnikov. V percentuálnom vyjadrení to predstavuje 44,4% mikropodnikov, 22,2% malých podnikov a 33,4% stredných podnikov. Grafické znázornenie počtu respondentov podľa veľkosti podniku je uvedené v grafe č. 6:

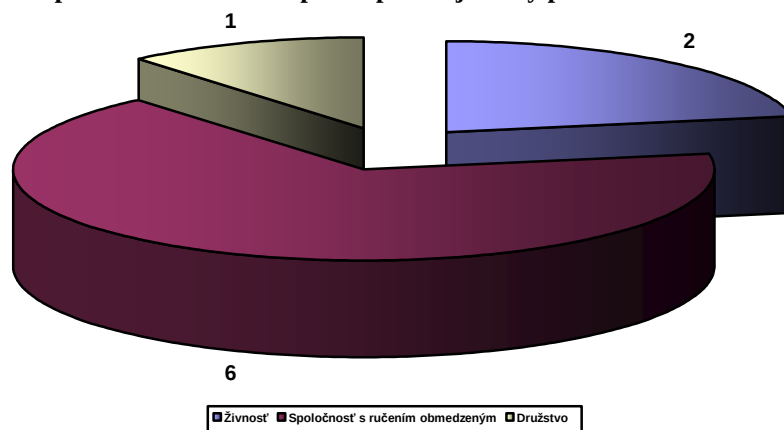
Graf 6 – rozloženie respondentov dotazníka podľa veľkosti podnikov



Prameň: vlastné spracovanie

Najčastejšie zastúpená právna forma respondentov je spoločnosť s ručením obmedzeným. Z 9 respondentov ju označilo ako svoju právnu formu 6 respondentov, čo predstavuje 66,6%. Druhou najčastejšou právnou formou bola živnosť, ktorú označili dvaja respondenti. Jeden respondent označil svoju právnu formu ako družstvo. Grafické znázornenie rozloženia právnych foriem uvádza graf č. 7:

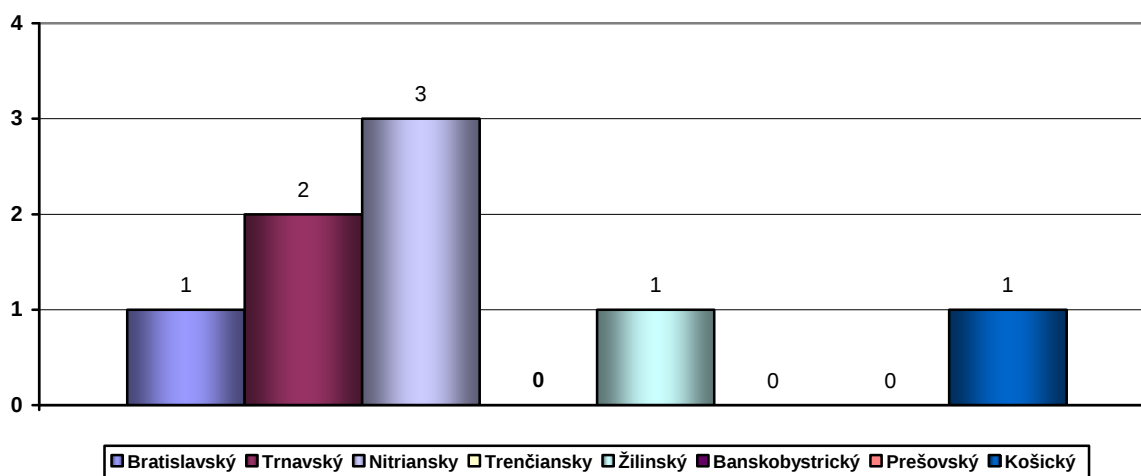
Graf 7 – rozloženie respondentov dotazníka podľa právnej formy podnikania



Prameň: vlastné spracovanie

Z geografického hľadiska je najviac respondentov z nitrianskeho kraja – z 9 respondentov túto možnosť označili 3 respondenti, čo predstavuje 33,3%. Dvaja respondenti pôsobia v trnavskom kraji, čo predstavuje 22,2%. Zvyšní respondenti pôsobia v bratislavskom, žilinskom a košickom kraji. Grafické znázornenie rozloženia respondentov podľa krajov zobrazuje graf č. 8:

Graf 8 – rozloženie respondentov dotazníka podľa krajov

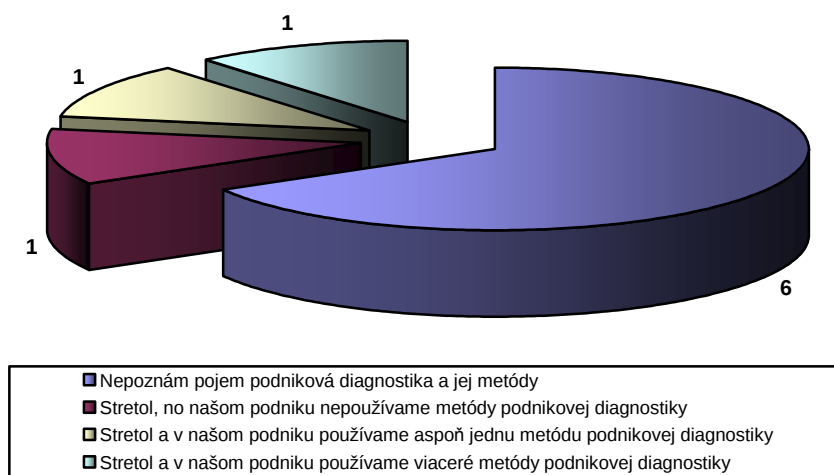


Prameň: vlastné spracovanie

Z celkového počtu 9 respondentov 6 nepozná pojem podniková diagnostika a jej metódy, čo predstavuje 66,6%. Jeden respondent uviedol, že s pojmom podniková diagnostika sa stretol, no jeho podnik nepoužíva jej metódy a postupy. Jeden respondent uviedol, že pozná pojem podniková diagnostika a jeho podnik používa aspoň jednu metódu podnikovej

diagnostiky. Jeden respondent odpovedal, že pozná pojem podniková diagnostika a v podniku používajú viaceré metódy podnikovej diagnostiky. Grafické znázornenie rozšírenia pojmu podniková diagnostika a jej metód zobrazuje graf č. 9:

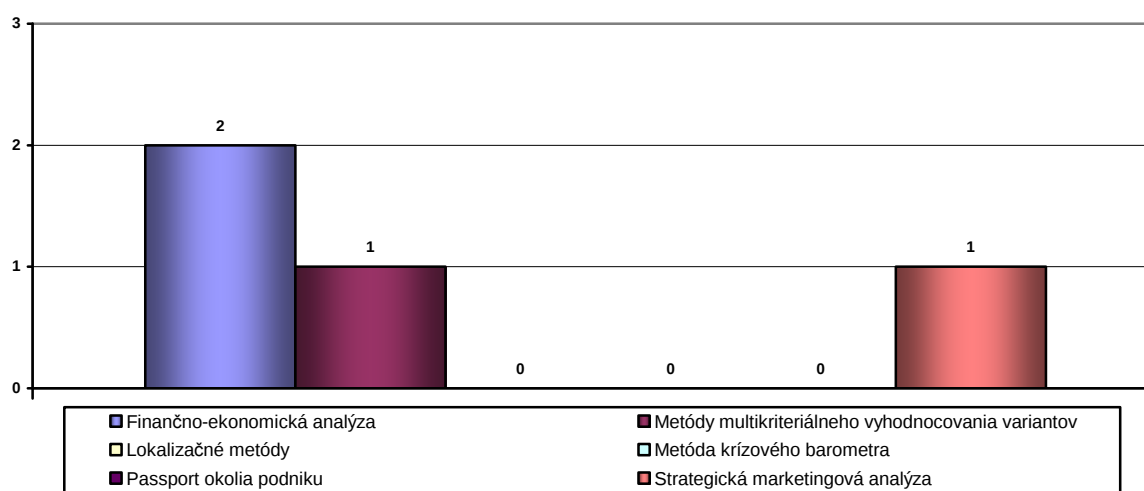
Graf 9 – prehľad rozšírenia pojmu podniková diagnostika a používania jej metód



Prameň: vlastné spracovanie

Dvaja respondenti uviedli, že vo svojom podniku používajú metódy podnikovej diagnostiky. Obaja uviedli, že používajú nástroje finančno-ekonomickej analýzy, konkrétne sústavu pomerových finančných ukazovateľov. Jeden respondent uviedol, že používa metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov a jeden respondent uviedol, že používa nástroj strategická marketingová analýza. Grafické znázornenie používaných metód podnikovej diagnostiky zobrazuje graf č. 10:

Graf 10 – diagnostické metódy používané v podnikoch sklolaminátovej výroby



Prameň: vlastné spracovanie

V ďalšej otázke sa respondenti, ktorých podniky používajú metódy podnikovej diagnostiky, mali vyjadriť o zložitosti zostavovania používaných metód. Bodový interval bol od 0 do 4 (0 – nepoužívame, 1 – metóda je zložitá na zostavenie, 4 – metóda je veľmi jednoduchá na zostavenie). Respondent č. 1 uviedol, že v podniku používajú kombináciu finančno-ekonomickej analýzy a strategickej marketingovej analýzy. V prípade finančno-ekonomickej analýzy zvolil zložitost' zostavenia 1, v prípade strategickej marketingovej analýzy zvolil zložitost' zostavenia 2. Respondent č. 2 uviedol, že v podniku používajú kombináciu finančno-ekonomickej analýzy a metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. V prípade finančno-ekonomickej analýzy respondent určil zložitost' zostavenia 3, v prípade metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov zvolil respondent zložitost' zostavenia 1.

Respondenti mali zároveň zhodnotiť vypovedaciu schopnosť diagnostických metód, ktoré používajú vo svojich podnikoch. Bodový interval bol od 0 do 4 (0 – nepoužívame, 1 – metóda má malú vypovedaciu schopnosť, 4 – metóda má veľkú vypovedaciu schopnosť). Respondent č. 1 označil v prípade finančno-ekonomickej analýzy vypovedaciu schopnosť 4. V prípade strategickej marketingovej analýzy označil respondent vypovedaciu schopnosť 2. Respondent č. 2 označil v prípade finančno-ekonomickej analýzy vypovedaciu schopnosť 3. V prípade metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov označil vypovedaciu schopnosť 3.

Z výsledkov získaných predchádzajúcimi dvoma otázkami vyplýva, že finančno-ekonomickú analýzu vnímajú podniky ako metódu, ktorá poskytuje podniku kvalitné informácie o aktuálnom stave v podniku. Respondenti sa však nezhodujú v názore na

zložitosť zostavenia tejto metódy. Respondent č. 1 označil túto metódu ako náročnú na zostavenie, zatiaľ čo respondent č. 2 ju označil za relatívne jednoduchú na zostavenie. Obaja respondenti uviedli, že v podniku používajú aj druhú diagnostickú metódu. Respondent č. 1 uviedol, že v podniku používajú strategickú marketingovú analýzu. Z hľadiska zložitosti zostavenia ju charakterizoval ako priemerne náročnú, rovnako priemerne ju charakterizoval aj z hľadiska vypovedacej schopnosti. Respondent č. 2 okrem finančno-ekonomickej analýzy využíva aj metódu multikriteriálneho vyhodnocovania variantov, ktorú označil za metódu relatívne náročnú na zostavenie, no s veľmi dobrými vypovedacími schopnosťami.

Na otázku, do akej miery výsledky diagnostických metód korešpondujú so skutočnou situáciou v podniku, odpovedali obaja respondenti zhodne – metódy podnikovej diagnostiky poskytujú obraz, ktorý do značnej miery zodpovedá skutočnému stavu.

Respondenti sa rovnako zhodli aj pri otázke o analýze a charakteristike okolia podniku. Oba podniky nepovažujú analýzu okolia podniku za dôležitú.

V začiatkoch podnikania alebo pri rozšírení podnikania sa obaja respondenti rozhodovali o umiestnení podniku na základe umiestnenia významného dodávateľa alebo odberateľa. Respondent č. 2 zároveň uviedol, že o umiestnení svojho podniku sa rozhodlo na základe dovtedajšieho pôsobenia zakladateľa a jeho skúseností. Žiadny z respondentov teda nevyužil lokalizačné metódy podnikovej diagnostiky.

Obaja respondenti uviedli, že k diagnostike podniku pristupujú komplexne počas všetkých fáz životného cyklu. Môžeme preto konštatovať, že tieto podniky vyhodnocujú zdravie podniku priebežne a nezameriavajú sa iba na jednotlivé fázy – napríklad na fázu krízy.

Respondenti, ktorých podniky používajú metódy podnikovej diagnostiky uviedli, že sa stretli s modelmi a metódami, ktoré vyhodnocujú rast podniku. V nadväzujúcej otázke ale uviedli, že rast podniku vyhodnocujú na základe výšky dosiahnutých tržieb, podielom na trhu, výsledkami pomerových finančných ukazovateľov alebo na základe výsledkov multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Použitie špecifických diagnostických metód zameraných na vyhodnocovanie rastu (Marrisov model) respondenti neuviedli.

K predikovaní krízy pristupujú obaja respondenti vedome. Stav krízy sa snažia odhaliť ešte pred jej nástupom na základe dlhodobého systematického vyhodnocovania pomerových finančných ukazovateľov, používaním systémov včasného varovania a podobne. Podniky teda nezaujímajú živelný prístup k hodnoteniu krízy, ktorý sa prejavuje až následným reagovaním na vzniknutý negatívny stav.

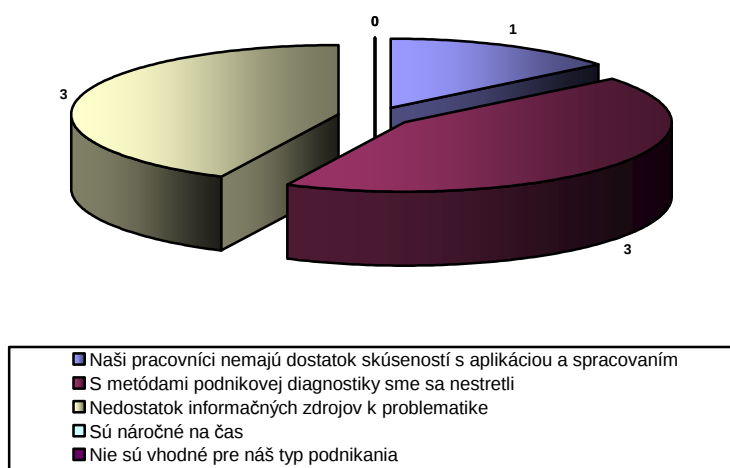
Obaja respondenti uviedli, že krízový stav vo svojich podnikoch hodnotia na základe výsledkov pomerových finančných ukazovateľov v rámci finančno-ekonomickej analýzy podniku. Jeden respondent uviedol, že na hodnotenie krízy vzhľadom na vývoj ostatných životných fáz podniku používa metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

Na otázku, či podnik potrebuje viac informácií pre analýzu, charakteristiku a nápravu krízového stavu jeden respondent uviedol, že potreba informácií o stave podniku v čase krízy je približne rovnaká ako v iných fázach životného cyklu. Jeden respondent uviedol zvýšenú potrebu kvalitných a presných informácií o stave podniku práve v čase krízy.

Na otázku, či aplikované metódy podnikovej diagnostiky odhalili slabé stránky podniku a poskytli dostatok informácií na nápravu nepriaznivého stavu, odpovedali obaja respondenti kladne. Jeden respondent uviedol, že metódy podnikovej diagnostiky odhalili slabé stránky, no niektoré informácie na nápravu nepriaznivého stavu v podniku museli hľadať prostredníctvom iných metód a zdrojov informácií. Jeden respondent uviedol, že aplikované diagnostické metódy odhalili slabé stránky podniku a zároveň poskytli dostatok informácií na nápravu tohto nepriaznivého stavu.

Respondenti z podnikov, ktoré nepoužívajú metódy podnikovej diagnostiky uviedli aj dôvody ich nepoužívania. Traja respondenti uviedli, že s metódami podnikovej diagnostiky sa vôbec nestretli. Jeden respondent uviedol, že pracovníci daného podniku nemajú dostatok skúseností na ich aplikáciu a spracovanie. Traja respondenti uviedli, že k problematike podnikovej diagnostiky podľa ich názoru existuje málo informačných zdrojov. Grafickú interpretáciu dôvodov, prečo podniky nepoužívajú metódy podnikovej diagnostiky, uvádza graf č. 11:

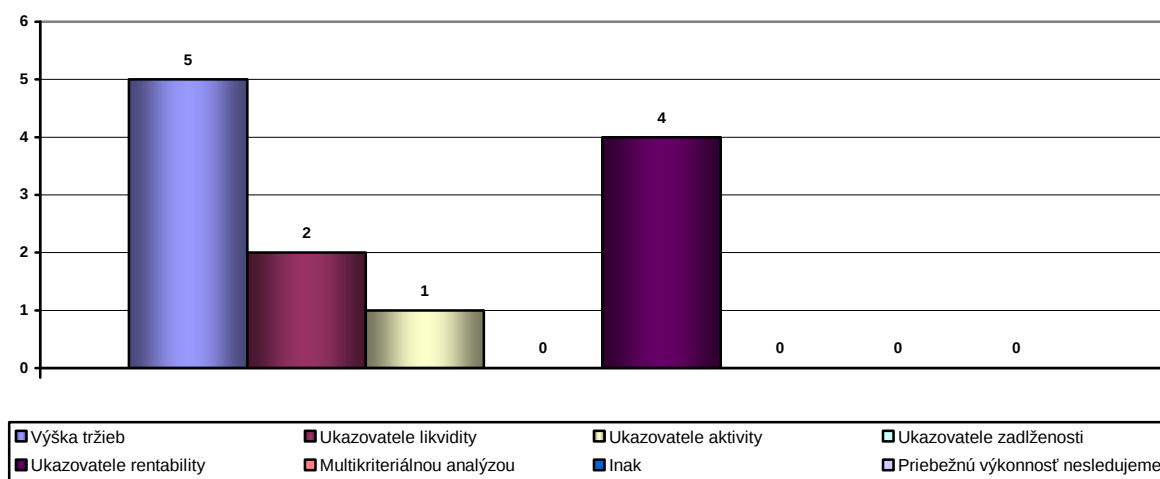
Graf 11 – dôvody nepoužívania diagnostických metód podnikmi sklolaminátovej výroby



Prameň: vlastné spracovanie

Podniková diagnostika sa zaoberá skúmaním zdravia podniku a jeho výkonnosti. Respondenti, ktorých podniky nepoužívajú metódy podnikovej diagnostiky, mali uviesť spôsoby zisťovania priebežnej výkonnosti v podniku. Dva podniky uviedli, že na vyhodnocovanie priebežnej výkonnosti podniku používajú kombináciu viacerých typov ukazovateľov. Päť podnikov uviedlo, že na zistenie priebežnej výkonnosti svojho podniku používa jeden typ ukazovateľov. Najčastejšie používaným ukazovateľom je výška tržieb, ktorý uviedlo päť podnikov. Štyri podniky uviedli, že na zisťovanie priebežnej výkonnosti používajú ukazovatele rentability. Dva podniky uviedli, že priebežnú výkonnosť svojho podniku merajú ukazovateľmi likvidity. Jeden podnik uviedol, že priebežnú výkonnosť sleduje prostredníctvom ukazovateľov aktivity. Prehľad spôsobov priebežného hodnotenia výkonnosti podnikov, ktoré nepoužívajú metódy podnikovej diagnostiky, uvádza graf č. 12:

Graf 12 – spôsoby priebežného hodnotenia výkonnosti v podnikoch, ktoré nepoužívajú metódy podnikovej diagnostiky

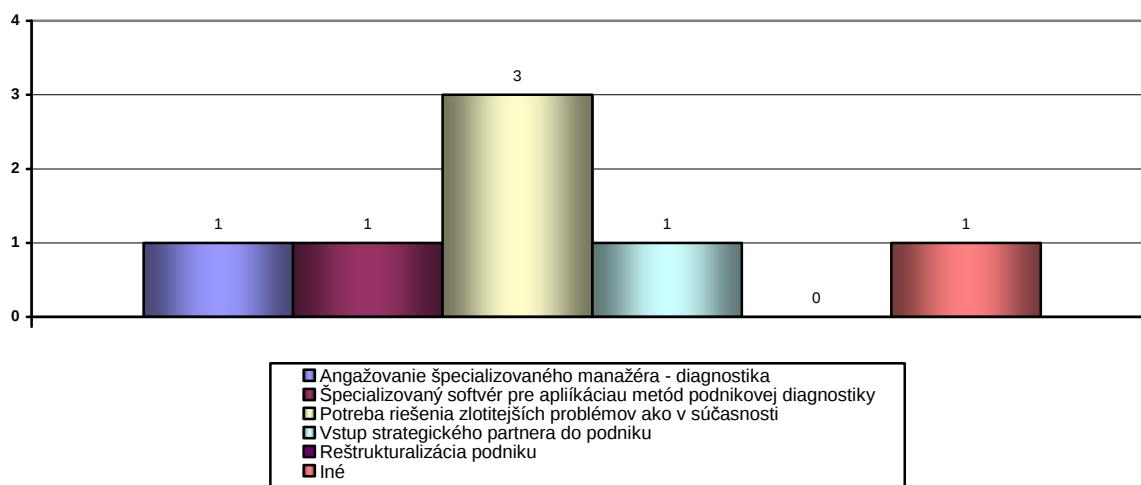


Prameň: vlastné spracovanie

Podniky, ktoré nepoužívajú metódy podnikovej diagnostiky, zároveň označili, za akých podmienok by začali používať metódy podnikovej diagnostiky. Jeden podnik uviedol dva dôvody začatia používania metód podnikovej diagnostiky, šesť podnikov uviedlo jeden dôvod začatia používania metód podnikovej diagnostiky. Tri podniky uviedli uplatnenie metód podnikovej diagnostiky v prípade, že by podnik čelil zložitejším problémom ako v súčasnosti. Jeden podnik uviedol, že metódy podnikovej diagnostiky by zaviedli do používania v prípade zamestnania špecializovaného manažéra – diagnostika. Rovnako jeden

podnik uviedol, že metódy podnikovej diagnostiky by začali uplatňovať v prípade, že by existoval špecializovaný softvér na aplikáciu týchto metód. Jeden respondent uviedol, že pre metódy podnikovej diagnostiky by našiel uplatnenie v prípade vstupu strategického partnera do podniku. Jeden respondent uviedol iné dôvody začatia používania metód podnikovej diagnostiky, odpoveď však nekonkretizoval. Grafické znázornenie dôvodov začatia používania metód podnikovej diagnostiky uvádza graf č. 13:

Graf 13 – možnosti začatia používania metód podnikovej diagnostiky v podnikoch, ktoré ich v súčasnosti nepoužívajú



Prameň: vlastné spracovanie

V nasledujúcej časti dizertačnej práce sa zameriavame na aplikáciu vybraných diagnostických metód vo vybranom podniku z odvetvia sklolaminátovej výroby. Metódy sme aplikovali v poradí analýza okolia PESTEL, lokalizačné metódy, metóda krízového barometra a metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov v dlhodobom a krátkodobom horizonte. Z aplikácie diagnostických metód vo vybranom podniku budeme môcť charakterizovať špecifiká ich uplatňovania.

4.2 Aplikácia metódy hodnotenia okolia vybraného podniku

V nasledujúcej časti dizertačnej práce budeme analyzovať okolie, v ktorom pôsobí vybraný podnik. Vybraný podnik pôsobí v Slovenskej republike a veľkosťou sa zaraďuje medzi stredné podniky. Globálne megatrendy s výnimkou environmentálnych otázok teda nemajú na podnik príliš veľký vplyv. Na analýzu makrookolia podniku použijeme analýzu PESTEL. Táto analýza skúma politické, ekonomické, sociálne, technologické, ekologické a legislatívne faktory ktoré pôsobia na vybraný podnik Novoplast, v.d.

4.2.1 Politické faktory

Medzi politické faktory, ktoré vplývajú na činnosť analyzovaného podniku môžeme zaradiť politické zriadenie krajiny a jeho stabilitu a prechod na spoločnú európsku menu Euro a jej používanie.

Stabilita politického zriadenia – analyzovaný podnik pôsobí v Slovenskej republike, ktorá sa zaraďuje medzi vyspelé krajiny s demokratickým zriadením. Všeobecnej stabilite politického zriadenia v Slovenskej republike prispieva aj členstvo vo významných politických zoskupeniach. Od 29. marca 2004 je Slovenská republika členom Severoatlantickej aliancie (NATO) a od 1. mája 2004 je členom Európskej únie. Preto môžeme konštatovať, že politické zriadenie v Slovenskej republike je stabilné a možnosť jeho zmeny na totalitné zriadenie je minimálne.

Prechod na spoločnú európsku menu Euro a jej používanie – Slovenská republika je od 1. januára 2009 členom Hospodárskej a menovej únie a ako oficiálne platidlo používa spoločnú európsku menu Euro. Prechod na spoločnú európsku menu bol podmienený splnením maastrichtských kritérií, ktoré sa týkali splnenia inflačného kritéria, výšky fiškálneho deficitu a verejného dlhu, výšky dlhodobých úrokových mier a výmenného kurzu slovenskej koruny voči euru. Analyzovaný podnik dlhodobo dodáva viac ako 90% svojej produkcie zahraničným dodávateľom z krajín menovej únie – najmä Nemecka a Talianska. Používanie spoločnej európskej meny je pre podnik výhodné. Pred prijatím spoločnej európskej meny však podnik negatívne zasiahol prudko sa posilňujúci kurz slovenskej koruny voči euru, ktorý bol spôsobený najmä výrazným rastom výkonnosti slovenskej ekonomiky. Kurz slovenskej koruny výrazne posilňoval najmä v rokoch 2007 a 2008. Z predchádzajúcej multikriteriálnej

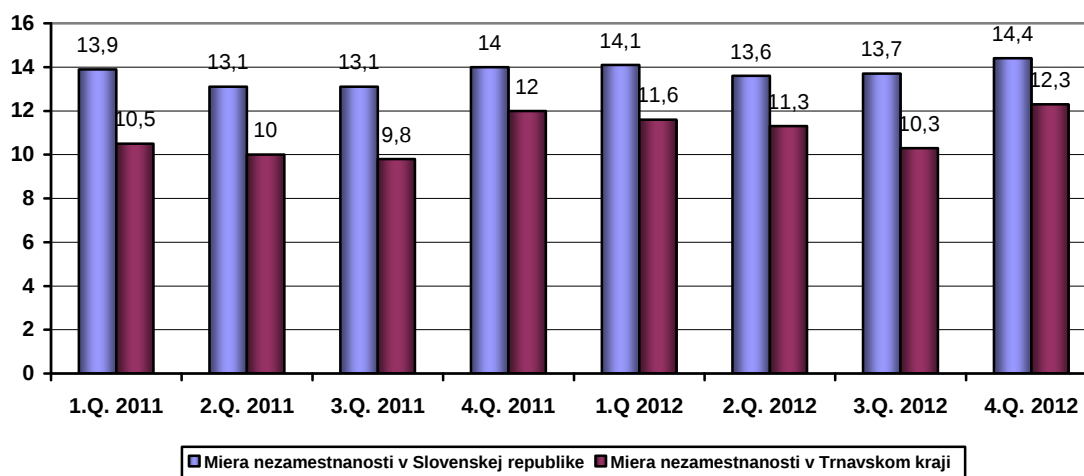
analýzy je zrejmé, že práve v týchto rokoch podnik zaznamenal výrazný pokles výkonnosti.

4.2.2 Ekonomické faktory

Medzi ekonomické faktory, ktoré vo väčšej či menšej miere vplývajú na podnik môžeme zaradiť mieru nezamestnanosti, výšku priemernej mesačnej mzdy, výšku inflácie, vývoj hrubého domáceho produktu v Slovenskej republike, vývoj hrubého domáceho produktu vo vybraných krajinách európskej únie a výmenný kurz vybraných mien voči euru.

Nezamestnanosť – vývoj nezamestnanosti v Slovenskej republike má dlhodobý rastúci trend. Najnižšia miera evidovanej nezamestnanosti bola zaznamenaná v roku 2008, kedy jej priemerná ročná hodnota dosiahla úroveň 9,6%. Vývoj nezamestnanosti v jednotlivých štvrťrokoch rokov 2011 a 2012 v Slovenskej republike a v trnavskom kraji uvádza graf č. 14:

Graf 14 – percentuálna miera evidovanej nezamestnanosti v Slovenskej republike



Prameň: vlastné spracovanie podľa údajov Štatistického úradu SR¹¹³

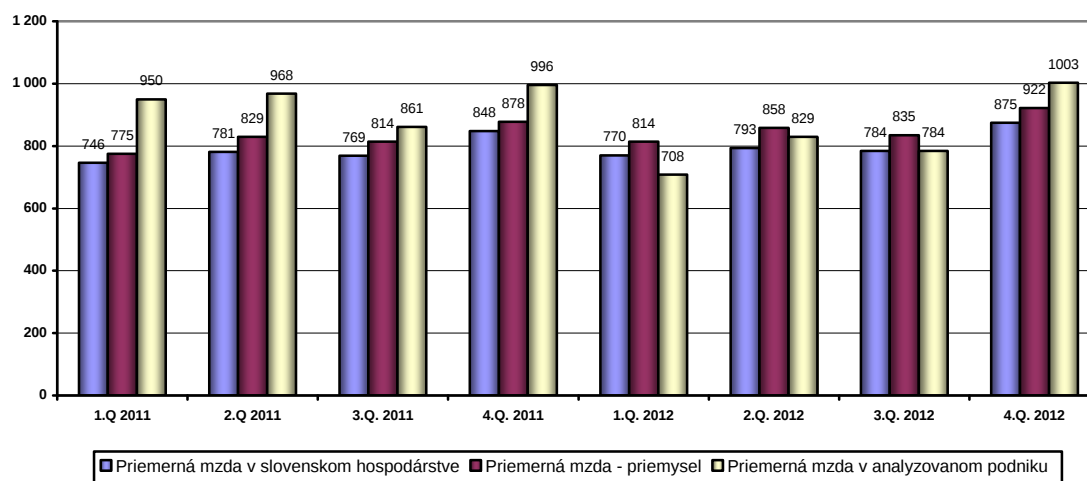
Z uvedeného grafu je zrejmé, že priemerná evidovaná miera nezamestnanosti v trnavskom kraji je nižšia, ako priemerná evidovaná miera nezamestnanosti v Slovenskej republike. Väčšinu pracovnej sily analyzovaného podniku tvoria výrobní robotníci, ktorí nemusia spĺňať žiadne zvláštne kvalifikačné požiadavky. Po odbornom zaškolení

¹¹³ Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl v roku 2012*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=48056>>

a preukázaní zručnosti v kladení sklolaminátovej výstuže do foriem a ich následné presycovanie živicom sa môžu zapojiť do pracovného procesu. Preto môžeme konštatovať, že podnik má na trhu práce dlhodobo k dispozícii dostatočné množstvo vhodnej pracovnej sily.

Výška priemernej mesačnej mzdy – ďalším ekonomickým faktorom, ktorý ovplyvňuje činnosť podniku je priemerná výška mesačnej mzdy. V štvrtom štvrťroku 2012 bola priemerná mzda v slovenskom hospodárstve na úrovni 875 eur. V priemyselných odvetviach dosahovala výška priemernej mzdy úroveň 922 eur. Vývoj priemernej mzdy v slovenskom hospodárstve a odvetviach priemyslu uvádza graf č. 15:

Graf 15 – vývoj priemernej mzdy v slovenskom hospodárstve a v priemyselných odvetviach a analyzovanom podniku v EUR



Prameň: spracované podľa údajov Štatistického úradu SR¹¹⁴ a interných údajov podniku

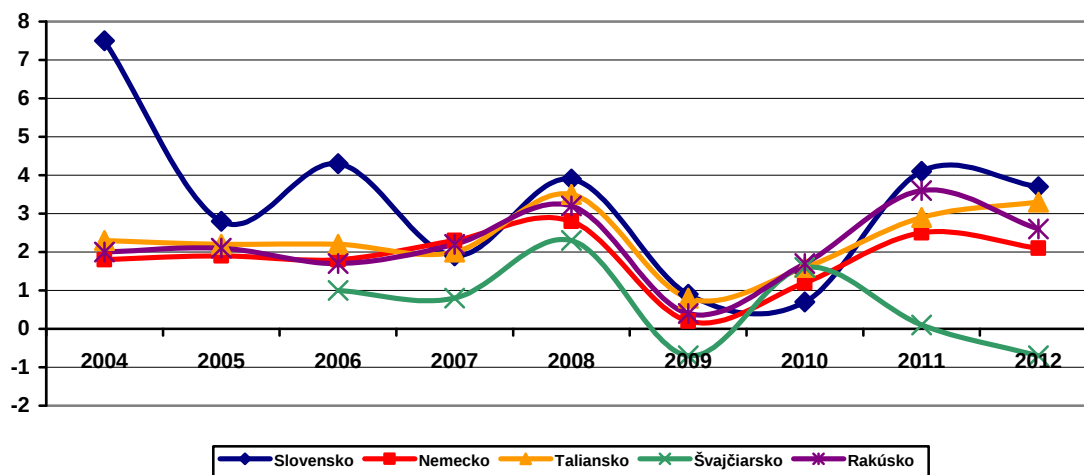
Priemerná mzda vyplácaná v priemyselných odvetviach je v priemere vyššia o 3 – 8% v porovnaní s priemernou mzdou vyplácanou v slovenskom hospodárstve. V analyzovanom podniku môžeme pozorovať obdobia s výrazne nadpriemernými priemernými vyplácanými mzdami, ktoré sú spôsobené vyplácaním prémie za dodržanie termínov odovzdania zákaziek. Vyššie mzdové ohodnotenie za vykonanú prácu môže uchádzačov o zamestnanie motivovať k zamestnaniu sa v odvetví priemyslu a teda aj v analyzovanom podniku. Z uvedeného grafu vyplýva, že priemerná mzda v slovenskom hospodárstve a v slovenskom priemysle má rastúci trend. Na druhej strane môžeme pozorovať neustály tlak na znižovanie mzdových a iných nákladov, ktoré sa premietajú

¹¹⁴ Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Priemerná mesačná mzda podľa odvetví v roku 2012*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=48054>>

do cien hotových výrobkov. Príliš vysoké mzdové náklady môžu spôsobiť, že zahraniční odberatelia môžu svoje ďalšie kontrakty uzatvoriť s podnikmi z iných krajín, ktoré ponúkajú lacnejšiu pracovnú silu a tým aj lacnejšie výrobky.

Výška inflácie – ďalším faktorom, ktorý vplýva na výšku vyplácaných miezd a iných výrobných nákladov podniku je výška inflácie. Vývoj inflácie v Slovenskej republike a vo vybraných európskych krajinách v rokoch 2004 – 2012 zobrazuje graf č. 16:

Graf 16 – vývoj inflácie v Slovenskej republike a vybraných európskych krajinách v rokoch 2004 - 2012



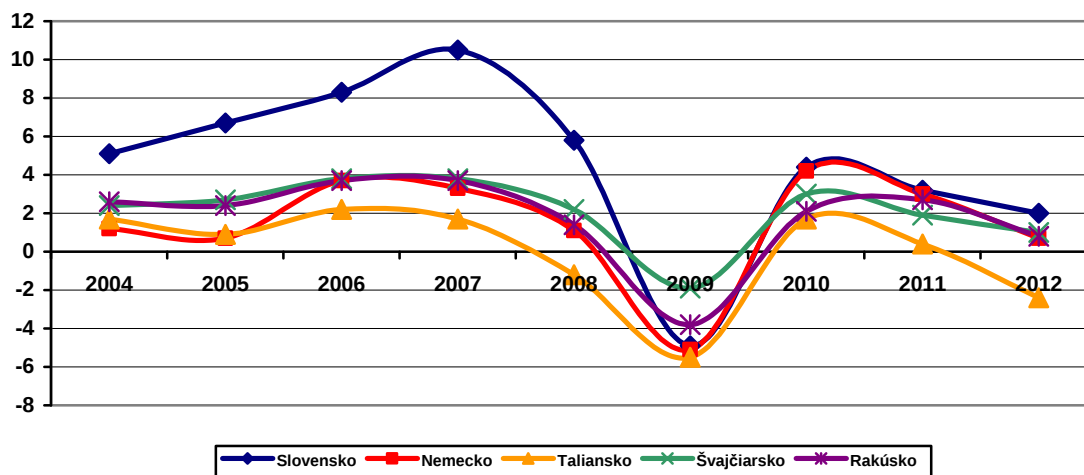
Prameň: vlastné spracovanie podľa údajov Eurostatu¹¹⁵

Z uvedeného grafu vyplýva, že vývoj inflácie v Slovenskej republike sa v rokoch 2004 až 2006 výrazne odlišoval od ostatných sledovaných krajín. Od roku 2007 sa inflácia na Slovensku vyvíja približne rovnako ako v krajinách, kde sídlia významní odberatelia analyzovaného podniku. Môžeme teda konštatovať, že odberatelia z týchto krajín čelia približne rovnakému rastu cien produktov a služieb, ako v Slovenskej republike. Vzhľadom na členstvo Slovenskej republiky v Hospodárskej a menovej únii je možné predpokladať, že Slovenská republika nebude oproti iným členom HMÚ znevýhodnená výrazným rastom cien výrobných vstupov.

Výkonnosť ekonomík vybraných krajín – výkonnosť národného hospodárstva sa zvyčajne meria výškou hrubého domáceho produktu a jeho percentuálnou zmenou v porovnaní s predchádzajúcim obdobím. Vývoj rastu HDP Slovenskej republiky a vybraných európskych krajín zobrazuje graf č. 17:

¹¹⁵ Eurostat. *HICP Inflation rate*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00118>

Graf 17 – vývoj rastu HDP Slovenskej republiky a vybraných európskych štátov v rokoch 2004 - 2012



Prameň: vlastné spracovanie podľa údajov Eurostatu¹¹⁶

Najväčšiu časť výroby analyzovaného podniku tvoria zákazkové dodávky sklolaminátových výrobkov pre taliansku spoločnosť pôsobiacu v lodnom priemysle a dodávky toboganov a iných zariadení pre areály vodných športov v Nemecku. Zvyčajne sa teda jedná o veľké investičné projekty. Pokles výkonnosti ekonomiky týchto krajín môže spôsobiť pozdržanie týchto projektov, v prípade plánovaných projektov môže nastať ich odloženie alebo zrušenie. Z uvedeného grafu vyplýva, že od roku 2009 výkonnosť ekonomiky Slovenskej republiky približne kopíruje vývoj vybraných európskych krajín. V prípade Nemecka je vývoj ekonomiky približne rovnaký. Ekonomika Talianska napredovala v tomto období podstatne pomalšie ako ekonomika Slovenskej republiky a Nemecka a v roku 2012 zaznamenala zníženie HDP o 2,4% v porovnaní s rokom 2011. Môžeme teda predpokladať, že objem dodávok pre lodný priemysel tejto krajiny bol nižší ako v prípade, ak by ekonomika Talianska rástla. Vzhľadom na problematickú ekonomickú situáciu Talianska je možné predpokladať ďalší pokles ekonomiky a možné zníženie počtu objednávok od talianskeho odberateľa.

Výmenný kurz eura a iných európskych mien – ďalším faktorom, ktorý môže ovplyvňovať výkonnosť podniku je výmenný kurz eura a iných európskych mien. Majoritná časť odberateľov analyzovaného podniku je z krajín, ktoré ako platidlo používajú Euro. Jeden z významných odberateľov analyzovaného podniku pôsobí vo

¹¹⁶ Eurostat. *Real GDP growth rate*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>>

Švajčiarsku. Vývoj kurzu švajčiarskeho franku voči euru prešiel za posledné dva roky turbulentným vývojom. V apríli roku 2011 sa priemerná hodnota výmenného kurzu pohybovala na úrovni 1,30 CHF/EUR. V auguste 2011 dosiahla hodnota výmenného kurzu úroveň 1,04 CHF/EUR. Väčšinu roka 2012 sa držala na úrovni 1,2 CHF/EUR. Posilňovanie švajčiarskeho franku voči euro však nemá na analyzovaný podnik príliš negatívny alebo príliš pozitívny efekt, nakoľko s významným švajčiarskym odberateľom obchodujú výlučne v eurách.

4.2.3 Sociálne faktory

Sociálne faktory analýzy PESTEL hodnotia v prevažnej miere demografické údaje o krajine, v ktorej podnik pôsobí. Medzi hodnotené demografické údaje patrí počet obyvateľov krajiny, vzdelanostná štruktúra obyvateľstva krajiny, miera starnutia obyvateľstva krajiny, spotrebné zvyky kupujúcich a podobne. Analyzovaný podnik sa zaoberá výrobou rôznych výrobkov zo sklolaminátu, ktoré spĺňajú špecifické požiadavky odberateľov a len v menšej miere dodáva štandardizované výrobky pre konečných spotrebiteľov. Sociálne faktory teda vplývajú na činnosť podniku vo veľmi obmedzenej miere. Jediným faktorom, ktorý môže vo väčšej miere v porovnaní s ostatnými faktormi vplývať na činnosť podniku je vzdelanostná štruktúra obyvateľstva.

Do sociálnych faktorov môžeme zaradiť aj spoločenskú zodpovednosť analyzovaného podniku. Európska komisia definuje spoločenskú zodpovednosť podnikov ako „zodpovednosť podnikov za ich vplyvy na spoločnosť“¹¹⁷. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky uvádza, že v sociálnej oblasti sa spoločenská zodpovednosť podnikov prejavuje „sledovaním a minimalizovaním dôsledkov aktivít podnikov na sociálny systém, v ktorom pôsobia. Sú to napríklad zdravie a bezpečnosť zamestnancov, dodržiavanie politiky rovnosti príležitostí, vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov, firemná filantropia, pravidlá lobingu, boj proti korupcii, rast kvality života a podobne“¹¹⁸. Analyzovaný podnik sa v súčasnosti do týchto aktivít nezapája.

¹¹⁷ The European Commission. *Sustainable and responsible business: Corporate social responsibility*. [online].2011.[cit. 2013-05-22]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm>

¹¹⁸ Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. *Spoločenská zodpovednosť*. [online].2012. [cit. 2013-05-22]. Dostupné na internete: <<http://www.employment.gov.sk/spolocenska-zodpovednost.html>>

4.2.4 Technologické faktory

V charakteristike odvetvia sklolaminátovej výroby sme v krátkosti popísali špecifiká tejto výroby. Väčšina produkcie prebieha ručnou výrobou. V prípade unikátneho výrobku, z ktorého sa vyrobí iba jeden kus je to často jediný možný spôsob výroby. V sériovej výrobe presných sklolaminátových výrobkov sa do popredia dostáva polo automatizovaná výroba pomocou technológie RTM, ktorá využíva systém uzatvorenej formy. Na výrobu foriem, frézovanie výrobkov alebo aplikáciu náterov majú podniky možnosť využívať čoraz presnejšie stroje, prístroje a zariadenia. Nákup a používanie týchto zariadení prispieva k zvyšovaniu kvality hotových výrobkov, šetreniu nákladov a väčšej ochrane životného a pracovného prostredia. Môžeme teda konštatovať, že technologické faktory majú významný vplyv na analyzovaný podnik v prípade snahy o rozvoj svojej činnosti, zvyšovania kvality svojej produkcie, získavania zákaziek od významných producentov pôsobiacich v leteckom alebo automobilovom priemysle.

4.2.5 Environmentálne faktory

V charakteristike odvetvia sklolaminátovej výroby sme uviedli výrazný vplyv tejto výroby na životné prostredie. Ekologizácia je jedným zo svetových megatrendov, ktorého cieľom je snaha o zachovanie a skvalitnenie životného prostredia. Môžeme preto predpokladať neustále sprísňovanie noriem a nariadení, ktoré podnikom upravujú mieru znečisťovania životného a pracovného prostredia. Sklolaminátová výroba znečisťuje životné prostredie najmä chemickými výparmi a prachovými časticami, ktoré sa uvoľňujú zo samotných sklenených vlákien pri manipulácii a v procese záverečného opracovávania výrobkov.

4.2.6 Legislatívne faktory

Medzi legislatívne faktory, ktoré hodnotí analýza PESTEL môžeme zaradiť zmeny v legislatíve, ktorá ovplyvňuje podnikateľskú činnosť v danej krajine a celkovú kvalitu podnikateľského prostredia v danej krajine.

Zmeny v legislatíve, ktorá ovplyvňuje podnikanie – analyzovaný podnik, ako aj všetky ostatné podniky vykonávajúce svoju činnosť na území Slovenskej republiky sa musia

riadiť zákonmi, vyhláškami, nariadeniami a inými právnymi úpravami platnými v Slovenskej republike. Tieto zákony môžu pozitívne alebo negatívne vplývať na samotný priebeh podnikateľskej činnosti. Medzi všeobecne platné zákony a právne nariadenia, ktorými sa musí analyzovaný podnik riadiť, patria:

- zákon č. 513/1991 Zb. – Obchodný zákonník,
- zákon č. 40/1964 Zb. – Občiansky zákonník,
- zákon č. 311/2001 Z.z. – Zákonník práce,
- zákon č. 431/2002 Z.z. – Zákon o účtovníctve,
- zákon č. 580/2004 Z.z. – zákon o zdravotnom poistení,
- zákon č. 461/2003 Z.z. – zákon o sociálnom poistení,
- zákon č. 136/2001 Z.z. – Zákon o ochrane hospodárskej súťaže,
- zákon č. 124/2006 Z.z. – Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci,
- zákon č. 595/2003 Z.z. – Zákon o dani z príjmov,
- zákon č. 563/2009 Z.z. – Zákon o správe daní (daňový poriadok),
- zákon č. 222/2004 Z.z. – Zákon o dani z pridanej hodnoty,
- zákon č. 223/2001 Z.z. – Zákon o odpadoch.

Medzi najvýraznejšie vplyvy na činnosť podnikov v Slovenskej republike, ktoré zaviedli novely uvedených zákonov môžeme zaradiť:

- novela Zákonov o sociálnom a zdravotnom poistení č. 252/2012 Z.z., ktorá od 1. januára 2013 ustanovuje platenie zdravotného, garančného, úrazového, starobného, invalidného, nemocenského poistenia, poistenia v nezamestnanosti a príspevku do rezervného fondu pre zamestnancov, ktorí pravidelne vykonávajú pre zamestnávateľa prácu na základe dohody o vykonaní práce alebo dohody o pracovnej činnosti¹¹⁹. Analyzovaný podnik využíva tento typ pracovníkov pri realizácii zvýšeného počtu objednávok od odberateľov. Počas zvýšenej intenzity výroby títo pracovníci zvyčajne tvoria 8 – 10% všetkých pracovníkov podniku. Táto novela zvyšuje cenu práce a tým aj ceny výrobkov.
- novela Zákona o dani z príjmu č. 395/2012 Z.z., ktorá od 1. januára 2013 ustanovuje zvýšenú sadzbu dani z príjmov pre právnické osoby vo výške 23%¹²⁰.

¹¹⁹ Zákon č. 252/2012 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 461/2003 Z.z. o sociálnom poistení. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.socpoist.sk/ext_dok-252-2012-z-z/54563c>

¹²⁰ Zákon č. 395/2012 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <<http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/395-2012-z-z.p-34954.pdf>>

Keďže právna forma analyzovaného podniku je družstvo, táto novela Zákona o dani z príjmov negatívne vplýva na výšku platených preddavkov na daň z príjmov za rok 2013.

- novela Zákona o dani z pridanej hodnoty č. 440/2012 Z.z., ktorá od 1. októbra 2012 sprísňuje podmienky preukázania oslobodenia od dani z pridanej hodnoty pri dodaní tovaru do iného členského štátu Európskej únie. Novela zavádza povinnosť potvrdzovania prijatia tovaru zahraničným odberateľom, ak dodanie vykonala tretia osoba. V prípade prepravy tovaru samotným dodávateľom alebo odberateľom musí potvrdenie obsahovať identifikáciu odberateľa, množstvo a druh prepravovaného tovaru, adresu miesta a dátum prevzatia tovaru alebo skončenia prepravy, identifikáciu vodiča a vozidla¹²¹. Vzhľadom na skutočnosť, že analyzovaný podnik dlhodobo dodáva viac ako 90% svojej ročnej produkcie do iných členských štátov Európskej únie, táto novela negatívne vplýva na činnosť podniku v podobe zvýšenej administratívnej záťaže pri dodaní tovarov zahraničným odberateľom.
- novela Zákonníka práce č. 361/2012 Z.z., ktorá od 1. januára 2013 opätovne zavádza súčasné plynutie výpovednej lehoty a výplaty odstupného pri ukončení pracovného pomeru¹²². Táto novela negatívne vplýva na analyzovaný podnik z dôvodu predražovania ukončenia pracovného pomeru medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

Kvalita podnikateľského prostredia – na činnosť všetkých podnikateľských subjektov v Slovenskej republike vplýva aj kvalita podnikateľského prostredia. Medzi najväčšie nedostatky podnikateľského prostredia v Slovenskej republike dlhodobo patria nízka vymożiteľnosť práva, nedostatočná efektívnosť a transparentnosť verejného obstarávania, korupcia a klientelizmus a nadbytočná byrokracia¹²³. Nadbytočná byrokracia je podľa autoriek článku *Prekážky na ceste podnikateľov k budovaniu etickej spoločnosti v SR* dôsledkom predchádzajúcej liberalizácie podnikateľského prostredia, ktorá navádza niektoré subjekty k využívaniu nekalých podnikateľských praktík na dosiahnutie

¹²¹ Poradca podnikateľa. *Novela zákona o DPH účinná od 1.10.2012*. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.pp.sk/1543/Novela-zakona-o-DPH-ucinna-od-1-10-2012_43603.aspx>

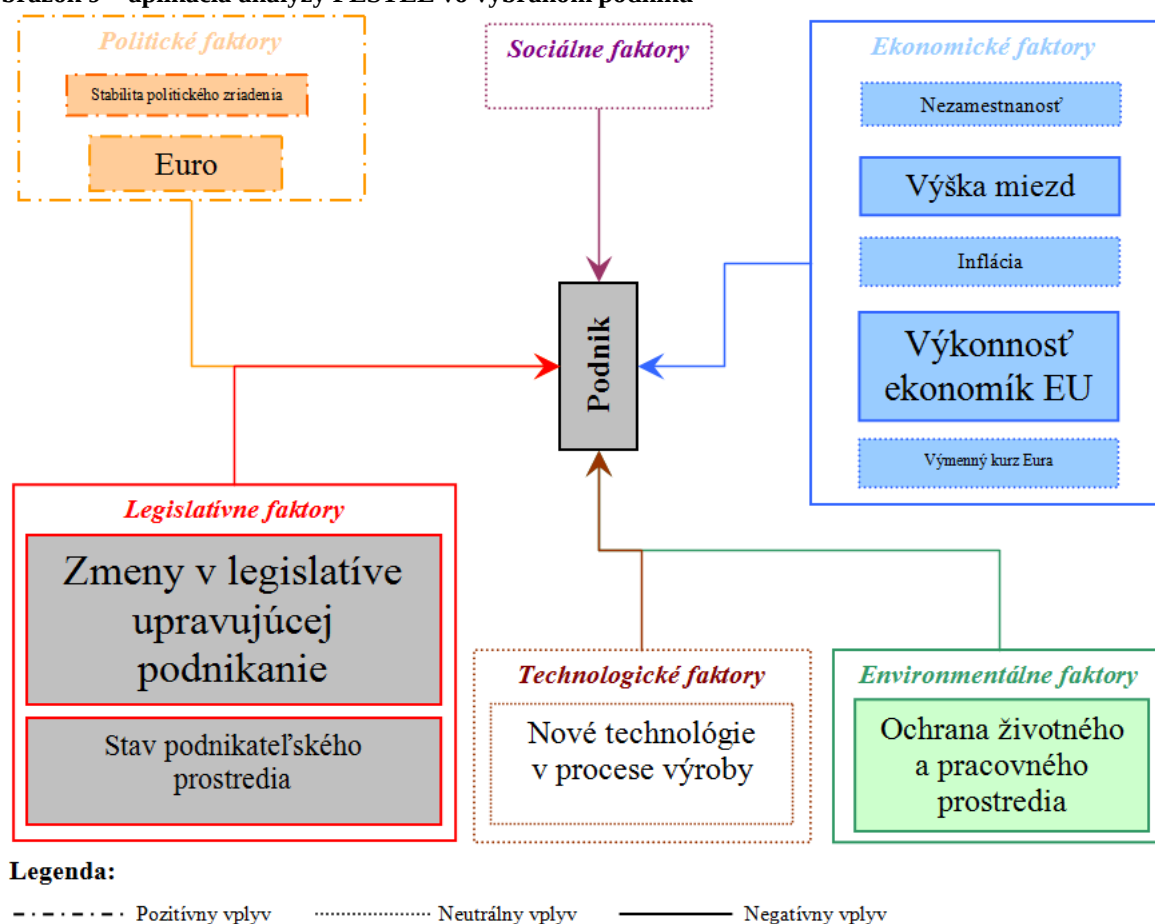
¹²² Poradca podnikateľa. *Novela Zákonníka práce účinná od 1.1.2013*. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.pp.sk/1570/Novela-Zakonnika-prace-ucinna-od-1-1-2013-_pam46205.aspx>

¹²³ Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. 2012. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011*. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011-SK.pdf>

osobného prospechu. Podnikateľské prostredie je preto odsúdené na cyklický vývoj v podobe jeho zlepšovania a zhoršovania¹²⁴. Analyzovaný podnik v najväčšej miere zasahuje nízka vymožitelnosť práva v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch a nadbytočná byrokracia, ktorú sme charakterizovali v predchádzajúcej časti analýzy venovanej legislatívnym úpravám podnikania v Slovenskej republike.

Z uvedených charakteristík jednotlivých faktorov sme následne zostavili grafickú interpretáciu analýzy PESTEL. Vplyv faktorov z jednotlivých kategórií na činnosť podniku môže byť pozitívny, neutrálny a negatívny. Rovnako intenzita pôsobenia každého faktora na podnik môže byť rôzna. Tieto skutočnosti sme preto zohľadnili v grafickom znázornení analýzy. Intenzita vplyvu jednotlivých faktorov je vyjadrená veľkosťou písma. Grafické znázornenie analýzy PESTEL vo vybranom podniku zobrazuje obrázok č. 9:

Obrázok 9 – aplikácia analýzy PESTEL vo vybranom podniku



Prameň: vlastné spracovanie

¹²⁴ KINČÁKOVÁ, M. – SÍBERTOVÁ, L. 2012. Prekážky na ceste podnikateľov k budovaniu etickej spoločnosti v SR. In: *Ekonomika a manažment: Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. ISSN 1336-3301, roč. 9, č. 2, s. 49 - 63

Špecifiká uplatňovania analýzy PESTEL bližšie charakterizujeme v diskusii k dizertačnej práci.

4.3 Aplikácia lokalizačných metód vo vybranom podniku

Ďalším súborom metód, ktorý sme aplikovali v analyzovanom podniku, sú lokalizačné metódy. Ich aplikáciou sme sledovali zhodnotenie súčasnej lokality podniku a odhalenie špecifik ich uplatňovania.

4.3.1 Steinerov – Weberov model

Prvou metódou hodnotenia lokality, ktorú sme aplikovali v analyzovanom podniku, je Steinerov – Weberov model. Analyzovaný podnik patrí medzi typické výrobné podniky, ktorý svoje výrobky prepravuje takmer výhradne zahraničným odberateľom. Z tohto dôvodu je analyzovaný podnik vhodný subjekt pre aplikáciu Steinerovho – Weberovho modelu.

V prvom kroku sme zhromaždili údaje za hospodársky rok 2012 o destináciách pre jednotlivé expedície výrobkov a ich hmotnosť v tonách. Z celkového počtu 380 interných prepravných dokumentov vyplýva, že analyzovaný podnik v hospodárskom roku 2012 expedoval svoje výrobky do 93 rôznych destinácií. Celková prepravená hmotnosť výrobkov bola 387,42 ton. Vzhľadom na veľké množstvo cieľových destinácií sme pristúpili k zjednodušeniu výpočtu a do modelu sme zaradili iba tie destinácie, do ktorých bolo v hospodárskom roku 2012 expedovaných najmenej 5 ton výrobkov. Po zavedení kritéria pre prepravovanú hmotnosť sme ďalej pracovali so 14 destináciami z krajín Taliansko, Nemecko, Belgicko, Švajčiarsko, Rakúsko a Slovensko. Významnú časť aplikácie Steinerovho – Weberovho modelu predstavuje získanie súradníc prepravných destinácií vo formáte, ktorý je vhodný pre aplikáciu modelu. Uvedené destinácie sme vyznačili na mape pomocou aplikácie Mapy od spoločnosti Google. Následne sme výrez mapy preniesli do grafickej aplikácie Photoshop Elements od spoločnosti Adobe. Pomocou mierky vyjadrujúcej skutočnú vzdialenosť na mape v kilometroch sme následne mohli určiť relatívne presné súradnice jednotlivých miest vzhľadom na východiskový bod [0,0].

Súradnice sme následne zaznačili do bodového grafu a ako podklad sme zvolili mapu s vopred vyznačenými prepravnými destináciami. Aplikáciu Steinerovho – Weberovho modelu v analyzovanom podniku zobrazuje tabuľka č. 19:

Tabuľka 19 – aplikácia Steinerovho - Weberovho modelu v analyzovanom podniku

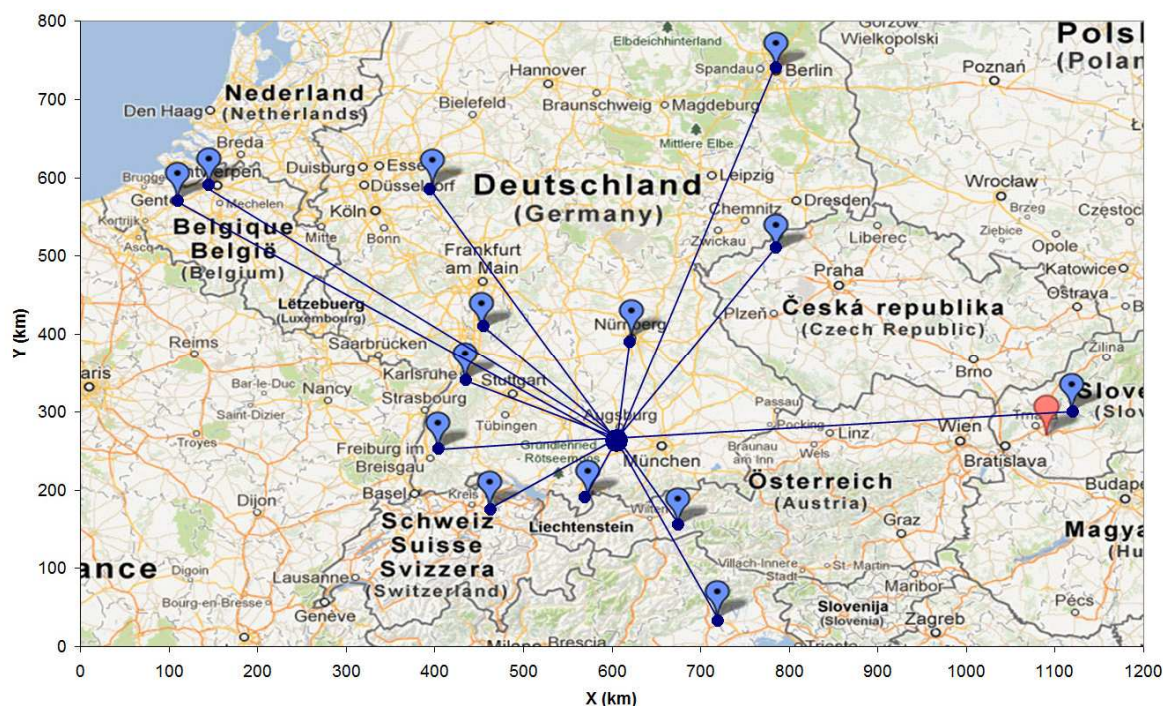
Odberatelia n=14	Súradnice		Množstvo m(t)	$X_j * m_j$	$Y_j * m_j$
	X_j (km)	Y_j (km)			
Caneva (IT)	720	33	104,71	75 391,2	3 455,4
Nürnberg (DE)	620	390	50,95	31,589,0	19 870,5
Weinheim (DE)	455	410	27,30	12 421,5	11 193,0
Bad-Hinderlang (DE)	570	190	14,64	8 344,8	2 781,6
Plettenberg (DE)	395	585	14,45	5 707,8	8 453,3
Pfäffikon (CH)	463	175	9,75	4 514,3	1 706,3
Chomutov (CZ)	785	510	9,20	7 222,0	4 692,0
Waldkirch (DE)	405	252	8,66	3 507,3	2 182,3
Berlin (DE)	785	740	8,57	6 727,5	6 341,8
Sint-Amandsberg (BE)	110	570	8,10	891,0	4 617,0
Beveren-Waas (BE)	145	590	6,72	974,4	3 964,8
Ettlingen (DE)	435	340	5,92	2 575,2	2 012,8
Finkenberg (AT)	675	155	5,86	3 955,5	908,3
Topoľčany (SK)	1 120	300	5,23	5 857,6	1 569,0
Spolu			280,06	169 679,1	73 748,1

Prameň: vlastné spracovanie

Skutočnosť, že sa body vyznačené v grafe prekryli s vopred vyznačenými destináciami na podkladovej mape zhodujú, slúži ako kontrola správnosti zostavenia grafického znázornenia. Na základe zosumarizovaných údajov môžeme vypočítať optimálne umiestnenie analyzovaného podniku. Súradnicu x optimálneho umiestnenia získame podielom $169\,679,1/280,06=605,86$. Súradnicu y vypočítame podielom $73\,748,1/280,06=263,33$. Následne sme optimálnu lokalitu zaznačiť do grafickej interpretácie modelu.

Z grafického znázornenia všetkých prepravných destinácií a vyznačení optimálnych súradníc je zrejmé, že optimálne umiestnenie analyzovaného podniku by malo byť v blízkosti nemeckého mesta Augsburg. Mesto Augsburg teda môžeme označiť za optimálnu lokalitu analyzovaného podniku.

Obrázok 10 – grafické zobrazenie optimálnej lokality analyzovaného podniku získané aplikáciou Steinerovho-Weberovho modelu



Prameň: vlastné spracovanie

Červená značka, ktorá sa nachádza v blízkosti mesta Trnava, označuje súčasné umiestnenie analyzovaného podniku.

Pre analyzovaný podnik má tento výsledok iba informatívny charakter. Presunutím výroby do Nemecka by podnik prišiel o svoje konkurenčné výhody, ktorými sú vlastný výrobný závod budovaný počas päťdesiatich rokov existencie podniku a kombinácia lacnej a kvalitnej pracovnej sily. Na nemeckom trhu pôsobí veľký počet výrobcov sklolaminátových výrobkov, ktorí sú oproti analyzovanému podniku v nevýhode najmä vo výške mzdových nákladov. V prípade presunu výroby do Nemecka by sa zahraniční odberatelia mohli obrátiť na tamojších výrobcov.

4.3.2 Analýza úžitkových hodnôt a metóda bodového hodnotenia

Informácie o optimálnej lokalite, ktoré sme získali aplikáciou Steinerovho – Weberovho modelu sme sa rozhodli potvrdiť alebo vyvrátiť aplikáciou analýzy úžitkových hodnôt a metódou bodového hodnotenia. Ako alternatívy lokalít sme vybrali súčasnú lokalitu v Slovenskej republike, optimálnu lokalitu podľa Steinerovho – Weberovho modelu v nemeckou Augsburgu a alternatívnu lokalitu v Švajčiarsku. V analýze úžitkových hodnôt

a metóde bodového hodnotenia sme pracovali s lokalizačnými faktormi potenciál trhu, trh práce, počet a kvalita odberateľov, počet a kvalita dodávateľov, kvalita infraštruktúry a intenzita konkurencie. Lokalizačné faktory v jednotlivých alternatívach lokalít sme charakterizovali takto:

- Potenciál trhu – lokalizačný faktor charakterizuje možnosti získavania nových dlhodobých zákaziek. V súčasnosti analyzovaný podnik dodáva svoje produkty pre odberateľov v Nemecku, Taliansku, Švajčiarsku a Rakúsku. Majoritnú časť dodávok tvoria dodávky pre lodný priemysel, stavby areálov vodných športov a podobne. Podnik v minulosti realizoval dodávky pre nemeckého výrobcu športových autosedadiel. Z tohto pohľadu môžeme povedať, že najväčší trhový potenciál má Nemecko.
- Trh práce – trh práce je v Slovenskej republike rozdielny oproti zvyšným dvom analyzovaným lokalitám. Dlhodobým špecifikom je najmä lacná pracovná sila. Detailnejšiu analýzu výšky priemernej mesačnej mzdy a nárokov na kvalitu pracovnej sily v mieste pôsobenia analyzovaného podniku sme uviedli v predchádzajúcej časti dizertačnej práce v analýze okolia PESTEL. Nemecko a Švajčiarsko ponúkajú rovnako kvalitnú pracovnú silu, avšak cena práce je v týchto krajinách oveľa vyššia. V Švajčiarsku bola v roku 2010 priemerná mesačná mzda v odvetviach priemyslu na úrovni 6 157 švajčiarskych frankov, v odvetví stavebníctva na úrovni 5 848 švajčiarskych frankov¹²⁵. V rovnakom období bola v Nemecku priemerná mesačná mzda na úrovni 3 227 eur¹²⁶. V dôsledku nízkej priemernej mesačnej mzdy v Slovenskej republike a porovnateľnej kvalite výroby môže analyzovaný podnik dodávať produkty pre zahraničných odberateľov lacnejšie ako výrobcovia v ich domácich krajinách.
- Počet a kvalita odberateľov – Analyzovaný podnik dlhodobo dodáva viac ako 90% ročnej produkcie zahraničným odberateľom. Najväčší počet odberateľov podniku sídli v Nemecku. Ďalší významní odberatelia sídli v Švajčiarsku, Taliansku a Rakúsku. Títo odberatelia sami realizujú, alebo sa podieľajú na realizácii významných dlhodobých zákaziek, akými sú stavby areálov vodných športov, zábavných parkov

¹²⁵ Federal Statistical Office. 2012. *Swiss Earnings Structure Survey 2010*. [online], 2012. [cit. 2013-04-18]. Dostupné na internete:

<<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/en/index/news/publikationen.html?publicationID=4699>>

¹²⁶ Statistisches Bundesamt. *Entwicklung der Bruttoverdienste*. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné na internete:

<<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdiensteBranchen/Tabellen/LangeReiheD.html?nn=50684>>

alebo kompletáž zaoceánskych výletných lodí. Z tohto dôvodu prikladáme tomuto lokalizačnému faktoru najväčší význam. Analyzovaný podnik má odberateľov aj v Slovenskej republike. Objem dodávok do Slovenskej republiky však tvorí každoročne menej ako 10% celkovej produkcie. Z tohto dôvodu hodnotíme Slovenskú republiku ako najhoršiu z porovnávaných alternatív.

- Počet a kvalita dodávateľov – analyzovaný podnik kupuje materiály od viacerých domácich a zahraničných dodávateľov. Chemické komponenty sklolaminátovej výroby podnik nakupuje od popredných svetových výrobcov Reichhold, Scott Bader a Ashland. Vzhľadom na relatívnu jednoduchosť nákupu materiálov od domácich a zahraničných dodávateľov nevidíme medzi analyzovanými lokalitami výraznejší rozdiel. Okrem dodávok materiálu podnik využíva subdodávateľov pri objemnejších zákazkách, pri výrobe modelov nových výrobkov, foriem a podobne.
- Kvalita infraštruktúry – z aplikácie Steinerovho – Weberovho modelu je zrejmé, že analyzovaný podnik prepravuje veľké množstvá svojich výrobkov najmä zahraničným odberateľom. Na prepravu používa výhradne nákladnú automobilovú dopravu, najmä pre jej okamžitú dostupnosť a flexibilitu. Napriek skutočnosti, že Slovenská republika dlhodobo trpí nedostatočne rozvinutou infraštruktúrou sme tomuto faktoru udelili 7 bodov z 10. Analyzovaný podnik sídli v tesnej blízkosti rýchlostnej cesty R1, prostredníctvom ktorej má prístup k západnej diaľnici D1. Po dobudovaní diaľničného prepojenia Bratislavy a Viedne v novembri 2007 existuje rýchle a komfortné cestné prepojenie Slovenskej republiky a trhov západnej Európy. Kvalita infraštruktúry Nemecka a Švajčiarska je dlhodobo na vysokej úrovni, preto sme v oboch prípadoch udelili vyšší počet bodov v porovnaní so Slovenskou republikou.
- Intenzita konkurencie – analyzovaný podnik je v Slovenskej republike najväčším podnikom, ktorý sa zaoberá sklolaminátovou výrobou. V dôsledku jeho orientácii na zahraničné trhy, ktoré každoročne vyťažujú jeho výrobnú kapacitu, vzniklo niekoľko podnikov, ktoré zaradujeme do kategórie malých podnikov. Celkovo na slovenskom trhu pôsobí približne 25 výrobcov sklolaminátových produktov. Vzhľadom na charakter dodávok a skutočnosť, že analyzovaný podnik je etablovaný najmä na zahraničných trhoch usudzujeme, že v Slovenskej republike neexistuje podnik, ktorý by dokázal analyzovaný podnik vytlačiť z jeho súčasnej pozície. V zahraničných alternatívach lokalít existujú výrobcovia podobnej veľkostnej kategórie a zamerania. V prípade premiestnenia do novej lokality by podnik automaticky čelil konkurenčnému tlaku zo strany domácich výrobcov.

Z uvedenej charakteristiky sme následne zostavili výsledky analýzy úžitkových hodnôt, ktoré uvádza tabuľka č. 20:

Tabuľka 20 – aplikácia analýzy úžitkových hodnôt vo vybranom podniku

Požiadavky lokality	Váha (V)	Alternatívy lokalít					
		Slovensko		Nemecko		Švajčiarsko	
		H	H*V	H	H*V	H	H*V
Potenciál trhu	0,25	4	1,0	10	2,5	7	1,75
Trh práce	0,10	8	0,8	3	0,3	1	0,1
Odberatelia	0,30	3	0,9	10	3,0	9	2,7
Dodávatelia	0,05	6	0,3	7	0,35	6	0,3
Infraštruktúra	0,15	7	1,05	10	1,5	9	1,35
Konkurencia	0,15	3	0,45	7	1,05	7	1,05
Celková hodnota	1,0	4,50		8,7		7,25	

Prameň: vlastné spracovanie

Z výsledkov dosiahnutých aplikáciou analýzy úžitkových hodnôt vyplýva, že najvhodnejšou lokalitou pre analyzovaný podnik by bolo Nemecko, druhou najvhodnejšou lokalitou by bolo Švajčiarsko.

Hodnotenie rovnakých lokalizačných faktorov sme uskutočnili aj pomocou metódy bodového hodnotenia. Príslušnému lokalizačnému faktoru sme podľa významnosti stanovili maximálny možný počet bodov a alternatívy lokalít sme ohodnotili na základe charakteristiky uvedenej pri predchádzajúcej metóde. Výsledky aplikácie metódy bodového hodnotenia v analyzovanom podniku uvádza tabuľka č. 21:

Tabuľka 21 – aplikácia metódy bodového hodnotenia v analyzovanom podniku

Faktory lokalizácie	Maximum (0 – 100)	Alternatívy lokalít		
		Slovensko	Nemecko	Švajčiarsko
Potenciál trhu	80	25	80	65
Trh práce	60	45	20	15
Odberatelia	100	30	100	85
Dodávatelia	45	20	40	30
Infraštruktúra	40	25	40	35
Konkurencia	25	10	25	20
Celkový počet bodov	350	155	305	250
Hierarchia		3.	1.	2.

Prameň: vlastné spracovanie

Výsledky dosiahnuté metódou bodového hodnotenia sú zhodné s výsledkami analýzy úžitkových hodnôt. Najvhodnejšou lokalitou pre analyzovaný podnik by bolo Nemecko, druhou najvhodnejšou lokalitou by bolo Švajčiarsko.

Napriek dosiahnutým výsledkom môžeme aj v týchto prípadoch konštatovať, že určenie najvhodnejšej lokality má pre analyzovaný podnik iba informatívny charakter. Cena

práce tvorí významnú časť ceny hotových produktov. Slovenská republika ponúka pracovnú silu schopnú produkovať výrobky, ktoré spĺňajú kvalitatívne požiadavky zahraničných odberateľov pri nízkych mzdových nákladoch. V rámci rozširovania pôsobnosti by podnik mohol v Nemecku otvoriť malú pobočku, kde by potenciálnym zákazníkom mohol predvádzať vzorky svojej produkcie. V súčasnosti môžu potenciálni zákazníci vidieť portfólio produktov na zahraničných výstavách (doplniť akých) alebo v sídle podniku v Dolnej Strede.

Analyzovaný podnik dlhodobo prechádzal krízovým vývojom, ktorý sa podarilo zvrátiť v období posledných dvoch až troch rokov. Zlepšenie výsledkov podniku bolo spôsobené najmä oživením záujmu o produkty podniku zo strany zahraničných odberateľov. Otvorenie malej pobočky by preto mohlo podporiť záujem zahraničných odberateľov o produkty podniku. Na druhej strane podnik stále prechádza vnútorným ozdravným procesom a na zriadenie zahraničnej pobočky v súčasnosti nemá dostatok finančných prostriedkov.

4.4 Aplikácia metód diagnostiky životného cyklu vo vybranom podniku

Okolie podniku a lokalita podniku môžu významným spôsobom vplývať na životný cyklus podniku. V nasledujúcom texte sú v zmysle spracovanej metodiky dizertačnej práce aplikované metódy diagnostiky životného cyklu podniku, a to metóda krízového barometra a metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

4.4.1 Aplikácia metódy krízového barometra vo vybranom podniku

Ďalšou metódou, ktorú sme aplikovali v analyzovanom podniku, je metóda krízového barometra. Dotazník s piatimi okruhmi otázok vyplnili šiesti pracovníci – vedúci kontroly kvality, ekonomická riaditeľka podniku, personálna riaditeľka podniku, vedúca obchodného oddelenia, účtovníčka podniku a majster vo výrobe. Znenie otázok v jednotlivých okruhoch, bodový priemer jednotlivých otázok, ako aj výsledný priemer dotazníka uvádza tabuľka č. 22:

Tabuľka 22 – výsledky dosiahnuté aplikáciou krízového barometra v analyzovanom podniku

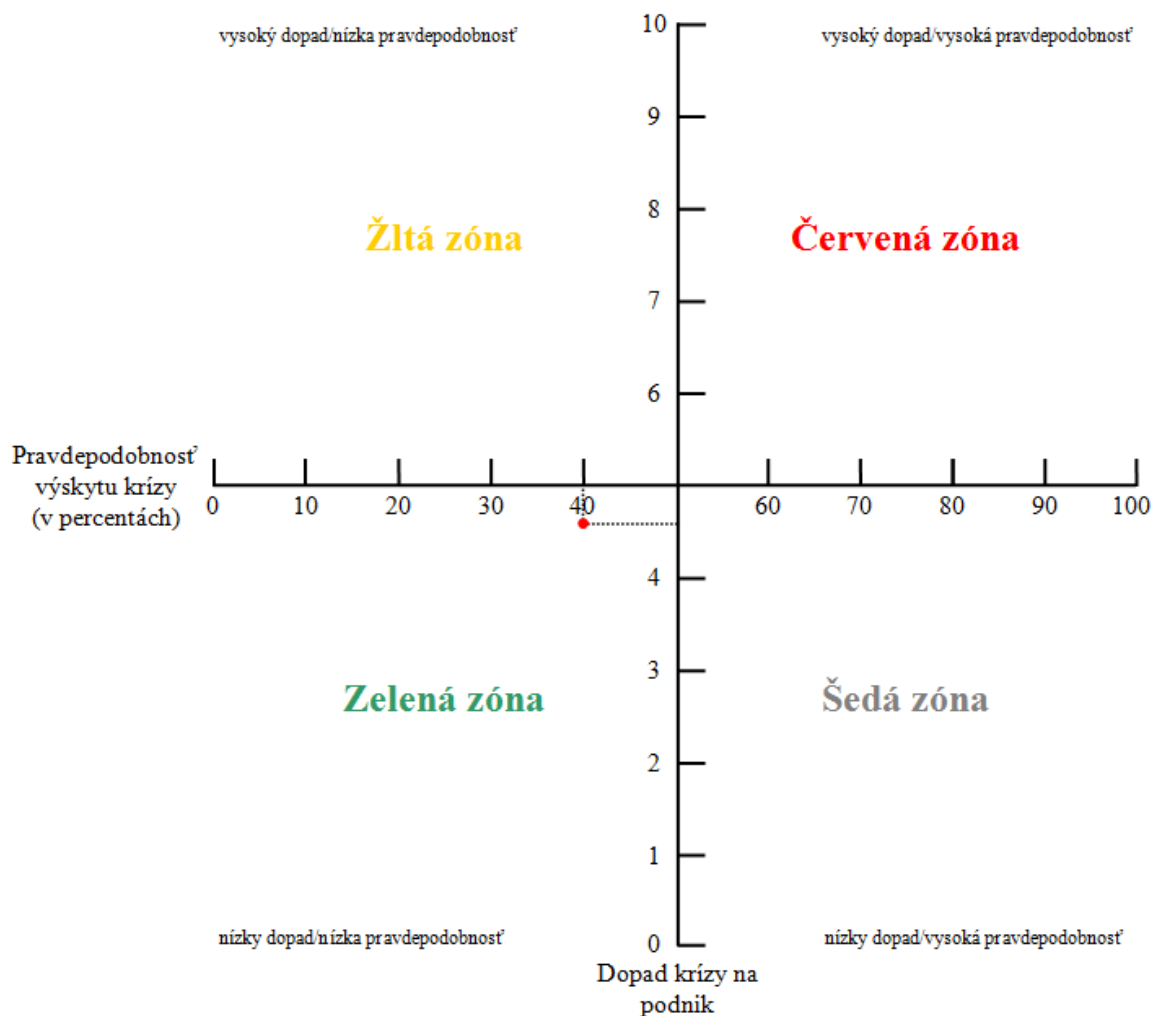
KRÍZOVÝ BAROMETER										
A	Aký je dopad svetovej hospodárskej a finančnej krízy na Váš podnik? 6,00									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký je dopad krízy na Váš podnik v dôsledku zmien ceny vstupov (materiálov, energií a pod.)? 6,33									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ako vplýva kríza na zamestnanosť v podniku? 5,33									

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ako vplývalo na činnosť podniku Euro pred jeho zavedením na Slovensku? 9,00									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ako vplýva na činnosť podniku Euro po jeho zavedení na Slovensku? 4,00									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký dopad na činnosť podniku majú legislatívne zmeny upravujúce podnikanie na Slovensku? 4,67									
B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	V akej miere sa o krízu vo Vašom podniku zaujímali štátne orgány alebo samospráva? 1,00									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	V akom rozsahu sa o krízu vo Vašom podniku zaujímali médiá? 1,00									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C	Aký bude dopad krízy na odvetvie, v ktorom pôsobí Váš podnik? 5,50									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký vplyv má kríza na bežnú činnosť Vášho podniku? 4,00									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký vplyv má kríza na trhové postavenie Vášho podniku? 4,50									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký vplyv má kríza na získavanie nových zákaziek pre Váš podnik? 6,50									
D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký vplyv má kríza na odbyt vašich výrobkov? 6,00									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký je dopad krízy na goodwill podniku? 3,50									
E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký vplyv má kríza na dobré meno Vášho podniku? 3,66									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Aký vplyv má kríza na sociálne podmienky vo Vašom podniku (výška miezd, výška odmien, kvalita pracovného prostredia a pod.)? 5,66									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ako kríza vplýva na stratu dôvery zákazníkov k Vášmu podniku? 2,16									
Výsledný priemer								4,63		

Prameň: vlastné spracovanie

Na základe celkovej vnútropodnikovej situácie a z predchádzajúcich výsledkov multikriteriálnej analýzy sme stanovili pravdepodobnosť vzniku krízy v podniku na 40%. Po znázornení výsledného priemeru a pravdepodobnosti vzniku krízy do grafického zobrazenia krízového barometra môžeme konštatovať, že podnik sa nachádza v zelenej zóne. Pozícia podniku sa však veľmi približuje žltej zóne. Príchod ďalšej intenzívnej krízy by mohol mať na podnik veľmi negatívny vplyv rovnako ako tomu bolo v roku 2008. Grafické znázornenie výsledkov dosiahnutých aplikáciou krízového barometra v analyzovanom podniku zobrazuje obrázok č. 11:

Obrázok 11 – grafické znázornenie aplikácie krízového barometra v analyzovanom podniku



Prameň: vlastné spracovanie

Prvý súbor otázok mal zhodnotiť intenzitu krízy na analyzovaný podnik. Respondenti sa zhodli na nadpriemernom dopade hospodárskej a finančnej krízy na podnik. Rovnako nadpriemerne negatívne vplýval vývoj cien vstupov. Kríza mala na zamestnanosť v podniku iba priemerný vplyv. Špeciálnu pozornosť sme venovali otázke zavedenia Eura v Slovenskej republike. Respondenti sa zhodli, že pred rokom 2009 bol vplyv Eura na činnosť podniku výrazne negatívny. Po roku 2009 bol vplyv Eura na podnik vyhodnotený ako mierne podpriemerný. Myslíme si, že hodnota tejto odpovede bola mierne nadhodnotená, keďže po roku 2009 analyzovaný podnik spolupracoval s partnermi, ktorých materské krajiny používajú Euro. S partnermi mimo Európskej menovej únie (Veľká Británia, Švajčiarsko, Česká republika, Poľsko) obchodoval analyzovaný podnik len v obmedzenej miere. Naopak otázku o vplyve legislatívnych zmien upravujúcich podnikanie v Slovenskej republike považujeme

za podhodnotenú. V predchádzajúcej analýze okolia PESTEL sme dokázali významný negatívny vplyv týchto opatrení na bežnú činnosť podniku.

Druhý súbor otázok bol venovaný záujmu médií a samosprávnych orgánov na krízu v analyzovanom podniku a vplyvu krízy na odvetvie, v ktorom podnik pôsobí. Respondenti sa zhodli na minimálnom záujme médií a samosprávy na krízový stav v podniku, ktorý nastal v rokoch 2008 a 2009. Vplyv krízy na odvetvie respondenti vyhodnotili ako priemerný. Myslíme si, že otázky o záujme médií a samosprávy o vývoji v podniku sú vhodné najmä pre podniky s významnou zahraničnou účasťou a veľké podniky, ktoré sú významným zamestnávateľom v danom regióne. Analyzovaný podnik patrí medzi významných miestnych zamestnávateľov. V okrese Galanta a Trnavskom kraji pôsobí viacero významných zahraničných podnikov (Samsung alebo PSA Peugeot-Citroën), ktorí sa na tvorbe zamestnanosti podieľajú oveľa väčšou mierou ako analyzovaný podnik.

V treťom súbore otázok sa respondenti mali vyjadriť k vplyvu krízy na bežnú činnosť podniku. Všetci respondenti sa zhodli, že kríza má len mierne nadpriemerný alebo mierne podpriemerný vplyv na činnosť podniku.

Štvrtý súbor otázok bol spojený s goodwillom podniku a vnímaním dobrého mena podniku u zákazníkov. Respondenti sa zhodli, že kríza má iba podpriemerný vplyv na goodwill a dobré meno podniku. Toto hodnotenie môžeme potvrdiť vývojom podniku po krízovom roku 2008, kedy na základe kvalitnej produkcie získal viaceré dlhodobé objednávky od zahraničných odberateľov.

V piatom súbore otázok sa mali respondenti vyjadriť k vplyvu krízy na sociálne pomery v podniku a vplyvu krízy na stratu dôvery zákazníkov k podniku. Respondenti sa zhodli, že riziko straty dôvery zákazníkov k analyzovanému podniku v dôsledku krízy je veľmi malé. Výrazné rozdiely však boli zaznamenané v odpovediach o vplyve krízy na sociálne podmienky v analyzovanom podniku. Rozpätie bodov pri tejto otázke sa pohybovalo od 2 do 8. Najväčšiu vypovedaciu schopnosť by mali mať odpovede od ekonomickej a personálnej riaditeľky. Práve pri týchto odpovediach sme zaznamenali uvedené výrazné rozdiely v odpovediach.

4.4.2 Hodnotenie životného cyklu analyzovaného podniku prostredníctvom metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov

Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov umožňujú vyhodnocovať podnik ako celok, jeho funkčné časti alebo jeho výrobky. Týmto metódami je však možné hodnotiť aj vývoj podniku v čase. O diagnostike vývoja podniku hovoríme v prípade, ak nahradíme jednotlivé časti podniku sledovanými obdobiami (mesiacmi alebo rokmi). Po vytvorení uceleného sledu období môžeme hodnotiť vývoj podniku a na základe výsledkov multikriteriálneho vyhodnocovania variantov stanoviť priebeh životného cyklu vybraného podniku.

Analýzu životného cyklu podniku na základe multikriteriálneho vyhodnocovania variantov sme aplikovali na podnik z odvetvia sklolaminátovej výroby. Analyzovali sme súbor 12 ukazovateľov, ktorý je uvedený v tabuľke č. 23. Pre prehľadnejšie označenie ukazovateľov v nasledujúcich výsledkových tabuľkách sme použili označenie U1 až U12. Tabuľka zároveň uvádza charakter ukazovateľov. Ukazovatele, pri ktorých je žiaduci rast, sú označené charakterom 1. Ukazovatele, pri ktorých by hodnota mala klesať, sú označené charakterom -1. Tabuľka taktiež uvádza dlhodobé cieľové hodnoty ukazovateľov, ktoré stanovilo vedenie podniku.

Tabuľka 23 – prehľad pomerových ukazovateľov použitých v dlhodobej multikriteriálnej analýze podniku

Ukazovateľ	Charakter	Označenie	Cieľová hodnota
Likvidita pohotová	1	U1	0,25
Likvidita bežná	1	U2	1,35
Likvidita celková	1	U3	1,60
Doba obratu zásob	-1	U4	20
Doba obratu krátkodobých pohľadávok	-1	U5	25
Doba obratu krátkodobých záväzkov	1	U6	30
Stupeň samofinancovania	1	U7	45%
Úverové zadĺženie	-1	U8	20%
Hrubá rentabilita aktív	1	U9	4,5%
Rentabilita vlastného imania	1	U10	7%
Podiel pridanej hodnoty na tržbách	1	U11	45%
Produktivita práce z pridanej hodnoty	1	U12	17 000

Prameň: vlastné spracovanie

Sústava ukazovateľov, ktorou sa najčastejšie diagnostikuje životný cyklus podniku, predstavuje vo svojej podstate sústavu ukazovateľov hodnotenia výkonnosti podniku. Vzhľadom na fakt, že pri prepočtoch berieme do úvahy krátkodobé aj dlhodobé hľadisko

diagnostiky životného cyklu, budeme v ďalšom texte používať termín hodnotenie výkonnosti podniku.

Vyhodnotenie dlhodobej výkonnosti podniku sme uskutočnili na ročnej báze použitím metódy váženého súčtu poradí, bodovacej metódy, modifikovanej bodovacej metódy, metódy normovanej premennej, metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt zo súboru ukazovateľov a metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt. Pre dlhodobé vyhodnotenie výkonnosti podniku sme vybrali roky 2003 – 2012. Vstupné údaje jednotlivých ukazovateľov sú uvedené v tabuľke č. 24.

Tabuľka 24 – vstupné údaje pre dlhodobú multikriteriálnu analýzu

	Rok									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
U1	0,1047	0,0718	0,0634	0,1234	0,1715	0,0775	0,2248	0,0966	0,4298	0,0984
U2	0,8011	0,7050	0,4815	0,5588	0,5701	0,1480	0,7380	0,5834	0,8726	1,0005
U3	1,0983	0,9700	0,9110	1,2038	1,0055	0,4454	0,9957	1,0695	1,2476	1,3747
U4	24,84	24,31	42,69	54,90	54,87	79,29	104,48	61,03	49,54	39,28
U5	48,18	56,90	63,29	43,95	41,88	48,13	99,47	81,32	53,05	69,20
U6	66,33	71,86	85,75	66,50	57,39	119,18	172,56	62,93	45,60	56,56
U7	30,52%	32,85%	34,97%	32,89%	35,46%	31,22%	35,53%	37,77%	37,99%	40,82%
U8	27,96%	27,03%	25,84%	26,94%	24,74%	25,34%	38,61%	35,00%	38,66%	15,80%
U9	1,56%	3,41%	0,61%	-5,01%	-4,00%	-2,21%	0,67%	0,39%	1,56%	1,73%
U10	2,55%	8,69%	0,84%	-13,02%	-12,22%	-7,09%	1,89%	1,55%	2,31%	2,85%
U11	38,65%	34,34%	38,48%	35,46%	41,09%	38,55%	52,48%	53,75%	38,86%	40,02%
U12	12855,65	10835,99	12581,59	13597,26	15236,93	8348,05	7679,14	17423,51	18262,74	17173,44

Prameň: vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku

Na výpočet všetkých metód boli použité štatistické a matematické funkcie tabuľkového procesora Microsoft Excel 2003. V nasledujúcich podkapitolách uvádzame postup spracovania a vyhodnotenie výsledkov analýz.

Hodnotenie dlhodobej výkonnosti podniku pomocou metódy váženého súčtu poradí

Cieľom metódy váženého súčtu poradí je hodnotenie podniku na základe integrálneho ukazovateľa, ktorý je vyjadrený súčtom poradí v jednotlivých sledovaných obdobiach. Roku, v ktorom ukazovateľ dosahuje najhoršiu hodnotu, priradíme poradie s najhoršou hodnotou 1. Roku, v ktorom ukazovateľ dosahuje najlepšiu hodnotu, priradíme poradie rovné počtu sledovaných období – v našom prípade 10. Priradenie bodov sme realizovali pomocou štatistickej funkcie RANK. Integrálny ukazovateľ sme následne vypočítali pomocou matematickej funkcie SUM. Výsledné poradie jednotlivých rokov bolo opäť stanovené

štatistickou funkciou RANK. Výsledky aplikácie metódy váženého súčtu poradí uvádza tabuľka č. 25.

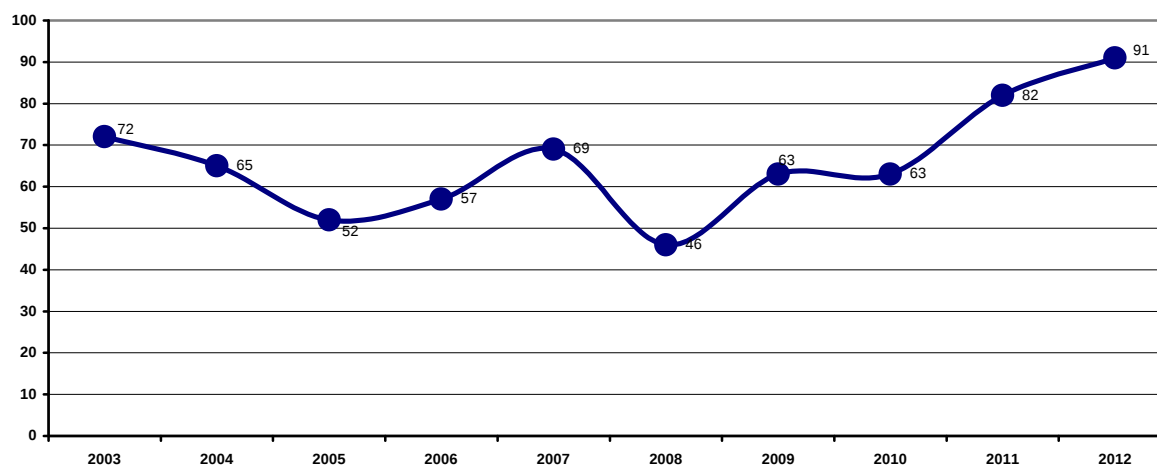
Tabuľka 25 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy váženého súčtu poradí

	Rok									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
U1	6	2	1	7	8	3	9	4	10	5
U2	8	6	2	3	4	1	7	5	9	10
U3	7	3	2	8	5	1	4	6	9	10
U4	9	10	7	4	5	2	1	3	6	8
U5	7	5	4	9	10	8	1	2	6	3
U6	5	7	8	6	3	9	10	4	1	2
U7	1	3	5	4	6	2	7	8	9	10
U8	4	5	7	6	9	8	2	3	1	10
U9	7	10	5	1	2	3	6	4	8	9
U10	8	10	4	1	2	3	6	5	7	9
U11	5	1	3	2	8	4	9	10	6	7
U12	5	3	4	6	7	2	1	9	10	8
Súčet	72	65	52	57	69	46	63	63	82	91
Poradie	3.	5.	9.	8.	4.	10.	6.	7.	2.	1.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v sledovanom období na základe výsledkov metódy váženého súčtu poradí uvádza graf č. 18:

Graf 18 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy váženého súčtu poradí



Prameň: vlastné spracovanie

Z výsledkov aplikácie metódy váženého súčtu poradí vyplýva, že z dlhodobého hľadiska bol pre podnik najúspešnejší rok 2012, druhým najúspešnejším obdobím bol rok

2011 a tretím najúspešnejším obdobím bol rok 2003. Podnik dosiahol najhoršie výsledky v roku 2008.

Hodnotenie dlhodobej výkonnosti podniku použitím bodovacej metódy

V prvom kroku aplikácie bodovacej metódy je potrebné určiť najlepšie hodnoty jednotlivých ukazovateľov za sledované obdobie. Najlepšia hodnota je buď maximálna alebo minimálna hodnota v závislosti od charakteru ukazovateľa. Najlepšie hodnoty ukazovateľov následne získajú 100 bodov. Ostatné hodnoty ukazovateľov sú ohodnotené na základe percentuálneho podielu k ich najlepšej hodnote. Pre určenie najlepších hodnôt boli použité štatistické funkcie MAX a MIN. Hodnotu integrálneho ukazovateľa v jednotlivých sledovaných obdobiach sme následne vypočítali ako aritmetický priemer pridelených bodov pomocou štatistickej funkcie AVERAGE. V poslednom kroku sme stanovili poradie jednotlivých rokov pomocou štatistickej funkcie RANK. Výsledky aplikácie bodovacej metódy sú uvedené v tabuľke č. 26:

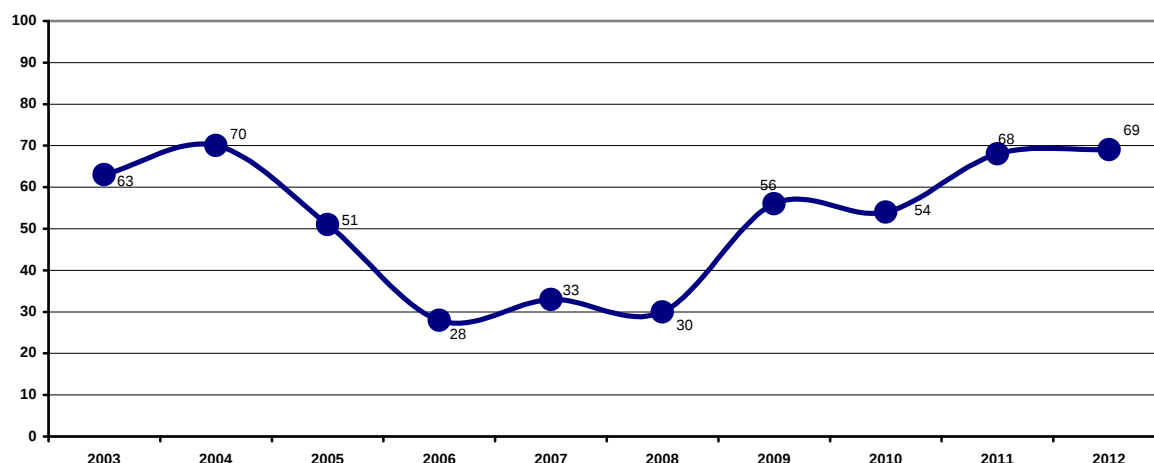
Tabuľka 26 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou bodovacej metódy

	Rok									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
U1	24	17	15	29	40	18	52	22	100	23
U2	80	70	48	56	57	15	74	58	87	100
U3	80	71	66	88	73	32	72	78	91	100
U4	98	100	57	44	44	31	23	40	49	62
U5	87	74	66	95	100	87	42	51	79	61
U6	38	42	50	39	33	69	100	36	26	33
U7	75	80	86	81	87	76	87	93	93	100
U8	56	58	61	59	64	62	41	45	41	100
U9	46	100	18	-147	-117	-65	20	11	46	51
U10	29	100	10	-150	-141	-82	22	18	27	33
U11	72	64	72	66	76	72	98	100	72	74
U12	70	59	69	74	83	46	42	95	100	94
Priemer	63	70	51	28	33	30	56	54	68	69
Poradie	4.	1.	7.	10.	8.	9.	5.	6.	3.	2.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v sledovanom období na základe výsledkov bodovacej metódy zobrazuje graf č. 19:

Graf 19 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov bodovacej metódy



Prameň: vlastné spracovanie

Z výsledkov aplikácie bodovacej metódy vyplýva, že najlepšie výsledky z dlhodobého hľadiska podnik dosiahol v roku 2004. Druhým v poradí bol rok 2012 a tretím bol rok 2011, ktorý dosiahol takmer rovnaké výsledné hodnotenie ako rok 2012. Najhoršie výsledky dosiahol podnik v roku 2006.

Hodnotenie dlhodobej výkonnosti podniku použitím modifikovanej bodovacej metódy

V prvom kroku aplikácie modifikovanej bodovacej metódy je potrebné vypočítať rozdiel medzi maximálnou a minimálnou hodnotou jednotlivých ukazovateľov. Následne je potrebné dodržať postup pre maximalizujúce a minimalizujúce ukazovatele, ktorý sme uviedli v predchádzajúcej časti dizertačnej práce. Absolútnu hodnotu sme vypočítali pomocou matematickej funkcie ABS, maximálne a minimálne hodnoty sme určili pomocou štatistických funkcií MAX a MIN. Hodnotu integrálneho ukazovateľa sme podobne ako pri bodovacej metóde vypočítali pomocou štatistickej funkcie AVERAGE. Poradie jednotlivých období sme stanovili pomocou štatistickej funkcie RANK. Pre presnejšiu interpretáciu výsledkov sme body nezaokrúhlili na celé čísla, ale ponechali ich v tvare na jedno desatinné miesto. Výsledky dosiahnuté aplikáciou modifikovanej bodovacej metódy uvádza tabuľka č. 27:

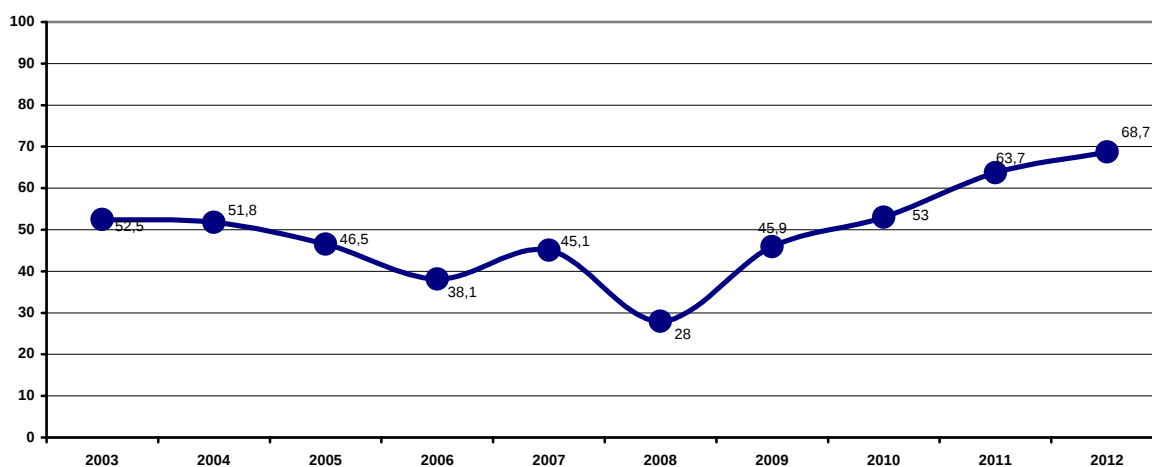
Tabuľka 27 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou modifikovanej bodovacej metódy

	Rok									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
U1	11,3	2,3	0	16,4	29,5	3,8	44,0	9,1	100	9,6
U2	76,6	65,3	39,1	48,2	49,5	0	69,2	51,1	85,0	100
U3	70,2	56,4	50,1	81,6	60,3	0	59,2	67,2	86,3	100
U4	99,3	100	77,1	61,8	61,9	31,4	0	54,2	68,5	81,3
U5	89,0	73,9	62,8	96,4	100	89,1	0	31,5	80,6	52,6
U6	16,3	20,7	31,6	16,5	9,3	58,0	100	13,6	0	8,6
U7	0	22,7	43,3	23,1	48	6,8	48,7	70,4	72,6	100
U8	46,8	50,9	56,1	51,3	60,9	58,3	0,2	16,0	0	100
U9	78,0	100	66,7	0	11,9	33,2	67,4	64,1	78,0	80,0
U10	71,7	100	63,8	0	3,7	27,3	68,7	67,1	70,6	73,1
U11	22,2	0	21,3	5,8	34,8	21,7	93,6	100	23,3	29,3
U12	48,9	29,8	46,3	55,9	71,4	6,3	0	92,1	100	89,7
Priemer	52,5	51,8	46,5	38,1	45,1	28,0	45,9	53,0	63,7	68,7
Poradie	4.	5.	6.	9.	8.	10.	7.	3.	2.	1.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v sledovanom období na základe výsledkov modifikovanej bodovacej metódy zobrazuje graf č. 20:

Graf 20 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov modifikovanej bodovacej metódy



Prameň: vlastné spracovanie

Z výsledkov aplikácie modifikovanej bodovacej metódy vyplýva, že z dlhodobého hľadiska bol pre podnik najúspešnejší rok 2012. Druhým najúspešnejším rokom bol rok 2011 a tretím najúspešnejším bol rok 2010. Najhoršie výsledky dosiahol podnik v roku 2008.

Hodnotenie dlhodobej výkonnosti podniku pomocou metódy normovanej premennej

Princípom metódy normovanej premennej je transformácia hodnôt ukazovateľov na normovaný stav, ktorý zabezpečuje ich porovnateľnosť. V prvom kroku je potrebné vypočítať priemerné hodnoty všetkých ukazovateľov, ktoré sme získali použitím štatistickej funkcie AVERAGE. V druhom kroku sme vypočítali smerodajné odchýlky pomocou štatistickej funkcie STDEVPA. V treťom kroku sme dosadili vypočítané hodnoty do vzorcov pre výpočet normovanej premennej, ktoré sa odlišujú v závislosti od charakteru ukazovateľa. Vzorce pre výpočet uvádzame v predchádzajúcej časti dizertačnej práce. Integrálny ukazovateľ sme vypočítali ako aritmetický priemer normovaných hodnôt ukazovateľov za jednotlivé roky pomocou štatistickej funkcie AVERAGE. Poradie jednotlivých rokov sme stanovili pomocou štatistickej funkcie RANK. Výsledky dosiahnuté aplikáciou metódy normovanej premennej uvádza tabuľka č. 28:

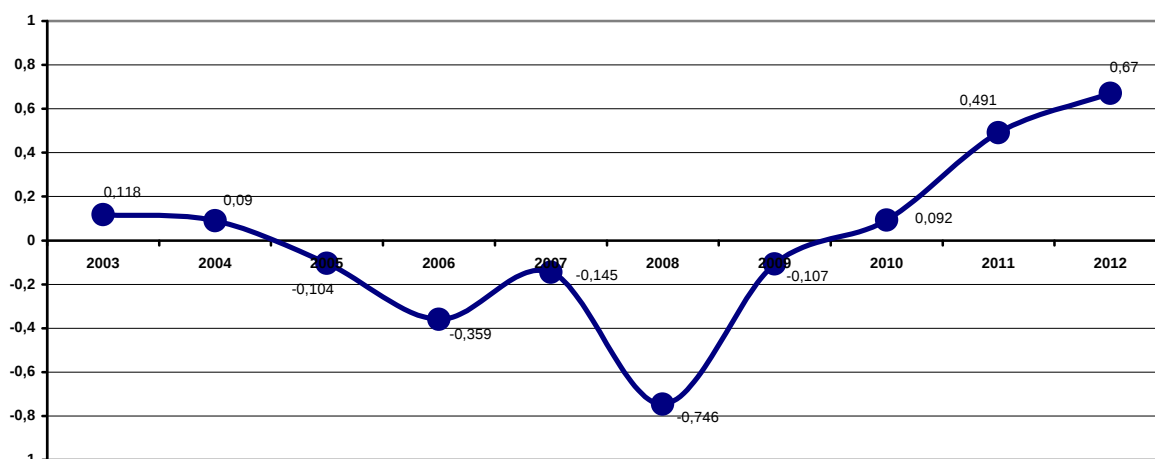
Tabuľka 28 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy normovanej premennej

	Rok									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
U1	-0,393	-0,705	-0,785	-0,216	0,240	-0,651	0,745	-0,470	2,688	-0,453
U2	0,690	0,263	-0,731	-0,387	-0,337	-2,215	0,410	-0,278	1,009	1,577
U3	0,278	-0,262	-0,510	0,723	-0,112	-2,471	-0,154	0,157	0,907	1,443
U4	1,242	1,265	0,469	-0,060	-0,058	-1,116	-2,207	-0,325	0,173	0,617
U5	0,710	0,209	-0,158	0,953	1,072	0,713	-2,237	-1,194	0,430	-0,498
U6	-0,390	-0,238	0,146	-0,386	-0,638	1,069	2,544	-0,484	-0,963	-0,660
U7	-1,460	-0,700	-0,010	-0,686	0,148	-1,231	0,172	0,900	0,974	1,893
U8	0,094	0,234	0,413	0,248	0,577	0,488	-1,502	-0,960	-1,509	1,918
U9	0,656	1,375	0,287	-1,894	-1,504	-0,810	0,310	0,202	0,657	0,722
U10	0,549	1,457	0,296	-1,753	-1,634	-0,876	0,451	0,402	0,513	0,594
U11	-0,402	-1,090	-0,429	-0,911	-0,012	-0,418	1,807	2,006	-0,368	-0,183
U12	-0,155	-0,730	-0,233	0,056	0,523	-1,439	-1,629	1,146	1,385	1,075
Priemer	0,118	0,090	-0,104	-0,359	-0,145	-0,746	-0,107	0,092	0,491	0,670
Poradie	3.	5.	6.	9.	8.	10.	7.	4.	2.	1.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v sledovanom období na základe výsledkov modifikovanej bodovacej metódy zobrazuje graf č. 21:

Graf 21 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy normovanej premennej



Prameň: vlastné spracovanie

Z výsledkov aplikácie metódy normovanej premennej vyplýva, že z dlhodobého hľadiska bol pre podnik najúspešnejší rok 2012. Druhým najúspešnejším rokom bol rok 2011 a tretím najúspešnejším rokom bol rok 2010. Najhoršie výsledky dosiahol podnik v roku 2008.

Hodnotenie dlhodobej výkonnosti podniku pomocou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu

Podstatou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu je porovnanie jednotlivých rokov s hodnotami fiktívneho variantu a následné stanovenie odchýlky reálnych rokov od tohto fiktívneho variantu. Fiktívny variant môže predstavovať buď najlepšie hodnoty zo súboru ukazovateľov podniku, cieľové hodnoty stanovené vedením podniku, najlepšie hodnoty ukazovateľov v rámci odvetvia alebo priemerné hodnoty ukazovateľov v rámci odvetvia. Z uvedených možností sme vybrali porovnanie s najlepšími hodnotami zo súboru ukazovateľov a porovnanie s dlhodobými cieľovými hodnotami ukazovateľov stanovenými vedením podniku.

Teoretický postup aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu sme uviedli v predchádzajúcej časti dizertačnej práce. Prvé dva kroky sú identické s metódou normovanej premennej. Základom výpočtu integrálneho ukazovateľa je vyjadrenie sumy umocnených odchýlok a následné odmocnenie tejto sumy. Pre výpočet druhej mocniny bola použitá matematická funkcia POWER, pre výpočet súčtu bola použitá matematická funkcia SUM a pre odmocnenie súčtu bola použitá matematická funkcia SQRT. Pri výslednom hodnotení

platí, čím menšia vzdialenosť hodnoteného roka od fiktívneho variantu, tým lepšie hodnotenie pre tento rok. Výsledné poradie sme stanovili pomocou štatistickej funkcie RANK. Výsledky aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt uvádza tabuľka č. 29:

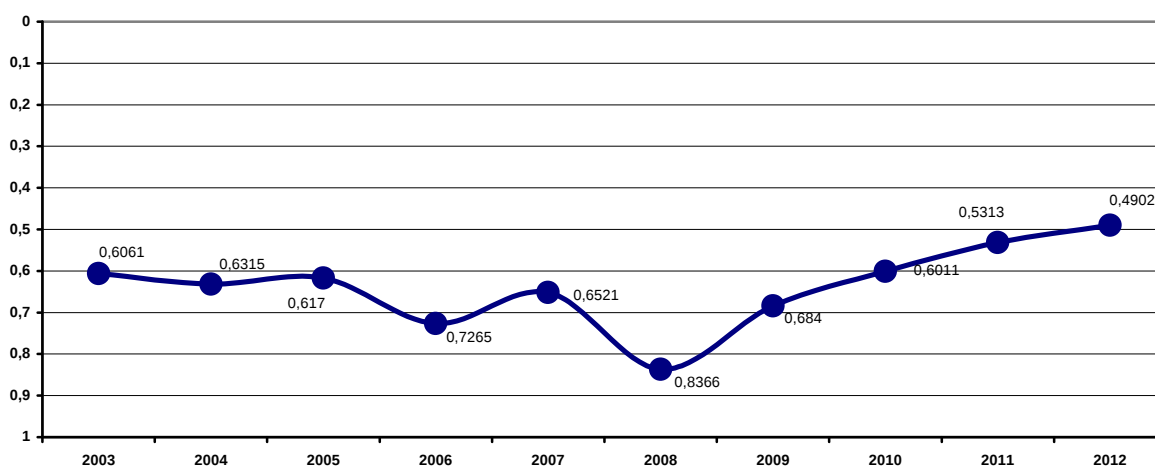
Tabuľka 29 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt

	Rok									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
U1	9,491	11,509	12,059	8,432	5,993	11,150	3,776	9,972	0,000	9,863
U2	0,787	1,727	5,330	3,860	3,665	14,379	1,363	3,442	0,323	0,000
U3	1,356	2,906	3,814	0,518	2,418	15,317	2,549	1,652	0,287	0,000
U4	0,001	0,000	0,634	1,755	1,752	5,669	12,053	2,529	1,194	0,421
U5	0,131	0,745	1,514	0,014	0,000	0,129	10,949	5,136	0,412	2,464
U6	8,611	7,738	5,751	8,584	10,123	2,175	0,000	9,172	12,300	10,269
U7	11,241	6,725	3,619	6,653	3,043	9,755	2,960	0,986	0,845	0,000
U8	3,326	2,836	2,264	2,790	1,797	2,044	11,692	8,284	11,745	0,000
U9	0,517	0,000	1,185	10,690	8,292	4,773	1,134	1,377	0,516	0,427
U10	0,823	0,000	1,347	10,299	9,551	5,439	1,010	1,112	0,890	0,744
U11	5,801	9,591	5,934	8,511	4,072	5,879	0,040	0,000	5,640	4,792
U12	2,372	4,474	2,618	1,766	0,743	7,974	9,086	0,057	0,000	0,096
Súčet	44,457	48,251	46,070	63,871	51,447	84,682	56,613	43,720	34,152	29,075
Odmocnina	0,6676	6,9463	6,7875	7,9919	7,1727	9,2023	7,5241	6,6121	5,8440	5,3921
Priemer	0,6061	0,6315	0,6170	0,7265	0,6521	0,8366	0,6840	0,6011	0,5313	0,4902
Poradie	4.	6.	5.	9.	7.	10.	8.	3.	2.	1.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v sledovanom období na základe výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt zobrazuje graf č. 22:

Graf 22 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt



Prameň: vlastné spracovanie

Najlepším rokom podľa výsledkov aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt je rok 2012, ktorý bol horší o 49,02% v porovnaní s fiktívnym variantom. Druhý najlepší rok bol rok 2011, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 53,11%. Tretí najlepší rok bol rok 2003, ktorý bol v porovnaní s najlepším variantom horší o 60,61%. Najhorším rokom z dlhodobého hľadiska bol rok 2008, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 83,66%.

Druhou alternatívou aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu je použitie dlhodobých cieľových hodnôt pre jednotlivé ukazovatele, ktoré si stanovilo vedenie podniku. Postup aplikácie metódy je totožný s aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt, ktoré sa zamenia za cieľové hodnoty pre jednotlivé ukazovatele. Výsledky aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt uvádza tabuľka č. 30:

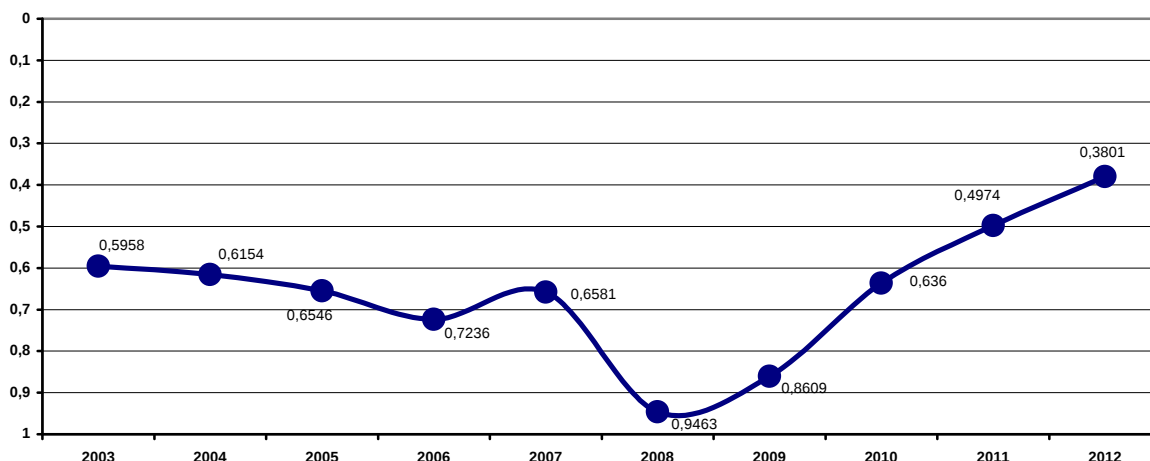
Tabuľka 30 – výsledky dlhodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt

	Rok									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
U1	1,896	2,851	3,129	1,440	0,554	2,674	0,057	2,114	2,903	2,064
U2	5,963	8,232	14,927	12,388	12,036	28,589	7,412	11,630	4,509	2,418
U3	4,465	7,040	8,419	2,784	6,268	23,642	6,477	4,991	2,203	0,900
U4	0,044	0,035	0,965	2,284	2,280	6,592	13,382	3,157	1,636	0,697
U5	1,774	3,359	4,841	1,185	0,940	1,766	18,305	10,471	2,597	6,448
U6	1,007	1,337	2,372	1,017	0,572	6,069	15,510	0,827	0,186	0,538
U7	22,223	15,638	10,651	15,528	9,645	20,112	9,498	5,542	5,201	1,853
U8	1,425	1,111	0,765	1,082	0,505	0,640	7,782	5,055	7,825	0,397
U9	1,302	0,178	2,281	13,625	10,898	6,793	2,210	2,544	1,300	1,155
U10	0,433	0,062	0,830	8,759	8,071	4,337	0,571	0,648	0,481	0,376
U11	1,029	2,899	1,085	2,320	0,389	1,062	1,427	1,944	0,962	0,632
U12	1,393	3,082	1,584	0,939	0,252	6,072	7,047	0,015	0,129	0,002
Súčet	42,953	45,825	51,850	63,351	52,410	108,348	89,679	48,939	29,930	17,480
Odmocnina	6,5538	6,7694	7,2007	7,9594	7,2395	10,4091	9,4699	6,9956	5,4709	4,1809
Priemer	0,5958	0,6154	0,6546	0,7236	0,6581	0,9463	0,8609	0,6360	0,4974	0,3801
Poradie	3.	4.	6.	8.	7.	10.	9.	5.	2.	1.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v sledovanom období na základe výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt zobrazuje graf č. 23:

Graf 23 – dlhodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt



Prameň: vlastné spracovanie

Najlepším rokom podľa výsledkov aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt je rok 2012, ktorý bol horší o 38,01% v porovnaní s fiktívnym variantom. Druhý najlepší rok bol rok 2011, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 48,74%. Tretí najlepší rok bol rok 2010, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 63,6%. Najhorším rokom z dlhodobého hľadiska bol rok 2008, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 94,63%.

Všetky aplikované metódy s výnimkou bodovacej metódy vyhodnotili ako najlepší rok 2012 a druhý najlepší rok 2011. Ako tretí najlepší rok vyhodnotili 3 metódy rok 2003 a 2 metódy rok 2010. Podľa výsledkov bodovacej metódy je najlepším rokom podniku rok 2004 a druhým najlepším rok 2012. Tretí najlepší rok je podľa výsledkov bodovacej metódy rok 2011. Táto odchýlka môže byť spôsobená aj prítomnosťou záporných hodnôt v niektorých ukazovateľoch rentability. Ako sme uviedli v teoretickej časti dizertačnej práce, táto metóda vykazuje pri záporných hodnotách odchýlku. Navrhované riešenia korekcie záporných výsledkov nedodržiavajú základnú definíciu metódy a ignorujú skutočnosť, že aj medzi zápornými výsledkami existujú kvantitatívne lepšie a horšie výsledky.

V prípade najhoršieho obdobia určilo päť zo šiestich aplikovaných metód rok 2008 ako najhorší rok zo sledovaného obdobia. Tri metódy určili ako druhý najhorší rok 2006 a tri metódy určili ako tretí najhorší rok 2007. Prehľad výsledkov dosiahnutých jednotlivými metódami uvádza tabuľka č. 31:

Tabuľka 31 – porovnanie výsledkov dosiahnutých aplikáciou jednotlivých metód

Metóda	Rok					
	Najlepší	2. najlepší	3.najlepší	Najhorší	2. najhorší	3. najhorší
Váženého súčtu poradí	2012	2011	2003	2008	2005	2006
Bodovacia metóda	2004	2012	2011	2006	2008	2007
Modifikovaná bodovacia m.	2012	2011	2010	2008	2006	2007
Normovanej premennej	2012	2011	2003	2008	2006	2007
Vzdialenosti od FV 1	2012	2011	2010	2008	2006	2009
Vzdialenosti od FV 2	2012	2011	2003	2008	2009	2006

Prameň: vlastné spracovanie

Z vizuálneho porovnania grafických znázornení priebehov výkonnosti jednotlivých metód je zrejmé, že v prípade piatich metód je znázornená krivka približne rovnaká. V prípade bodovacej metódy je priebeh výkonnosti odlišný. Z priebehov výkonnosti možno konštatovať, že podnik od roku 2003 zaznamenal plynulý pokles výkonnosti, ktorý v roku 2008 vyvrcholil krízou. Vývoj niektorých ekonomických ukazovateľov ako sú ukazovatele rentability alebo počet zamestnancov potvrdzuje tento vývoj. Podnik zaznamenal postupný pokles počtu zamestnancov a ukazovateľov rentability až do roku 2008. Po roku 2009, kedy bol vývoj podniku výrazne ovplyvnený globálnou ekonomickou krízou, došlo k postupnému zlepšeniu týchto ukazovateľov. Zlepšenie bolo taktiež zaznamenané aj v grafickom znázornení výsledkov jednotlivých metód. Výsledky dosiahnuté variantným uplatnením metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu naznačujú relevantnosť navrhovaných spôsobov aplikácie tejto metódy, avšak máme za to, že v prípade dlhého časového obdobia a aplikácie v zdravom podniku by nemala byť používaná alternatíva s cieľovými hodnotami ukazovateľov. V prípade zdravého podniku by tieto cieľové hodnoty mali byť pravidelne prehodnocované. V prípade podniku postihnutého dlhodobým poklesom výkonnosti by tieto cieľové hodnoty mali byť stanovené na úrovni zdravého podniku v rámci odvetvia a môžu slúžiť ako pevný bod, ktorý môže motivovať k prijímaniu ozdravných opatrení.

Pre porovnanie poradí skúmaných období podľa výsledkov jednotlivých metód slúži záverečná sumarizačná tabuľka č. 32. Pomocou zistených poradí zistených aplikáciou jednotlivých metód a môžeme zostaviť priemerné poradie pre jednotlivé obdobia.

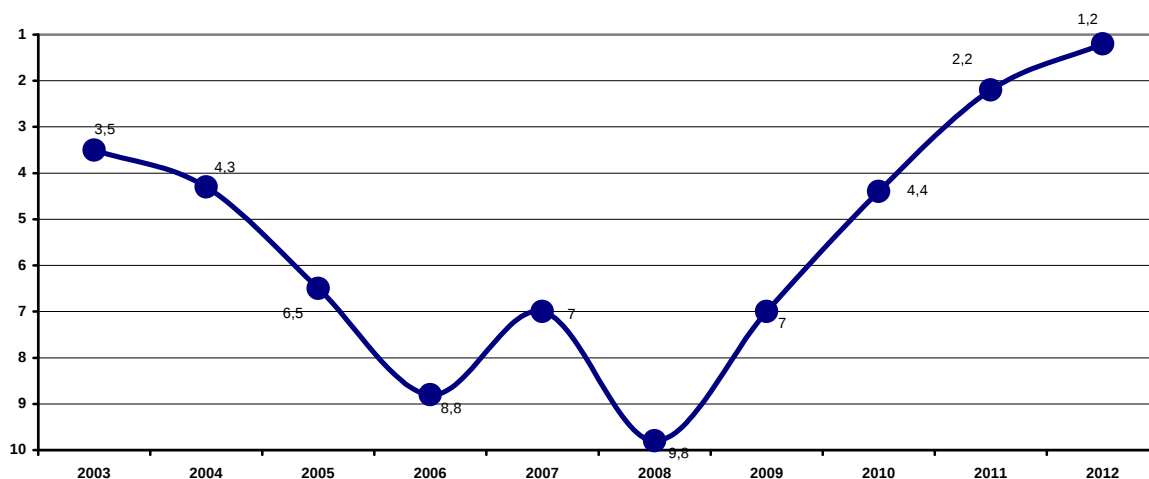
Tabuľka 32 – prehľad poradí sledovaných období podľa jednotlivých metód multikriteriálnej analýzy

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Váženého súčtu poradí	3	5	9	8	4	10	6	7	2	1
Bodovacia metóda	4	1	7	10	8	9	5	6	3	2
Modifikovaná bodovacia m.	4	5	6	9	8	10	7	3	2	1
Normovanej premennej	3	5	6	9	8	10	7	4	2	1
Vzdialenosti od FV 1	4	6	5	9	7	10	8	3	2	1
Vzdialenosti od FV 2	3	4	6	8	7	10	9	5	2	1
Priemerné poradie	3,50	4,33	6,50	8,83	7,0	9,83	7,0	4,7	2,16	1,16

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie priebehu výkonnosti podniku podľa priemerného poradia uvádza graf č. 24:

Graf 24 – výsledné poradie jednotlivých období dlhodobej multikriteriálnej analýzy



Prameň: vlastné spracovanie

Aj z grafického znázornenia výsledných poradí je zrejmé, že podnik dosiahol najhoršie výsledky v roku 2008 a najlepšie výsledky v roku 2012.

V predchádzajúcej časti sme analyzovali dlhodobú výkonnosť vybraného podniku na ročnej báze pomocou metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Tento spôsob aplikácie metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov považujeme za štandardný spôsob uplatňovania týchto metód. Myslíme si, že podniky, ktoré prechádzajú krízovým vývojom alebo zaznamenali negatívne výsledky, by mali svoju výkonnosť hodnotiť aj v krátkodobom časovom horizonte. Krátkodobé hodnotenie výkonnosti analyzovaného podniku uvádzame v nasledujúcej časti dizertačnej práce, v ktorej sme vyhodnocovali hospodársky rok 2012.

Sledovanými obdobiami boli mesiace január až december. Súbor ukazovateľov sme oproti dlhodobému vyhodnocovaniu upravili odstránením ukazovateľov doba obratu zásob, doba obratu krátkodobých pohľadávok a doba obratu krátkodobých záväzkov vzhľadom na ich nepresné výsledky v jednotlivých mesiacoch hospodárskeho roka. Prehľad ukazovateľov použitých v krátkodobom vyhodnocovaní výkonnosti podniku, ich charakter, označenie a cieľové hodnoty uvádza tabuľka č. 33:

Tabuľka 33 – prehľad pomerových ukazovateľov použitých v krátkodobej multikriteriálnej analýze podniku

Ukazovateľ	Charakter	Označenie	Cieľová hodnota
Likvidita pohotová	1	U1	0,25
Likvidita bežná	1	U2	1,35
Likvidita celková	1	U3	1,6
Stupeň samofinancovania	1	U4	45%
Úverové zadĺženie	-1	U5	20%
Hrubá rentabilita aktív	1	U6	4,5%
Rentabilita vlastného imania	1	U7	7%
Podiel pridanej hodnoty na tržbách	1	U8	45%
Produktivita práce z pridanej hodnoty	1	U9	1 950

Prameň: vlastné spracovanie

Podobne ako pri dlhodobom vyhodnocovaní výkonnosti podniku sme použili metódu váženého súčtu poradí, bodovaciú metódu, modifikovanú bodovaciú metódu, metódu normovanej premennej, metódu vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt a metódu vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt. Vstupné údaje pre multikriteriálnu analýzu na mesačnej báze uvádza tabuľka č. 34:

Tabuľka 34 – vstupné údaje pre krátkodobú multikriteriálnu analýzu podniku

	Mesiac											
	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	August	September	Október	November	December
U1	0,349	0,325	0,225	0,214	0,292	0,318	0,348	0,344	0,551	0,460	0,131	0,098
U2	0,844	0,803	0,767	0,755	0,907	0,936	0,957	0,988	1,099	1,032	1,322	1,000
U3	1,256	1,279	1,319	1,270	1,290	1,361	1,493	1,533	1,639	1,529	1,631	1,375
U4	38,89%	39,48%	40,19%	37,94%	36,83%	39,64%	44,85%	45,84%	49,43%	44,99%	49,75%	40,82%
U5	39,38%	36,89%	32,18%	31,02%	37,57%	34,92%	27,22%	26,02%	27,10%	28,38%	17,99%	15,80%
U6	-0,20%	0,37%	2,64%	-0,25%	2,07%	3,57%	8,95%	10,50%	15,12%	13,91%	13,23%	1,73%
U7	-0,51%	0,95%	6,57%	-0,67%	5,63%	9,00%	19,96%	22,90%	30,58%	30,91%	26,59%	2,85%
U8	44,91%	46,52%	52,76%	44,35%	42,28%	44,64%	49,17%	48,20%	47,83%	46,74%	42,73%	40,02%
U9	1110,53	1361,24	1815,82	875,30	2015,96	1818,15	2926,48	1804,39	1871,30	1651,75	1769,61	-318,84

Prameň: vlastné spracovanie

Rovnako ako pri vyhodnocovaní dlhodobej výkonnosti boli na výpočet všetkých metód použité štatistické a matematické funkcie tabuľkového procesora Microsoft Excel 2003. V nasledujúcich podkapitolách uvádzame vyhodnotenie výsledkov hospodárskeho roka 2012 podľa jednotlivých metód.

Hodnotenie krátkodobej výkonnosti podniku pomocou metódy váženého súčtu poradí

Prvou aplikovanou metódou pri hodnotení krátkodobej výkonnosti podniku bola metóda váženého súčtu poradí. Teoretické východiská metódy, ako aj postup spracovania analýzy v tabuľkovom procesore Microsoft Excel uvádzame v predchádzajúcej časti dizertačnej práce. Výsledky multikriteriálnej analýzy získanej aplikáciou metódy váženého súčtu poradí v hospodárskom roku 2012 uvádza tabuľka č. 35:

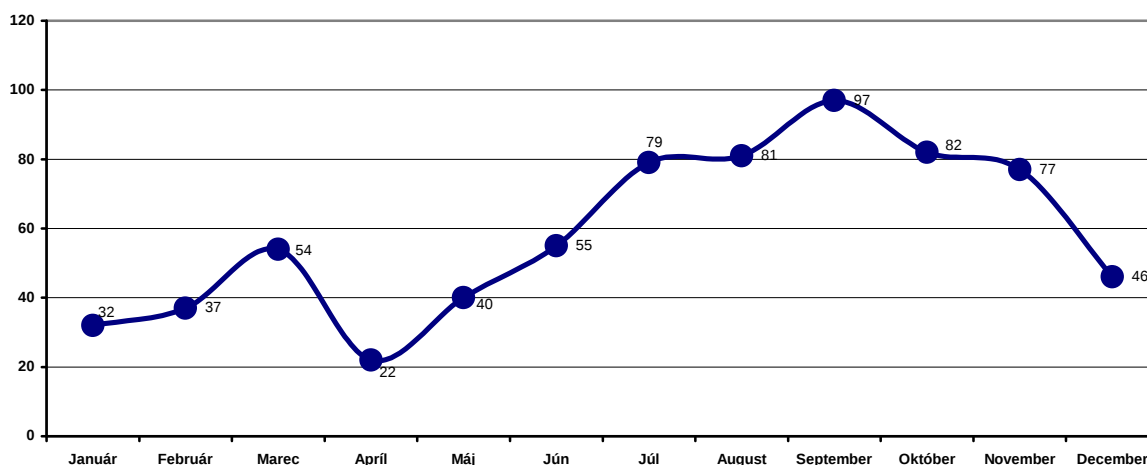
Tabuľka 35 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy váženého súčtu poradí

	Mesiac											
	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Máj	Jún	Júl.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
U1	10	7	4	3	5	6	9	8	12	11	2	1
U2	4	3	2	1	5	6	7	8	11	10	12	9
U3	1	3	5	2	4	6	8	10	12	9	11	7
U4	3	4	6	2	1	5	8	10	11	9	12	7
U5	1	3	5	6	2	4	8	10	9	7	11	12
U6	2	3	6	1	5	7	8	9	12	11	10	4
U7	2	3	6	1	5	7	8	9	12	11	10	4
U8	6	7	12	4	2	5	11	10	9	8	3	1
U9	3	4	8	2	11	9	12	7	10	5	6	1
Súčet	32	37	54	22	40	55	79	81	97	82	77	46
Poradie	11.	10.	7.	12.	9.	6.	4.	3.	1.	2.	5.	8.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v sledovanom roku na základe výsledkov metódy váženého súčtu poradí uvádza graf č. 25:

Graf 25 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov metódy váženého súčtu poradí



Prameň: vlastné spracovanie

Najlepším mesiacom v hospodárskom roku 2012 bol mesiac september, druhým najlepším obdobím bol mesiac október a tretím najlepším obdobím sledovaného roku bol mesiac august. Najhorším mesiacom v hospodárskom roku 2012 bol mesiac apríl.

Hodnotenie krátkodobej výkonnosti podniku pomocou bodovacej metódy

Druhou aplikovanou metódou pri hodnotení krátkodobej výkonnosti podniku bola bodovacia metóda. Teoretické východiská metódy, ako aj postup spracovania analýzy v tabuľkovom procesore Microsoft Excel uvádzame v predchádzajúcej časti dizertačnej práce. Výsledky multikriteriálnej analýzy získanej aplikáciou bodovacej metódy v hospodárskom roku 2012 uvádza tabuľka č. 36:

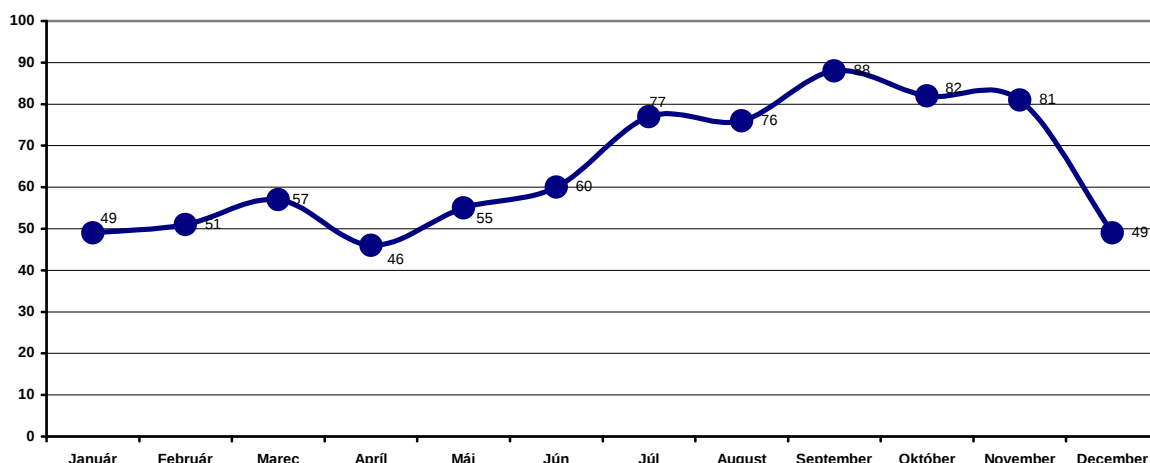
Tabuľka 36 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou bodovacej metódy

	Mesiac											
	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Máj	Jún	Júl.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
U1	63	59	41	39	53	58	63	62	100	84	24	18
U2	64	61	58	57	69	71	72	75	83	78	10	76
U3	77	78	80	77	79	83	91	94	100	93	99	84
U4	78	79	81	76	74	80	90	92	99	90	100	82
U5	40	43	49	51	42	45	58	61	58	56	88	100
U6	-1	2	17	-2	14	24	59	69	100	92	87	11
U7	-2	3	21	-2	18	29	65	74	99	100	86	9
U8	85	88	100	84	80	85	93	91	91	89	81	76
U9	38	47	62	30	69	62	100	62	64	56	60	-11
Súčet	49	51	57	46	55	60	77	76	88	82	81	49
Poradie	11.	9.	7.	12.	8.	6.	4.	5.	1.	2.	3.	10.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie krátkodobej výkonnosti podniku na základe výsledkov bodovacej metódy uvádza graf č. 26:

Graf 26 – krátkodobá výkonnost' podniku na základe výsledkov bodovacej metódy



Prameň: vlastné spracovanie

Najlepším obdobím hospodárskeho roku 2012 bol mesiac september, druhým najlepším mesiacom bol mesiac október a tretím najlepším mesiacom bol mesiac november. Podnik dosiahol najhoršie výsledky v mesiaci apríl. Druhým najhorším sledovaným obdobím bol mesiac január, ktorý dosiahol rovnaký počet bodov ako mesiac december.

Hodnotenie krátkodobej výkonnosti podniku pomocou modifikovanej bodovacej metódy

Treťou aplikovanou metódou pri hodnotení krátkodobej výkonnosti podniku bola modifikovaná bodovacia metóda. Rovnako ako pri hodnotení dlhodobej výkonnosti podniku sme chceli overiť konzistentnosť jej výsledkov s inými metódami v prípade, že sa v súbore ukazovateľov nachádzajú záporné hodnoty. Teoretické východiská metódy, ako aj postup spracovania analýzy v tabuľkovom procesore Microsoft Excel uvádzame v predchádzajúcej časti dizertačnej práce. Výsledky multikriteriálnej analýzy získanej aplikáciou modifikovanej bodovacej metódy v hospodárskom roku 2012 uvádza tabuľka č. 37:

Tabuľka 37 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou modifikovanej bodovacej metódy

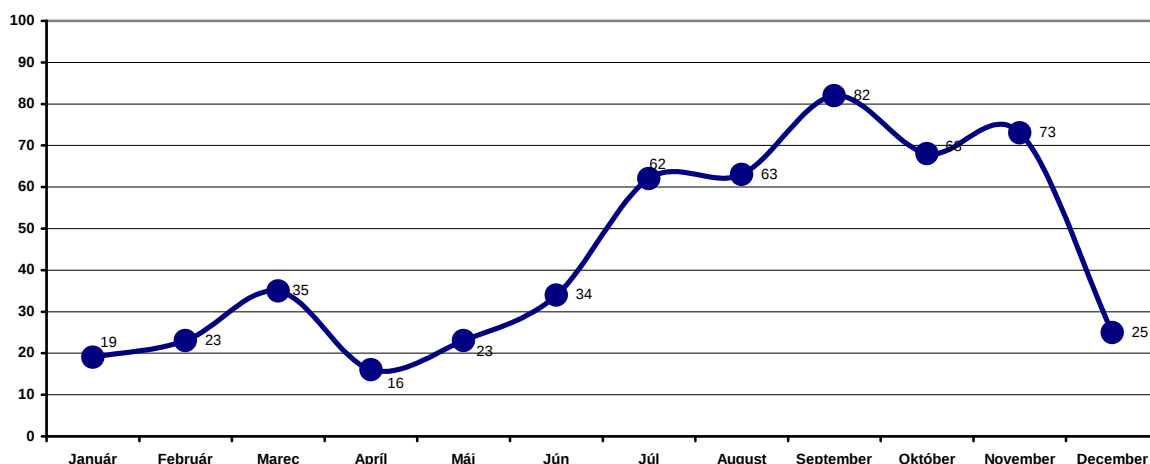
	Mesiac											
	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Máj	Jún	Júl.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
U1	55	50	28	26	43	49	55	54	100	80	7	0
U2	16	9	2	0	27	32	36	41	61	49	100	43
U3	0	6	17	4	9	28	62	72	100	71	98	31
U4	16	21	26	9	0	22	62	70	98	63	100	31
U5	0	11	31	35	8	19	52	57	52	47	91	100
U6	0	4	19	0	15	25	60	70	100	92	88	13
U7	1	5	23	0	20	31	65	75	99	100	86	11

U8	38	51	100	34	18	36	72	64	61	53	21	0
U9	44	52	66	37	72	66	100	65	67	61	64	0
Súčet	19	23	35	16	23	34	63	63	82	68	73	25
Poradie	11.	10.	6.	12.	9.	7.	5.	4.	1.	3.	2.	8.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické zobrazenie výkonnosti podniku v roku 2012 na základe výsledkov modifikovanej bodovacej metódy uvádza graf č. 27:

Graf 27 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe výsledkov modifikovanej bodovacej metódy



Prameň: vlastné spracovanie

Najlepším mesiacom v hospodárskom roku 2012 bol podľa výsledkov modifikovanej bodovacej metódy mesiac september, druhý najlepší bol mesiac november a tretí najlepší bol mesiac október. Najhorším mesiacom v roku 2012 bol mesiac apríl. Druhým najhorším obdobím bol mesiac január, tretím najhorším obdobím bol mesiac február.

Hodnotenie krátkodobej výkonnosti podniku pomocou metódy normovanej premennej

Štvrtou aplikovanou metódou pri hodnotení krátkodobej výkonnosti podniku bola metóda normovanej premennej. Teoretické východiská metódy, ako aj postup spracovania analýzy v tabuľkovom procesore Microsoft Excel uvádzame v predchádzajúcej časti dizertačnej práce. Výsledky multikriteriálnej analýzy získanej aplikáciou metódy normovanej premennej v hospodárskom roku 2012 uvádza tabuľka č. 38:

Tabuľka 38 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy normovanej premennej

	Mesiac											
	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Máj	Jún	Júl.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
U1	0,365	0,166	-0,656	-0,741	-0,101	0,110	0,355	0,324	2,020	1,276	-1,425	-1,693
U2	-0,704	-0,972	-1,208	-1,290	-0,285	-0,098	0,038	0,244	0,977	0,535	2,437	0,326
U3	-1,164	-0,989	-0,700	-1,060	-0,909	-0,391	0,572	0,868	1,644	0,838	1,582	-0,292
U4	-0,827	-0,688	-0,519	-1,050	-1,314	-0,649	0,581	0,817	1,665	0,615	1,741	-0,371
U5	-1,391	-1,039	-0,373	-0,209	-1,135	-0,761	0,328	0,497	0,344	0,164	1,632	1,942
U6	-1,087	-0,986	-0,586	-1,096	-0,686	-0,423	0,525	0,798	1,611	1,398	1,278	-0,747
U7	-1,130	-1,007	-0,533	-1,143	-0,612	-0,328	0,595	0,843	1,490	1,518	1,153	-0,846
U8	-0,283	0,203	2,097	-0,454	-1,082	-0,366	1,009	0,715	0,602	0,270	-0,945	-1,765
U9	-0,601	-0,265	0,346	-0,917	0,614	0,349	1,837	0,330	0,420	0,125	0,283	-2,521
Priemer	-0,758	-0,620	-0,237	-0,885	-0,612	-0,284	0,649	0,604	1,197	0,749	0,860	-0,663
Poradie	11.	9.	6.	12.	8.	7.	4.	5.	1.	3.	2.	10.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v roku 2012 na základe výsledkov metódy normovanej premennej uvádza graf č. 28:

Graf 28 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe aplikácie metódy normovanej premennej



Prameň: vlastné spracovanie

Najlepším mesiacom v hospodárskom roku 2012 bol podľa výsledkov metódy normovanej premennej mesiac september, druhý najlepší bol mesiac november a tretí najlepší bol mesiac október. Najhorším mesiacom v roku 2012 bol mesiac apríl. Druhým najhorším obdobím bol mesiac január a tretím najhorším obdobím bol mesiac december.

Hodnotenie krátkodobej výkonnosti podniku pomocou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt

Piatou aplikovanou metódou pri hodnotení krátkodobej výkonnosti podniku bola metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt. Teoretické východiská metódy, ako aj postup spracovania analýzy v tabuľkovom procesore Microsoft Excel uvádzame v predchádzajúcej časti dizertačnej práce. Výsledky multikriteriálnej analýzy získanej aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt v hospodárskom roku 2012 uvádza tabuľka č. 39:

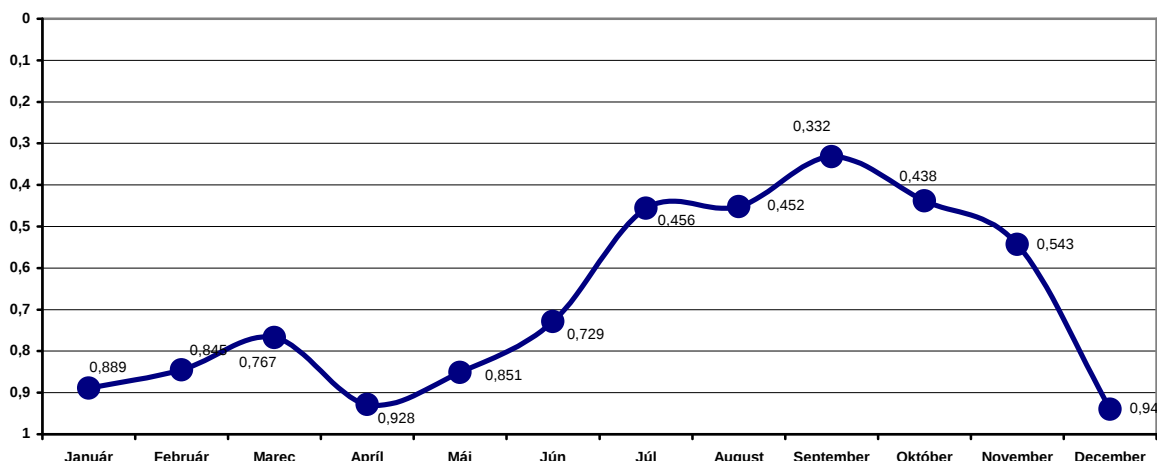
Tabuľka 39 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt

	Mesiac											
	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Máj	Jún	Júl.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
U1	2,740	3,437	7,163	7,626	4,501	3,647	2,773	2,876	0,000	0,554	11,869	13,789
U2	9,864	11,619	13,287	13,888	7,408	6,427	5,756	4,810	2,132	3,616	0,000	4,454
U3	7,882	6,933	5,495	7,314	6,519	4,141	1,148	0,602	0,000	0,649	0,004	3,747
U4	6,593	5,897	5,105	7,790	9,332	5,712	1,345	0,853	0,006	1,267	0,000	4,460
U5	11,108	8,886	5,359	4,625	9,466	7,304	2,603	2,086	2,552	3,159	0,096	0,000
U6	7,277	6,742	4,827	7,329	5,277	4,137	1,179	0,661	0,000	0,045	0,111	5,558
U7	7,011	6,375	4,205	7,082	4,537	3,409	0,852	0,455	0,001	0,000	0,133	5,589
U8	5,663	3,585	0,000	6,507	10,100	6,064	1,183	1,909	2,234	3,336	9,250	14,914
U9	5,945	4,417	2,224	7,585	1,495	2,214	0,000	2,270	2,007	2,929	2,413	18,986
Súčet	64,084	57,891	47,665	69,747	58,635	43,055	16,839	16,522	8,932	15,556	23,875	71,497
Odmocnina	8,005	7,609	6,904	8,351	7,657	6,562	4,103	4,065	2,989	3,944	4,886	8,456
Priemer	0,889	0,845	0,767	0,928	0,851	0,729	0,456	0,452	0,332	0,438	0,543	0,940
Poradie	10.	8.	7.	11.	9.	6.	4.	3.	1.	2.	5.	12.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v roku 2012 na základe výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt uvádza graf č. 29:

Graf 29 – krátkodobá výkonnost' podniku na základe aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt



Prameň: vlastné spracovanie

Najlepším mesiacom v hospodárskom roku 2012 bol podľa výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím najlepších hodnôt mesiac september, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 33,2%. Druhým najlepším obdobím bol mesiac október, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 43,8%. Tretím najlepším obdobím v hospodárskom roku bol mesiac august, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 45,2%. Najhorším obdobím hospodárskeho roka 2012 bol mesiac december, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 94%.

Hodnotenie krátkodobej výkonnosti podniku pomocou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt

Šiestou aplikovanou metódou pri hodnotení krátkodobej výkonnosti podniku bola metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt. Cieľom aplikácie tohto variantu metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu bolo zistiť, ako sa reálne dosiahnuté výsledky podniku v hospodárskom roku 2012 odlišovali od cieľov, ktoré si stanovilo vedenie podniku. Teoretické východiská metódy, ako aj postup spracovania analýzy v tabuľkovom procesore Microsoft Excel uvádzame v predchádzajúcej časti dizertačnej práce. Výsledky multikriteriálnej analýzy získanej aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt v hospodárskom roku 2012 uvádza tabuľka č. 40:

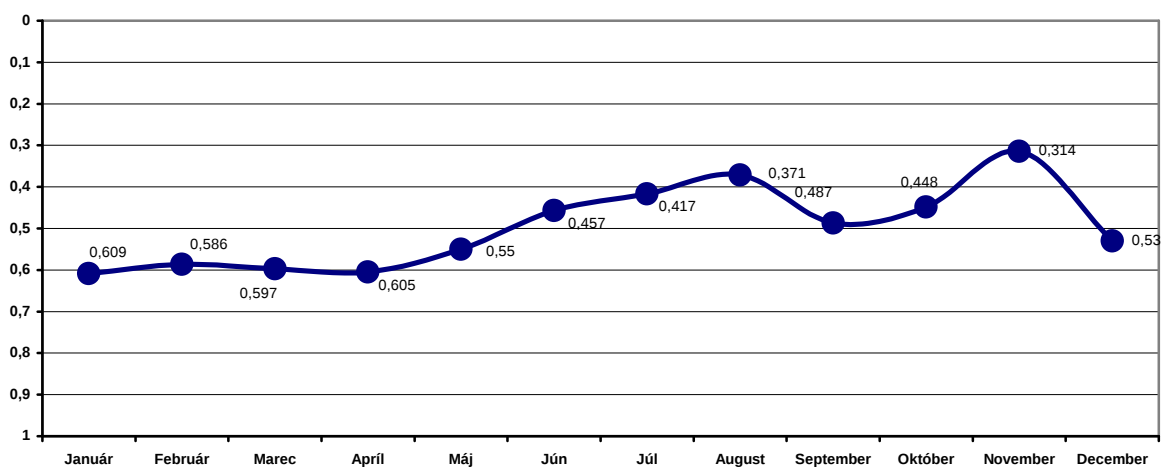
Tabuľka 40 – výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy získané aplikáciou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt

	Mesiac											
	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Máj	Jún	Júl.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
U1	0,663	0,379	0,043	0,085	0,121	0,313	0,647	0,598	6,097	2,975	0,952	1,548
U2	11,073	12,928	14,685	15,316	8,460	7,410	6,688	5,665	2,713	4,362	0,035	5,278
U3	6,351	5,502	4,230	5,843	5,134	3,054	0,615	0,238	0,083	0,269	0,051	2,717
U4	2,086	1,703	1,291	2,782	3,731	1,605	0,001	0,040	1,096	0,000	1,262	0,977
U5	7,503	5,699	2,962	2,424	6,165	4,447	1,039	0,724	1,008	1,401	0,081	0,353
U6	0,685	0,528	0,107	0,701	0,182	0,027	0,615	1,117	3,497	2,745	2,363	0,238
U7	0,401	0,260	0,001	0,418	0,013	0,028	1,192	1,796	3,948	4,059	2,723	0,122
U8	0,001	0,211	5,536	0,039	0,681	0,012	1,600	0,943	0,737	0,277	0,474	2,277
U9	1,270	0,625	0,032	2,082	0,008	0,031	1,719	0,038	0,011	0,160	0,059	9,280
Súčet	30,033	27,836	28,888	29,690	24,496	16,927	14,117	11,159	19,190	16,249	7,999	22,788
Odmocnina	5,480	5,276	5,375	5,449	4,949	4,114	3,757	3,341	4,381	4,031	2,828	4,774
Priemer	0,609	0,586	0,597	0,605	0,550	0,457	0,417	0,371	0,487	0,448	0,314	0,530
Poradie	12.	9.	10.	11.	8.	5.	3.	2.	6.	4.	1.	7.

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie výkonnosti podniku v roku 2012 na základe výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt uvádza graf č. 30:

Graf 30 – krátkodobá výkonnosť podniku na základe aplikácie metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt



Prameň: vlastné spracovanie

Najlepším mesiacom v hospodárskom roku 2012 bol podľa výsledkov metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt mesiac november, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 31,4%. Druhým najlepším obdobím bol mesiac august, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 37,1%. Tretím najlepším obdobím v hospodárskom roku bol mesiac júl, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom

horší o 41,7%. Najhorším obdobím hospodárskeho roka 2012 bol mesiac január, ktorý bol v porovnaní s fiktívnym variantom horší o 60,9%.

Všetky aplikované metódy s výnimkou metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt vyhodnotili ako najlepší mesiac september. Ako druhý najlepší mesiac určili tri metódy mesiac október a dve metódy mesiac august. Ako tretí najlepší mesiac vyhodnotili dve metódy mesiac august a dve metódy mesiac október.

V prípade najhoršieho obdobia v hospodárskom roku určili štyri metódy mesiac apríl. Rovnako štyri metódy určili ako druhý najhorší mesiac január. Dve metódy určili ako tretí najhorší mesiac február a rovnako dve metódy určili ako tretí najhorší mesiac december. Prehľad výsledkov dosiahnutých jednotlivými metódami uvádza tabuľka č. 41:

Tabuľka 41 – porovnanie výsledkov krátkodobého hodnotenia výkonnosti podniku

Metóda	Mesiac					
	Najlepší	2. najlepší	3.najlepší	Najhorší	2. najhorší	3. najhorší
Váženého súčtu poradí	September	Október	August	Apríl	Január	Február
Bodovacia metóda	September	Október	November	Apríl	Január	December
Modifikovaná bodovacia m.	September	November	Október	Apríl	Január	Február
Normovanej premennej	September	November	Október	Apríl	Január	December
Vzdialenosti od FV 1	September	Október	August	December	Apríl	Január
Vzdialenosti od FV 2	November	August	Júl	Január	Apríl	Marec

Prameň: vlastné spracovanie

Z vizuálneho porovnania grafických znázornení priebehov výkonnosti jednotlivých metód je zrejmé, že rovnako ako v prípade dlhodobého vyhodnotenia výkonnosti podniku má päť metód približne rovnakú krivku. V prípade metódy vzdialenosti od fiktívneho variantu použitím cieľových hodnôt je priebeh odlišný. Z grafických znázornení krátkodobej výkonnosti podniku môžeme konštatovať, že od januára do marca zaznamenal podnik mierny rast. Po aprílovom poklese podnik opäť rástol a vrchol rastu dosiahol v mesiaci september. Tento rast bol spôsobený najmä pokračujúcimi kontraktmi so zahraničnými odberateľmi v oblasti lodárskeho priemyslu a pokračujúcimi vnútornými ozdravnými opatreniami.

V závere roka došlo k poklesu výkonnosti podniku z dôvodu menšieho objemu nových kontraktov a investície do údržby nehnuteľného majetku podniku. Výsledky krátkodobej multikriteriálnej analýzy potvrdzuje aj vývoj tržieb a nákladov podniku. Počet pracovníkov v rámci roka približne kopíroval výkonnosť samotného podniku. V januári podnik zamestnával 94 pracovníkov a v najúspešnejších mesiacoch september a október zamestnával 107 pracovníkov.

Na rozdiel od dlhodobého vyhodnocovania výkonnosti podniku nebol zaznamenaný výrazný rozdiel medzi výsledkami bodovacej metódy a modifikovanej bodovacej metódy.

Podnik zaznamenal v prvých mesiacoch roka stratu, ktorá ale nespôsobila pridelenie výrazne záporného počtu bodov v prípade bodovacej metódy.

Prehľad poradí sledovaných období podľa jednotlivých metód a výsledné priemerné poradie týchto období uvádza tabuľka č. 42:

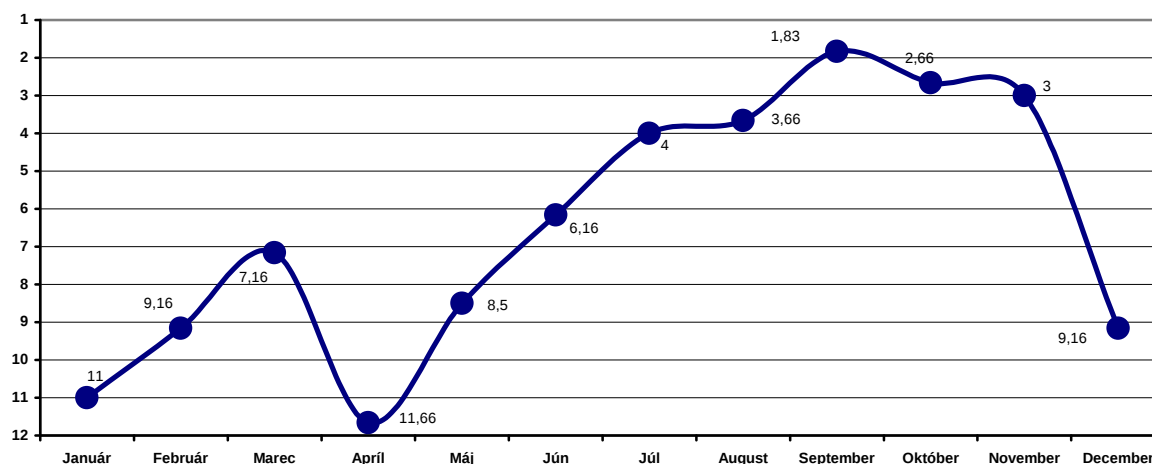
Tabuľka 42 – prehľad poradí sledovaných období podľa jednotlivých metód multikriteriálnej analýzy

	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Máj	Jún	Júl	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
Váženého súčtu poradí	11	10	7	12	9	6	4	3	1	2	5	8
Bodovacia metóda	11	9	7	12	8	6	4	5	1	2	3	10
Modifikovaná bodovacia m.	11	10	6	12	9	7	5	4	1	3	2	8
Normovanej premennej	11	9	6	12	8	7	4	5	1	3	2	10
Vzdialenosti od FV 1	10	8	7	11	9	6	4	3	1	2	5	12
Vzdialenosti od FV 2	12	9	10	11	8	5	3	2	6	4	1	7
Priemerné poradie	11,0	9,16	7,16	11,66	8,50	6,16	4,0	3,66	1,83	2,66	3,0	9,16

Prameň: vlastné spracovanie

Grafické znázornenie priemerných poradí jednotlivých období krátkodobej multikriteriálnej analýzy zobrazuje graf č. 31:

Graf 31 – výsledné poradie jednotlivých období krátkodobej multikriteriálnej analýzy



Prameň: vlastné spracovanie

Z grafického znázornenia priemerných poradí vyplýva, že najhorším obdobím krátkodobého vyhodnocovania výkonnosti podniku je mesiac apríl, najlepším obdobím je mesiac október. Vizuálnym porovnaním grafického znázornenia priemerných poradí a grafických znázornení jednotlivých metód môžeme konštatovať približnú zhodu v prípade piatich aplikovaných metód.

5 Diskusia

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo rozšíriť poznatky podnikovej diagnostiky predovšetkým v oblasti uplatňovania diagnostických metód v mikropodnikoch, malých a stredných podnikoch.

Podniková diagnostika v podmienkach ekonomických vedných disciplín v Slovenskej republike je oblasťou, ktorej sa venuje pomerne obmedzený počet autorov a existuje k nej len malé množstvo odbornej a vedeckej literatúry. Pri spracovávaní dizertačnej práce bolo našou snahou preskúmať pohľad na úlohy podnikovej diagnostiky a v teoretickej rovine prispieť k rozvoju podnikovej diagnostiky ako vednej disciplíny. Súčasný stav riešenej problematiky sme rozšírili o nové alebo odlišné pohľady na diagnostické metódy.

Druhú dôležitú zložku dizertačnej práce tvorí jej praktická časť, v ktorej sme zadefinované a popísané diagnostické metódy uplatnili vo vybranom podniku. Okrem praktickej aplikácie diagnostických metód sme uskutočnili dotazníkový prieskum zameraný na rozsah a spôsob využívania diagnostických metód v odvetví sklolaminátovej výroby. Závery teoretickej a praktickej časti boli východiskom pre zadefinovanie a charakteristiku špecifik uplatňovania diagnostických metód v mikropodnikoch, malých a stredných podnikoch.

5.1 Diskusia k teoretickej časti

Problematika podnikovej diagnostiky a uplatňovania diagnostických metód je v odbornej ekonomickej a vedeckej literatúre nedostatočne rozpracovaná a doteraz sa jej nevenovala adekvátne pozornosť.

V teoretickej časti dizertačnej práce sa zameriavame na charakteristiku základných pojmov v oblasti podnikania a typológie podnikov, predovšetkým s ohľadom na ich členenie podľa veľkosti. Pre účely dizertačnej práce sme zobrali do úvahy kvantitatívne kritériá členenia a podniky sme rozdelili na mikropodniky, malé podniky, stredné podniky a veľké podniky. Zosumarizovali sme názory domácich a zahraničných autorov na úlohy a význam uvedených druhov podnikov. Podniky pôsobia v určitom prostredí a z tohto dôvodu sme skúmali vzťah a prepojenosť všeobecného okolia podniku a podnikateľského prostredia, respektíve špecifického okolia podniku a odvetvového prostredia. V nadväznosti na problematiku okolia podniku sme spracovali teoretické základy lokality podniku.

Charakterizovali sme základné definície lokality podniku, proces výberu lokality podniku, faktory lokalizácie podniku a stručne sme uviedli diagnostické metódy, ktoré je možné použiť na hodnotenie lokality podniku.

Súčasne sme sa v teoretickej časti dizertačnej práce zamerali na charakteristiku podnikovej diagnostiky ako vednej disciplíny. Štruktúru a základné oblasti problematiky podnikovej diagnostiky sme vzhľadom na jej osobitosti spracovali podľa dostupnej domácej literatúry. Pohľad domácich autorov na podnikovú diagnostiku sme následne rozšírili o názory zahraničných autorov.

V ďalšom texte sme sa zamerali na podrobnú charakteristiku diagnostických metód, ktoré sú použiteľné v prostredí mikropodnikov, malých a stredných podnikov. Diagnostické metódy sme rozdelili do dvoch skupín metód, a to metódy diagnostiky okolia a lokality podniku a metódy diagnostiky životného cyklu podniku.

Prvým okruhom spracovaných metód boli metódy diagnostiky okolia podniku a podrobnejšie sme popísali metódu passportu okolia podniku, analýzu PESTEL a Porterov model piatich síl, ktorý môže byť použitý pri charakteristike odvetvia.

V nadväznosti na metódy diagnostiky okolia podniku sme rozpracovali metódy hodnotenia lokality podniku. Podrobne sme charakterizovali analýzu úžitkových hodnôt, metódu bodového hodnotenia, Steinerov – Weberov model, lokalizačnú analýzu, hodnotenie lokality prostredníctvom nulového bodu a dopravné úlohy.

Druhú skupinu diagnostických metód tvoria metódy hodnotenia životného cyklu podniku. Do tejto skupiny sme zaradili metódu krízového barometra a metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Pri metódach multikriteriálneho vyhodnocovania variantov sme zadefinovali podstatu a postup finančnej analýzy podniku, ktorá poskytuje vstupné údaje pre uplatnenie metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Zároveň sme definovali modifikovanú bodovaciu metódu ako súčasť metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Dôvody formulácie tejto metódy vyplývali z praktických aplikácií bodovacej metódy a ktoré poukázali na niektoré nedostatky.

Zo súhrnu získaných teoretických poznatkov vyplynul pre nás záver, že postupnosť aplikácie diagnostických metód v poradí: analýza okolia podniku – analýza lokality podniku – aplikácia metódy krízového barometra – aplikácia metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov by mohla tvoriť základ komplexného systému diagnostikovania mikropodnikov, malých a stredných podnikov. Uvedenú postupnosť diagnostických metód sme následne aplikovali v praktickej časti dizertačnej práce.

5.2 Diskusia k praktickej časti

Základným predpokladom splnenia cieľov, ktoré sa viažu k praktickej časti dizertačnej práce bol výber vhodného odvetvia pre realizáciu dotazníkového prieskumu a podniku, v ktorom sme aplikovali komplexný systém diagnostických metód uvedený v teoretickej časti dizertačnej práce. Za vhodný podnik pre aplikáciu diagnostických metód sme považovali výrobné družstvo Novoplast, ktoré pôsobí v odvetví sklolaminátovej výroby. Podnik paradoxne dosahoval dlhšiu dobu negatívne výsledky hospodárenia a to aj napriek tomu, že je etablovaný na zahraničných trhoch.

V úvode spracovania praktickej časti dizertačnej práce sme vykonali dotazníkový prieskum zameraný na zistenie rozsahu a spôsobov využívania diagnostických metód v odvetví sklolaminátovej výroby. Počet potenciálnych respondentov dotazníkového prieskumu, čiže slovenských podnikov, ktoré pôsobia v tomto odvetví, sme identifikovali prostredníctvom internetových vyhľadávačov a firemných katalógov. Identifikovali sme 22 podnikov, ktorým sme následne odoslali dotazník v elektronickej forme. Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 9 respondentov, čo predstavuje 40,91%-nú návratnosť.

Z dotazníkového prieskumu zameraného na rozsah a spôsoby používania diagnostických metód môžeme sformulovať špecifiká používania diagnostických metód v odvetví sklolaminátovej výroby a na ich základe aj v ostatných typoch mikropodnikov, malých a stredných podnikov. Podnik sklolaminátovej výroby, ktorá sa vyznačuje originalitou technologického procesu, si vyžaduje pri jeho diagnostikovaní využitie metód, ktoré v čo najširšej miere zohľadnia uvedenú originalitu a súčasne aj jeho veľkosť. Uvedený precedens tak poukazuje na veľmi obmedzené používanie diagnostických metód v sledovanom odvetví, ako aj veľkostných kategóriách podnikov.

Z výsledkov dotazníkového prieskumu sme zistili, že jedinou rozšírenou diagnostickou metódou je finančná analýza v rôznych podobách. Viaceré podniky vyhodnocujú svoje zdravie a výkonnosť pomocou sústavy pomerových finančných ukazovateľov alebo pomocou niekoľkých vybraných pomerových finančných ukazovateľov. Z respondentov iba jeden uviedol, že sústavu pomerových finančných ukazovateľov ďalej syntetizuje do formy integrálneho ukazovateľa výkonnosti pomocou metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

Do dotazníkového prieskumu sa vo väčšej miere zapojili malé a stredné podniky o ktorých sme predpokladali, že vzhľadom na počet a kvalifikačnú štruktúru ľudských zdrojov, ako aj kvalitnejšie technické zázemie budú vo svojej činnosti využívať diagnostické

metódy. Na základe získaných odpovedí môžeme konštatovať, že v odvetví sklolaminátovej výroby v Slovenskej republike sa diagnostické metódy využívajú v minimálnej miere. Diagnostické metódy, ktoré využívajú niektoré zo sledovaných podnikov, boli schopné do značnej miery odhaliť nedostatky v podnikovej činnosti a poskytli tiež informácie o tom, aké opatrenia majú podniky prijať na odstránenie nedostatkov.

Za najväčšie bariéry v aplikácii diagnostických metód do podnikovej praxe označili respondenti neskúsenosť ich zamestnancov s aplikáciou týchto metód alebo skutočnosť, že s aplikáciou diagnostických metód sa v podnikovej praxi nestretli.

V ďalšej časti dizertačnej práce sme pristúpili k aplikácii diagnostických metód vo vybranom podniku, ktorý pôsobí v odvetví sklolaminátovej výroby. Pre účely aplikácie diagnostických metód sme zvolili výrobné družstvo Novoplast Sereď, ktoré je najväčším podnikom tohto typu v Slovenskej republike. V sledovanom podniku sme aplikovali metódy diagnostikovania okolia a lokality podniku, ako aj metódy diagnostikovania životného cyklu podniku.

Prvou aplikovanou metódou bola analýza PESTEL, ktorou sme zhodnotili okolie analyzovaného podniku. Uvedenú metódu sme uprednostnili pred metódou passportu okolia podniku, vzhľadom na fakt, že metóda passportu okolia podniku je pomerne často využívaná a aplikovaná v bakalárskych a diplomových prácach, ktoré sa venujú problematike podnikovej diagnostiky. Analýza PESTEL je v diagnostických prácach málo aplikovaná a považujeme ju za ekvivalentnú k metóde passportu okolia podniku.

Po aplikácii v analyzovanom podniku môžeme konštatovať, že analýza PESTEL má v sledovanej veľkostnej kategórii podnikov niektoré špecifiká. V prípade jej aplikácie v mikropodniku, malom alebo strednom podniku, ktorý nie je súčasťou nadnárodnej korporácie môžeme usudzovať, že svetové megatrendy majú na jeho činnosť malý alebo len minimálny vplyv. V prípade analyzovaného podniku má výraznejší vplyv na jeho činnosť iba megatrend ekologizácia, ktorý sa prejavuje v neustále sa sprísňujúcich normách a nariadeniach, ktoré sa týkajú ochrany životného prostredia a pracovného prostredia v podniku.

Druhým špecifikom analýzy je skutočnosť, že jej komplexnosť, aktuálnosť a presnosť vo veľkej miere závisí od schopností a vedomostí jej zostavovateľa. Ide teda o expertnú metódu. Tretím špecifikom, ktoré môžeme aplikovať na analyzovaný podnik a rovnako aj na analyzované odvetvie je skutočnosť, že na činnosť podniku v rozhodujúcej miere vplyvajú ekonomické a legislatívne faktory. Naopak marginálny význam majú sociálne faktory.

Druhým súborom metód, ktoré sme aplikovali v analyzovanom podniku boli lokalizačné metódy. Cieľom aplikácie týchto metód bolo identifikovať optimálnu lokalitu podniku a posúdiť vhodnosť súčasného umiestnenia podniku vzhľadom na výsledky dosiahnuté aplikáciou týchto metód.

Z aplikácie Steinerovho – Weberovho modelu v analyzovanom podniku vyplývajú špecifiká uplatnenia tejto metódy. Metóda je predovšetkým vhodná pre podniky, ktoré expedujú svoje vlastné výrobky alebo pre obchodné podniky, ktoré prepravujú veľké objemy tovaru. Pri presnom zostavení modelu je možné dosiahnuť relatívne presné súradnice pre optimálnu lokalitu podniku. Za najväčšiu nevýhodu môžeme označiť relatívnu náročnosť zostavenia modelu.

Získanie potrebných údajov z prepravných dokumentov môže byť časovo veľmi náročné, keďže tieto dokumenty sa v podnikovej evidencii vyskytujú takmer výhradne v papierovej forme. Ďalšiu problémovú oblasť vidíme v prípade veľkého počtu prepravných destinácií, ktoré pokrývajú rozsiahle geografické územie. V prípade veľkého počtu prepravných destinácií môže byť zobrazenie optimálnej lokality pomocou bežne dostupných geografických nástrojov (napríklad Mapy Google alebo iné) veľmi komplikované, prípadne úplne nerealizovateľné. Z tohto dôvodu je model nutné zjednodušiť, čím môže dôjsť k skresleniu dosiahnutých výsledkov.

Ďalšie negatívum Steinerovho – Weberovho modelu vidíme v jeho statickom prístupe k identifikácii optimálnej lokality podniku. Pri identifikácii optimálnej lokality podniku sme vychádzali zo skutočne realizovaných zákaziek v hospodárskom roku 2012. Objem zákaziek realizovaných v budúcnosti, ako aj prepravné destinácie sa môžu zmeniť, čo môže mať zásadný vplyv aj na optimálnu lokalitu podniku.

K problematike aplikácie Steinerovho – Weberovho modelu existuje väčšie množstvo zahraničnej odbornej literatúry. Spracované prístupy k modelu a varianty modelu však prekračujú súčasný stav tejto problematiky z pozície podnikovej diagnostiky. Z dôvodu detailizovania dosiahnutých výsledkov špeciálne pre účely lokality podniku odporúčame ďalšie štúdium odbornej a vedeckej literatúry.

Po zostavení Steinerovho – Weberovho modelu sme aplikovali ďalšie metódy diagnostikovania lokality podniku, a to analýzu úžitkových hodnôt a metódu bodového hodnotenia. V oboch prípadoch ide o expertné metódy. Dosiahnuté výsledky v rozhodujúcej miere závisia od schopností a zručností ich zostavovateľa. Kľúčovými aspektmi uplatňovania týchto diagnostických metód sú výber lokalizačných faktorov na základe zvolených kritérií a správne určenie váh a bodových hodnotení zvolených lokalizačných faktorov. Pri voľbe

vhodných alternatív lokality podniku odporúčame vychádzať z výsledkov Steinerovho – Weberovho modelu. Jeho aplikácia môže určiť jednu, prípadne viac vhodných lokalít, ktoré môže následne manažér – diagnostik porovnávať so súčasnou lokalitou podniku prostredníctvom analýzy úžitkových hodnôt a metódy bodového hodnotenia.

Prvou aplikovanou metódou zo skupiny metód diagnostiky životného cyklu podniku bola metóda krízového barometra. Po aplikácii metódy v analyzovanom podniku sme odvodili špecifiká jej uplatňovania, ktoré sú uvedené v nasledujúcom texte.

Vzhľadom na skutočnosť, že ide o expertnú metódu, výsledky metódy v rozhodujúcej miere závisia od skúseností a schopností respondentov zhodnotiť aktuálny a predchádzajúci stav v podniku. Pri aplikácii metódy sa taktiež môže vyskytnúť možnosť nepochopenia otázky alebo jej nesprávna interpretácia.

Podľa nášho názoru odpovede na otázky o záujme médií a samosprávy o krízovom stave v podniku nie sú aktuálne pre väčšinu podnikov. Manažér – diagnostik by mal tieto otázky zvoliť iba v prípade diagnostikovania podniku s významnou zahraničnou účasťou alebo v prípade značného vplyvu podniku na zamestnanosť v danom regióne.

Posledným súborom diagnostických metód aplikovaných v analyzovanom podniku boli metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Po ich aplikácii pri diagnostike životného cyklu v podobe hodnotenia dlhodobej a krátkodobej výkonnosti analyzovaného podniku sme charakterizovali špecifiká aplikácie týchto metód v sledovanej veľkostnej kategórii podnikov.

Pozitívne môžeme hodnotiť predovšetkým značnú konzistentnosť dosiahnutých výsledkov. V oboch variantoch hodnotenia výkonnosti podniku boli dosiahnuté približne rovnaké výsledky pri piatich z celkového počtu šesť metód. V tejto súvislosti poukazujeme na skutočnosť, že pri dlhodobom vyhodnocovaní sa od výsledkov ostatných metód odlišovali výsledky dosiahnuté aplikáciou bodovacej metódy.

V teoretickej časti dizertačnej práce sme už uviedli nedostatky tejto metódy v prípadoch, keď sa v súbore ukazovateľov nachádzajú ukazovatele so zápornými hodnotami. Praktická aplikácia práve poukázala na nepresné výsledky dosiahnuté touto metódou najmä v dlhodobej analýze výkonnosti podniku. Navrhujeme preto do praktického používania zaradiť modifikovanú bodovaciu metódu, ktorá odstraňuje nedostatky práce so zápornými hodnotami zvolených ukazovateľov.

Ďalšie špecifikum metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov vidíme v úzkom prepojení týchto metód na súbor pomerových finančných ukazovateľov v rámci finančnej analýzy podniku. Praktické skúsenosti z výpočtov pomerových finančných

ukazovateľov hovoria o nižšej vypovedacej schopnosti týchto ukazovateľov v prípade veľmi malých podnikov. Z dôvodu úzkeho prepojenia metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov a súboru pomerových finančných ukazovateľov usudzujeme, že manažér – diagnostik môže aplikovať uvedené metódy v akomkoľvek podniku, avšak k interpretácii výsledkov metód by mal pristupovať so zvýšenou opatrnosťou.

5.3 Vyhodnotenie stanovených hypotéz

Na základe splnenia čiastkových cieľov teoretickej a praktickej časti dizertačnej práce môžeme pristúpiť k verifikácii, respektíve falzifikácii stanovených hypotéz:

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že diagnostické metódy sú v rôznej miere aplikovateľné vo všetkých typoch podnikov.

Z predchádzajúceho textu môžeme konštatovať verifikáciu hypotézy. Vybrané diagnostické metódy sme aplikovali v špecifickom odvetví sklolaminátovej výroby a v podniku osobitnej veľkostnej kategórie a so špecifickou právnou formou, ktorou bolo družstvo. V priebehu aplikácie diagnostických metód sme nezaznamenali žiadne obmedzenia, ktoré by vyplývali z nesprávne zvoleného odvetvia alebo analyzovaného podniku. Môžeme preto konštatovať, že uvedené diagnostické metódy sú po prihliadnutí na ich špecifiká uplatniteľné vo všetkých typoch podnikov.

Hypotéza č. 2: Predpokladáme, že podniky vo vybranom odvetví využívajú všetky dostupné diagnostické metódy.

Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu v rámci odvetvia môžeme konštatovať falzifikáciu tejto hypotézy. Z respondentov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu vyplýva, že ani jeden podnik nevyužíva komplexné portfólio diagnostických metód. Najvyužívanejšou metódou je analýza výkonnosti podniku prostredníctvom sústavy pomerových finančných ukazovateľov. Súčasne môžeme konštatovať, že v sledovanom odvetví sa neuplatňujú metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov na diagnostiku životného cyklu podniku v podobe dlhodobého alebo krátkodobého vyhodnocovania výkonnosti podniku. Výsledkom zistení je nežiaduci stav aplikácie diagnostických metód v podnikoch vybraného odvetvia.

Hypotéza č. 3: Predpokladáme, že výber diagnostických metód má zásadný vplyv na rozsah a kvalitu stanovenia diagnózy podniku.

Na základe praktickej aplikácie diagnostických metód vo vybranom podniku môžeme konštatovať verifikáciu hypotézy. Z portfólia diagnostických metód sme vybrali metódy diagnostiky okolia podniku, diagnostiky lokality podniku, hodnotenia pravdepodobnosti výskytu krízy v podniku a diagnostiky životného cyklu podniku prostredníctvom hodnotenia výkonnosti podniku.

Prostredníctvom analýzy PESTEL sme zhodnotili vplyvy faktorov, ktoré na analyzovaný podnik pôsobia z jeho okolia. Najvýznamnejšie faktory, ktoré vplývajú na činnosť podniku sú legislatívne a ekonomické faktory.

Aplikáciou Steinerovho – Weberovho modelu sme identifikovali optimálnu lokalitu podniku vzhľadom na dopravné náklady a prepravované množstvo výrobkov. Identifikovanú lokalitu sme následne zhodnotili prostredníctvom analýzy úžitkových hodnôt a metódou bodového hodnotenia a porovnali so súčasnou lokalitou podniku.

Prostredníctvom metódy krízového barometra sme vyhodnotili riziko vzniku krízy v podniku a dopad potenciálnej krízy na fungovanie podniku. Pre účely diagnostiky životného cyklu prostredníctvom hodnotenia výkonnosti podniku sme využili metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

Výkonnosť vybraného podniku sme zhodnotili z dlhodobého hľadiska za roky 2003 – 2012 a z krátkodobého hľadiska v hospodárskom roku 2012. Na základe aplikácie metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov sme identifikovali obdobia, v ktorých podnik dosahoval najvyššiu výkonnosť. Zároveň sme identifikovali obdobia s nízkou výkonnosťou, ktoré by bolo vhodné detailne analyzovať za účelom zistenia príčin poklesu výkonnosti podniku. Pri všetkých aplikovaných metódach sme zároveň identifikovali špecifiká ich uplatňovania, ktoré môžu ovplyvňovať rozsah ich použitia a kvalitu stanovenej diagnózy.

5.4 Odporúčania pre teoretickú a praktickú oblasť

Na základe spracovaných teoretických poznatkov o problematike podnikovej diagnostiky, dotazníkového prieskumu v odvetví sklolaminátovej výroby a praktickej aplikácii diagnostických metód vo vybranom podniku formulujeme nasledujúce odporúčania:

Pre teoretickú oblasť

Vzhľadom na nízky rozsah publikačnej činnosti z oblasti podnikovej diagnostiky a aplikácie jej metód odporúčame pokračovať v aktivitách, ktoré zvýšia záujem o danú problematiku na ostatných slovenských vysokých školách a v radoch odbornej verejnosti. Ide najmä o pokračovanie riešenia projektov VEGA, KEGA, APVV projektov a podobne. Zvýšený dôraz by sa mal klásť najmä na úspešné riešenie projektov s medzinárodnou účasťou za účelom získania nových poznatkov zo skúmanej problematiky.

Problematika podnikovej, respektíve organizačnej diagnostiky je v anglo-americkej literatúre sústredená výhradne na problematiku riadenia ľudských zdrojov. V tejto oblasti vidíme potenciál ďalšieho obojstranného rozširovania poznatkov podnikovej diagnostiky. Domácu literatúru odporúčame doplniť o pohľad na diagnostiku ľudských zdrojov v podniku. Prostredníctvom účasti na zahraničných vedeckých konferenciách a publikáciou odborných a vedeckých článkov by bolo vhodné oboznámiť zahraničných autorov a odbornú verejnosť s metódami diagnostiky zdravia podniku.

Po pozitívnych skúsenostiach z praktickej aplikácie modifikovanej bodovacej metódy odporúčame zaradiť túto metódu do portfólia metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Súčasne odporúčame do odbornej literatúry podrobnejšie spracovať problematiku diagnostiky okolia podniku prostredníctvom analýzy PESTEL vzhľadom na to, že poskytuje odlišný pohľad na charakteristiku okolia podniku ako metóda pasportu okolia podniku.

Pre praktickú oblasť

Na základe aplikácie diagnostických metód vo výrobnom družstve Novoplast navrhujeme tieto odporúčania pre podnikovú prax.

Výrobné družstvo Novoplast bolo založené pred viac ako 50 rokmi a viac ako 40 rokov sa zaoberá výrobou sklolaminátových výrobkov. Skutočnosť, že podnik sa dlhodobo orientuje na objednávky od zahraničných odberateľov a dlhodobo exportuje viac ako 90% svojej produkcie do zahraničia, poukazuje na schopnosť manažmentu podniku úspešne prezentovať nielen svoje produkty, ale aj schopnosti a možnosti vyrobiť jedinečné produkty podľa požiadaviek odberateľov.

Samotná kvalita výrobného procesu, predovšetkým z hľadiska kontroly, je na nízkej úrovni, čoho dôkazom sú výsledky dlhodobej analýzy výkonnosti podniku prostredníctvom metód multikriteriálnej analýzy. Pred začatím spracovávanía dizertačnej práce podnik

nepravidelne používal hodnotenie výkonnosti na základe niektorých ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy.

V priebehu spracovávaní dizertačnej práce začal podnik pravidelne hodnotiť svoju výkonnosť prostredníctvom súboru pomerových finančných ukazovateľov a nepravidelne používať metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. Portfólio diagnostických metód aplikovaných v analyzovanom podniku navrhujeme rozšíriť o tieto metódy:

- **analýzu okolia podniku pomocou metódy passportu alebo analýzy PESTEL** – vzhľadom na to, že podnik v súčasnosti nevypracováva žiadnu analýzu jeho okolia, manažment podniku nemá komplexné informácie o aktuálnych príležitostiach a hrozbách, ktoré môžu ovplyvňovať činnosť podniku,
- **pravidelné používanie metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov** – z praktickej aplikácie týchto metód vyplýva, že podnik môže úspešne aplikovať tieto metódy na dlhodobé, ako aj krátkodobé vyhodnocovanie svojej výkonnosti. Vzhľadom na jednoduchú interpretáciu výsledkov týchto metód prostredníctvom grafov môže podnik zamerať svoju pozornosť na hĺbkovú analýzu období, v ktorých bol zaznamenaný pokles výkonnosti a prijať adekvátne opatrenia na zlepšenie nedostatkov,
- **pravidelná aplikácia lokalizačných metód** – z aplikácie Steinerovho – Weberovho modelu v hospodárskom roku 2012 vyplynulo, že podnik by mal zvažovať nové miesto svojho pôsobenia. Napriek skutočnosti, že podnik svoju výrobu zo svojho súčasného umiestnenia nepresunie, pravidelné vyhodnocovanie optimálnej lokality pomocou Steinerovho – Weberovho modelu by mohlo v budúcnosti viesť k rozšíreniu podniku.

Vzhľadom na neustále sa meniaci charakter zákaziek by mal podnik retrospektívne a perspektívne vypracovávať Steinerov – Weberov model pre určenie optimálneho miesta pre rozšírenie podniku. Najreálnejšou formou rozšírenia sa javí pobočka vo forme reprezentačných priestorov, v ktorej by si súčasní a potenciálni odberatelia mohli prezrieť vzorky produkcie podniku. Pre potvrdenie správnosti voľby potenciálnej lokality pre rozšírenie môže podnik využiť aj analýzu úžitkových hodnôt a metódu bodového hodnotenia. Ide o expertné metódy, ktorých zostavenie nie je podmienené softvérovým vybavením.

Praktickú časť dizertačnej práce by mohol podnik využiť ako vzor na uskutočňovanie diagnostiky podniku. Takto získané výsledky využívať na zvýšenie úrovne riadenia podniku.

Záver

Cieľom dizertačnej práce bolo rozšíriť poznatky o aplikácii diagnostických metód v prostredí mikropodnikov, malých a stredných podnikov. Táto problematika bola doteraz málo rozpracovaná a venoval sa jej neadekvátny počet odbornej ekonomickej a vedeckej literatúry.

V teoretickej časti dizertačnej práce sme charakterizovali podstatu podnikania a podnikov. Podniky sme vzhľadom na tému dizertačnej práce rozčlenili podľa veľkostného kritéria na mikropodniky, malé podniky, stredné podniky a veľké podniky a bližšie charakterizovali ich úlohy a význam pre národné hospodárstvo. Charakterizovali sme všeobecné okolie podnikov, ktoré sme stotožnili s podnikateľským prostredím a špecifické okolie podnikov, ktoré sme stotožnili s odvetvovým prostredím. Taktiež sme spracovali problematiku lokality podniku, historický vývoj lokalizačných teórií, členenie faktorov lokalizácie, charakteristiku postupu výberu lokality podniku a identifikovali sme základné metódy hodnotenia lokality podniku.

V druhej podkapitole dizertačnej práce sme charakterizovali podnikovú diagnostiku ako vednú disciplínu, jej historický vývoj, zásady a postupy spracovania. Zároveň sme identifikovali základné diagnostické metódy, ktoré sme pre potreby dizertačnej práce rozčlenili na dve skupiny: metódy diagnostiky okolia a lokality podniku a metódy diagnostiky životného cyklu podniku. Uvedené metódy sme podrobne charakterizovali v časti Metodika práce a metódy skúmania. Zo súhrnu získaných teoretických poznatkov vyplynul pre nás záver, že postupnosť aplikácie diagnostických metód v poradí: analýza okolia podniku – analýza lokality podniku – aplikácia metódy krízového barometra – aplikácia metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov by mohla tvoriť základ komplexného systému diagnostikovania mikropodnikov, malých a stredných podnikov.

Úvod praktickej časti dizertačnej práce sme venovali realizácii a vyhodnoteniu dotazníkového prieskumu o rozsahu a spôsoboch využívania diagnostických metód v rámci odvetvia sklolaminátovej výroby. Výsledky tohto prieskumu poukázali na veľmi malú mieru využívania diagnostických metód v tomto odvetví. Následne sme zvolené diagnostické metódy aplikovali v podniku z odvetvia sklolaminátovej výroby v poradí analýza okolia PESTEL – lokalizačné metódy – metóda krízového barometra – metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov. V praktickej časti sme okrem štandardne aplikovaných diagnostických metód uplatnili aj modifikovanú bodovaciu metódu multikriteriálneho

vyhodnocovania variantov, ktorej východiská sme formulovali v teoretickej časti dizertačnej práce. Vzhľadom na skutočnosť, že pri aplikácii diagnostických metód sme nezaznamenali žiadne obmedzenia, ktoré by vyplývali zo zvoleného špecifického odvetvia a stredne veľkého podniku so špecifickou právnou formou usudzujeme, že diagnostické metódy je možné s prihliadnutím na ich špecifiká aplikovať vo všetkých podnikoch skúmaných veľkostných kategórií.

V časti diskusia sme overili stanovené hypotézy dizertačnej práce a sformulovali odporúčania pre teoretickú a praktickú oblasť podnikovej diagnostiky.

V teoretickej oblasti sme odporučili pokračovať vo vedecko-výskumných aktivitách, ktoré zvýšia záujem o problematiku podnikovej diagnostiky v akademických kruhoch a v radoch odbornej verejnosti. Problematiku podnikovej diagnostiky sme ďalej odporučili rozšíriť o problematiku diagnostiky podnikových ľudských zdrojov. Posledným teoretickým odporúčaním bolo zaradenie modifikovanej bodovacej metódy do portfólia metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov.

Odporúčania pre praktickú oblasť sa týkali analyzovaného podniku, ktorým bolo výrobné družstvo Novoplast Sereď. K diagnostickým metódam, ktoré sa v podniku uplatňujú sme odporučili zaradiť analýzu okolia podniku PESTEL, pravidelné vyhodnocovanie životného cyklu podniku prostredníctvom metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov a analýzu lokality podniku prostredníctvom Steinerovho – Weberovho modelu a ďalších lokalizačných metód. Výsledky lokalizačnej analýzy by mohli byť použité pri ďalšej expanzii analyzovaného podniku na zahraničných trhoch.

Použitá literatura

Knížné zdroje a monografie

- [1] ARMSTRONG, M. 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th edition. Vydavateľstvo Kogan Page, 2012. 800 s. ISBN 978-0-7494-6550-6
- [2] BARTHWAL, R. 1984 *Industrial Economics: An Introductory Textbook*. New Dheli: Vydavateľstvo New Age International Ltd., 2004. 545 s. ISBN 81-224-1278-5
- [3] CANTON, L. 2003. *Guard Force Management*. Burlington: Vydavateľstvo Butterworth-Heinemann. 2003. 208 s. ISBN 0-7506-7741-4
- [4] CANTON, L. 2007. *Emergency Management: Concepts and Strategies for Effective Programs*. Hoboken: Vydavateľstvo John Wiley & Sons, 2007. 368 s. ISBN 978-0-471-73487-1
- [5] DEBRA, P. et. al. 2010. *Business Analysis. Second edition*. Swindon: Vydavateľstvo British Informatics Society Limited. 2010. 272 s. ISBN 978-1-906124-61-8
- [6] DREZNER, Z. – HAMACHER, H. 2001. *Facility Location: Applications and Theory*. Berlín: Vydavateľstvo Springer-Verlag, 2001. s. 1. ISBN 3-540-21345-7
- [7] DUPAL, A. – POLAČKO, V. – LICHNEROVÁ, L. 2008. *Logistika – zbierka príkladov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 120 s. ISBN 978-80-225-2492-6
- [8] DVOŘÁČEK, J. – SLUNČÍK, P. 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3
- [9] FERGUSON, S. 1999. *Communication Planning: An Integrated Approach*. Thousand Oaks: Vydavateľstvo SAGE Publishing. 1999. 280 s. ISBN 0-7619-1314-9
- [10] FINK, S. 1986. *Crisis Management: Plannig for the Inevitable*. Vydavateľstvo Back In Print, 2000. 262 s. ISBN 978-0-595-0979-2
- [11] FORBES, A. 1996. *Fiberglass & Composite Materials*. New York: Vydavateľstvo HP Books, 1996. 153 s. ISBN 1-55788-239-8
- [12] GREASLEY, A. 2008. *Operations Management*. Londýn: Vydavateľstvo SAGE Publications Ltd., 2008. 176 s. ISBN 978-1-4129-1882-4
- [13] HAMALOVÁ, M. a kol. 1996. *Priestorová ekonomika*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 1996. 144 s. ISBN 80-225-0750-4
- [14] HARRISON, M. 2005. *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*. 3rd edition. Thousand Oaks: Vydavateľstvo SAGE Publications, 2005. 183 s. ISBN 0-7619-2571-6
- [15] HUDEC, O. a kol. 2009. *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Košice: Ekonomická fakulta, TU Košice, 2009. 344 s. ISBN 978-80-553-0117-4
- [16] JONES, B. – BRAZZEL, M. 2006. *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices and Perspectives*. San Francisco: Vydavateľstvo Pfeiffer, 2006. 540 s. ISBN 978-0-7879-7773-3
- [17] KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. 1998. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Vydavateľstvo TANDEM, 1998, 343 s. ISBN 80-902167-4-9
- [18] KENT, W. 1913. *Investigating an Industry: A Scientific Diagnosis of the Diseases of Management*. Vydavateľstvo Easton, 1976, 126 s. ISBN 0-87960-071-3. Dostupné na internete: <<http://archive.org/details/investigatingan00gantgoog>>
- [19] KISLINGEROVÁ, E. 2001. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2001. 384 s. ISBN 80-7179-529-1

- [20] KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – ŠTEKER, K. 2010. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydanie. Praha: Vydavatel'stvo GRADA Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8
- [21] MAHADEVAN, B. 2010. *Operations Management: Theory and Practice*. 2. vydanie. New Dheli: Vydavatel'stvo Pearson Education in Sout East Asia, 2010. 651 s. ISBN 978-81-317-3070-6
- [22] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2009. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Vydavatel'stvo SPRINT dva. 2009. 207 s. ISBN 978-80-89393-13-8
- [23] MAJKOVÁ, M. 2008. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR*. Brno: Nakladatelství TRIBUN, 2008. 206 s. ISBN 978-80-7399-590-4
- [24] MAJTÁN, Š. a kol. 2009. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Vydavatel'stvo SPRINT dva. 2009. 320 s. ISBN 978-80-89393-07-7
- [25] MANZINI, A. 1988. *Organisational diagnosis: A practical approach to company problem solving and growth*. New York: Vydavatel'stvo AMACOM, American Management Association, 1988. 291 s. ISBN 0-8144-5778-9
- [26] MILKOVITCH, G. – BOURDEAU, J. 1997. *Human Resource Management*. Eight Edition. Irvin: Vydavatel'stvo McGraw-Hill, 1997. 693 s. ISBN 0-256-19354-1
- [27] MIMICK, R. – THOMPSON, M. – SMITH, W. 2005. *Business Diagnostics: Evaluate and Grow Your Business*. Vydavatel'stvo Trafford Publishing (UK) Ltd. 2005. 334 s. ISBN 978-1-4120-2415-0
- [28] MISHRA, D. 2009. *Operations Management: Critical Perspectives on Business*. New Dheli: Vydavatel'stvo Global India Publications, 2009. 314 s. ISBN 978-93-80228-22-8
- [29] NEUMANNOVÁ, A. a kol. 2012. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Vydavatel'stvo IURA EDITION, 2012, 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5
- [30] RŮČKOVÁ, P. 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydanie. Praha: Vydavatel'stvo GRADA Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8
- [31] SHIM, J. – SIEGEL, J. 1999. *Operations Management*. Hauppauge: Vydavatel'stvo Barron's Educational Series, 1999. 485 s. ISBN 0-7641-0510-8
- [32] SCHNIEDERJANS, M. 1999. *International Facility Acquisiton and Location Analysis*. Westport: Vydavatel'stvo Quorum Books, 1999. 213 s. ISBN 1-56720-157-1
- [33] SIVÁK, R. a kol. 2011. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava: Vydavatel'stvo SPRINT dva, 2011. 434 s. ISBN 978-80-89393-45-9
- [34] SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavatel'stvo SPRINT vfra. 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0
- [35] STRENITZEROVÁ, M. – PONIŠČIAKOVÁ, O. 2006. *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. Žilina: Vydavatel'stvo EDIS, 2006. 135 s. ISBN 80-8070-579-8
- [36] SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. prepracované a doplnené vydanie. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [37] ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Vydavatel'stvo EKONÓM. 2009. 156 s. ISBN 978-80-225-2869-6
- [38] VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplnené vydanie. Praha: Vydavatel'stvo GRADA Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6
- [39] WEBER, A. 1909. *Theory of the Location of Industries*. Chicago: Vydavatel'stvo Chicago University Press, 1962. 256 s. ISBN 0-226-26469-6

- [40] WORTHINGTON, I. – BRITTON, CH. 2009. *Business Environment. Sixth Edition*. Harlow: Vydavateľstvo Pearson Education Limited. 2009. 544 s. ISBN 978-0-27371-675-4
- [41] ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT dva, 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2

Záverečné práce

- [1] DEÁKOVÁ, S. 2012. *Metodologické aspekty podnikovej diagnostiky ako nástroja riadenia podniku: dizertačná práca*. Bratislava, 2012. 161 s.

Články vo vedeckých časopisoch a zborníkoch z vedeckých konferencií

- [1] ALDERFER, C. 1980. The Methodology of Organizational Diagnosis. In *Professional Psychology*. ISSN 0735-7028, 1980, vol. 11, no. 3, p. 459-468
- [2] DEÁKOVÁ, S. – KISSOVÁ, J. 2012. Využitie metód multikriteriálneho hodnotenia v podnikovej diagnostike. In: *Ekonomika a manažment: Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. ISSN 1336-3301, roč. 9, č. 2, s. 18-32
- [3] HOTELLING, H. 1929. Stability in Competition. In *Economic Journal*. 1929, vol. 39, no. 153, s. 41-57. Dostupné na internete: < <http://www.jstor.org/stable/2224214>>
- [4] KINČÁKOVÁ, M. – SÍBERTOVÁ, L. 2012. Prekážky na ceste podnikateľov k budovaniu etickej spoločnosti v SR. In: *Ekonomika a manažment: Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. ISSN 1336-3301, roč. 9, č. 2, s. 49 - 63
- [5] METEŇKO, A. 2007. Manažment lokalizácie obchodných podnikov v novom ekonomickom prostredí. In *Ekonomika firiem 2007: Recenzovaný zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Košice: Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2007. ISBN 978-80-225-2482-7. s. 533-549
- [6] SASAKI, Y. – BOX, P. 2002. Agent-Based Verification of von Thünen's Location Theory. In *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. ISSN 1460-7425. [online]. 2003, vol. 6, no. 2. [cit. 2013-02-23]. Dostupné na internete: <<http://jasss.soc.surrey.ac.uk/6/2/9.html>>
- [7] SÍBERTOVÁ, L. 2011. Metódy podnikovej diagnostiky. In *Medzinárodní workshop doktorandských prací*. Brno: Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně, 2011. ISBN 978-80-214-4348-8, s. 1-6

Internetové zdroje

- [1] The European Commission. *Sustainable and responsible business: Corporate social responsibility*. [online].2011.[cit. 2013-05-22]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm>
- [2] Európska Komisia. 2006. *Nová definícia malých a stredných podnikov: Užívateľská príručka a modelové vyhlásenie*. [online]. s. 35. [cit. 2013-01-28]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sk.pdf>
- [3] Eurostat. *HICP Inflation rate*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00118>>

- [4] Eurostat. *Real GDP growth rate*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>>
- [5] Federal Statistical Office. 2012. *Swiss Earnings Structure Survey 2010*. [online], 2012. [cit. 2013-04-18]. Dostupné na internete: <<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/en/index/news/publikationen.html?publicationID=4699>>
- [6] *Fiberglass & Composite Manufacturing*. [online]. [cit. 2013-03-26]. Dostupné na internete: <<http://infohouse.p2ric.org/ref/32/31015.htm>>
- [7] GILLESPIE, A. 2007. *Foundations of Economics – Additional chapter on Business Strategy*. [online] Oxford: Oxford University Press. 2007. [cit. 2012-03-29] Dostupné na internete: <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm>
- [8] HUDEC, O. *Lokalizačná teória regionálnej politiky*. Materiál ku skúške. [online] Košice. [cit. 2013-01-20]. Dostupné na internete: <http://www3.ekf.tuke.sk/re/0%20Poziadavky%20na%20skusku%2007%2008/Oblast%201/Lokalizacia_Hudec.pdf>
- [9] MCKINNEY, M. *The history of fiberglass*. [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné na internete: <http://www.classicglasspars.com/index.php?option=com_content&view=article&id=77:the-history-of-fiberglass&catid=117&Itemid=439>
- [10] Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. *Spoločenská zodpovednosť*. [online]. 2012. [cit. 2013-05-22]. Dostupné na internete: <<http://www.employment.gov.sk/spolocenska-zodpovednost.html>>
- [11] MOORE, M. 2013. *Study finds styrene does not cause cancer*. Cambridge: PlasticNews.com, 2013. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné na internete: <<http://www.plasticsnews.com/article/20130108/NEWS/301089997/study-finds-styrene-does-not-cause-cancer#>>
- [12] Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. 2011 *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike za rok 2010*. [online] s 5. [cit. 2011-11-08] Dostupné na internete: <http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2010-fin.pdf>
- [13] Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. 2012. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011*. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011-SK.pdf>
- [14] National Toxicology Program – Department of Health and Human Services. *Report on Carcinogens: Twelfth Edition*. [online]. 2011 [cit. 2013-04-22]. Dostupné na internete: <<http://ntp.niehs.nih.gov/ntp/roc/twelfth/profiles/styrene.pdf>>
- [15] Podnikateľská aliancia Slovenska. *Index podnikateľského prostredia*. [online]. 2013. [cit. 2013-04-30]. Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivita/index_podnikatelskeho_prostredia/>
- [16] Poradca podnikateľa. *Novela zákona o DPH účinná od 1.10.2012*. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.pp.sk/1543/Novela-zakona-o-DPH-ucinna-od-1-10-2012_43603.aspx>
- [17] Poradca podnikateľa. *Novela Zákonníka práce účinná od 1.1.2013*. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.pp.sk/1570/Novela-Zakonnika-prace-ucinna-od-1-1-2013-_pam46205.aspx>
- [18] SME Definition – Small and medium sized enterprises [online]. [cit. 2011-11-08]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>

- [19] SME Online, 2006. *Ako vzniká sklolaminát*. [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné na internete: <<http://www.sme.sk/c/2976084/ako-vznika-sklolaminat.html>>
- [20] *Správa o stave podnikateľského prostredia v SR s návrhmi na jeho zlepšenie a Správa o implementácii Európskej charty pre malé podniky*. [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné na internete: <<http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=2011>>
- [21] Statistisches Bundensamt. *Entwicklung der Bruttoverdienste*. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné na internete: <<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeit/skosten/VerdiensteBranchen/Tabellen/LangeReiheD.html?nn=50684>>
- [22] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Ekonomické subjekty podľa vybraných právnych foriem a veľkostnej kategórie podľa počtu zamestnancov k 31.12.2011*. [online]. 2012. [cit. 2013-01-29]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=41870>>
- [23] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Informatívna správa o ekonomickom vývoji v trnavskom kraji za rok 2012*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/TT/informativne_spravy/sprava4q2012.pdf>
- [24] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Informatívna správa o ekonomickom vývoji v trnavskom kraji za 1. – 3. štvrtrok 2012*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/TT/informativne_spravy/sprava3q2012.pdf>
- [25] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl v roku 2012*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=48056>>
- [26] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Priemerná mesačná mzda podľa odvetví v roku 2012*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=48054>>
- [27] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 1. štvrtrok 2011*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/vzps111_publikacia.pdf>
- [28] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 2. štvrtrok 2011*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/vzps112_publikacia.pdf>
- [29] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 3. štvrtrok 2011*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/vzps113_publikacia.pdf>
- [30] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 4. štvrtrok 2011*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/publikacia_vzps114-ahm112.pdf>
- [31] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 1. štvrtrok 2012*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/publikacia_vzps121.pdf>
- [32] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 2. štvrtrok 2012*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/vzps_publikacia122.pdf>
- [33] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Výsledky výberového zisťovania pracovných síl za 3. štvrtrok 2012*. [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/vzps123_publ.pdf>

- [34] *Weber's Theory of Industrial Location*. 2012 [online][cit. 2013-01-24]. Dostupné na internete: <<http://www.trcollege.net/study-material/34-economics/industrial-economics/56-weber-s-theory-of-industrial-location>>
- [35] WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Index 2011 – 2012 rankings*. [online]. 2012. [cit. 2013-02-02]. Dostupné na internete: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf>
- [36] Zákon č. 252/2012 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 461/2003 Z.z. o sociálnom poistení. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.socpoist.sk/ext_dok-252-2012-z-z/54563c>
- [37] Zákon č. 395/2012 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné na internete: <<http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/395-2012-z-z.p-34954.pdf>>
- [38] Zákon č. 513/1991 Zb. – Obchodný zákonník, §2 ods. 1 [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné na internete: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/zakon-513-1991-zb.p-1427.html?aspi_hash=NTEzLzE5OTEgWmIu>

Prílohy

Príloha č. 1 – formulár dotazníka o rozsahu a spôsoboch využívania diagnostických metód
v odvetví sklolaminátovej výroby

Dotazníkový prieskum o rozsahu a spôsoboch využívania diagnostických metód v odvetví sklolaminátovej výroby

Vážený podnikateľ.

Obraciame sa na Vás s prosbou o vyplnenie dotazníka, ktorý bude slúžiť ako podklad ku kompletizácii dizertačnej práce na tému "Špecifiká uplatnenia diagnostických metód v malých a stredných podnikoch". Podniková diagnostika je relatívne mladou ekonomickou vednou disciplínou. Obzvlášť v čase svetovej hospodárskej krízy je dôležité poznať, či slovenské podniky poznajú a používajú niektoré z metód podnikovej diagnostiky na odhalenie a nápravu stavov, ktoré spôsobil krízový vývoj v posledných rokoch. Dotazník je anonymný a z odpovedí nie je možné identifikovať meno spoločnosti, ktorá ho vyplnila. Vyplnenie dotazníka v závislosti od zvolených odpovedí trvá od 10 do 25 minút. Za Vašu ochotu pri vyplňaní dotazníka Vám vopred ďakujeme.

* Povinné

Identifikácia podniku podľa veľkosti: *

- ☐ 0 - 9 zamestnancov (mikropodnik)
- ☐ 10 - 50 zamestnancov (malý podnik)
- ☐ 51 - 250 zamestnancov (stredný podnik)
- ☐ 251 a viac zamestnancov (veľký podnik)

Právna forma podnikania: *

- ☐ živnosť
- ☐ verejná obchodná spoločnosť
- ☐ komanditná spoločnosť
- ☐ spoločnosť s ručením obmedzeným
- ☐ akciová spoločnosť
- ☐ družstvo
- ☐ Iné:

Kraj pôsobenia spoločnosti: *

- ☐ bratislavský
- ☐ trnavský
- ☐ nitriansky
- ☐ žilinský
- ☐ banskobystrický

- ☐ košický
- ☐ prešovský

Stretli ste sa vo Vašej profesionálnej práci s pojmom podniková diagnostika a jej nástrojmi? *

- ☐ stretol a vo svojej práci používam viaceré nástroje podnikovej diagnostiky
- ☐ stretol a vo svojej práci používam aspoň jeden nástroj podnikovej diagnostiky
- ☐ stretol, no vo svojej práci nepoužívam nástroje podnikovej diagnostiky
- ☐ nepoznám pojem podniková diagnostika a jej nástroje

V prípade kladnej odpovede "stretol a vo svojej práci používam aspoň jeden/viacere nástroje podnikovej diagnostiky"

V našom podniku používame nasledovné nástroje/metódy podnikovej diagnostiky *

- ☐ finančno-ekonomická analýza
- ☐ metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov (metóda váženého súčtu poradí, bodovacia metóda, metóda normovanej premennej, metóda vzdialenosti od fiktívneho variantu)
- ☐ lokalizačné metódy (Steinerov-Webberov model, analýza úžitkových hodnôt, metóda bodového ohodnotenia)
- ☐ metódu krízového barometra
- ☐ pasport okolia podniku
- ☐ strategickú marketingovú analýzu
- ☐ Iné:

Ako by ste charakterizovali uvedené metódy podnikovej diagnostiky z hľadiska zložitosti zostavenia * 0 - nepoužívame, 1 - veľmi náročná na zostavenie, 4 - veľmi jednoduchá na zostavenie

	0	1	2	3	4
finančno-ekonomická analýza	☐	☐	☐	☐	☐
metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov	☐	☐	☐	☐	☐
krízový barometer	☐	☐	☐	☐	☐
pasport okolia podniku	☐	☐	☐	☐	☐

	0	1	2	3	4
lokalizačné metódy	☒	☒	☒	☒	☒
strategická marketingová analýza	☒	☒	☒	☒	☒

Ako by ste charakterizovali uvedené metódy podnikovej diagnostiky z hľadiska vypovedacej schopnosti? * 0 - nepoužívame, 1 - veľmi zlá vypovedacia schopnosť, 4 - veľmi dobrá vypovedacia schopnosť

	0	1	2	3	4
finančno-ekonomická analýza	☒	☒	☒	☒	☒
metódy multikritériálneho vyhodnocovania variantov	☒	☒	☒	☒	☒
krízový barometer	☒	☒	☒	☒	☒
pasport okolia podniku	☒	☒	☒	☒	☒
lokalizačné metódy	☒	☒	☒	☒	☒
strategická marketingová analýza	☒	☒	☒	☒	☒

Metódy podnikovej diagnostiky, ktoré používame v našom podniku: *

- ☒ poskytujú veľmi presný obraz o skutočnej situácii v podniku
- ☒ poskytujú obraz o situácii podniku, ktorý do značnej miery zodpovedá skutočnosti
- ☒ presne zobrazujú iba niektoré skutočnosti v podniku
- ☒ neposkytujú presný obraz o skutočnom stave podniku

Pri analýze a charakteristike okolia podniku používame metódy: *

- ☐ pasport okolia podniku
- ☐ diagnostickú misiu
- ☐ monitoring okolia podniku
- ☐ štúdiu okolia podniku
- ☐ nediagnostické metódy (metóda PESTEL, intex podnikateľského prostredia....)
- ☐ analýzu okolia podniku nepovažujeme za dôležitú/potrebnú

V začiatkoch svojho podnikania/pri rozšírení svojho podnikania sme sa o lokalite prevádzky rozhodovali na základe: *

- ☐ doterajšieho pôsobenia (predchádzajúce zamestnanie) alebo osobných skúseností
- ☐ výsledkov dosiahnutých aplikáciou lokalizačných metód (metódy bodového hodnotenia, analýzy úžitkových hodnôt, Steinerovho-Webberovho modelu, logistických dopravných úloh...)
- ☐ podľa umiestnenia významného dodávateľa alebo odberateľa
- ☐ lokalitu (umiestnenie) podniku (prevádzky) nepovažujeme za dôležitý aspekt podnikania

Pri sledovaní životného cyklu podniku potrebujeme mať informácie najmä: *

- ☒ vo fáze založenia podniku
- ☒ vo fáze rastu podniku
- ☒ vo fáze stability (vrcholu)
- ☒ vo fáze krízy podniku
- ☒ vo fáze úpadku/zániku podniku
- ☒ o situácii v podniku potrebujeme mať priebežné informácie bez ohľadu na fázu životného cyklu
- ☐ o situácii v podniku nepotrebujeme mať informácie

Stretli ste sa vo svojej praxi s diagnostickými metódami, ktoré vyhodnocujú rast podniku? *

- ☒ áno
- ☐ nie

Akými metódami/postupmi/modelmi vyhodnocujete rast Vášho podniku? *

- ☐ výškou tržieb
- ☐ podielom na trhu
- ☐ finančno-ekonomickou analýzou (kombináciou viacerých ukazovateľov)
- ☐ metódami multikriteriálneho vyhodnocovania variantov
- ☐ Marrisovým modelom rastu
- ☐ rast podniku nevyhodnocujeme
- ☐ Iné:

K predikovaníu a analýze krízy pristupujeme v našom podniku: *

- ☐ živelne (následne po vzniku krízy na základe poklesu tržieb, ziskovosti, výskytu platobnej neschopnosti a pod.)
- ☐ vedome (systematickým dlhodobým vyhodnocovaním finančných ukazovateľov, používaním systémov včasného varovania a pod.)
- ☐ v našom podniku nepredikujeme a neanalyzujeme krízový stav
- ☐ Iné:

Stav krízy podniku analyzujeme: *

- ☐ na základe vlastných skúseností z minulosti
- ☐ na základe výsledkov finančno-ekonomickej analýzy podniku
- ☐ krízovým barometrom
- ☐ charakter a intenzita krízy nie je pre náš podnik dôležitá

Pocítujete zvýšenú potrebu analyzovať ekonomické výsledky podniku v čase krízy? *

- ☐ áno, potrebujem poznať výsledky a stav podniku najmä v čase krízy
- ☐ potreba poznať ekonomické výsledky a stav podniku je približne rovnaká ako v iných fázach životného cyklu
- ☐ v čase krízy nepotrebujem poznať ekonomické výsledky a stav podniku

Dokázali ste na základe diagnostických metód, ktoré odhalili slabé stránky podniku, urobiť nápravu nepriaznivého stavu? *

- ☐ áno, použité metódy nám poskytli dostatok informácií, ktoré aspekty podnikania máme zlepšiť
- ☐ áno, ale použité metódy nám poskytli iba obmedzený rozsah informácií, ktoré sme mohli použiť na nápravu
- ☐ metódy odhalili slabé stránky, ale spôsoby nápravy sme museli nájsť inde
- ☐ použité metódy neodhalili slabé stránky podniku
- ☐ diagnostické metódy sme neaplikovali/neaplikujeme

V prípade odpovede „stretol som sa s pojmom podniková diagnostika, no vo svojej práci nepoužívam nástroje/metódy podnikovej diagnostiky“

Metódy podnikovej diagnostiky v našom podniku nepoužívame z dôvodu: *

- ☐ s nástrojmi/metódami podnikovej diagnostiky sme sa nestretli
- ☐ sú náročné na čas
- ☐ nie sú vhodné pre náš typ podnikania
- ☐ naši pracovníci nemajú dostatok skúseností s ich aplikáciou alebo spracovaním
- ☐ nedostatku informačných zdrojov k danej problematike (literatúra, materiály, učebnice)

Priebežnú výkonnosť podniku sledujeme pomocou: *

- ☐ výšky tržieb
- ☐ ukazovateľov rentability
- ☐ ukazovateľov likvidity
- ☐ ukazovateľov aktivity
- ☐ ukazovateľov zadlženosti
- ☐ multikriteriálnou analýzou výsledkov podniku
- ☐ priebežnú výkonnosť podniku nesledujeme
- ☐ Iné:

Za akých podmienok by ste boli ochotní vo svojom podniku používať metódy podnikovej diagnostiky? *

- ☐ v prípade, že by sme zamestnali špecializovaného manažéra - diagnostika
- ☐ v prípade, že by existoval špecializovaný software pre aplikáciu metód podnikovej diagnostiky
- ☐ v prípade, že by bolo potrebné riešiť zložitejšie problémy, než akým čelí náš podnik v súčasnosti
- ☐ v prípade vstupu strategického partnera do nášho podniku
- ☐ v prípade reštrukturalizácie podniku
- ☐ Iné: