

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: **18200/I/2010/2306254006**

**PODNIKATEĽSKÝ PLÁN A JEHO PROCES TVORBY VO  
VYBRANOM PODNIKU**

**Diplomová práca**

**2010**

**Bc. Michal Smolinský**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**PODNIKATEĽSKÝ PLÁN A JEHO PROCES TVORBY VO  
VYBRANOM PODNIKU**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** Všeobecný manažment

**Študijný odbor:** 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu

**Školiteľ:** Ing. Peter Šinský

**Bratislava 2010**

**Bc. Michal Smolinský**

## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

- Meno a priezvisko študenta:** Bc. Michal Smolinský
- Študijný program:** všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
- Študijný odbor:** 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
- Typ záverečnej práce:** Inžinierska záverečná práca
- Jazyk záverečnej práce:** slovenský
- 
- Názov:** Podnikateľský plán a jeho proces tvorby vo vybranom podniku
- Anotácia:** Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh podnikateľského plánu pre spoločnosť Grafobal, a.s. Skalica za účelom realizácie investičného projektu, a to nákupu hybridného ofsetového tlačového stroja typu R 700 LTTLV Hi Print.
- 
- Vedúci:** Ing. Peter Šinský
- Katedra:** KM FPM - Kat. manažmentu FPM
- Vedúci katedry:** prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
- 
- Dátum zadania:** 18.11.2008
- 
- Dátum schválenia:** 01.11.2008

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.  
vedúci katedry

### Čestné vyhlásenie

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

**Dátum: 26.4.2010**

.....

(podpis študenta)

## **Pod'akovanie**

Rád by som sa poďakoval Ing. Petrovi Šinskému za pomoc pri vypracovávaní práce formou odborného vedenia, usmerňovania a konzultácií. Ďakujem aj Ing. Štefánii Kučerovej zo spoločnosti Grafobal, a. s. Skalica za ústretový prístup a spoluprácu pri vypracovávaní praktickej časti diplomovej práce formou poskytnutia potrebných podkladov, materiálov a odborných konzultácií.

## **ABSTRAKT**

SMOLINSKÝ, Michal: *Podnikateľský plán a jeho proces tvorby vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Peter Šinský. – Bratislava: FPM EU, 2010, 73s.

Cieľom záverečnej práce bolo navrhnuť podnikateľský plán pre spoločnosť Grafobal, a.s. Skalica za účelom realizácie investičného projektu, a to nákupu hybridného ofsetového tlačového stroja typu R 700 LTTLV Hi Print.

Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 1 graf, 18 tabuliek, 5 obrázkov a 7 príloh.

Prvá kapitola je venovaná teoretickému spracovaniu problematiky plánovania a podnikateľského plánu, kde sú charakterizované rôzne pohľady na podnikateľský plán, na plánovanie. V druhej kapitole bol zdôvodnený výber a cieľ diplomovej práce. V tretej kapitole sú uvedené rôzne metódy skúmania, ktoré boli použité v danej práci, ich popis. V ďalšej časti je problematika podnikateľského plánu premietnutá do praxe prostredníctvom spoločnosti Grafobal, a. s. Skalica. Jej jadro je zamerná na hodnotenie efektívnosti investičného projektu, ktorý by mal firme pomôcť v jej ďalšom raste. Záverečná kapitola sa zaoberá celkovým zhrnutím zistených poznatkov z jednotlivých preskúmaných oblastí a odporúčaniami na zlepšenie zistených nedostatkov.

Výsledkom riešenia danej problematiky je zdôraznenie relevantnosti podnikového plánovania pre úspešnosť podniku.

### **Kľúčové slová:**

Podnikateľský plán, investičný plán, ekonomická efektívnosť, projekt.

## **ABSTRACT**

SMOLINSKÝ, Michal: *Business plan and its creation process in the selected company*. – Economic University of Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Supervisor: Ing. Peter Šinský. – Bratislava: FPM EU, 2010, 73 p.

The target of my final work was to propose a business plan for the company Grafobal, a.s. Skalica in order to perform an investment project, i.e. purchase of hybrid offset printer R 700 LTTLV Hi Print.

My work is divided into 5 chapters. It includes 1 graph, 18 tables, 5 images and 7 annexes. The first chapter deals with the theoretical elaboration of the problem and business plan where various views on the business plan and planning are characterised. The second chapter contains the reasoning of the selection and target of the diploma work. The third chapter specifies various methods of research used in the given work, their description. In the next chapter, the business plan issue is projected into practise via company Grafobal, a. s. Skalica. Its core is focused on the evaluation of effectiveness of the investment project which should help the company in its further growth. The final chapter makes a final conclusion of the knowledge found in the individual studied domains with recommendations for improvement of the found mistakes.

The result of the solution of the given issues is the highlight of importance of the company planning for the company success.

### **Key words:**

Business plan, investment plan, economic effectiveness, project.

# Obsah

Úvod	1
<b>1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí</b>	<b>2</b>
1.1 Podnikové plánovanie ako východisko podnikateľského plánu.....	2
1.1.1 Podstata a funkcia plánovania ako súčasť manažmentu, pojem plánovanie a plánovací proces.....	2
1.1.2 Prednosti a nedostatky plánovania.....	7
1.1.3 Systém plánovania podniku, úroveň plánovania, druhy plánov a časový horizont.....	8
1.1.4 Hierarchia podnikových plánov.....	11
1.1.5 Plány jednotlivých funkčných oblastí.....	12
1.1.6 Algoritmus tvorby podnikových plánov.....	15
1.2 Podnikateľský plán a proces jeho tvorby.....	17
1.2.1 Podnikateľský plán a rôzne pohľady na jeho obsahovú stránku.....	17
1.2.2 Vnútoraná funkcia podnikateľského plánu.....	20
1.2.3 Vonkajšia funkcia podnikateľského plánu.....	21
1.2.4 Štruktúra a obsah podnikateľského plánu.....	22
<b>2. Cieľ práce</b>	<b>29</b>
<b>3. Metodika práce a metódy skúmania</b>	<b>30</b>
3.1 Profil spoločnosti Grafobal, a. s. ....	30
3.1.1 Predstavenie spoločnosti.....	30
3.1.2 História.....	31
3.1.3 Organizačná štruktúra Grafobalu, a. s. ....	32
3.1.4 Produkty, technológie a kvalita.....	33
3.2 Metódy skúmania.....	34
3.2.1 Teoretické vymedzenie použitých metód skúmania.....	35
3.2.2 Praktické využitie jednotlivých metód skúmania.....	35
<b>4. Výsledky práce</b>	<b>37</b>
4.1 Situačná analýza a filozofia spoločnosti, konkurencia a ekológia.....	37
4.2 SWOT – analýza.....	38
4.3 Marketingový plán, plán výroby a plány do budúcnosti.....	40
4.3.1 Marketing.....	40
4.3.2 Plán výroby.....	44
4.3.3 Výhľady do budúcnosti.....	45
4.4 Finančná analýza východiskovej situácie podniku ako súčasť finančného plánu..	46
4.4.1 Analýza finančnej situácie na základe vybraných ukazovateľov.....	46
4.4.2 Overenie zlatého bilančného pravidla a výpočet čistého pracovného kapitálu (ČPK).....	50
4.5 Formulácia rozhodujúcich cieľov.....	52
4.5.1 Formulácia všeobecných cieľov.....	52



4.5.2 Ciele v oblasti dividendovej politiky.....	52
4.5.3 Ciele investičného projektu.....	53
4.6 Investičný plán – realizácia investičného projektu.....	53
4.6.1 Predstavenie projektu.....	53
4.6.2 Porovnanie alternatív získania úveru.....	55
4.6.3 Hodnotenie investičného projektu čistou súčasnou hodnotou, vnútornou mierou výnosnosti a dobou návratnosti.....	56
4.6.4 Dlhodobý finančný plán.....	59
4.6.5 Hodnotenie kvality a úrovne plánu.....	62
<b>5. Diskusia</b>	<b>64</b>
<b>Záver</b>	<b>71</b>
<b>Zoznam použitej literatúry</b>	<b>72</b>
<b>Prílohy</b>	

## **Zoznam obrázkov**

- Obrázok č. 1 Štruktúra plánovacieho procesu
- Obrázok č. 2 Hierarchia podnikových plánov
- Obrázok č. 3 Organizačná štruktúra spoločnosti
- Obrázok č. 4 Kľúčoví zákazníci
- Obrázok č. 5 Teritoriálna štruktúra predaja v roku 2009 (v %)

## **Zoznam tabuliek**

- Tabuľka č. 1 Súvaha - vzor
- Tabuľka č. 2 Súvaha – strana aktív 2008, 2009
- Tabuľka č. 3 Súvaha – strana pasív 2008, 2009
- Tabuľka č. 4 Tržby, náklady a výsledok hospodárenia 2008, 2009
- Tabuľka č. 5 Vybrané finančné ukazovatele 2008, 2009
- Tabuľka č. 6 Zlaté bilančné pravidlo 2008, 2009 (v eurách)
- Tabuľka č. 7 Čistý pracovný kapitál 2008, 2009 (v eurách)
- Tabuľka č. 8 ČPK/zásoby 2008, 2009 (v eurách)
- Tabuľka č. 9 Plán vyplácania dividend 2010 – 2013 (v eurách)
- Tabuľka č. 10 Ciele investičného projektu 2010 - 2013
- Tabuľka č. 11 Súčasná hodnota peňažných tokov 2010 - 2017 (v eurách)
- Tabuľka č. 12 Čistá súčasná hodnota projektu (v eurách)
- Tabuľka č. 13 Doba návratnosti (v eurách)
- Tabuľka č. 14 ČSH pri nižšej a vyššej úrokovej sadzbe (v eurách)
- Tabuľka č. 15 Plán zisku 2010 – 2013 (v eurách)
- Tabuľka č. 16 Plánovaná finančná bilancia 2010 - 2013
- Tabuľka č. 17 Plán peňažných tokov 2010 - 2013
- Tabuľka č. 18 Altmanovo Z-skóre 2010 - 2013

## **Zoznam grafov**

- Graf č. 1 Vývoj zisku v eurách za posledné roky

# Úvod

V dnešnom ekonomickom prostredí, ktoré sa vyznačuje dynamickými zmenami, musia byť podnikateľské subjekty stále v strehu, čo sa týka nielen malých podnikov, ale aj stredných a väčších firiem. Pre malé podniky je do istej miery prirodzené, že flexibilitu pokladajú za svoju základnú charakteristiku, pretože je to pre nich v porovnaní s väčšími firmami ich konkurenčná výhoda, na ktorej si budujú svoje postavenie. Väčšie podniky si obyčajne budujú svoje postavenie na širokej kapitálovej základni, ktorá je podložená kvalitným ľudským kapitálom, bez ktorého nie je možné dlhodobo zotrvať na trhu, prípadne ďalej napredovať a rásť. V súvislosti s rozvojom informačnej spoločnosti a turbulentným prostredím, ktoré je plné inovatívnych zmien musia aj väčšie spoločnosti flexibilnejšie reagovať na vývoj na trhu.

Trh v čoraz väčšej miere naberá nielen regionálny, národný, či medzinárodný charakter, ale postupne prerastá do globálneho rozmeru. Je to dané najmä využívaním informačných technológií, ktoré výraznou mierou stierajú hranice nielen medzi jednotlivými štátmi, ale aj medzi kontinentami.

V súvislosti s vyššie uvedenými skutočnosťami je preto nevyhnutné, aby mal každý podnikateľský subjekt vypracovaný kvalitný podnikateľský plán, v ktorom má stanovenú svoju víziu, ciele, ktoré chce dosiahnuť a prirodzene aj spôsob, akým chce tieto ciele dosiahnuť. Pretože jedine vtedy, ak má firma k dispozícii kvalitne vypracovaný podnikateľský zámer, vie kam sa chce dostať, vie ktorých hodnôt sa držať, vtedy sa vie presadiť na trhu aj v tomto turbulentnom ekonomickom prostredí.

Podnikateľský plán je rozpracovaný pre všetky funkčné oblasti podnikovej činnosti (finančný, investičný, personálny, výrobný, marketingový plán), a preto poskytuje všetkým manažérom i zamestnancom určité usmernenie a pomoc pri riešení vzniknutých problémov. Každý takýto plán by mal byť do určite miery flexibilný (nie fixne stanovené všetky pravidlá a ciele), pretože niektoré vzniknuté situácie sa dajú len ťažko predpokladať. Avšak mal by byť fixný v základných, zásadných otázkach, ktoré sú za všetkých okolností nemenné.

Problematika podnikového plánovania je veľmi zaujímavá, a preto je jej venovaná táto diplomová práca, ktorá prehľadne zachytáva jednotlivé časti podnikateľského plánu a následne ich prakticky popisuje na reálnych podmienkach úspešne fungujúcej spoločnosti Grafobal, a.s. Skalica.

# **1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

## **Podnikateľský plán ako súčasť plánovacieho procesu**

Plánovací proces je charakteristický pre všetky subjekty, ktoré sa vyskytujú v hospodárskom živote každej krajiny, od podnikov, neziskových organizácií, štátnych inštitúcií, až po jednotlivcov, ktoré tiež majú svoje osobné plány. Vo všeobecnej rovine je možné povedať, že každá cieľavedomá činnosť by mala mať určitý plán, podľa ktorého príslušný subjekt danú činnosť uskutočňuje. Hoci tento plán nemusí mať formálnu úpravu na papieri, existuje v hlave hlavného iniciátora daného projektu (podnikateľa, manažéra).

### **1.1 Podnikové plánovanie ako východisko podnikateľského plánu**

Plánovanie predstavuje v podniku dôležitú súčasť podnikových aktivít, bez ktorých nie je možné, aby podnik z dlhodobého hľadiska efektívne fungoval, mohol sa ďalej rozvíjať, bol konkurencieschopný. Je potrebné mať vypracovaný plán v rôznych oblastiach podnikateľských činností, ako napríklad v oblasti marketingu, výroby, financií, ľudských zdrojov, výskumu a vývoja a pod. Všetky tieto plány je potrebné mať aj v súlade s filozofiou podniku, jej víziou, poslaním.

Téma podnikového plánovania, podnikateľského plánu je veľmi zaujímavá, a preto je jej venovaná táto diplomová práca, kde je prehľadne spracovaná.

#### *1.1.1 Podstata a funkcia plánovania ako súčasť manažmentu, pojem plánovanie a plánovací proces*

Manažment možno charakterizovať ako riadenie organizácií a spoločností v podmienkach trhového hospodárstva. Základným prvkom organizácie sú ľudia. Manažéri sa snažia usmerňovať ľudí takým spôsobom, aby svojou efektívnou, koordinovanou a vzájomne prepojenou prácou dosahovali stanovené ciele. Je dôležité si uvedomiť, že bez príslušnej úrovne koordinácie a riadenia nie je možné dosiahnuť požadovanú úroveň a efektívnosť práce (výstupu).

Pojem manažment možno chápať a interpretovať v štyroch významoch<sup>1</sup>:

1. **manažment ako proces** vyjadruje skutočnosť, že manažment je praktická činnosť manažéra, ktorá predstavuje súbor aktivít na dosiahnutie cieľa. Manažment v tomto zmysle je dynamický proces, ktorý sa začína definovaním cieľov, pokračuje ich realizáciou až po kontrolu. Ide o neprestajne sa opakujúci cyklus činností;
2. **manažment ako profesia** sa traduje od obdobia, ktoré je známe pod názvom „manažérska revolúcia“. Ide o obdobie od polovice 40. rokov dvadsiateho storočia, keď v hospodársky vyspelých krajinách sa začal proces oddelovania vlastníctva podnikov a ich manažmentu;
3. **manažment ako vedná disciplína** má interdisciplinárny charakter, pretože integruje do jedného celku poznatky z oblasti spoločenských disciplín (psychológia, sociológia, ekonómia, atď.), ale aj prírodných a technických disciplín;
4. **manažment ako umenie** je spájaný s japonským manažmentom. Ten sa snaží osloviť celého človeka, a to nielen jeho pragmatickú, ale aj sociálnu, morálnu, estetickú a citovú stránku. Manažment ako umenie znamená „vedieť ako“, t. j. hľadať a umiestniť správnych ľudí na správne miesta, komunikovať s nimi, reálne ich motivovať a stimulovať individuálne aj ako členov tímu, kreovať tím,...

### Základné funkcie riadenia

Autori H. Koontz a H. Weihrich tvrdia: „manažérske funkcie poskytujú užitočnú štruktúru na organizovanie vedomostí z oblasti manažmentu. Neexistuje žiadna nová myšlienka, záver výskumu alebo technika, ktorú by nebolo možné zaradiť pomocou klasifikácie **plánovanie**, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola.“<sup>2</sup>

Plánovanie je prvá a dá sa povedať, že aj najdôležitejšia funkcia manažmentu, riadenia. Ak sa chce podnik na trhu udržať a ďalej rásť, precízne plánovanie je nevyhnutnosťou. Pre lepšie vysvetlenie je možné charakterizovať plánovanie ako protiklad improvizácie, čiže ide o prácu bez vopred stanoveného plánu.

---

<sup>1</sup> MAJTÁN, M. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. s. 14. ISBN 80-89085-17-2.

<sup>2</sup> KOONTZ, H. - WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 31. ISBN 80-85605-45-7.

## **Funkcia plánovania**

Podstatou tejto práce je zamerať svoju pozornosť na funkciu plánovania, ktorá tvorí najdôležitejšiu zložku manažmentu, od ktorej sa odvíjajú aj nasledovné funkcie.

Plánovanie sa považuje za jednu z najstarších ľudských aktivít spojenú so schopnosťou ľudí predvídať budúcnosť.

Táto schopnosť umožňuje dopredu stanoviť potreby (ciele), ktoré chceme uspokojiť. Plánovanie realizujú nielen firmy, vládne inštitúcie, banky, ale tiež jednotlivci si zostavujú svoje osobné plány. Všetky tieto plány spája jedna spoločná myšlienka, a to je najmä motivačné hľadisko a zámery. Jednotlivé subjekty si plánujú budúcnosť a je iba na nich samotných, ako sa k tomu dokážu postaviť a do akej miery splnia (uspokojia) svoje ciele (potreby). Rozhodovací proces je základom pre úspešné plánovanie.

## **Pojem plánovanie**

Pojem plánovanie má viaceré obsahové významy<sup>3</sup>:

- všeobecné, myšlienkové zaoberanie sa budúcnosťou,
- alternatívne možnosti postupu v budúcnosti v záujme dosiahnutia zmeny,
- výber jednej z možností pri prijímaní rozhodnutí.

Pojem plán v sebe zahŕňa výsledok alebo predmet plánovania. Plán je možné mať len tak v hlave, ale aj písomne v rôzne formalizovaných úpravách.

Najvýznamnejšie otázky, na ktoré plánovanie odpovedá sú: Kde sa nachádzame? Kam chceme ísť? Ako tam ísť? Napredujeme progresívne?

Pomocou plánovania manažéri stanovujú žiadúcu výkonnosť podniku, koordinujú úsilie jednotlivých zložiek i jednotlivých pracovníkov za účelom ich dosiahnutia a kontrolujú mieru plnenia cieľov.

Plánovanie sa chápe ako činnosť, ktorá je vždy spojená s rozvojom, zmenou stavu, zmenou štruktúry alebo zdrojov, ktoré sa realizujú v záujme dosiahnutia stanovených cieľov. Podnik môže, ale nemusí plánovať. Sú aj takí, ktorí od plánovania odrádzajú, pretože veľa udalostí prichádza nečakane a spontánne a s týmito skutočnosťami sa v pláne nepočíta. Je však dôležité spomenúť, že všetci úspešní, hoci nemajú formálne stanovený

---

<sup>3</sup> GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2009. s.11. ISBN 978-80-89393-04-6.

plán, majú svoje ciele, za ktorými idú a smerujú, čo je pre nich v podstate istý druh neformálneho plánu. V konečnom dôsledku pri konfrontácii plánu s realitou a vzniku istej neočakávanej situácie dochádza k miernym úpravám plánu, prípadne k preplánovaniu, pretože je potrebné, aby určitá flexibilita plánu bola zabezpečená.

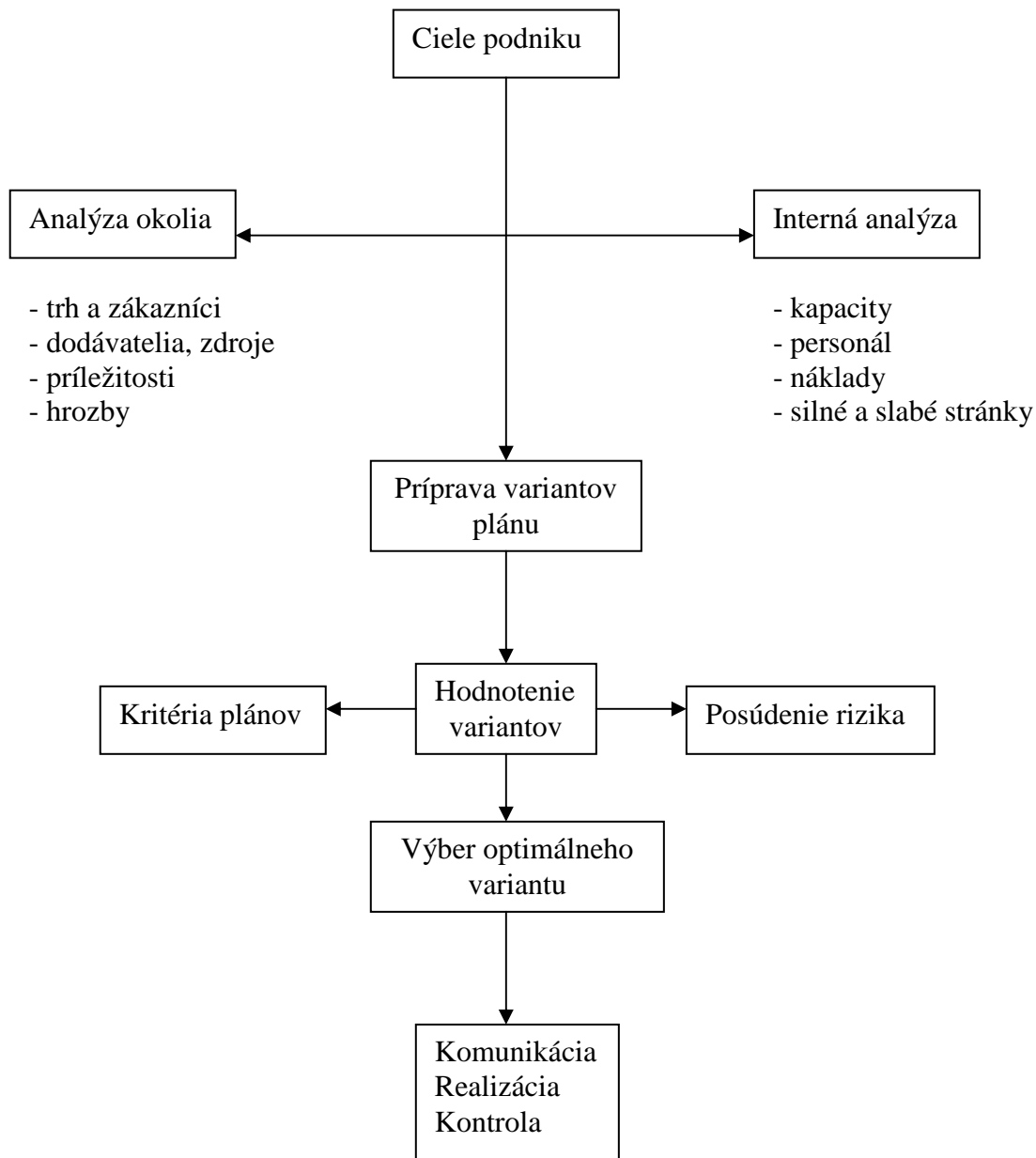
V súčasnom globálnom prostredí, keď rastie konkurencia a dochádza ku koncentrácii dopytu a ponuky je pre podnik životne dôležité, aby plánovaniu prikladal významnú úlohu, pretože jedine pozitívny prístup k plánovaniu môže pre podnik zabezpečiť dobrú východiskovú pozíciu do budúcnosti.

### **Plánovací proces**

Plánovací proces má tri základné časti:

1. časť – ide o analýzu a získanie podstatných informácií potrebných pre plánovací proces;
2. časť – ide o koncepcnú časť, kedy sa tvorí obsahová náplň jednotlivých variantov plánu na nasledujúce obdobie;
3. časť – ide o časť implementácie a kontroly, kedy sa vybraný plán realizuje, následne sa hodnotí, či sa stanovený plán napĺňa, zisťujú sa odchýlky od skutočností, môže sa stať, že sa urobí aj preplánovanie, ak došlo k výrazným zmenám východiskových podmienok.

## Štruktúra plánovacieho procesu



Obrázok č. 1 Štruktúra plánovacieho procesu<sup>4</sup>

<sup>4</sup> GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2009. s.23. ISBN 978-80-89393-04-6.



### 1.1.2 Prednosti a nedostatky plánovania

Plánovanie má v podnikovom manažmente veľký význam, ktorý najlepšie vystihujú jeho hlavné prednosti a nedostatky<sup>5</sup>:

#### **Prednosti plánovania**

1. Plánovanie favorizuje účinné a metodické aktivity, minimalizuje neproduktívnu prácu a trvá na užitočnosti realizácie.
2. Plánovanie zvyrazňuje nutnosť zmien v budúcnosti. Umožňuje manažérom odhaliť možnosti dosiahnuteľné v budúcnosti. Vidí veci také, aké by mohli byť, a nie také, aké sú.
3. Plánovanie odpovedá na otázky typu: „Čo by sa mohlo stať, ak...?“ Odpoveď umožňuje plánovačovi vidieť jasnejšie do komplexu premenných, ktoré danú činnosť ovplyvňujú.
4. Plánovanie utvára bázu na kontrolu. Umožňuje presvedčiť sa, či plánovanie vedie k želaným výsledkom. Také plánovacie techniky, ako je rozpočet, kombinujú priamo funkciu plánu a kontroly.
5. Plánovanie favorizuje realizáciu nápadu, myšlienky, jej zápisu, čo je direktívou i motiváciou na realizáciu. Plánovanie takto znižuje neistotu a improvizáciu.
6. Plánovanie umožňuje vytvoriť rovnováhu pri využívaní výrobných kapacít, lepšie využiť výkon strojov a zariadení, dáva do rovnováhy výkon rozmanitých činností.
7. Dobré plánovanie vedie k bezpečnému riadeniu a dynamike, utvára stabilnú a dlhodobú orientáciu podniku do budúcnosti. Umožňuje manažérom správne ohodnotiť situáciu. Žiadna udalosť v budúcnosti nemôže prekvapiť toho, kto skúsil a pozná plánovacie procesy.
8. Bilančný princíp používaný v plánovaní umožňuje podniku udržovať rovnováhu medzi zdrojmi a potrebami pri plnení cieľov, čo vedie k reálnym plánom.

---

<sup>5</sup> GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2009. s.14-15. ISBN 978-80-89393-04-6.

## **S plánovaním sú spojené aj určité nedostatky**

1. Plánovanie skutočne nemení budúcnosť, ale môže zmeniť budúcnosť podniku, a to väčším úsilím o zmeny vzhľadom na meniace sa podmienky.
2. Plánovanie je limitované presnosťou informácií a neurčitosťou budúcnosti. Keď sa situácia, v ktorej bol vypracovaný plán, zmení, plán v mnohom stráca na svojej hodnote. Vtedy musí nastúpiť preplánovanie alebo znovu naplánovanie, flexibilita plánu podniku, aby sa tento rýchle adaptoval na nové podmienky.
3. Plánovanie je príliš drahé. Náklady vynaložené na plánovanie (mzdy plánovačov, výpočtová technika, spotreba materiálu a energie a i.) sú niekedy vyššie, ako je prínos. Účinnosť plánovania treba merať vzťahom nákladov a prínosov, aj keď to nie je vždy jednoduché.
4. Plánovanie naráža na psychologické problémy, keďže urýchľuje zmeny, čo niekedy akcentuje nespokojnosť personálu. Jednotlivci sa viac starajú o prítomnosť, ktorá je istejšia ako o budúcnosť. Tu pomôže komunikácia, rast informovanosti podriadených a ich participácia na plánovacích aktivitách.
5. Plánovanie potláča iniciatívu, keďže obmedzuje vedúcich v konaní. Dobré plány však disponujú určitým stupňom flexibility a voľnosti a nechávajú priestor na širšiu interpretáciu.
6. Plánovanie niekedy môže viesť k byrokracii. Niektoré podniky dovádzajú plán do monumentu čísel, tabuliek a analýz, ktoré ťažko môžu pilotovať podnik. Pri plánovaní treba rozlišovať podstatné od nepodstatného.
7. Realizácia plánu nezávisí len od činnosti podniku, ale aj od ďalších účastníkov „hry“, ako sú konkurencia, dodávatelia, preferencie spotrebiteľov, legislatíva a pod.

### *1.1.3 Systém plánovania podniku, úroveň plánovania, druhy plánov a časový horizont*

Praktické podnikové plánovanie vystupuje ako proces viacerých štádií s väzbami, ktoré spájajú intelektuálnu činnosť mnohých ľudí, využívajúci rozmanité metódy a techniky.

Za najvýznamnejšie prvky plánovania sú považované<sup>6</sup>:

- úroveň plánovania;
- druhy plánov;
- časový horizont plánov.

## Úroveň plánovania

Plánovanie sa realizuje na rôznych úrovniach:

1. **Vrcholné riadenie**, kde sa tvorí strategický plán rozvoja podniku ako celku, podnikateľský plán (business plan), projektové plány rozsiahlych investičných akcií;
2. **Stredného stupňa** (divízia, strategická podnikateľská jednotka,...), kde sa tvoria strategické plány, podnikateľské plány, plány funkčných stratégií, ročné plány, prípadne plány operatívne;
3. **Na najnižšej organizačnej úrovni** (operačná jednotka, závod, prevádzka a pod.) nevzniká samostatný plánovací útvar a plánovaciu činnosť vykonáva vedúci operatívneho útvaru sám alebo je náplňou práce ekonóma útvaru. Na tejto úrovni sa zostavujú ročné plány a plány operatívne a rozpočty.

## Druhy plánov

Poznáme mnoho plánovacích dokumentov so značne odlišnou formálnou úpravou, ktoré v konkrétnych prípadoch môžu však mať mnohé spoločné črty. Jednotiacim hľadiskom je pritom časový horizont plánov, keďže plánovanie sa vždy zaoberá budúcnosťou.

Z hľadiska typológie plánov môžeme vymedziť:

- strategické plány podniku,
- strategické plány funkčných oblastí (výroba, marketing, financie a pod.),
- projektové plány,
- podnikateľské plány (business plans),
- operatívne plány.

---

<sup>6</sup> MAJTÁN, M. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. s. 190-195. ISBN 80-89085-17-2.

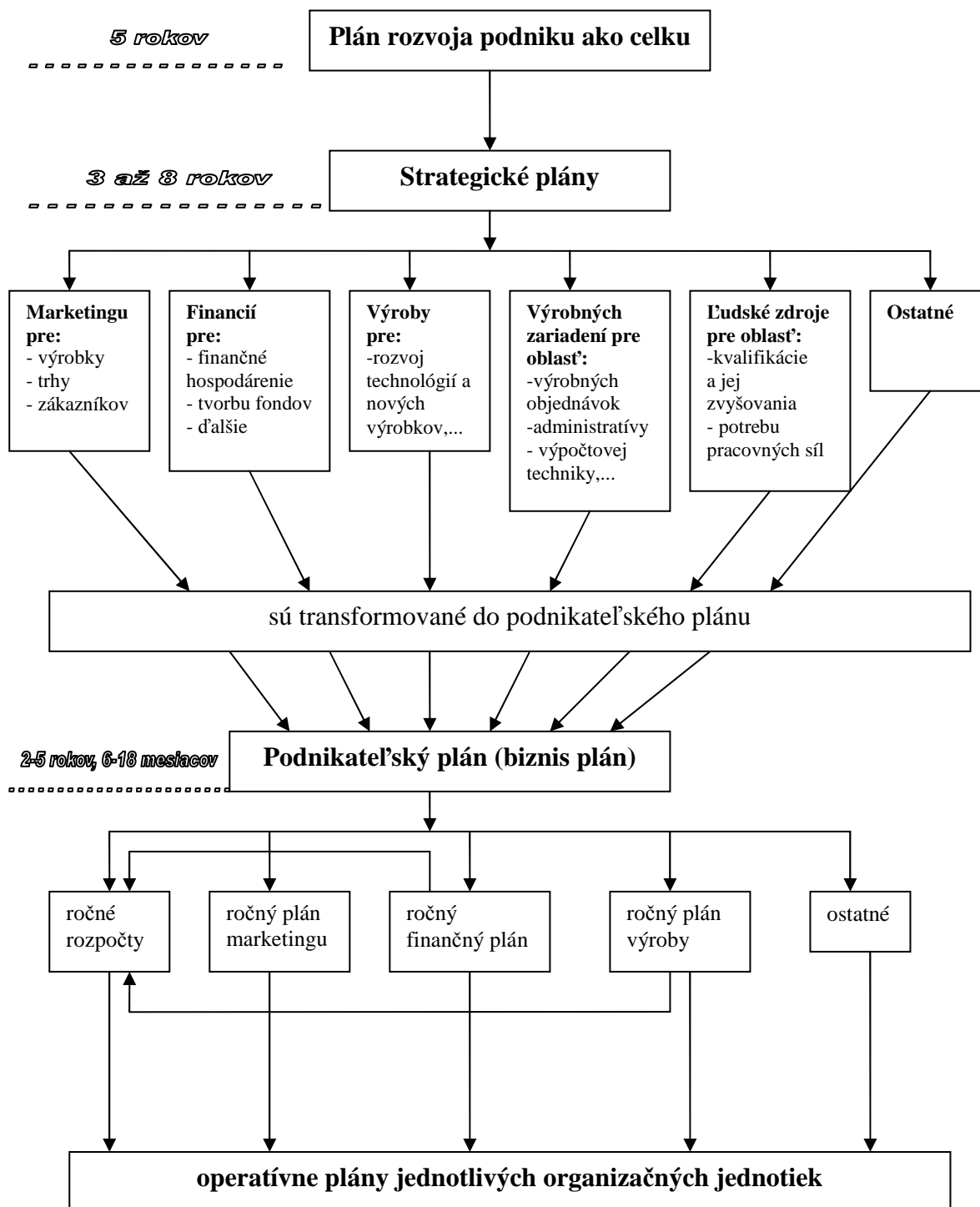
## **Časový horizont plánov**

Plánovanie prebieha vždy v čase a časový horizont sa veľmi často uplatňuje ako základné kritérium pre jednotlivé typy plánov.

Členenie plánov z hľadiska času:

- dlhodobé (nad 5 rokov);
- strednodobé (2 – 5 rokov);
- krátkodobé (do jedného roka).

### 1.1.4. Hierarchia podnikových plánov



Obrázok č. 2 Hierarchia podnikových plánov<sup>7</sup>

<sup>7</sup> GRZNÁR, M. 1994. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Elita, 1994. s. 16. ISBN 80-85323-57-5.

### 1.1.5 Plány jednotlivých funkčných oblastí

Obsahovo-vecná skladba plánu podniku ho umožňuje členiť podľa jednotlivých funkčných oblastí. Tieto časti plánu sú medzi sebou vzájomne prepojené, navzájom sa podmieňujú a ovplyvňujú.

Poznáme tieto plány jednotlivých funkčných oblastí<sup>8</sup>:

1. plán marketingu;
2. plán výroby a materiálových potrieb;
3. plán investičných projektov;
4. plán ľudských zdrojov;
5. finančných plán.

#### 1. Plán marketingu

Hlavnými súčasťami marketingového plánu sú:

- určenie marketingových cieľov a stratégií;
- zhodnotenie situácie na trhu a v okolí ;
- úlohy v oblasti:
  - výrobkov – plán výrobkov,
  - zákazníkov – plán predaja,
  - distribučnej siete – plán distribúcie;
- prostriedky komunikácie – plán reklamy a propagácie;
- služby zákazníkom - plán popredajných a ďalších služieb, servis a pod.;
- prostriedky kontroly a analýzy.

#### 2. Plán výroby a materiálových potrieb

Plánovanie výroby obyčajne vychádza z výrobných kapacít, ktoré má podnik k dispozícii. Ak je dopyt po výrobkoch podniku vyšší ako súčasné kapacity, podnik bude uvažovať o rozšírení výrobných kapacít, ak kapacitné možnosti podniku sú vyššie ako záujem trhu, bude úsilie orientované skôr k zmene výrobného sortimentu, inováciám.

---

<sup>8</sup> MAJTÁN, M. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. s. 195-203. ISBN 80-89085-17-2.

Obsah plánovania výroby sa najčastejšie vymedzuje takto:

- požiadavky trhu na objem a sortiment výrobkov (plán predaja),
- plánovanie nákupu materiálových potrieb a zásob,
- plánovanie výrobného sortimentu,
- plánovanie a bilancovanie kapacít.

### 3. Plán investičných projektov

Dlhodobý rozvoj podniku závisí od dobrej realizácie investičnej činnosti podniku, nepretržitej obnovy a rozširovania výrobných, obslužných alebo distribučných kapacít.

Investície sú vyvolané:

- potrebou obnovy, ako náhrada za vyradovaný hmotný a nehmotný investičný majetok,
- novými vynálezmi a výsledkami výskumu a vývoja (vedecko-technickým pokrokom),
- novými produktmi spojené s uspokojovaním nových potrieb,
- zvýšením dopytu po predávaných produktoch, ktorý súčasné výrobné kapacity nedokážu uspokojiť.

K hodnoteniu ekonomickej efektívnosti investícií sa používa viac metód. Najpoužívanejšími sú výpočet čistej súčasnej hodnoty projektu a vnútorné výnosové percento.

Pre výpočet čistej súčasnej hodnoty sa používa tento vzťah<sup>9</sup>:

$$\text{ČSH} = \sum_{i=1}^n P_n \frac{1}{(1+i)^n} - KV$$

ČSH – čistá súčasná hodnota

$P_n$  - peňažné príjmy z investície v jednotlivých rokoch životnosti  $n$

$n$  – roky životnosti;  $i$  - úroková miera (požadovaná miera výnosu)

KV – kapitálové výdavky

---

<sup>9</sup> FETISOVÁ, E. a kol. 2005. *Podnikové financie – Zbierka príkladov*. Bratislava: IURA EDITION, 2005. s.94. ISBN 80-80787-030-7.

Investície môže podnik financovať z vlastných zdrojov, ktorými sú najmä odpisy a nerozdelený zisk. Cudzími zdrojmi sú predovšetkým pôžičky z finančných inštitúcií, za ktoré sa platí úrok.

Pre rozhodovanie o investíciách v podniku je podľa Čunderlíka podstatný tento celkový rozhodovací model:<sup>10</sup>

1. Identifikácia cieľov;
2. hľadanie možností na investovanie;
3. identifikácia súčasného (daného) a budúceho prostredia (podmienok);
4. výpočet možných výsledkov;
5. meranie skutočných výsledkov a splatnosti;
6. voľba investičných projektov;
7. získanie oprávnenia a realizácia projektov;
8. revízia rozhodnutí o kapitálových investíciách.

#### **4. Plán ľudských zdrojov**

Úlohou plánu ľudských zdrojov je zabezpečiť rovnováhu medzi potrebou pracovníkov, ktorá vyplýva z plánovaného využitia výrobných kapacít a vlastnými stálymi zamestnanci. Popredné podniky v súčasnosti uprednostňujú politiku stálej zamestnanosti. Ťažisko plánovania sa presúva na zabezpečenie stavu a kvalifikácie pracovníkov, ktorí zvládnu používané technológie a stotožňujú sa so záujmami podniku.

#### **5. Finančný plán**

Finančný plán vyjadruje želané ciele podniku v oblasti ekonomických a finančných ukazovateľov.

„Je to dokument, v ktorom sú proti sebe postavené súčasná a budúca potreba finančných prostriedkov a momentálne existujúce a budúce očakávané zdroje na ich krytie, t. j. na isté obdobie vopred rozpočítané príjmy a výdavky.“<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> ČUNDERLÍK, D. 1996. *Podnikateľské riziko*. 2. vydanie. Ivánka pri Dunaji: Heureka engineering, 1996. s.125. ISBN 80-900481-5-3.

<sup>11</sup> KRÁLOVIČ, J. 1998. *Finančné plánovanie podniku*. Bratislava: Elita, 1998. s. 15. ISBN 80-85323-68-0.



Je významnou časťou najmä podnikateľských plánov. Investori sa na základe nich rozhodujú či poskytnú finančné prostriedky konkrétnemu podniku.

Zaužívaná štruktúra finančného plánu zahrnuje projekciu výkazu ziskov a strát, projekciu súvahy a projekciu toku hotovosti (cash - flow). Projekcia výkazu ziskov a strát obsahuje plán nákladov, výnosov a zisk. Projekt súvahy zobrazuje očakávaný vývoj majetku podniku a štruktúru finančných zdrojov vlastných i cudzích. Projekt toku hotovosti transformuje plán výnosov a nákladov do plánu príjmov a výdavkov.

### *1.1.6 Algoritmus tvorby podnikových plánov*

Postupnosť tvorby plánu možno vyjadriť takto<sup>12</sup>:

**Cieľ plánu → analýza → príprava variantov → výber optimálneho variantu → realizácia**

#### **1. Formulácia cieľov plánu podniku**

Táto fáza sa pokladá za jednu z najdôležitejších a najobsažnejších. Keď sú ciele jasné a konkretizované, možno sa sústrediť v ďalších fázach na cesty a spôsoby ich dosiahnutia.

#### **2. Analýza**

Analýza vnútra podniku by sa mala zamerať na identifikáciu jeho silných a slabých stránok, čo sa nazýva ako **SWOT analýza**.

S –	Strenghts	– silné stránky	O –	Opportunities	– príležitosti
W –	Weaknesses	– slabé stránky	T –	Threats	– ohrozenia

Podnik pri podnikaní vychádza zo svojich silných stránok, ktoré sa usiluje čo najlepšie využiť. Naopak, svoje slabé stránky musí eliminovať prijatím príslušných opatrení.

Pri zostavovaní SWOT analýzy sa môžeme stretnúť s nasledovnými nedostatkami:

- zostavenie SWOT anlyzy pred tým, ako sa stanovia a odsúhlasia ciele daného subjektu (želaný stav). SWOT analýza nemôže existovať bez vzťahu k cieľom. Ak konečný cieľový stav nie je presne a jednoznačne definovaný a schválený, účastníci rozhodovania

---

<sup>12</sup> MAJTÁN, M. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. s. 204-206. ISBN 80-89085-17-2.

môžu mať na mysli rozdielne želané ciele a výsledky analýzy tak budú skreslené, neefektívne;

- vonkajšie príležitosti sa častokrát zamieňajú s vnútornými silnými stránkami spoločnosti, a preto je potrebné a nevyhnutné tieto dve kategórie rozlišovať;
- SWOT analýzy sú niekedy chybné zamieňané za možné stratégie. SWOT analýzy sú opisy podmienok, kým možné stratégie predstavujú akcie. Táto chyba sa vyskytuje predovšetkým v súvislosti s analýzou príležitostí. Príležitosti sú v podstate vhodné podmienky, pri ktorých sú dosahovné ciele daného subjektu.

Využitie SWOT analýzy sa nelimituje len na ziskový sektor, ale v akejkoľvek situácii prijímania rozhodnutí, kde je možné definovať želaný koncový stav, cieľ, napríklad v neziskových organizáciách, vládnych zložkách, alebo u jednotlivcov. Sledovaním postupností SWOT analýzy by sa mala vyjasniť situácia a jej faktory, ktoré by mali viesť k cieľovo-orientovaným alternatívam.

### **3. Príprava variantov plánov**

Pri využití rozmanitých plánovacích metód a techník má za úlohu poskytnúť manažérom výber ciest a spôsobov, ako možno realizovať vytýčené ciele.

### **4. Hodnotenie a výber najvýhodnejšieho variantu**

### **5. Fáza realizácie plánov**

Táto fáza zahrňuje rad aktivít. Patrí sem dopracovanie vybraného variantu do formálnej podoby, jeho komunikácia v rámci podniku, prípadne schvaľovanie.

S realizáciou plánu je spojená **pravidelná kontrola** a vyhodnocovanie úrovne jeho plnenia, prepracovanie plánu v prípade zmeny podmienok externých alebo interných, prijímanie nápravných opatrení a podobne.

## 1.2 Podnikateľský plán a proces jeho tvorby

Tvorba podnikateľského plánu je proces, ktorý v sebe zahŕňa komplex činností, ktoré sú nevyhnutné na zostavenie kvalitného podnikateľského plánu. Podnik pri jeho zostavovaní musí brať na zreteľ, že jeho obsah bude dôležitý nielen pre samotný podnik, čo vyplýva z vnútornej funkcie podnikateľského plánu, ale sa oň budú zaujímať aj subjekty z vonkajšieho okolia, ktoré budú chcieť nejakým spôsobom s podnikom spolupracovať, alebo činnosť podniku určitým spôsobom kontrolovať (daňový úrad, banky, poisťovne, investori, zákazníci atď.).

### *1.2.1 Podnikateľský plán a rôzne pohľady na jeho obsahovú stránku*

Podnikateľský plán je písomný dokument, ktorý sa významnou mierou podieľa na dosahovaní cieľov podniku v jednotlivých oblastiach jeho činnosti i cieľov podniku ako celku. Mnohí autori používajú výrazy biznis plán a podnikateľský plán ako synonymum, preto aj v tejto práci bolo prijaté takéto stanovisko.

Hlavným cieľom podnikateľského plánu je:

- pomôcť podniku, aby bol úspešnejší ako konkurenti;
- uľahčiť podniku organizáciu jednotlivých jeho činností;
- rozšíriť možnosti financovania (úvery, pôžičky, ...) podnikateľskej činnosti.

Podnikateľský plán je pokladaný za základný staviteľský kameň úspechu podnikateľov aj podnikových manažérov na všetkých úrovniach. Ide o precízne vypracovaný dokument spoločnosti na usmerňovanie stratégie podniku, a tak isto aj na to, aby zaujal potenciálnych investorov podniku. Investori si tak môžu byť istý, že svoje financie investovali do správnej firmy s dobrým manažérskym zázemím a potenciálom. Podnikatelia vďaka získaním prostriedkom od investorov môžu ďalej rozvíjať svoje aktivity a získavať nové trhy a zákazníkov.

„Podnikateľský plán je dokument, ktorý obsahuje informácie o tom, ako prebieha podnikanie, ako sa budú predávať výrobky alebo služby, aby vytvárali uspokojivý zisk

a aby zisk bol prítlačlivý pre potenciálnych veriteľov alebo investorov, ktorí budú posudzovať podnikanie pri rozhodovaní, či ho budú alebo nebudú financovať.<sup>13</sup>

Pri tvorbe podnikateľského plánu potrebuje podnikateľ zobrať do úvahy všetkých, ktorí budú mať finančnú účasť na podnikaní a ktorí si ho preto pravdepodobne budú chcieť preštudovať, napríklad:<sup>14</sup>

- investori – očakávajú, že z vložených peňazí budú mať zisk;
- veritelia – očakávajú, že požičané peniaze dostanú naspäť aj s úrokom;
- dodávatelia – dodávajú podniku tovar na úver a očakávajú spoľahlivých zákazníkov;
- stáli zákazníci – očakávajú spoľahlivé výrobky a spoľahlivé služby;
- zamestnanci – chcú mať stále zamestnanie;
- verejné inštitúcie – ako napr. daňové úrady, sociálna poisťovňa, orgány životného prostredia, inštitúcie ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci a ďalšie.

Podľa Jiřího Fotra by mal podnikateľský zámer obsahovať tieto základné časti:<sup>15</sup>

- realizačné resumé;
- charakteristiku firmy a jej cieľov;
- organizáciu riadenia a manažérsky tím;
- prehľad základných výsledkov a záverov technicko-ekonomickej štúdie;
- zhrnutie a závery;
- prílohy.

Dobre vypracovaný podnikateľský plán by mal podnikateľovi alebo manažmentu odpovedať na tri otázky:

1. kde sa práve teraz nachádzam (podnik),
2. kam smerujem (kam sa chcem dostať),
3. ako sa tam dostanem (ako dosiahnem svoje ciele).

---

<sup>13</sup> PAPULA J. – PAPULOVÁ E. 2002. *Podnikanie*. Bratislava: Kartprint, 2002. s. 112. ISBN 80-88870-17-8

<sup>14</sup> JOHNSON, R. 1995. *Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán*. Bratislava: Open Windows, 1995. s. 45-47. ISBN 80-85741-09-1.

<sup>15</sup> FOTR, J. – SOUČEK, I. 2005. *Podnikateľský zámer a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 305. ISBN: 80-247-0939

Aby bol podnikateľský zámer úspešný je potrebné dodržať nasledujúcu rovnicu:<sup>16</sup>

**zámer + správne načasovanie + správna realizácia = úspech**

Rozlišujeme<sup>17</sup>:

1. zakladateľský plán
2. strategický plán
3. finančný plán (predkladaný banke pri žiadosti o úver)

## 1. Zakladateľský plán

Podnikateľský plán ako súčasť založenia podniku má formu zakladateľského plánu (podnikateľského zámeru), pričom ide o určitý druh strategického plánu.

Pripravuje sa pred začatím podnikania, takže podnikateľ nemá k dispozícii údaje o predošlej činnosti podniku, o ktoré by sa mohol opierať. Pozornosť by sa mala venovať predovšetkým sebaanalýze podnikateľa.

**Sebaanalýza** znamená rozpoznanie schopnosti a osobnej vytrvalosti na založenie nového podniku. Vyžaduje osobné ambície, pružnosť, optimizmus, vytrvalosť, schopnosť niesť riziko.

Z ekonomického hľadiska je potrebné verbálne predstavy budúceho podnikateľa doložiť predbežným rozpočtom a predbežnými výsledkami ekonomických vzťahov stvárnými v troch podstatných výkazoch – súvaha, výkaz ziskov a strát, výkaz cash flow.

## 2. Strategický plán

Strategický plán je zostavovaný vo forme vnútorného dokumentu, ktorý je zameraný na dosahovanie stanovených cieľov podniku a má pomáhať pri dosahovaní týchto cieľov. Podnik ho využíva najmä pre svoje vnútorné potreby.

Plán zostavuje sám podnikateľ, vo väčších podnikoch top manažment za pomoci výkonných manažérov. Veľa podnikov pripravuje plány na 5 alebo 3 roky a každoročne ešte jednoročný plán. Strategický plán pomáha podniku vhodne reagovať na zmeny vonkajšieho prostredia.

---

<sup>16</sup> WUPPERFELD, U. 2003. *Podnikateľský plán pro úspěšný start*. Praha: Management press, 2003. s. 33. ISBN 80-7261-075-9.

<sup>17</sup> STRÁŽOVSKÁ E. 2000. *Obchodné podnikanie*. Bratislava: SPRINT, 2000. s. 118. ISBN 80-88848-64-4.

### 3. Finančný plán

Finančný plán sa od strategického líši v niekoľkých ohľadoch, svojím obsahom i zameraním. Na rozdiel od strategického plánu je aj významným vnútorným dokumentom pripravovaným pre potreby podniku, ale nielen túto úlohu plní. Je pripravovaný aj pre banku, prípadne pre investorov. Investori a banky sa väčšinou zaujímajú o vplyvy na finančnú situáciu podniku ako sú:

- podmienky trhu, vývoj, zmeny trhu;
- očakávaný rast, návratnosť investícií;
- výška zisku a iné.

Finančný plán sa často zostavuje podľa kritérií peňažných ústavov hlavne pri potrebe získania finančných zdrojov. Dôležitý je tiež jeho rozsah. Banky a investori nepotrebujú podrobnú analýzu stratégie, zaujíma ich skôr peňažný tok a návratnosť nimi vloženého kapitálu.

Na tomto mieste hovoríme o finančnom pláne, ktorý sa stáva súčasťou podnikateľského plánu, niekedy sa však zostavuje v spojitosti s podnikateľským plánom ako samostatný dokument, ak je to požiadavka niektorého zo zainteresovaných partnerov, ktorí poskytujú zdroje.

#### *1.2.2 Vnútorná funkcia podnikateľského plánu*

Podnikateľský plán pomáha viesť a riadiť obchody, v ktorých firma podniká tým, že interpretuje víziu firmy prostredníctvom konkrétnych úloh jednotlivých manažérskych tímov. Vnútorná funkcia podnikateľského plánu odráža podnikové stratégie zahrnuté do taktík podniku, ktoré využíva vo všetkých funkčných oblastiach ako sú marketing, výroba, výskum a vývoj, investičné projekty, financie a ďalšie. Ide o súčasť plánovacieho cyklu firmy.

Je obyčajne vyjadrený v globálnych ukazovateľoch výstupov (hodnota tržieb), a to štvrťročne alebo i mesačne pre každú skupinu výrobkov, nie však pre jednotlivé výrobky zvlášť.

Môže tiež špecifikovať celkové zásoby, ako aj ich požadovanú úroveň, ktorá sa má dodržať v plánovacom období.

Pre potreby vrcholového manažmentu podnikateľský plán neobsahuje všetky detaily ako aj časovú špecifikáciu činnosti potrebnej na realizáciu plánu, ale namiesto toho určuje možné všeobecné postoje ku konkurencii, aby sa dosiahli hlavné ciele.

Pre potreby manažmentu na nižších úrovniach obsahuje podnikateľský plán detailnejšie informácie i časovú špecifikáciu ich realizácie.

### *1.2.3 Vonkajšia funkcia podnikateľského plánu*

Podnikateľský plán z hľadiska svojej vonkajšej funkcie prezentuje firmu so svojimi cieľmi a zámermi ako unikátnu a jedinečnú. Snaží sa v dobrom svetle zaujať subjekty z vonkajšieho prostredia.

Na základe svojich schopností a skúseností sa snaží presvedčiť budúcich investorov, že firma a jej manažment :

- má jasnú víziu, pozná podmienky, v ktorých sa chystá pôsobiť a vie teda odhadnúť aj možné riziká, ktoré sa s jeho činnosťou spájajú;
- má správny odhad, čo sa týka hodnôt a relevantnosti informácií;
- je schopný robiť rozhodnutia podložené správnymi informáciami v požadovanej kvalite;
- sa vyznačuje etikou podnikania.

Cieľom podnikateľov je získať financie potrebné na začatie činnosti podniku a jeho rozvoj od niektorej z finančných inštitúcií. Jednotlivé prognózy v podnikateľskom pláne majú za úlohu presvedčiť tieto inštitúcie, že podnik:

- bude schopný uhrádzať úroky i samotný úver, čo je doložené zdokumentovanými prognózami a prieskumami;
- bude dosahovať takú úroveň cash-flow, kľúčové pomerové ukazovatele v oblasti likvidity, úverovej zadlženosti a ziskovosti, ktorá bude nad priemerom daného odvetvia;
- má v prípade nepriaznivého vývoja podnikania vytvorenú určitú rezervu na úhradu úveru a krytie strát (tzv. kolaterál);
- má majiteľov, ktorí sa významnou mierou podieľajú na financovaní podniku, čiže majú úprimný záujem o jeho úspech a rozvoj.

### 1.2.4 Štruktúra a obsah podnikateľského plánu

Jedna z možností ako charakterizovať podnikateľský plán a pristupovať k jeho samotnému ponímaniu z hľadiska štruktúry a obsahu má nasledovné časti:

- I. sumár (zhrnutie).
- II. hlavná časť.
- III. prílohy.

#### **Sumár (zhrnutie)**

Sumár zostavujú firmy, aby predstavili svoju spoločnosť a svoje obchodné zámery a ciele z pohľadu súčasnosti (ak firma už dlhšie existuje a má históriu) a z pohľadu budúcnosti, čo by malo mať väzbu najmä s projektom, pre ktorý firma potrebuje získať financie. Obyčajne má tento dokument jednu až dve strany.

Sumár je najčítanejšou časťou podnikateľského plánu, ktorý zohľadňujú finančné inštitúcie, potenciálni investori a partneri pri svojich rozhodnutiach.

Sumár by mal obsahovať stručný popis aktuálneho stavu firmy, dôležité informácie o výrobkoch a službách, finančné prognózy, stanovené krátkodobé i dlhodobé ciele firmy a spôsob ako ich chce dosiahnuť, koľko peňazí bude potrebné investovať na dosiahnutie cieľov, aký úžitok budú mať investori z dosiahnutia stanovených cieľov.

Táto časť by mala obsahovať minimálne nasledovné informácie:

- špecifikácia výrobkov, služieb a ich jedinečných úžitkových vlastností;
- prvoradé ciele firmy vyjadrenou pomocou očakávaných finančných efektov;
- celková finančná náročnosť;
- zainteresovanosť manažmentu podniku na realizácii podnikateľského zámeru;
- predpokladaná návratnosť investovaných prostriedkov a stanovenie výšky výnosov pre investorov z realizácie podnikateľských cieľov.



## Hlavná časť

Obsah hlavnej časti môže byť nasledovný<sup>18</sup>:

### 1. Opis firmy

- stručná história firmy,
- splnenie legislatívnych predpokladov podnikania (živnostenský list, koncesná listina),
- právna forma,
- vlastnícke (majetkové) vzťahy voči firme i majetkové vzťahy firmy k iným subjektom,
- materiálne vybavenie firmy,
- dlhodobé a krátkodobé ciele firmy,
- manažment a kľúčoví predstavitelia firmy s ich profesnými životopismi a referenciami,
- organizačné schéma firmy s jasným vymedzením právomocí a zodpovedností,
- informačné toky,
- spolupráca s konzultačnými firmami,
- prezentácia všetkých podnikateľských aktivít firmy s osobitným zreteľom na aktivitu, pre ktorú sa požadujú finančné prostriedky.

### 2. Analýza trhu a konkurencie

- prehľad o odvetví, do ktorého podnikateľská aktivita vecne náleží,
- súčasný stav záujmového trhu,
- základná charakteristika potenciálnych zákazníkov,
- rozmer trhu (národný, medzinárodný),
- budúci vývoj trhu,
- analýza konkurencie,

---

<sup>18</sup> GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ, P. – MARSINA, Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2009. s. 76-80. ISBN 978-80-89393-04-6.

- prognóza predaja a podielu na trhu na základe počtu zákazníkov a tempa rastu segmentu.

### **3. Marketingový plán**

a) opis výrobku/služby z hľadiska užívateľa:

- dodržiavanie noriem,
- nezávadnosť, bezpečnosť,
- porovnanie úžitkových vlastností s konkurenčnými produktmi,
- objem výroby,
- kalkulácia výrobných nákladov,

b) marketingová stratégia:

- profil zákazníka,
- kvantifikácia počtu potenciálnych zákazníkov,
- podiel na trhu,

c) plán predaja:

- cenové stratégie a predajné ceny,
- distribučné kanály,
- reklama a podpora predaja,
- uzavreté kúpno-predajné zmluvy, resp. predbežné zmluvy,
- prognóza predaja v predajných cenách.

Súčasťou marketingového plánu je i marketingový rozpočet (náklady na jeho realizáciu a plánované tržby z predaja).

### **4. Výrobný plán**

Po vecnej stránke obsahuje:

- plán zásobovania (hlavní dodávatelia, platobné podmienky a dodacie lehoty, priemerná výška zásob),
- plánovanie a bilancia výrobných kapacít,
- určenie subdodávateľov, opis dodávateľského reťazca,
- kontrola kvality,
- dopady na životné prostredie.

Výrobný plán by nemal odzrkadľovať len vecné vzťahy, ale mal by vyčísl'ovať i základné nákladové položky na základe naturálnej spotreby materiálov, energie a služieb.

Súčasťou výrobného plánu (môže byť i samostatnou časťou) je personálny plán.

Personálny plán určuje:

- potrebu pracovníkov pre realizáciu podnikateľského zámeru,
- využívanie sezónnych pracovníkov,
- kvalifikačnú štruktúru pracovníkov a ich funkčné zaradenie,
- spôsob získavania pracovníkov,
- odmeňovanie a motiváciu pracovníkov na výsledkoch,
- plán vzdelávania, zvyšovania kvalifikácie pracovníkov,
- plán mzdových nákladov a ostatných osobných nákladov,
- sociálne výdavky.

## **5. Investičný plán**

Obsah:

- investičný plán (plán nákupu investícií, ich odpisovanie a pod.),
- rozvojový investičný projekt alebo niekoľko projektov spracovaných vo forme Realizačnej štúdie (Feasibility study).

## **6. Finančný plán**

Obsah:

- finančno-ekonomická analýza súčasného stavu organizácie a jej podnikateľského prostredia,
- finančné projekcie.

Východisková súvaha a jej predpokladaný vývoj, výkaz zisku a strát podrobne na prvý rok a súhrnnejšie na nasledujúce roky, cash flow v mesačnom členení na prvý rok a súhrnnejšie na ďalšie obdobia minimálne po dobu návratnosti úveru.

Špecifikácia prevádzkových nákladov:

- náklady na personál,
- náklady na výrobu,
- náklady na dopravu,

- náklady na reklamu,
- náklady na správu,
- odpisy.

Súvaha by mala vyzerat' nasledovne.

Tabuľka č. 1 Súvaha - vzor<sup>19</sup>

Strana aktív	Súvaha	Strana pasív
<p><b>Spolu majetok</b></p> <p><b>A. Pohľadávky za upísané vlastné imanie</b></p> <p><b>B. Neobežný majetok</b></p> <p style="padding-left: 20px;">B.I Dlhodobý nehmotný majetok</p> <p style="padding-left: 20px;">B.II Dlhodobý hmotný majetok</p> <p style="padding-left: 20px;">B.III. Dlhodobý finančný majetok</p> <p><b>C. Obežný majetok</b></p> <p style="padding-left: 20px;">C.I Zásoby</p> <p style="padding-left: 20px;">C.II Dlhodobé pohľadávky</p> <p style="padding-left: 20px;">C.III Krátkodobé pohľadávky</p> <p style="padding-left: 20px;">C.IV Finančné účty</p> <p><b>D. Časové rozlíšenie</b></p>	<p><b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b></p> <p><b>A. Vlastné imanie</b></p> <p style="padding-left: 20px;">A.I Základné imanie</p> <p style="padding-left: 20px;">A.II Kapitálové fondy (emisné ážio)</p> <p style="padding-left: 20px;">A.III Fondy zo zisku</p> <p style="padding-left: 20px;">A.IV Hospodársky výsledok minulých rokov</p> <p style="padding-left: 20px;">A.V Hospodársky výsledok za účt. obdobie</p> <p><b>B. Záväzky (Cudzie zdroje)</b></p> <p style="padding-left: 20px;">B. I Rezervy (zákonné, iné)</p> <p style="padding-left: 20px;">B.II Dlhodobé záväzky</p> <p style="padding-left: 20px;">B.III Krátkodobé záväzky</p> <p style="padding-left: 20px;">B.IV Bankové úvery a výpomoci</p> <p><b>C. Časové rozlíšenie</b></p>	

Životaschopnosť podnikateľského plánu by mali dokumentovať i ukazovatele ekonomickej efektívnosti a návratnosti vložených prostriedkov, ktoré by mali byť tiež súčasťou finančného plánu.

<sup>19</sup> ZALAI, K. 2008. *Finančno-ekonomická analýza podniku – PRAKTIKUM*. Bratislava: Ekonóm, 2008. s. 28. ISBN 978-80-225-2501-5.

## 7. Kritické rizikové faktory

Manažment firmy je o to vyššie hodnotený, o čo viac si dokáže uvedomovať rizikovosť svojej podnikateľskej aktivity a identifikovať faktory, ktoré ju môžu spôsobovať. Za základné rizikové faktory možno považovať:

- prekročenie výrobných nákladov v dôsledku externých (ceny vstupov, dodacie termíny) a interných vplyvov (napr. nepodarkovosť),
- nedodržanie termínu zahájenia výroby,
- nedosiahnutie predpokladanej úrovne predaja,
- nižšia solventnosť zákazníkov,
- zmeny v legislatíve,
- neskúsenosť manažmentu,
- nepredpokladané zmeny v odvetví, resp. v ekonomickom cykle,
- „cenová vojna“ vyvolaná konkurenciou a ďalšie faktory a pod.

## Prílohy

Medzi prílohy je vhodné zahrnúť doklady o splnení legislatívnych predpokladov a povinností, ktoré sú potrebné k realizácii podnikateľských aktivít, napríklad:

- živnostenský list,
- koncesná listina,
- výpis z obchodného registra a ďalšie.

Ďalej je žiaduce dať do príloh to, čo podporí argumenty všetkých častí podnikového zámeru, ako napríklad:

- výsledky prieskumu,
- články z tlače, ktoré potvrdzujú potrebu daných výrobkov a služieb,
- fotografie výrobkov, resp. realizačných priestorov,
- prospekty výrobkov,
- cenovú ponuku,
- marketingové návrhy,
- výpisy z bankového účtu,
- uzavreté kúpno-predajné zmluvy,
- projektová technická dokumentácia,

- nájomné zmluvy,
- životopisy a referencie a ďalšie.

## 2. Cieľ práce

Spoločnosť Grafobal, a.s. sa pohybuje v oblasti polygrafického priemyslu, ide o veľkú a úspešnú spoločnosť, ktorá disponuje dostatočne veľkým kapitálom a má pomerne širokú organizačnú štruktúru. Vypracovať podnikateľský plán v takomto podniku je veľká výzva pre každého odborníka z danej oblasti. Cieľom diplomovej práce bolo porovnať teóriu a prax zostavovania podnikateľského zámeru, ktorá nemusí byť vždy totožná.

V teoretickej časti bolo hlavným cieľom, aby jednotlivé aspekty tejto témy boli spracované do zrozumiteľného kontextu. Na základe dostupných zdrojov z domácej i zahraničnej literatúry spracovať relevantné informácie a priblížiť tak pohľady rôznych autorov na tú istú problematiku podnikateľského plánu. Následne usporiadať získané údaje do zrozumiteľného textu a zdôrazniť podstatné súvislosti, ktoré boli v praktickej časti uvedené na skutočnom príklade spoločnosti Grafobal, a.s.

Po teoretickom uvedení do danej oblasti podnikového plánovania bolo dôležité názorne vypracovať jednotlivé plány podľa funkčných oblastí. Podstatné bolo vysvetliť akým spôsobom spoločnosť pristupuje k realizácii podnikateľskej činnosti, aký systém sa využíva pri plánovaní v jednotlivých funkčných oblastiach, aké sú jej priority, akým spôsobom komunikuje so zákazníkmi a na čom si zakladá.

Ďalším cieľom tejto diplomovej práce, ktorý nemožno opomenúť bolo ukázať na praktickom príklade realizáciu investičného projektu, teda kúpu hybridného ofsetového tlačového stroja (R 700 LTTLV Hi Print). Ukázať na skutočnom príklade spôsob posudzovania rentability investičného projektu, čiže akým spôsobom sa to potom prejaví na plánovanej finančnej bilancii, peňažnom toku, či samotných hospodárskych výsledkoch spoločnosti. Ide o strategické rozhodnutia podniku, ktoré môžu mať pri nesprávnom vyhodnotení a nesprávnej interpretácii analýz zásadné dôsledky.

Všetky tieto čiastkové ciele, ktoré sú vyššie uvedené smerujú k jednému, ktorý je najdôležitejší, to znamená zdôraniť relevantnosť plánovania. Hoci v súčasnosti sa čoraz viac kladie dôraz na improvizáciu, či situačné vedenie, podnikateľský plán ostáva naďalej najdôležitejším firemným dokumentom, ktorý pomáha všetkým účastníkom podnikového transformačného procesu v ich činnostiach a aktivitách a usmerňuje ich na správnu cestu.

### 3. Metodika práce a metody skúmania

Diplomová práca zachytáva skutočné podnikové plánovacie procesy, ktoré sa využívajú v spoločnosti Grafobal, a.s. Profil firmy a popis jednotlivých metód skúmania, ktoré boli použité sú prehľadne zachytené v tejto kapitole.

#### 3.1 Profil spoločnosti Grafobal, a.s.

Pre účely vypracovania diplomovej práce bola pozornosť upriamená na spoločnosť Grafobal, a.s., pretože ide o veľkú spoločnosť, ktorá disponuje kvalitným personálom, má svoje vlastné originálne know-how a v posledných rokoch sa čoraz viac snaží prenikať na zahraničné trhy, pretože v tom vidí spôsob ako získať potenciálnych nových zákazníkov. Jej produkty majú najvyššiu kvalitu, sú konkurencieschopné aj na zahraničných trhoch, čo možno vidieť aj podľa toho, že už niekoľko krát získala ocenenie za najlepší obal na svete (Príloha č. 1: WorldStar Award for Packaging 2006 – Najlepší produkt svojho druhu vo svete za rok 2006 - darčekový obal na karafu).

##### 3.1.1 Predstavenie spoločnosti

Obchodné meno: Grafobal, akciová spoločnosť

Sídlo: Mazúrova 2, Skalica 909 87

Deň vzniku: 01.05.1992

Právna forma: Akciová spoločnosť

Je zapísaná v OR Okr. Súdu, Trnava odd.: Sa vl. č. 37/T (IČO: 31411592).

Základné imanie tvorí vo výške 10 899 924 EUR a zamestnáva 730 zamestnancov.

Spoločnosť predstavuje viac ako sto rokov nepretržitého napredovania vo svojom odbore. Spolu s dcérskymi spoločnosťami patrí k popredným výrobcom obalov z hladkej a vlnitej lepenky v strednej a východnej Európe. Dominantnou oblasťou je výroba obalov určených predovšetkým stredným a veľkým zákazníkom s medzinárodnou pôsobnosťou. Silnou stránkou produkcie Grafobalu, a.s. je okrem kvalitnej potlače i široké spektrum zušľachtovacích technológií so špeciálnymi možnosťami.

Kvalitné, dômyselne vyhotovené obaly a polygrafické výrobky z Grafobalu, a.s. získali množstvo prestížnych ocenení na medzinárodných súťažiach.



Hlavný predmet činnosti spoločnosti Grafobal, a. s.:

- výroba tovaru z papiera a lepenky,
- tlač kníh, hospodárskych a spoločenských tlačív a polygrafických výrobkov,
- ofsetová tlač,
- zhotovovanie výsekových foriem,
- vydavateľská činnosť,
- sadzba a zhotovovanie tlačiarskych predlôh,
- grafické služby.

Ďalej sem možno zaradiť aj nasledovnú činnosť:

- leasing, faktoring, forfaiting, ubytovacie služby, pohostinská činnosť (bez ubytovacích zariadení), nákladná cestná doprava, vlastná ochrana, nákladná cestná doprava vykonávaná cestnými nákladnými vozidlami do celkovej hmotnosti 3,5 t vrátane prípojného vozidla, prenájom nehnuteľností, bytových a nebytových priestorov s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom, zabezpečovanie služieb potrebných na prevádzku objektov, zariadení a budov.

### 3.1.2 História<sup>20</sup>

Spoločnosť vznikla 2. novembra 1905, kedy viedenská firma Hammer a Voršák postavila v Skalici továreň na lekárske a laboratórne potreby a začala výrobu v oddelení ručnej poťahovanej kartonáže a v tlačiarni.

V roku 1923 prevzala firmu Slovenská banka, úč. spol. v Bratislave s novým názvom továrne TEKLA - kartonážny a papiernický priemysel úč. spol. Skalica.

Znárodnenie a začlenenie do národného podniku Považské celulózky a papierne v Ružomberku s filiálkou v Bratislave ako závod TEKLA sa uskutočnilo v roku 1946. V roku 1950 bol závod TEKLA pričlenený do národného podniku Harmanecké papierne, Harmanec a následne v r. 1953 bol vytvorený národný podnik Kartoprodukta so sídlom v Skalici. Posledné začlenenie podniku Kartoprodukta do vyššej organizačnej jednotky n. p. Brněnské papírny sa udialo v roku 1958. Tento stav trval do roku 1969, kedy sa začala éra samostatného podniku pod názvom "GRAFOBAL", národný podnik, Skalica.

---

<sup>20</sup> GRAFOBAL, A. S. SKALICA. *História*. [online]. [cit. 2010.02.02]. Dostupné na internete: <<http://www.grafobal.sk/ofirme/historia.php3>>.

V roku 1992 sa bývalý štátny podnik transformoval v prvej vlnе privatizácie na akciovú spoločnosť Grafobal. Expanzia spoločnosti začala v roku 1994 otvorením výrobného závodu 02 na výrobu kašírovanej vlnitej lepenky typu E a B.

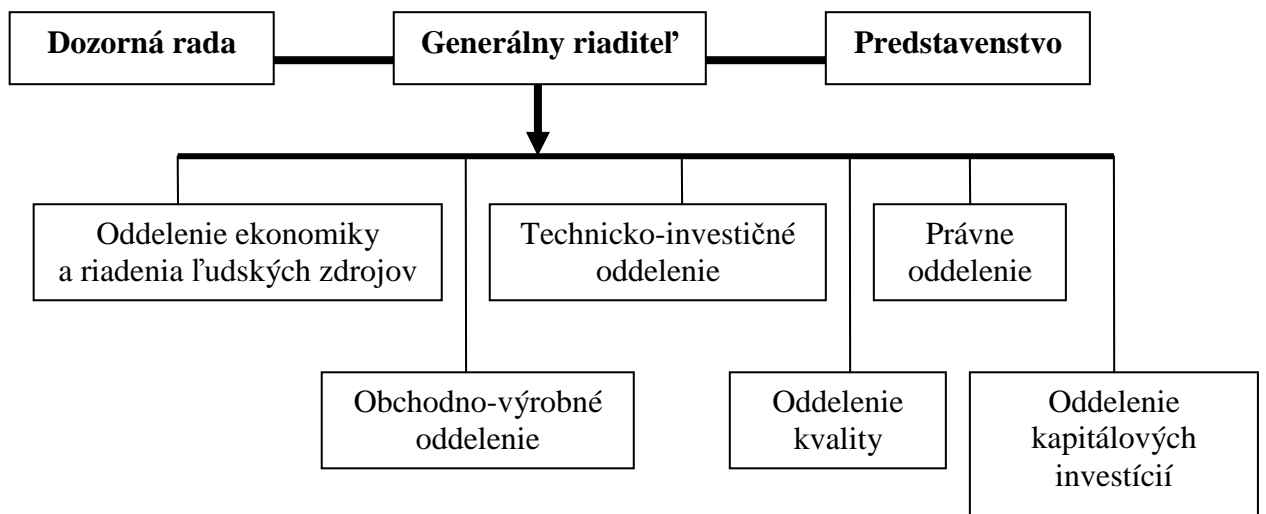
Prvá akvizícia zahraničnej spoločnosti sa uskutočnila v roku 1995, kedy Grafobal, a. s., Skalica kúpil majoritný balík akcií najväčšieho litovského výrobcu obalov zo skladačkovej lepenky a flexibilných obalov.

V roku 1996 bol otvorený nový výrobný závod Grafobal, s. r. o., Slaný, ako 100% dcérska spoločnosť Grafobal, a. s., Skalica.

V roku 2001 pribudla do "grafobalskej rodiny" spoločnosť Grafobal Bulgaria, a. s., ktorá má sídlo v Svoге, cca 70 km od hlavného mesta Bulharska Sofie.

V roku 2005 bol otvorený nový výrobný závod v Rostove na Done v Ruskej federácii – Grafobal Don, s. r. o.

### 3.1.3 Organizačná štruktúra Grafobalu, a.s.



Obrázok č. 3 Organizačná štruktúra spoločnosti<sup>21</sup>

<sup>21</sup> GRAFOBAL, A. S. SKALICA. 2010. *Interná personálna dokumentácia: Plán ľudských zdrojov*. Skalica: Grafobal, a. s. Skalica, 2010.

### 3.1.4 Produkty, technológie a kvalita

#### Vyrábané produkty<sup>22</sup>

##### 1. Obaly z hladkej lepenky

Sú kľúčovým výrobným sortimentom spoločnosti Grafobal, a. s. Používajú sa pri spotrebiteľskom balení potravín, tabakových výrobkov, kozmetiky, liekov, pančúch atď. Často sa využíva zušľachtenie špeciálnymi povrchovými úpravami ako je slepotlač, tlač zlatým lakom, tlač raziacou fóliou, okienkovanie, UV lakovanie.

##### 2. Obaly z vlnitej lepenky

Vlnitá lepenka typu B s hrúbkou cca 3 mm, je používaná na balenie ťažších a objemnejších výrobkov. Najčastejšie používaným typom vlnitej lepenky je typ E s hrúbkou cca 1,7 mm. Vlnitá lepenka typu F má hrúbku iba 1,2 milimetra. Oproti typu E umožňuje až 30-percentné zníženie skladovacích a prepravných nákladov a 10-percentnú úsporu materiálu použitého na jej strednú zvlnenú vrstvu. Grafobal sa orientuje v komodite vlnitej lepenky najmä na kaširované obaly so špeciálnymi požiadavkami na kvalitu tlače, tvarový výsek, dokončovacie spracovanie a použité materiály.

##### 3. Etikety a papierové vrecká

Dôležitou skupinou produktov spoločnosti sú rezané a vysekávané etikety na mokrý i suchý proces, etikety na čokolády, či mäkké balenie cigariet. Technologicky i druhovo sem patrí aj výroba papierových vreciek, ktoré sa najčastejšie používajú na osivá.

##### 4. Pohľadnice, reklamné a obchodné tlačoviny

Pri výrobe tohto rozmanitého sortimentu je možné v maximálnej miere využiť všetky technológie, ktorými spoločnosť disponuje. Popri kvalitnej tlači a povrchovej úprave UV lakovaním či laminovaním sa veľmi často využíva členitý výsek, tlač raziacou fóliou, slepotlač, atypické skladanie a lepenie.

---

<sup>22</sup> GRAFOBAL, A. S. SKALICA. *Produkty a služby*. [online]. [cit. 2010.02.02]. Dostupné na internete: <<http://www.grafobal.sk/produkty/index.php3>>.

## **5. Leporelá, puzzle**

Osobitnou časťou polygrafickej produkcie sú leporelá - klasické s väzbou V6a, rozkladacie s väzbou V6, špirálované s väzbou V6b, priestorové i maxileporelá. V tejto skupine produktov sa nachádzajú i puzzle na podložke i bez podložky, papierové police a detské papierové hry. Všetky používané materiály majú atest zdravotnej nezávadnosti.

### **Používané technológie**

- Lakovanie disperzným lakom,
- technológia UV lakovania,
- lakovanie zlatým lakom,
- výsek a slepotlač,
- okienkovanie,
- tlač raziacou fóliou - táto švajčiarska technika dosahuje ojedinelú presnosť v razení a zlatení, pri maximálnej odchýlke do štvrt' milimetra,
- laminovanie - laminujú sa obálky kníh, leporelá, polygrafické produkty a exkluzívne obaly,
- lepenie.

### **Kvalita**

Systém riadenia kvality v súlade s normou ISO 9001:2000 v spoločnosti Grafobal, a. s. bol certifikovaný firmou SGS EQCI Belgicko a jej certifikát má medzinárodnú platnosť. Certifikácia sa vzťahuje na celý výrobný proces, od prijatia objednávky až po expedíciu hotového výrobku zákazníčkovi.

Ide o certifikát systému kvality Reg. č. BE97/3033QA (Príloha č. 2).

Spoločnosť Grafobal, a. s. stavia do popredia v prvom rade kvalitu každého výrobku a komplexnosť ponúkaných služieb. Používa pri výrobnom procese postupy a materiály priateľské k životnému prostrediu.

## **3.2 Metódy skúmania**

Spôsob narábania s informáciami je veľmi dôležitý, pretože je potrebné sa dopracovať k správnym záverom a stanoviskám. Pri tejto práci s informáciami sa obyčajne využívajú rôzne metódy skúmania.

### 3.2.1 Teoretické vymedzenie použitých metód skúmania

V tejto diplomovej práci boli využité nasledovné metódy skúmania:

- **Analýza** – predstavuje rozklad predmetu, či objektu skúmania na základné prvky, vyčlenenie rozhodujúcich činiteľov a v neposlednom rade ide o kvantitatívne a kvalitatívne vyjadrenie vplyvu rozhodujúcich činiteľov. Ide predovšetkým o všeobecný prístup k ekonomickej činnosti, k spoznaniu ekonomickej činnosti.
- **Porovnávanie (komparácia)** – základom porovnávania je zisťovanie rozdielov medzi určitými javmi, objektmi, ich stavom. Ekonomické porovnávanie je založené na porovnávaní plánu so skutočnosťou, čiže ide o zistenie úrovne plnenia plánu a následne odvodiť dôsledky, prípadne nápravné opatrenia.
- **Syntéza** – jej základom je spojenie predchádzajúcou analýzou rozložených častí daného objektu skúmania do celku.
- **Dedukcia** – predstavuje postup od všeobecných údajov k jednotlivým, konkrétnym zisteniam. Ide teda o postup od celku k častiam.
- **Abstrakcia** – prostredníctvom nej sa zisťuje relevantnosť informácií, pozornosť sa upriamuje na podstatné informácie, pričom sa neberú do úvahy tie údaje, ktorých vplyv nie je podstatný. Týmto spôsobom sa abstrahuje od informácií, ktoré nie sú dôležité z hľadiska skúmaného objektu.
- **Štatistické metódy** – prostredníctvom nich sa hodnotí dynamika vývoja vo forme prehľadov, schém a grafov.
- **Dynamické metódy hodnotenia efektívnosti projektov** – ide o metódy, ktoré zohľadňujú princíp časovej hodnoty peňazí. V tejto práci je použitá metóda čistej súčasnej hodnoty, metóda vnútornej miery výnosnosti a metóda doby návratnosti.

### 3.2.2 Praktické využitie jednotlivých metód skúmania

Analýza bola využitá v tejto práci najmä v teoretickej časti, kedy boli analyzované jednotlivé prístupy a názory k vnímaniu podnikateľského plánu. Išlo o vyčlenenie rozhodujúcich, základných činiteľov ich rozklad na jednotlivé časti. V praktickej časti boli spracované informácie, ktoré poskytla spoločnosť Grafobal, a.s. Metóda analýzy bola použitá predovšetkým pri vypracovaní finančných analýz, z ktorých bola vyhodnotená

súčasná finančná situácia firmy na základe finančných ukazovateľov a následne z nej boli vypracované prognózy na najbližšie roky.

Prostredníctvom komparácie boli porovnané jednotlivé názory rôznych autorov na problematiku podnikového plánovania a na základe toho, tak mohol byť do práce vnesený objektívny pohľad na danú oblasť skúmania. Tiež aj pri finančných analýzach boli porovnávané jednotlivé ukazovatele, ako sa vyvíjali v čase, v jednotlivých obdobiach.

Syntézou predchádza dôkladná analýza, kedy sa na základe rozanalyzovaných údajov spájajú do zmysluplného kontextu jednotlivé časti, ktoré boli predmetom analýzy. Čiže z dostupnej literatúry a zdrojov z firmy bola po analýze realizovaná syntéza, aby výsledky práce mali hlavu a päť.

Pri študovaní jednotlivých tém z oblasti podnikového plánovania sa vychádzalo aj zo všeobecných údajov z literatúry, prípadne podnikových zdrojov, ktoré boli následne dedukciou vypracované na jednotlivé časti podnikateľského plánu (výrobný plán, marketingový plán, finančný plán, atď.).

Pri spracovávaní dostupnej literatúry a podnikových materiálov bolo nevyhnutné abstrahovať od nepodstatných informácií a zdôrazniť najmä tie, ktoré sa týkali, alebo priamo súviseli s témou diplomovej práce. Je dôležité si najprv naštudovať širší okruh literatúry o danej téme a následne klásť dôraz len na kľúčové prvky, neodbiehať zbytočne od témy, čo sa obyčajne robí aj pomocou abstrahovania.

Štatistické metódy boli použité pri spracovaní finančných ukazovateľov do prehľadnej tabuľky, kde sa prohnával vývoj týchto ukazovateľov v čase. Vypočítal sa index zmeny oproti predchádzajúcemu obdobiu, aby sa tak mohla zistiť dynamika vývoja medzi jednotlivými obdobiami.

Pri samotnom investičnom projekte sa kládol dôraz na spôsob, akým sa bude počítat' ziskovosť, či stratovosť plánovanej investície. Uvedená investícia (nákup hybridného ofsetového stroja) si vyžadovala zohľadniť pri výpočte rentability projektu aj princíp časovej hodnoty peňazí, a preto sa použila metóda čistej súčasnej hodnoty, vnútornej miery výnosnosti, doba návratnosti investovaného kapitálu. Pre výpočet čistej súčasnej hodnoty bolo potrebné diskontovať čistý peňažný tok z investície úrokovou mierou, následne odpočítat' kapitálové výdavky. V prípade kladného výsledku bol daný projekt rentabilný, v opačnom prípade sa jeho realizácia nevyplatila. Vnútna miera výnosnosti predstavuje percento, pod ktoré by výnosnosť uvedeného projektu nemala klesnúť, pretože inak by bol projekt nerentabilný. Doba návratnosti investovaného kapitálu udáva za aký dlhý čas nám čisté peňažné toky z projektu vrátia sumu vo výške investovaného kapitálu do projektu.

## **4. Výsledky práce**

### **Realizácia podnikateľského plánu v spoločnosti Grafobal, a. s. Skalica**

Spoločnosť Grafobal, a.s. vykonáva svoju činnosť v oblasti polygrafického priemyslu. Na Slovensku patrí medzi lídrov vo svojom odbore. Má dlhoročné skúsenosti v danej oblasti, na čom si zakladá a buduje svoje dominantné postavenie.

#### **4.1 Situačná analýza a filozofia spoločnosti, konkurencia a ekológia**

Hlavnou filozofiou spoločnosti je poskytovať svojim súčasným zákazníkom produkty na vysokej kvalitatívnej úrovni, realizovať tok produktov zo spoločnosti až k zákazníkovi na čo najvyššej úrovni, aby tak zákazníci mali v požadovanom množstve, čase a kvalite obaly pre svoje produkty, ktoré sú pre konečných spotrebiteľov lákavé, zaujímavé. Grafobal, a.s. sa snaží aj v dostatočnej miere podporovať predaj svojich produktov. Zameriava sa najmä na stredné a veľké firmy s celoštátnou, prípadne medzinárodnou pôsobnosťou, ktoré potrebujú veľké množstvo vysoko kvalitných obalov. Zákazníci Grafobalu, a.s. sú obvyčajne veľké medzinárodné spoločnosti podnikajúce v potravinárskom, tabakovom, sklárskom, farmaceutickom, chemickom a spotrebiteľskom priemysle.

Odberteľov, zákazníkov spoločnosť vníma a rozlišuje podľa výšky obratu a podľa sortimentu, o ktorý prejavujú záujem. Dôležití zákazníci obvyčajne odoberajú niekoľko druhov výrobkov (nie len jeden druh). Títo zákazníci sú pre podnik prvoradou prioritou, venuje sa im zvýšená pozornosť pri komunikácii, pri plánovaní výroby a tiež aj pri plánovaní logistiky dodávok.

#### **Konkurencia**

Konkurenčné prostredie pre podnik vytvárajú najmä veľké spoločnosti, obvyčajne sú to dvaja najväčší výrobcovia obalov v každej krajine, do ktorej vyváža svoje produkty. Možno teda povedať, že Grafobal, a.s. je konkurencieschopný na domácom i zahraničnom trhu nielen z hľadiska kvality výrobkov, ale aj z hľadiska cien. V oblasti výroby obalov

z hladkej a vlnitej lepenky, ktoré sú jeho ťažiskovými produktami, je jeho konkurenčnou výhodou, v porovnaní s ostatnými, malá vzdialenosť k zákazníkom, pretože prepravné náklady sú v pomere k cene svojich produktov relatívne vysoké.

Ustavične sa hľadajú nové príležitosti na rozvoj podniku, nové príležitosti pre export, čo súvisí najmä s rozšírením Európskej únie a s novými možnosťami znižovania nákladov (využívanie výhod pri preprave, ktoré plynú z členstva v EÚ – napr. menší dôraz na byrokráciu). Podnik v nasledujúcom období zvažuje nákup nového výrobného zariadenia. V posledných rokoch vždy dosahoval kladný hospodársky výsledok, a preto chce túto investíciu kryť z časti ziskom a z časti úverom, prípadne čerpať úver na celú sumu investície. Získať úver by nemalo byť zložité, lebo výsledky podniku hovoria v jeho prospech.

## **Ekológia**

Grafobal, a.s. dáva do popredia v čoraz väčšej miere aj ekologickú stránku výrobného procesu a svojich produktov. Jeho produkty (obaly) sú recyklovateľné, priateľské k životnému prostrediu. V prípade výrobkov ako sú puzzle, či leporelá musí vyberať kvalitné materiály bez nebezpečných látok, pretože sú určené predovšetkým pre deti. Tento pozitívny vzťah k životnému prostrediu je v dnešnej dobe veľmi dôležitý, pretože veľké spoločnosti, ktoré tvoria prevažnú väčšinu podnikových klientov dávajú veľký dôraz na ekologickú stránku výroby, čo zohľadňujú aj pri výbere svojich obchodných partnerov.

## **4.2 SWOT – analýza**

Z pohľadu SWOT – analýzy je možné súčasný stav v Grafobal, a. s. vnímať takto:<sup>23</sup>

### **Silné stránky (Strengths)**

- Tradícia vyše 100 rokov vo výrobe obalov, dlhodobé dobré vzťahy s obchodnými partnermi,

---

<sup>23</sup> GRAFOBAL, A. S. SKALICA. 2009. *Marketingový plán*. Skalica: Grafobal, a. s. Skalica, 2009.



- líder na slovenskom trhu, dominantné postavenie v nosnom výrobnom programe (až 70 % trhu skladačkových obalov z hladkých lepeniek v SR),
- vlastné know – how, kvalifikovaný personál, vysoká kvalita výrobkov,
- moderné a vysokovýkonné technológie patriace k súčasnej svetovej špičke,
- komplexný servis (od návrhu konštrukcie a designu až po finálny výrobok a zákaznícky servis),
- široká škála obalov a polygrafických produktov (etikety, obaly z hladkých lepeniek, obaly z vlnitých lepeniek až po prostriedky podporujúce predaj – reklamné pútače, plagáty, katalógy, návody,...),
- dobrá skladba zákazníkov - v top 20 zákazníkov sú silné nadnárodné firmy – dlhodobé kontakty, 80 % obratu, zvyšných 20 % obratu zabezpečuje veľké množstvo menších zákazníkov.

#### **Slabé stránky (Weakness)**

- Silní dodávatelia – nadnárodné spoločnosti, ktoré si diktujú podmienky spolupráce,
- nízka flexibilita vzhľadom na menších konkurentov často regionálneho charakteru,
- nedostatočná orientácia na zahraničných zákazníkov,
- nedostatok kvalitných pracovníkov predaja pre oblasť zahraničných trhov,
- nízka konkurenčná schopnosť v niektorých komoditách (nadštandardná kvalita pre relatívne úzky okruh zákazníkov, pre veľké množstvo potenciálnych partnerov zbytočný luxus),
- obmedzený potenciál pôsobenia na európskom trhu (stredo a východoeurópsky región),
- problematická celoeurópska spolupráca so spoločnosťami typu Nestlé, Kraft Foods, Procter&Gamble, Henkel a ďalšie.

#### **Príležitosti (Opportunities)**

- Dlhodobý celosvetový trend rastu spotreby obalov z papiera, hladkej i vlnitej lepenky,

- presun výrobných závodov z krajín s drahou pracovnou silou do krajín strednej a východnej Európy (nový dopyt po obaloch),
- otvorenie trhu EÚ,
- ekologické trendy nahrádzania nerecyklovateľných obalov a obalov zaťažujúcich životné prostredie za plne recyklovateľné a ľahko odbúrateľné papierové obaly,
- vývoj nových technológií zabezpečujúcich vyššiu flexibilitu, operatívnosť, efektívnosť.

### **Hrozby (Threats)**

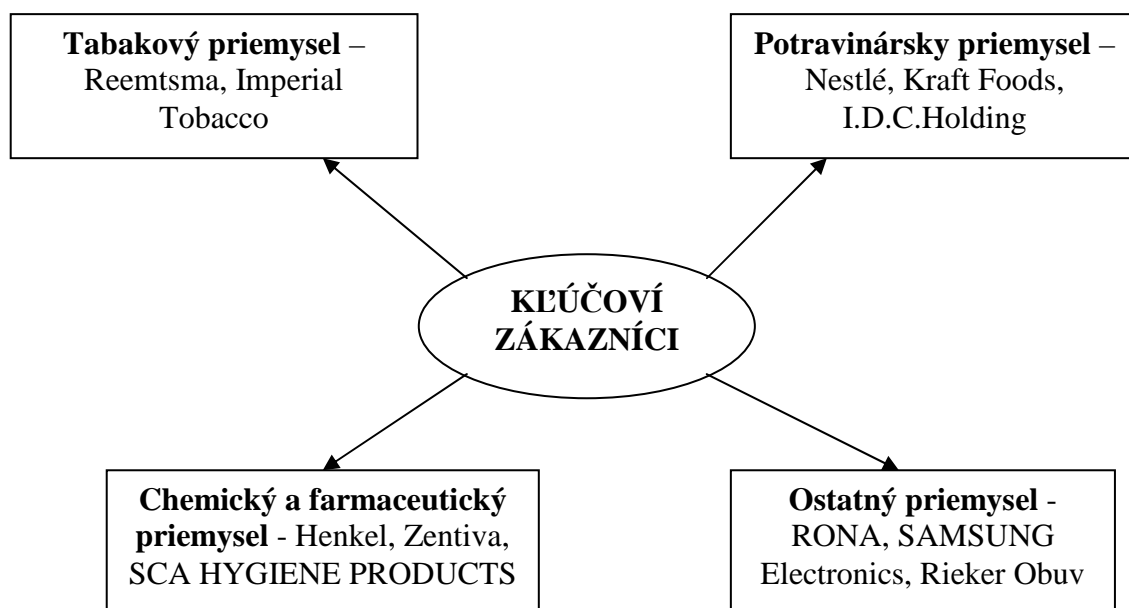
- Presun výrobných kapacít do Ázie a tým nižšia potreba obalov v Európe,
- vstup nových konkurentov na trh,
- otvorenie trhu EÚ,
- diverzifikácia papierenských gigantov do výroby obalov,
- globalizácia vo svetovom obchode.

## **4.3 Marketingový plán, plán výroby a plány do budúcnosti**

Účelom plánu v oblasti marketingu je pomôcť podniku realizovať jej víziu a maximálne podporiť strategické a výrobné ciele podniku. Inak tomu nie je ani v podmienkach firmy Grafobal, a.s.

### *4.3.1 Marketing*

Spoločnosť Grafobal, a. s. má veľký záujem na spokojnosti zákazníkov, a preto využíva viaceré spôsoby, ako si budovať dobré vzťahy so svojimi odberateľmi a viacero spôsobov podpory predaja. Samozrejmosťou je využívanie public relation na budovanie pozitívnych vzťahov so svojím okolím, čiže s obchodnými partnermi, dodávateľmi, odberateľmi, daňovými úradmi a ďalšími inštitúciami. Hlavných zákazníkov podniku možno vidieť na nasledujúcom obrázku v členení podľa oblasti, v ktorej pôsobia.



Obrázok č. 4 Kľúčoví zákazníci<sup>24</sup>

### Marketingový mix

Do marketingového mixu zaradíme:

- produkt;
- cenu;
- priestor (distribúciu);
- propagáciu.

V rámci vyššie uvedeného členenia do kategórie produkt je možné zaradiť produkty, ktoré sú predmetom výrobných činností vo firme. Ide predovšetkým o výrobky, ktoré sú už uvedené v kapitole 4.1.4. Patria sem obaly z hladkej lepenky, obaly z vlnitej lepenky, etikety a papierové vrecká, pohľadnice, reklamné a obchodné tlačoviny, leporelá, puzzle.

Cenotvorba je zložitá a veľmi dôležitá súčasť podnikového plánovania. V prípade, že podnik nesprávne určí ceny, môže to mať zásadné dôsledky na celý podnikový transformačný proces. V spoločnosti Grafobal, a. s. sa ceny tvoria po dôkladnej analýze nákladov, konkurencie, ďalej závisí od zložitosti daného výrobku, od plánovaných

<sup>24</sup> GRAFOBAL, A. S. SKALICA. 2009. *Marketingový plán*. Skalica: Grafobal, a. s. Skalica, 2009.

investícií, ktoré sa majú uskutočniť. Po zohľadnení všetkých relevantných položiek sa pripočítava k cene výrobku prirážka na zisk.

Samozrejme je dôležité aj to, ktorý zákazník prejavil záujem o výrobky spoločnosti. S vybranými obchodnými partnermi majú uzavreté dlhodobé obchodné zmluvy, v ktorých sú častokrát zahrnuté aj zvýhodnené cenové podmienky, čo závisí najmä od veľkosti objednávky a pravidelnosti (vernostné, množstevné rabaty).

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že sú k dispozícii cenníky jednotlivých úkonov, ktoré sú platné pre zákazníkov, ktorý majú záujem len o menšie množstvá výrobkov v nepravidelných intervaloch. Každý klient má iné požiadavky na obaly (najmä čo sa týka dekoratívnych obalov), a preto cena produktu závisí tiež od individuálnych požiadaviek klienta.

Podnik využíva pre svoje výrobky najmä priamu odbytovú cestu, to znamená, že zákazníkovi na požiadanie vie zabezpečiť transport jeho objednávky vlastnými prostriedkami. Niektorí klienti si naopak chcú prepravu zabezpečiť vo vlastnej réžii, predovšetkým ak sa jedná o menšie podniky, ktoré sídli v rovnakom regióne.

V rámci propagácie svojich výrobkov spoločnosť Grafobal, a.s. uplatňuje hlavne tieto marketingové nástroje:

- prezentácia na svojej webovej stránke ([www.grafobal.sk](http://www.grafobal.sk));
- účelové publikácie, výročné správy;
- obchodní zástupcovia;
- prezentácie;
- katalógy výrobkov, technológií spracovania;
- organizuje kultúrne a športové podujatia;
- využíva logo ako ochrannú známku;
- reklamné predmety (perá, tričká, a iné);
- sponzoring v oblasti športu a kultúry.

Na svojej internetovej stránke má spoločnosť vytvorený svoj firemný profil, kde môžu súčasní i potenciálni obchodní partneri nájsť množstvo podstatných informácií o firme. Sú tam informácie o histórii firmy, o súčasnej filozofii, o cieľoch, o svojej produkcii, o technológiach, ktoré využíva, o úspechoch, ktoré dosiahla.

V rámci budovania dobrých vzťahov s verejnosťou (PR – public relation) Grafobal, a.s. vydáva účelové publikácie, výročné správy, ktoré obsahujú relevantné firemné údaje,

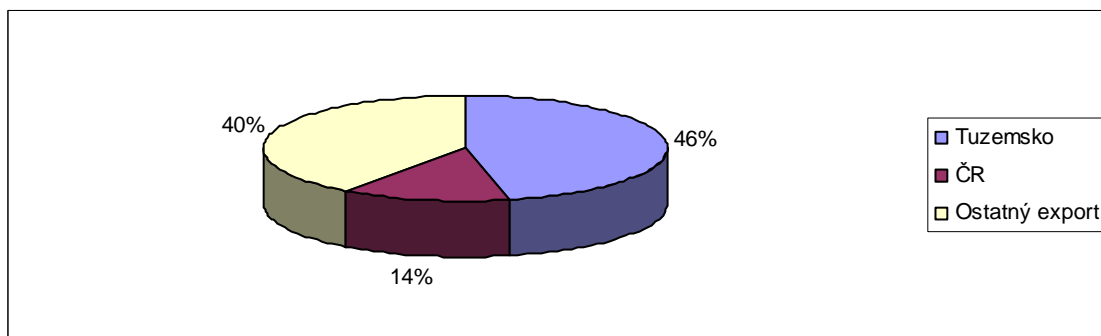
ktoré by mohli zaujímať banky, štátne inštitúcie (daňové úrady), zdravotné poisťovne, obchodných partnerov, zamestnancov a v neposlednom rade aj širokú verejnosť. Podnik chce, aby príslušné subjekty vedeli o tom, aká je ich firma, aké ma ciele a vízie, akým spôsobom pristupuje k riešeniu problémov. Nechce stáť niekde v úzadí.

Obchodní zástupcovia sa stretávajú so súčasnými i potenciálnymi obchodnými partnermi a snažia sa vhodným spôsobom predstaviť produkciu Grafobalu, a. s. a uzavrieť tak dlhodobé kontrakty so súčasnými zákazníkmi, prípadne získať nových zákazníkov. Do kompetencie obchodných zástupcov patrí aj robiť prezentácie o firemných produktoch a technológiach, aby zákazníci vedeli o všetkých novinkách a možnostiach, ktoré by ich mohli zaujímať. Na týchto prezentáciach, či stretnutiach dávajú k dispozícii kompetentným osobám zastupujúcich jednotlivých obchodných partnerov katalógy, ktoré obsahujú odprezentované údaje o produktoch, technológiach a možnostiach spracovania. Je to dôležité najmä preto, aby zodpovedné osoby, pre ktoré je prezentácia určená mohli následne porozmýšľať o budúcej možnej spolupráci, prípadne si z katalógov kedykoľvek doštudovať potrebné informácie a dať k nahliadnutiu najvyššiemu vedeniu.

Vedenie spoločnosti Grafobal, a. s. sa snaží aktívne organizovať aj kultúrne a športové podujatia (plesy a pod.) a budovať si týmto spôsobom pozitívny vzťah či už s obchodnými partnermi, zamestnancami, alebo aj širšou verejnosťou. Takéto podujatia využívajú aj na utužovanie dobrých vzťahov so zákazníkmi, zamestnancami. K organizovaniu takýchto podujatí prirodzene patrí aj sponzoring, ktorý podniku nie je cudzí.

Pri prezentáciach, kultúrnych alebo športových podujatiach sú k dispozícii pre všetkých zúčastnených rôzne reklamné predmety, ako napríklad perá, tričká, osušky, dáždniky, na ktorých je logo firmy. Logo spoločnosť používa ako ochrannú známku, ktorá identifikuje spoločnosť.

Rozličné formy podpory predaja pôsobia stimulačne na celkovú realizovanú výrobu, čo možno vidieť aj z nasledujúceho obrázku.



Obrázok č. 5 Teritoriálna štruktúra predaja v roku 2009 (v %)

### 4.3.2 Plán výroby

Spoločnosť sa zaoberá predovšetkým produkciou špecifických výrobkov (obaly, lepoprelá, puzzle), ktoré nemajú štandardizovanú podobu. Z tohoto dôvodu ide o výrobu zákazkovú, čiže každá jednotlivá výrobná zákazka má svoje špecifické parametre a danosti. Tieto výrobky podliehajú aktuálnym trendom (napríklad obal čokolády, či bonboniéry neustále mení dizajn), aby boli pre potenciálnych spotrebiteľov lákavé a zaujímavé. Obal sa v konečnom dôsledku stáva súčasťou marketingového mixu klientov Grafobalu, a. s., pretože im pomáha predáť ich vlastné výrobky. Zákazková výroba pre podnik znamená neustále meniť nastavenie svojich strojov v závislosti od požadovaného formátu, od použitej technológie a pod.

Dáta od zákazníkov pre konkrétnu zákazku možno doručiť rôznymi spôsobmi:

- na CD (700 MB);
- na DVD (4,7 GB);
- poslať e-mailom;
- uložiť na server – niektorí zákazníci majú na firmnom serveri vytvorené vlastné kontá, prostredníctvom ktorých sa prihlasujú a môžu prostredníctvom neho uložiť na server aj údaje potrebné k realizácii zákazky.

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej podkapitole, podnik uzatvára s vybranými obchodnými partnermi obchodné zmluvy a kontrakty na niekoľko rokov dopredu. Títo obchodní partneri sú pre podnik najdôležitejší, pretože ide o veľké množstvá výrobkov, ktoré sú predmetom týchto dlhodobých kontraktov a sú pre podnik dôležité

z hľadiska ďalšej existencie. Na základe toho vie vedenie spoločnosti odhadnúť, akú výrobnú kapacitu treba zabezpečiť na nasledujúce obdobia.

Podľa požiadavky zákazníka, čo sa týka kvantity a kvality výrobku sa následne zisťuje možnosť jej realizácie.

Realizovaný je uvedený zákazkovo informačný tok:

1. spracovanie konkrétnej požiadavky od zákazníka;
2. predvýrobná fáza – preverenie realizácie, vytvorenie cenovej ponuky, bianko vzorka (potrebné je odsúhlasenie vzorky zákazníkom), zabezpečenie materiálu, príprava strojov a výsekových foriem;
3. samotná výroba, zušľachtovanie (pomocou najnovších technológií);
4. povýrobná fáza – balenie a expedícia zákazníkovi.

### 4.3.3 *Výhľad do budúcnosti*

Blízku budúcnosť a perspektívny spoločnosti možno zhrnúť do nasledovných 3 bodov:

- Zamerať sa na to, aby udržala súčasných zákazníkov a prilákala ďalších potenciálnych klientov. Zlepšiť komunikáciu vo vzťahu k zahraničným odberateľom. Prijatť nových zamestnancov, obchodných zástupcov so skúsenosťami so zahraničným obchodom. Neprenikať na zahraničné trhy priamym exportom, ale budovať v zahraničí dcérske akciové spoločnosti, prilábiť sa tým ku konečným zákazníkom.
- Reklamné letáky treba nechať len ako doplnkovú činnosť, pretože sú to produkty s nízkou pridanou hodnotou, nevyžadujú si vysoké počiatocné investície a tým pádom vedia požiadavky takýchto zákazníkov uspokojiť aj malé tlačiarne. Grafobal, a. s. sa chce zamerať hlavne na obaly z hladkej a vlnitej lepenky, ktoré sú pre podnik ťažiskové. Perspektívnymi zákazníkmi v posledných 2 rokoch konkrétne na tieto obaly sú automobilky Peugeot/Citroen a Hyundai/Kia, ktoré majú o tento typ produktov záujem.
- V dôsledku toho, že je vysoký predpoklad zvýšenia dopytu po firemných produktoch, vedenie Grafobalu, a.s. sa rozhodlo kúpiť hybridný ofsetový tlačový stroj (R 700 LTTLV Hi Print), ktorý je ojedinelý v strednej európe a dokáže zefektívniť celý podnikový transformačný proces. Bude to síce znamenať značné finčné zaťaženie v najbližšej budúcnosti, avšak ide o výraznú konkurenčnú

výhodu. Investícia sa podniku rýchlo vráti v podobe vysokých obrátov za predaje a produkciu kvalitných výrobkov.

#### **4.4 Finančná analýza východiskovej situácie podniku ako súčasť finančného plánu**

V nasledujúcej kapitole som podrobne analyzoval východiskovú pozíciu podniku z hľadiska finančnej a kapitálovej štruktúry podniku a z hľadiska dosahovaných výsledkov. Spoločnosť plánuje v nasledujúcom období realizovať veľkú investíciu, a to kúpu ofsetového tlačiarskeho stroja, a preto je nevyhnutné zhodnotiť reálny vývoj v spoločnosti z hľadiska dosahovaných výsledkov. Potrebné je zistiť, či skutočný vývoj v spoločnosti Grafobal, a.s. je pozitívny a stabilný, či je pre firmu únosné čerpať za účelom realizácie tejto investície úver (prípadne kryť kúpu stroja z časti úverom a z časti z vlastných zdrojov) a následne ho splácať aj s úrokmi. O tejto investícii už dlho uvažuje najvyššie vedenie, ktoré ráta s rýchlou návratnosťou investovaného kapitálu, pretože ide o moderný ofsetový stroj, ktorý urobí celý podnikový transformačný proces efektívnejším a podstatným spôsobom zvýši celkové tržby spoločnosti. Konkrétne investičnému projektu sa bude venovať pozornosť až v nasledujúcej kapitole, kde budú zhodnotené 2 varianty investičného projektu a bude vybraný ten najvýhodnejší.

##### *4.4.1 Analýza finančnej situácie na základe vybraných ukazovateľov*

V tejto časti je najdôležitejším cieľom zhodnotiť súčasnú finančnú situáciu podniku na základe finančných výkazov, ktoré sú k dispozícii od spoločnosti Grafobal, a.s. Ide o súvahu, výkaz ziskov a strát, prehľad peňažných tokov (cash flow) za roky 2008, 2009. Jedná sa o výkazy za posledné 2 obdobia, podľa ktorých bude možné presnejšie interpretovať súčasný podnikový stav. Následne obidve obdobia budú aj porovnané, aby bolo jednoznačne vidieť, že spoločnosť nezaznamenáva výrazné výkyvy v dôležitých ukazovateľoch, položkách majetku a zdrojov jeho krytia, či v iných významných položkách jednotlivých výkazov.

Taktiež predmetom skúmania bolo aj overenie podmienok tzv. zlatého bilančného pravidla, a preto bola za týmto účelom vytvorená finančná súvaha, z ktorej možno jednoznačne vidieť, či je dané pravidlo splnené.



## Prehľad o majetku a zdrojoch jeho krytia, prehľad o nákladoch a výnosoch

Všetky výpočty ukazovateľov a porovnávaná boli realizované na základe informácií získaných z nasledovných tabuliek. Všetky výkazy (súvaha, výkaz ziskov a strát, prípadne cash flow) sú uvedené v zjednodušenej podobe pre lepšiu prehľadnosť. Výkazy v kompletnej podobe sú uvedené v prílohách diplomovej práce (Prílohy č. 3, č. 4., č. 5).

Tabulka č. 2 Súvaha – strana aktív 2008, 2009

Označenie	STRANA AKTÍV	2008	2009
		(v eurách)	(v eurách)
	<b>Spolu majetok</b>	<b>80 939 258</b>	<b>79 898 757</b>
<b>A.</b>	<b>Neobežný majetok</b>	<b>53 465 003</b>	<b>55 611 400</b>
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok	-380 581	-289 157
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok	14 021 393	16 414 939
A.III.	Dlhodobý finančný majetok	39 824 191	39 485 618
<b>B.</b>	<b>Obežný majetok</b>	<b>27 309 782</b>	<b>24 121 479</b>
B.I.	Zásoby	9 918 891	8 499 020
B.II.	Dlhodobé pohľadávky	-	-
B.III.	Krátkodobé pohľadávky	12 740 724	13 966 836
B.IV.	Finančné účty	4 650 167	1 655 623
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>164 473</b>	<b>165 878</b>

Z východiskových rokov 2008 a 2009 je vidieť, že sa neudiali významné zmeny v zložení a štruktúre majetku. Jediná, na prvý pohľad výraznejšia zmena nastala na finančných účtoch (bankové účty a pokladnica), ktoré poklesli o viac ako 50 % oproti predchádzajúcemu obdobiu, čo bolo spôsobené najmä tým, že sa zhoršila platobná disciplinovanosť zákazníkov, odberateľov.

Tabuľka č. 3 Súvaha – strana pasív 2008, 2009

Označenie	STRANA PASÍV	2008	2009
		(v eurách)	(v eurách)
	<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>80 939 258</b>	<b>79 898 757</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastné imanie</b>	<b>58 336 163</b>	<b>59 001 177</b>
A.I.	Základné imanie	10 641 506	10 899 924
A.II.	Kapitálové fondy	7 366 033	6 841 399
A.III.	Fondy zo zisku	38 716 952	40 070 206
A.V.	Výsledok hodpodárenia za účtovné obdobie po zdanení +/-	1 611 672	1 189 648
<b>B.</b>	<b>Záväzky</b>	<b>22 603 095</b>	<b>19 576 180</b>
B.I.	Rezervy	648 258	498 911
B.II.	Dlhodobé záväzky	1 049 674	941 602
B.III.	Krátkodobé záväzky	9 614 858	6 938 599
B.IV.	Krátkodobé finančné výpomoci	64 617	-
B.V.	Bankové úvery	11 225 688	11 197 068
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>-</b>	<b>1 321 400</b>

V podstate stabilný vývoj možno pozorovať aj v zložení a štruktúre zdrojov krytia majetku, kde najvýraznejší pokles zaznamenali krátkodobé záväzky.

Tabuľka č. 4 Tržby, náklady a výsledok hospodárenia 2008, 2009

Text/obdobie	2008 (v eurách)	2009 (v eurách)
Tržby z hospodárskej činnosti	59 436 886	54 054 304
Tržby z finančnej činnosti	8 773 212	1 690 682
<b>Tržby z bežnej činnosti</b>	<b>68 210 098</b>	<b>55 744 986</b>
Náklady z hospodárskej činnosti	55 631 305	52 506 105
Náklady z finančnej činnosti	10 430 761	1 855 279
<b>Náklady z bežnej činnosti</b>	<b>66 062 066</b>	<b>54 361 384</b>
<b>VH z bežnej činnosti pred zdanením</b>	<b>2 148 032</b>	<b>1 383 602</b>
Tržby z mimoriadnej činnosti	0	0
Náklady z mimoriadnej činnosti	0	0
<b>VH z mimoriadnej činnosti pred zdanením</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VH - zisk pred zdanením	2 148 032	1 383 602
Daň z príjmov	536 360	193 954
<b>VH za účtovné obdobie - čistý zisk</b>	<b>1 611 672</b>	<b>1 189 648</b>

Hoci sa od roku 2008 začali šíriť informácie o svetovej hospodárskej kríze a viaceré spoločnosti začali vykazovať hospodárske výsledky v červených číslach, spoločnosť Grafobal, a. s. naďalej dosahuje hospodársky výsledok - zisk, hoci oproti predchádzajúcemu roku zaznamenal mierny pokles.

## Analýza vybraných ukazovateľov

Za základ boli brané údaje získané z rokov 2008 a 2009, pretože to boli posledné 2 ukončené obdobia, bolo tak možné analyzovať a spracovať informácie, ktoré majú vyššiu vypovedaciu hodnotu v porovnaní iba s jedným obdobím.

V nasledujúcej tabuľke sú vypočítané a analyzované ukazovatele likvidity, ukazovatele aktivity, ukazovatele zadlženosti a ukazovatele rentability, pretože ide o relevantné údaje k prehľadnému zachyteniu aktuálneho finančného zdravia spoločnosti Grafobal, a.s.

Tabuľka č. 5 Vybrané finančné ukazovatele 2008, 2009

Vybrané ukazovatele	mj	2008	2009	Index zmeny
Likvidita 1. stupňa	koef.	0,22	0,10	0,45
Likvidita 2. stupňa	koef.	0,81	0,95	1,17
Likvidita 3. stupňa	koef.	1,28	1,46	1,14
Doba obratu zásob	deň	53,08	55,65	1,05
Doba inkasa krátkodobých pohľadávok	deň	68,18	91,45	1,34
Doba splatnosti krátkodobých záväzkov	deň	110,73	103,53	0,93
Obrat stálych aktív	koef	1,28	1,00	0,78
Obrat aktív	koef	0,84	0,70	0,83
Celková zadlženosť aktív	%	27,93	26,16	0,94
Koeficient samofinancovania	%	72,07	73,84	1,02
Úverová zadlženosť	%	13,87	14,01	1,01
Úrokové krytie	koef	4,08	5,28	1,29
Tokové zadlženie	rok	5,36	5,08	0,95
Rentabilita vl. kapitálu ROE	%	2,76	2,02	0,73
Rentabilita aktív ROA	%	1,99	1,49	0,75
Rentabilita tržieb	%	2,36	2,13	0,90
Podiel pridanej hodnoty v tržbách	%	27,61	31,47	1,14

Likvidita podniku hovorí o tom, ako dokáže podnik plniť svoje záväzky, či má v požadovanom čase k dispozícii dostatok finančných prostriedkov, aby mohol splácať svoje záväzky. Likvidita 3. stupňa dosahuje v oboch obdobiach hodnoty vyššie ako 1, čiže podnik je prekapitalizovaný. Pre životaschopnosť podniku je to postačujúca hodnota, hoci niektorí odborníci odporúčajú, aby táto hodnota bola v rozmedzí 2 až 2,5. Najväčší rozdiel v rámci likvidity je medzi likviditami 1. a 2. stupňa, čo je spôsobené tým, že podnik má veľké čiastky peňazí v pohľadávkach voči svojim obchodným partnerom. V prípade, že by

ich platobná disciplína bola lepšia, tento rozdiel by sa podstatným spôsobom znížil, a to z pohľadávok by sa časť prostriedkov presunula na finčné účty.

Doba obratu zásob trvá 53 dní v roku 2008 a takmer 56 dní v roku 2009, čo je síce vyššia hodnota, ale pri podniku s veľkou výrobnou kapacitou je to bežné. Doba inakasa krátkodobých pohľadávok vzrástla o 23 dní, čo sa prejavilo, ako už bolo spomínané aj v nižšej likvidite podniku 1. stupňa. Naopak, doba splatnosti krátkodobých záväzkov klesla o 7 dní, ale celkovo sa drží tento ukazovateľ na vysokej úrovni (v roku 2009 je to takmer 104 dní). Podnik by sa mal pokúsiť znížiť tento ukazovateľ, pretože u dodávateľov to môže vzbudzovať nedôveru.

Obrat stálych aktív a celkových aktív zaznamenáva mierny pokles oproti predchádzajúcemu obdobiu najmä kvôli tomu, že v dôsledku odpisovania majetku, postupne klesá jeho zostatková cena.

Koeficient samofinancovanie jednoznačne hovorí, že podnik je financovaný prevažne vlastnými zdrojmi (takmer  $\frac{3}{4}$  majetku sú financované vlastnými zdrojmi) a tento ukazovateľ zaznamenáva stabilný vývoj. Pre investorov je to pozitívny signál, pretože nie je významne závislý od cudzích zdrojov (bankové úvery a finančné výpomoci), čiže má pevný základ. Úverová zadlženosť sa pohybuje okolo 14 %, čo je finančne únosné. Ak určitý subjekt podniká a využíva pri svojej činnosti úvery, musí byť schopný splácať aj úroky, ktoré z úverov plynú, čo sa podniku darí (úrokové krytie). Tokové zadlženie nám udáva, že pri danej ročnej tvorbe cash flow by Grafobal, a.s. zaplatil svoje celkové dlhy za 5 rokov.

Rentabilita podniku sa nachádza na nízkej úrovni, oproti predchádzajúcemu obdobiu mierne poklesla v dôsledku dosiahnutia nižšieho zisku. Podnik chce ziskovosť zvýšiť aj zakúpením nového ofsetového stroja, ktorý bude objektom skúmania až v kapitole nižšie.

#### *4.4.2 Overenie zlatého bilančného pravidla a výpočet čistého pracovného kapitálu (ČPK)*

Za účelom získanie údajov, ktoré sú potrebné k overeniu zlatého finančného pravidla bolo potrebné vygenerovať z výkazu súvaha finančnú súvahu za jednotlivé roky, ktorá je uvedená v prílohách (Príloha č. 6). Z nej sú vygenerované podstatné informácie, a to dlhodobý majetok a dlhodobý kapitál ako môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 6 Zlaté bilančné pravidlo 2008, 2009 (v eurách)

<b>obdobie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Dlhodobý majetok	53 505 134	55 613 686
Dlhodobý kapitál	59 598 837	63 422 504
<b>rozdiel</b>	<b>6 093 703</b>	<b>7 808 818</b>

Z tabuľky môžeme vidieť, že podnik dokáže dlhodobými zdrojmi vykryť celý dlhodobý majetok podniku, dokonca aj časť krátkodobého majetku, čo znamená, že podnik je prekapitalizovaný. Je to dobrý znak, pretože v opačnom prípade by mohla poklesnúť dôveryhodnosť podniku.

Ak sa na majetok pozrieme z krátkodobého hľadiska, môžeme zistiť aký je čistý pracovný kapitál podniku. Je to pohľad na tú istú hodnotu ako pri zlatom finančnom pravidle, akurát ide o pohľad z hľadiska krátkodobého majetku.

Tabuľka č. 7 Čistý pracovný kapitál 2008, 2009 (v eurách)

<b>obdobie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Krátkodobý majetok	27 434 124	24 285 071
Krátkodobý kapitál	21340421	16476253
<b>ČPK</b>	<b>6 093 703</b>	<b>7 808 818</b>

Čistý pracovný kapitál nám vyšiel kladný v oboch prípadoch, čiže Grafobal, a.s. je prekapitalizovaný. Obežný majetok je v tomto prípade vyšší ako krátkodobé záväzky.

Čistý pracovný kapitál a jeho primeranosť možno lepšie posúdiť pomerom ČPK/zásoby.

Tabuľka č. 8 ČPK/zásoby 2008, 2009 (v eurách)

<b>obdobie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
ČPK	6 093 703	7 808 818
Zásoby	9 918 891	8 499 020
<b>ČPK/zásoby</b>	<b>61,44%</b>	<b>91,88%</b>

V roku 2008 podnik svojím ČPK kryl iba 61,44 % zásob, čo sa už blížilo k nebezpečnej hranici. V nasledujúcom roku sa mu podarilo znížiť viazanosť zásob vo výrobnom procese a prostredníctvom ČPK vykryl takmer celú sumu zásob (91,88 %), čo je výborný výsledok.

## 4.5 Formulácia rozhodujúcich cieľov

Spoločnosť si stanovila viacero cieľov v jednotlivých oblastiach svojho podnikateľského plánu, v nasledovnej kapitole sú uvedené tie najdôležitejšie.

### 4.5.1 Formulácia všeobecných cieľov

Medzi základné ciele, ktoré sa vzťahujú na podnik ako celok sú zaradené nasledovné:

- znížiť fluktuáciu zamestnancov, politika stálej zamestnanosti a spokojnosti zamestnancov,
- zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, umožniť zamestnancom kariérny rast,
- chrániť vlastné know-how (Grafobal, a.s. ho pokladá za základný kameň úspechu),
- upevniť si pozíciu na slovenskom trhu,
- zvýšiť export prostredníctvom svojich dcérskych spoločností.

### 4.5.2 Ciele v oblasti dividendovej politiky

Grafobal, a. s. sa usiluje udržiavať stálu výšku dividendy, prípade zabezpečuje jej mierny nárast. Snaží sa týmto spôsobom dať najavo akcionárom (investorom), že ich investície boli správne.

Tabuľka č. 9 Plán vyplácania dividend 2010 – 2013 (v eurách)

<b>Text/obdobie</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
VH za účtovné obdobie - čistý zisk	1 247 817	2 344 294	2 461 509	2 510 421
Výplata dividendy akcionárom 40 % z čistého zisku	499 127	937 718	984 604	1 004 168
<b>Nerozdelený zisk</b>	<b>748 690</b>	<b>1 406 577</b>	<b>1 476 905</b>	<b>1 506 253</b>

### 4.5.3 Ciele investičného projektu

Ciele investičného projektu, ktorý sa odzrkadlil v dlhodobom finančnom pláne sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 10 Ciele investičného projektu 2010 - 2013

Ciele investičného projektu / obdobie	2010	2011	2012	2013
percentuálny ročný rast tržieb	10%	10%	5%	5%
rast ČPK	3%	3%	3%	3%
dividendy akcionárom % z čistého zisku	40%	40%	40%	40%
% nárast prostriedkov na finančných účtoch	10%	10%	10%	10%
rast peňažných tokov z prevádzkovej činnosti	10%	10%	10%	10%

## 4.6 Investičný plán – realizácia investičného projektu

Grafobal, a.s. v posledných rokoch vždy vykazoval pozitívny hospodársky výsledok (zisk), čo je výsledkom dlhodobého úsilia jej kvalifikovaných a vzdelaných zamestancov v kombinácii s investovaným kapitálom jej akcionárov.

### 4.6.1 Predstavenie projektu

V záujme zvýšenia efektívnosti celého podnikového transformačného procesu a po konzultácii s viacerými odborníkmi na oblasť tlačových strojov sa rozhodol Grafobal, a.s. kúpiť hybridný ofsetový tlačový stroj, ktorý v sebe spája rýchlosť a zvýšenú kvalitu tlače.

#### **Hybridný ofsetový tlačový stroj (R 700 LTTLV Hi Print)**

Ide o konfiguračnú výnimočnú tlačovú stroj v strednej a východnej Európe. Stroj tlačí ofsetovou aj flexografickou technológiou a má 2 lakovacie jednotky, čo umožňuje využiť silné stránky každej z technológií a dosiahnuť zaujímavé efekty na potlačenej hárku, a to matno-lesklý kontrast lakovaných plôch, iriodínový lak, metalické a perleťové laky, UV lak a ďalšie. Konfigurácia stroja, automatické zakladanie tlačových foriem, a automatické umývanie valcov umožňujú u technologicky náročných obalov skrátiť čas tlače o viac ako 50 %. Výhodou nového tlačového zariadenia je predovšetkým veľká

variabilnosť použitia konvenčných farieb, UV farieb, UV laku a dosiahnutia špeciálnych efektov kombináciou rôznych druhov laku. To umožňuje pri jednom priechode stroja vyrobiť až 8 farebné obaly (1 zlatý lak), čo sa využíva najčastejšie u kozmetiky, luxusných darčkových obalov a tabakových výrobkov (Henkel, Imperial Tobacco). Celkovo sa u technologicky zložitejších viacfarebných zákaziek zvýši produktivita, znížia náklady na jednotku a zrýchli zákazkový tok.

Aj vďaka plánovaným investíciám v najbližšom období spoločnosť navýši svoje výrobné kapacity, aby bola pripravená uspokojiť požiadavky zákazníkov a dodávať na svetový trh produkty prvotriednej kvality a uspokojiť tak súčasné aj budúce potreby svojich zákazníkov.

Technické parametre a ich vzťah k efektívnosti:

- stroj je chladený vodou a vzduchové kompresory sú mimo výrobných priestorov,
- stroj má plne automatické zakladanie tlačových foriem a viac-okruhovú automatickú umývanie tlačových valcov, čo významne zlepšuje ergonómiu a kvalitu pracovného prostredia a významne skraca čas prípravy novej zákazky,
- stroj je vybavený najnovšími riadiacimi a kontrolnými systémami napríklad monitorovacím systémom InlineInspector 2. generácie - kontrola celého tlačového hárku s vyšším rozlíšením detailov pomocou kamery umiestnenej na poslednej tlačovej jednotke,
- ďalej je to automatické denzitometrické a spektrálne meranie a regulácia vytlačených hárkov COLORPILOT Plus,
- stroj je on line modemovo prepojený so servisným oddelením manroland Offenbach a manroland ČR systémom Telepresence, čo umožňuje okamžite diagnostikovať prípadný nesúlad parametrov a avizovať prípadnú poruchu skôr ako sa prejaví na stroji,
- produktivitu práce a komfort obsluhy zvyšuje aj poloautomatická výmena paliet vo vykladači - AUPASYS logistics,
- priame prepojenie prípravy výroby a ofsetového stroja pomocou CIP3 dát zvyšuje rýchlosť a presnosť nastavenia stroja na novú zákazku,
- u potlače metalizovaných materiálov je využívaná podtlač krycou bielou farbou pre zvýraznenie metalických efektov a dosiahnutie sýtosti farieb porovnateľnej s hĺbkotlačovou technológiou.



#### 4.6.2 Porovnanie alternatív získania úveru

Z dôvodu dlhodobého dosahovania dobrých ekonomických výsledkov podniku je Grafobal, a. s. dôležitým zákazníkom aj pre obchodné banky, ktoré si snažili získať klienta rôznymi ponukami na získanie úveru. Spoločnosť sa rozhodovala medzi dvomi úverovými alternatívami od Slovenskej sporiteľne, a. s. a od Tatra Banky, ktorí vnímajú podnik ako klienta s dobrou bonitou.

##### **Ponuka Slovenskej sporiteľne, a. s.**

Slovenská sporiteľňa ponúkla:

- účelový úver pre stredných a veľkých podnikateľov,
- ide o splátkový úver,
- úver na 8 rokov,
- úroková sadzba (mesačný Euribor + obchodná marža banky) 6 % p. a.

##### **Ponuka Tatra Banky**

Ponuka Tatra Banky:

- dlhodobý investičný úver (úver štruktúrovaného financovania) prispôsobený na mieru podľa druhu projektu,
- doba splácania úveru 8 rokov,
- úroková sadzba 6,20 % p. a.

##### **Rozhodnutie**

V tomto prípade bolo rozhodovanie manažmentu pomerne jednoduché, pretože išlo o podobné ponuky s rozdielnou úrokovou sadzbou, pričom úroková sadzba bola rozhodujúcim kritériom. Slovenská sporiteľňa, a. s. ponúkla nižšiu úrokovú sadzbu vo výške 6 % p. a., a preto jej ponuka bola zo strany spoločnosti akceptovaná.

### *4.6.3 Hodnotenie investičného projektu čistou súčasnou hodnotou, vnútornou mierou výnosnosti a dobou návratnosti*

Finančné podmienky, za ktorých sa kúpa hybridného ofsetového tlačového stroja (R 700 LTTLV Hi Print) uskutočnila a informácie, ktoré sú potrebné pre hodnotenie efektívnosti projektu sú nasledovné:

- výška úveru 2 493 984,- Eur (výška obstarávacej ceny stroja),
- prírastok ČPK vo výške 234 265,- Eur,
- doba splácania úveru je 8 rokov,
- úroková sadzba 6 % p. a., ktorá bola použitá aj ako diskontná sadzba,
- doba odpisovania je 8 rokov,
- rovnomerný ročný odpis 311 748,- Eur.
- daňová sadzba je 19 %.

#### **Metóda čistej súčasnej hodnoty (ČSH)**

Pri výpočte čistej súčasnej hodnoty projektu bolo potrebné vypočítať, aké sú peňažné toky z investície v jednotlivých rokoch a potom ich diskontovať nákladmi na kapitál, čo je v tomto prípade úroková sadzba Slovenskej sporiteľne, a. s. vo výške 6 %.

Zisk a odpisy, ktoré plynú z investičného majetku, sú hlavné položky výnosov. Vypočítajú sa pomocou odhadov budúcich tržieb (tie sú závislé od výšky predaja výrobkov) a nákladov, a to v členení na fixné a variabilné náklady. Následne sa zisk musí zdaniť, aby išlo o čistý príjem. Kompletný prehľad o výnosoch, nákladoch, odpisoch a súčasnej hodnote peňažných tokov sú uvedené v Prílohe č. 7.

Tabuľka č. 11 Súčasná hodnota peňažných tokov 2010 - 2017 (v eurách)

Položka / Obdobie	Čistý peňažný tok	Súčasná hodnota CF (diskont 6 %)
2010	784 992	740 558
2011	809 292	720 267
2012	825 492	693 099
2013	971 292	769 354
2014	1 189 992	889 231
2015	1 189 992	838 897
2016	1 108 992	737 543
2017	946 992	594 154
<b>Spolu</b>	<b>x</b>	<b>5 983 103</b>

V ďalšom kroku je treba vyjadriť **kapitálové výdavky (KV)**, ktoré zahŕňajú investíciu, ktorú firma musela vynaložiť na obstaranie daného investičného majetku a prírastok čistého pracovného kapitálu.

$$\mathbf{KV = vynaložené investície + \Delta \text{ čistý pracovný kapitál}}$$

$$KV = 2\,493\,984 + 234\,265 = 2\,728\,249,- \text{ Eur}$$

Pri výpočte čistej súčasnej hodnoty je dôležité, aby bola kladná, teda aby diskontované peňažné toky z projektu prevyšovali kapitálové výdavky.

Tabuľka č. 12 Čistá súčasná hodnota projektu (v eurách)

SH CF	5 983 103
KV	2 728 249
<b>ČSH</b>	<b>3 254 854</b>

Projekt je pre firmu akceptovateľný, pretože čistá súčasná hodnota je kladná, čiže táto metóda potvrdila ziskovosť danej investície.

Výpočet úrokového daňového štítu nebolo potrebné robiť, lebo daný projekt je z hľadiska čistej súčasnej hodnoty kladný aj bez pripočítania úrokového daňového štítu. Ak by sme k danej hodnote ČSH pripočítali úrokový daňový štít, bola by upravená ČSH ešte vyššia.

### Metóda doby návratnosti (DN)

Ide o metódu, ktorá ukazuje spôsob, ako vypočítať dobu, za ktorú peňažné toky z projektu pokryjú vynaložené investície. Realizuje sa to pomocou kumulatívneho súčtu peňažných tokov dosiahnutých v jednotlivých rokoch.

Tabuľka č. 13 Doba návratnosti (v eurách)

Obdobia	CF z projektu	Doba návratnosti
2010	784 992	784 992
2011	809 292	1 594 284
2012	825 492	2 419 776
<b>2013</b>	<b>971 292</b>	<b>3 391 068</b>
2014	1 189 992	4 581 061
2015	1 189 992	5 771 053
2016	1 108 992	6 880 045
2017	946 992	7 827 037

Z tabuľky vyplýva, že v priebehu štvrtého roku príjmy z projektu prekročili vynaložené investičné výdavky.

$$DN = 3 + (2\,493\,984 - 2\,419\,776) / 971\,292 = 3,0764 \text{ rokov} = 3 \text{ roky a } 28 \text{ dní}$$

### Metóda vnútornej miery výnosnosti (VMV)

Vnútorná miera výnosnosti je percento výnosnosti, pri ktorom sa súčasná hodnota peňažných tokov z investície rovná kaptálovým výdavkom, to znamená, že čistá súčasná hodnota sa rovná 0. V záujme efektívnosti projektu je potrebné, aby úroková sadzba, ktorou diskontujeme peňažné toky bola nižšia ako toto percento, v opačnom prípade je projekt nevýhodný, neakceptovateľný.

Vychádza sa pri tom z dvoch úrokových mier, z ktorých jedna je nižšia ako aktuálna diskontná sadzba projektu (3 %), pričom má kladnú čistú súčasnú hodnotu a druhá úroková miera je vyššia ako aktuálna diskontná sadzba (38 %), pričom jej čistá súčasná hodnota je záporná.

Tabuľka č. 14 ČSH pri nižšej a vyššej úrokovej sadzbe (v eurách)

SH pri 3 %	6 815 759	SH pri 38 %	2 174 122
KV	2 728 249	KV	2 728 249
ČSH	4 087 510	ČSH	-554 127

Na výpočet použijeme nasledovný vzťah:<sup>25</sup>

$$VMV = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n + \check{C}SH_v} (i_v - i_n)$$

Následne dosadíme do vzorca:

$$VMV = 3 + \frac{4\,087\,510}{4\,087\,510 - 554\,127} (38 - 3) = 43,49 \%$$

Vnútoraná miera výnosnosti je 43,49 %, čo je väčšie ako diskontná úroková sadzba 6 %, čiže aj podľa tejto metódy je projekt prijateľný.

#### 4.6.4 Dlhodobý finančný plán

V predchádzajúcej kapitole bolo overené, že plánovaný investičný projekt je rentabilný a prijateľný pre Grafobal, a.s. V tejto kapitole bude uvedené ako sa prijatý investičný zámer prejaví vo finančných výkazoch (plán zisku, plánovaná finančná bilancia, plán peňažných tokov) spoločnosti.

<sup>25</sup> SEDLÁČEK, J. 2001. *Účetní data v rukou manažera*. 1. vydanie. Praha: Computer Press, 2001. s.144. ISBN 80-7226-562-8.

## Plán zisku

Plán zisku je v nižšie uvedenej tabuľke, kde boli zapracované ciele investičného projektu (rast tržieb), ktoré sú podrobné percentuálne ohodnotené v kapitole 4.5.3.

Tabuľka č. 15 Plán zisku 2010 – 2013 (v eurách)

<b>Text/obdobie</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Tržby z hospodárskej činnosti	59 459 734	65 405 708	68 675 993	72 109 793
Tržby z finančnej činnosti	1 859 750	2 045 725	2 148 011	2 255 412
<b>Tržby z bežnej činnosti</b>	<b>61 319 485</b>	<b>67 451 433</b>	<b>70 824 005</b>	<b>74 365 205</b>
Náklady z hospodárskej činnosti	57 756 716	62 377 253	65 496 115	68 770 921
Náklady z finančnej činnosti	2 022 254	2 179 990	2 288 989	2 494 998
<b>Náklady z bežnej činnosti</b>	<b>59 778 970</b>	<b>64 557 243</b>	<b>67 785 105</b>	<b>71 265 920</b>
<b>VH z bežnej činnosti pred zdanením</b>	<b>1 540 515</b>	<b>2 894 190</b>	<b>3 038 900</b>	<b>3 099 285</b>
Tržby z mimoriadnej činnosti	0	0	0	0
Náklady z mimoriadnej činnosti	0	0	0	0
<b>VH z mimoriadnej činnosti pred zdanením</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VH - zisk pred zdanením	1 540 515	2 894 190	3 038 900	3 099 285
Daň z príjmov	292 698	549 896	577 391	588 864
<b>VH za účtovné obdobie - čistý zisk</b>	<b>1 247 817</b>	<b>2 344 294</b>	<b>2 461 509</b>	<b>2 510 421</b>

## Plánovaná finančná bilancia

V plánovanej finančnej bilancii na nasledujúce 4 roky bol zohľadnený tiež jeden z hlavných cieľov, a to rast čistého pracovného kapitálu.

Tabuľka č. 16 Plánovaná finančná bilancia 2010 - 2013

STRANA AKTÍV	2010	2011	2012	2013
	(v eurách)	(v eurách)	(v eurách)	(v eurách)
<b>Spolu majetok</b>	<b>66 231 299</b>	<b>65 493 691</b>	<b>64 921 380</b>	<b>66 694 267</b>
<b>Neobežný majetok</b>	<b>58 185 716</b>	<b>57 206 716</b>	<b>56 385 873</b>	<b>57 900 873</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	-200 157	-179 157	0	0
Dlhodobý hmotný majetok	18 900 255	17 900 255	16 900 255	15 900 255
Dlhodobý finančný majetok	39 485 618	39 485 618	39 485 618	42 000 618
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>2 500</b>	<b>2 600</b>	<b>2 600</b>	<b>4 500</b>
<b>Čistý pracovný kapitál</b>	<b>8 043 083</b>	<b>8 284 375</b>	<b>8 532 907</b>	<b>8 788 894</b>
STRANA PASÍV	2010	2011	2012	2013
	(v eurách)	(v eurách)	(v eurách)	(v eurách)
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>66 231 299</b>	<b>65 493 691</b>	<b>64 921 380</b>	<b>66 694 267</b>
<b>Vlastné imanie</b>	<b>60 120 601</b>	<b>60 603 361</b>	<b>61 673 200</b>	<b>63 591 575</b>
Základné imanie	10 899 924	10 899 924	10 899 924	10 899 924
Kapitálové fondy	8 616 443	7 254 035	6 800 083	7 192 641
Fondy zo zisku	39 356 417	40 105 107	41 511 684	42 988 589
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení /+/-/	1 247 817	2 344 294	2 461 509	2 510 421
<b>Ostatné dlhodobé záväzky</b>	<b>6 110 698</b>	<b>4 890 330</b>	<b>3 248 180</b>	<b>3 102 692</b>
Dlhodobé záväzky	1 887 198	1 266 830	224 680	679 192
Bankové úvery dlhodobé	4 223 500	3 623 500	3 023 500	2 423 500

## Plán peňažných tokov

V tomto pláne boli zohľadnené hlavné ciele v podobe rastu peňažných tokov z prevádzkovej činnosti a rastu prostriedkov na finančných účtov za účelom dosiahnutia lepšej likvidity podniku.

Tabuľka č. 17 Plán peňažných tokov 2010 - 2013

Peňažné toky	2010	2011	2012	2013
	v eurách	v eurách	v eurách	v eurách
<b>VH z bežnej činnosti pred zdanením</b>	<b>1 540 515</b>	<b>2 894 190</b>	<b>3 038 900</b>	<b>3 099 285</b>
CF z prevádzkovej činnosti	970 929	1 068 022	1 174 824	1 292 307
CF z investičnej činnosti	-2 326 000	-1 525 000	-1 345 000	-3 825 000
CF z finančnej činnosti	-52 500	-2 350 000	-2 650 000	-315 000
Čisté zvýšenie alebo čisté zníženie peňažných prostriedkov (súčet)	132 944	87 213	218 724	251 592
Stav peňažných prostriedkov na začiatku účt. obdobia	1 655 623	1 821 185	2 003 304	2 203 634
Kurzové rozdiely k peňažným prostriedkom a peňažným ekvivalentom k 31.12.	32 618	94 906	-18 394	-31 229
<b>Zostatok peňažných prostriedkov na konci účtovného obdobia</b>	<b>1 821 185</b>	<b>2 003 304</b>	<b>2 203 634</b>	<b>2 423 998</b>

### 4.6.5 Hodnotenie kvality a úrovne plánu

Pre účely dôkladnejšieho posúdenia životaschopnosti projektu bola použitá Altmannova metodika (Z-skóre). Ide o predikciu do budúcnosti, čiže analyzovať na základe údajov z plánovaného zisku, plánovanej finančnej bilancie a plánu peňažných tokov finančnú situáciu firmy v budúcnosti. Je to veľmi dôležité z hľadiska budúcej prosperity spoločnosti, pretože sa týmto spôsobom môžu zistiť nedostatky a včas prijať opatrenia na odvrátenie nepriaznivých dôsledkov.



Tabuľka č. 18 Altmanovo Z-skóre 2010 - 2013

<b>ukazovateľ / obdobie</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>koef.</b>
pracovný kapitál/celkové aktíva	0,12	0,12	0,12	0,13	1,20
zisk po zdanení/celkové aktíva	0,02	0,04	0,04	0,04	1,40
zisk pred zdanením a úroky/ celkové aktíva	0,09	0,15	0,15	0,15	3,30
trhová hodnota vlastného kapitálu/ celkové záväzky	0,29	0,29	0,29	0,29	0,60
celkové tržby/celkové aktíva	0,74	0,82	0,86	0,89	1,00
<b>výsledok hodnotenia</b>	<b>1,26</b>	<b>1,41</b>	<b>1,47</b>	<b>1,50</b>	<b>x</b>

Z vypočítaných výsledkov možno usúdiť, že vo všetkých rokoch sa podnik nachádza v tzv. v šedej zóne nevyhranených výsledkov (hodnoty v rozmedzí 1,2 až 2,9). To znamená, že podniku nehrozí priamo bankrot, ale jeho výsledky nie sú jednoznačne pozitívne. Pozitívne však je, že z roka na rok sa tento ukazovateľ zlepšuje.

Grafobal, a. s. však aj napriek týmto výsledkom je finančne stabilnou spoločnosťou. Výsledky sú možno trochu skreslené vysokými celkovými aktívami, pretože spoločnosť má takmer  $\frac{3}{4}$  vlastných zdrojov, ktoré využíva na financovanie. Vlastné zdroje sú tvorené predovšetkým akciami, pričom dôležitá je aj skutočnosť, že spoločnosť pôsobí v kapitálovo náročnom odvetví.

## 5. Diskusia

V tejto časti sa kladie dôraz na zhodnotenie jednotlivých častí podnikateľského plánu v spoločnosti Grafobal, a. s., prípadne navrhnúť odporúčania, ktoré by pomohli podniku byť v budúcnosti úspešnejším, teda upozorniť na chyby.

### Postavenie spoločnosti na trhu

Grafobal, a. s. má viac ako 100 ročné skúsenosti vo svojom odbore, čo naznačuje, že nejde o nevycibreného nováčika na trhu, ale o stabilnú spoločnosť, ktorá si zakladá na kvalite, spoľahlivosti a tradícii, čo možno hodnotiť ako pozitívny fakt. Na slovenskom trhu má dominantné postavenie predovšetkým v oblasti výrobkov z hladkej a vlnitej lepenky. Vďaka svojim dlhoročným skúsenostiam vie, že základný kameň úspechu spoločnosti je v udržiavaní dlhodobých dobrých (priaznivých) vzťahov so svojimi strategickými obchodnými partnermi, s ktorými uzatvára kontrakty a zmluvy na niekoľko rokov dopredu.

Ako výrobca obalov (výrobky z hladkej a vlnitej lepenky) patrí Grafobal, a. s. k najväčším spoločnostiam svojho druhu v strednej i východnej Európe. Medzi jeho najväčších konkurentov sa zaraďujú obyčajne 2 najväčší výrobcovia obalov z danej krajiny, do ktorej predáva svoje výrobky. Transportné náklady pri vývoze sú v pomere k cene vyvázaných produktov relatívne vysoké, a preto spoločnosť uprednostňuje zakladanie dcérskych spoločností v jednotlivých krajinách, kde je záujem o jej produkty. Tento spôsob prenikania na zahraničné trhy je viac rentabilný, spoločnosť ho teda využíva v plnej miere. Taktiež sa zameriava na okolité krajiny a snaží sa využiť aj členstvo v Európskej únii, čiže presadzuje sa na európskom trhu. Grafobal, a. s. má dcérske spoločnosti v Českej republike, Bulharsku, Litve a Ruskej Federácii.

Hlavní zákazníci spoločnosti sú najmä veľké podniky s medzinárodnou pôsobnosťou, pričom títo sa pohybujú v rôznych oblastiach národného hospodárstva, ako napríklad v oblasti potravinárskeho, farmaceutického, tabakového a chemického priemyslu.

Grafobal, a. s. má veľmi dobré postavenie na trhu, je orientovaný na veľké, kapitálovo silné spoločnosti, čo je pozitívne. Avšak negatívna stránka tohoto faktu spočíva v tom, že je neflexibilná vo vzťahu k menším zákazníkom, prípadne menším zákazkám, na čo môže doplatiť v prípade zrušenia zákazky zo strany nejakej strategického obchodného

partnera. Preto by sa mala zamerať na to, aby jej závislosť zo strany veľkých obchodných partnerov bola nižšia, pretože títo si častokrát diktujú podmienky kontraktu.

## **Organizačná štruktúra a ľudské zdroje**

Organizačná štruktúra spoločnosti je pomerne jednoduchá, prehľadná, zrozumiteľne usporiadaná. Zo schémy jednoznačne vidieť, že na čele stojí generálny riaditeľ, pričom na rovnakej úrovni sa vyskutujú aj dozorná rada a predstavenstvo, ktoré sa tiež spolupodieľajú na rozhodovaní a tvorbe strategických plánov. Tieto 3 subjekty taktiež určujú hlavné smerovanie podniku a schvalujú všetky dôležité rozhodnutia, či investičné projekty. O úroveň nižšie sa nachádzajú vedúci (manažéri) jednotlivých oddelení podniku, ktorí zodpovedajú za chod daného celého oddelenia. Títo vedúci majú obyčajne ešte pod sebou 2 či 3 manažérov, ktorí sú im priamo podriadení. Komunikácia medzi riaditeľom, členmi dozornej rady, či predstavenstva a ostatnými manažermi a zamestnancami prebieha v oboch smeroch (spätná väzba je využívaná v plnej miere), čo možno hodnotiť, ako veľmi pozitívne.

Táto organizačná štruktúra personálu je dostatočne prehľadná, avšak možno jej vytknúť to, že medzi generálnym riaditeľom a jednotlivými manažermi z rôznych oddelení nie je žiadny spojovací medzičlánok. Existencia štábneho útvaru na úrovni medzi najvyšším vedením (riaditeľ, členovia predstavenstva a dozornej rady) a vedúcimi jednotlivých oddelení by bola určite prospešná. Štábny útvar by pôsobil ako poradný orgán, ktorý by komunikoval medzi týmito 2 článkami, aby tak nedochádzalo k nejakým nedorozumeniam medzi predstavami najvyššieho vedenia a vedúcimi samotných útvarov. Títo vedúci totiž informácie o strategických cieľoch a zámeroch posúvajú ďalej svojim podriadeným a v prípade zlej interpretácie, alebo zamlčania podstatných faktov by mohlo dôjsť k zbytočným nedorozumeniam.

Spoločnosť uplatňuje politiku stálej zamestnanosti, čiže zakladá si na tom, aby jej zamestnanci boli kvalifikovaní, vzdelaní a tiež aj spokojní so svojím pracovným zaradením. V súčasnosti má Grafobal, a. s. 730 zamestnancov na plný pracovný úväzok. V tejto oblasti podnik zodpovedne a cieľavedome pristupuje k riešeniu vzniknutých problémov a nemožno mu vytknúť nejaké významné nedostatky.

## **Výroba**

Výrobný program v spoločnosti si zakladá na vysokokvalitných výrobkoch, pričom využíva najmodernejšie technológie, ktoré patria k súčasnej svetovej špičke. Kvalitný personál je pre podnik samozrejmosťou, pričom disponuje aj originálnym know-how, vďaka ktorému sa neustále posúva a napreduje. Grafobal, a. s. je aj držiteľom certifikátu systému kvality Reg. č. BE97/3033QA, ktorý mu pridela belgická firma SGS EQCI. O kvalite produkcie spoločnosti svedčí aj viacero ocenení na medzinárodných a svetových súťažiach za kvalitu a dizajn obalu, ktoré firma získava prakticky v každom ročníku.

V posledných rokoch sa čoraz viac zaujíma aj o ekologickú stránku svojej výrobnnej činnosti, teda snaží sa zameriavať na to, aby produkovala svoje výrobky z materiálov priateľských k životnému prostrediu. Takisto atest o zdravotnej nezávadnosti majú všetky výrobky Grafobalu, a. s., pričom ide najmä o výrobky určené pre deti (leporelá, puzzle).

Vyššie uvedené skutočnosti sa pokladajú za významné klady. Spoločnosť je orientovaná, ako bolo už spomenuté, v prvom rade na veľké medzinárodné spoločnosti, ktoré objednávajú obrovské množstvo obalov, a preto sú pre podnik prioritné. Pre menšie podniky sú jej výrobky obyčajne menej lákavé, pretože predstavujú zbytočný luxus. Z tohoto dôvodu využívajú menšie firmy radšej produkty menších výrobcov obalov za nižšiu cenu i kvalitu. Vzťah spoločnosti k menším podnikom je neflexibilný. Z týchto skutočností vyplýva, že existuje značná závislosť na veľkých zákazníkoch, ktorí to často zneužívajú a mnohokrát si určujú podmienky uzavretia obchodu. Grafobal, a. s. by sa mal určitým spôsobom snažiť o menšiu závislosť na týchto zákazníkoch, a byť viacej flexibilný vo vzťahu k menším.

## **Marketing**

V tejto oblasti sa podnik zameriava na to, aby si budoval pozitívne vzťahy so svojím okolím, či už ide o odberateľov, dodávateľov, štátne inštitúcie (daňové úrady), zdravotné poisťovne, zamestnancov, či ostatné širšie okolie. Čiže snaží sa využívaním PR (public relation) prezentovať navonok a budovať si pozitívny imidž vo vzťahu k všetkým uvedeným subjektom.

K marketingovej stratégii pristupujú vo firme z hľadiska produktu, ceny, distribúcie a propagácie.

Do skupiny produkt sú zaradené všetky výrobky spoločnosti, z ktorých najvýznamnejšie sú obaly z hladkej a vlnitej lepenky, ktoré sú pre podnik ťažiskové a plynú z nich najväčšie peňažné toky do firmy.

Cena je veľmi podstatný údaj, ktorý treba stanoviť po dôkladných analýzach. V Grafobali, a. s. sa vychádza v prvom rade z kalkulácie nákladov, ktoré musia byť vynaložené za účelom výroby daných výrobkov, ku ktorým sa pripočítava prirážka na zisk. Dôležitú úlohu takisto zohrávajú aj ceny konkurentov a odoberané množstvo výrobkov, prípadne je cena dohodnutá v uzavretej zmluve s daným obchodným partnerom.

V oblasti distribúcie využíva spoločnosť v prvom rade priame odbytové cesty, prepravu tak zabezpečuje vlastnými prostriedkami, alebo si môže dopravu zabezpečiť aj zákazník sám, čo je bežnou praxou najmä u menších miestnych odberateľov.

V oblasti propagácie svojich výrobkov využíva spoločnosť rôzne marketingové nástroje. Na webovej stránke firmy si môžu všetci potenciálni obchodní partneri pozrieť rôzne údaje o firme, aby vedeli, o akú spoločnosť ide. Zistiť odtiaľ môžu plno užitočných informácií. V rámci PR vydáva účelové publikácie určené pre užšie i širšie okolie podniku. Podnik tiež využíva svojich obchodných zástupcov na to, aby sa stretávali so zákazníkmi a mohli im hodnoverným spôsobom prezentovať firmu, prípadne uzavrieť obchodné zmluvy o spolupráci. Firme je možné vytknúť najmä to, že má málo zamestnancov, ktorí majú kvalifikačné predpoklady a schopnosti komunikovať so zahraničnými partnermi. Jedným s cieľom spoločnosti je prenikať na zahraničné trhy a pri tom má v tejto oblasti najväčšie medzery pri jej komplexnom hodnotení. Je to nedostatok, ktorý treba riešiť. Čiže je potrebné, aby boli dodatočne prijatí noví zamestnanci. Vzhľadom k tomu, že ide o spoločnosť, ktorá si zakladá na svojej dlhoročnej tradícii, bolo by dobré, keby si postupne začala vychovávať svojich vlastných obchodníkov pre styk so zahraničnými firmami.

Ďalej firma organizuje prezentácie svojich výrobkov a používaných technológií, kde sa snaží predstaviť možnosti, ktoré môžu využiť potenciálni klienti. Na takéto akciách sú k dispozícii aj katalógy výrobkov, či cenníky jednotlivých úkonov, aby tak všetci zainteresovaní mali konkrétnu predstavu o ponúkaných možnostiach.

Grafobal, a. s. organizuje aj športové a kultúrne podujatia, ktoré významnou mierou aj financuje (sponzoring). Tieto slúžia najmä na utužovanie dobrých vzťahov nielen medzi

zamestnancami firmy, ale aj medzi vedením spoločnosti a strategickými partnermi. Spoločnosť využíva svoje logo ako ochrannú známku, ktorá identifikuje spoločnosť, pričom toto logo sa vyskytuje aj na reklamných predmetoch ako sú napríklad tričká, perá a pod.

## **Finančný a investičný plán**

Finančné a investičné plánovanie sú mimoriadne dôležité. Ide obyčajne o rôzne finančné analýzy a prognózy súčasného a možného budúceho vývoja, z ktorých sa však dá vyčítať aktuálna i budúca finančná situácia podniku. Pre Grafobal, a. s. to bolo dôležité aj preto, že sa chystal kúpiť hybridný ofsetový tlačový stroj a teda bolo potrebné zistiť, či si to môže podnik reálne dovoliť, či bude schopný splácať úver aj s úrokmi, kedy sa mu daná investícia vráti.

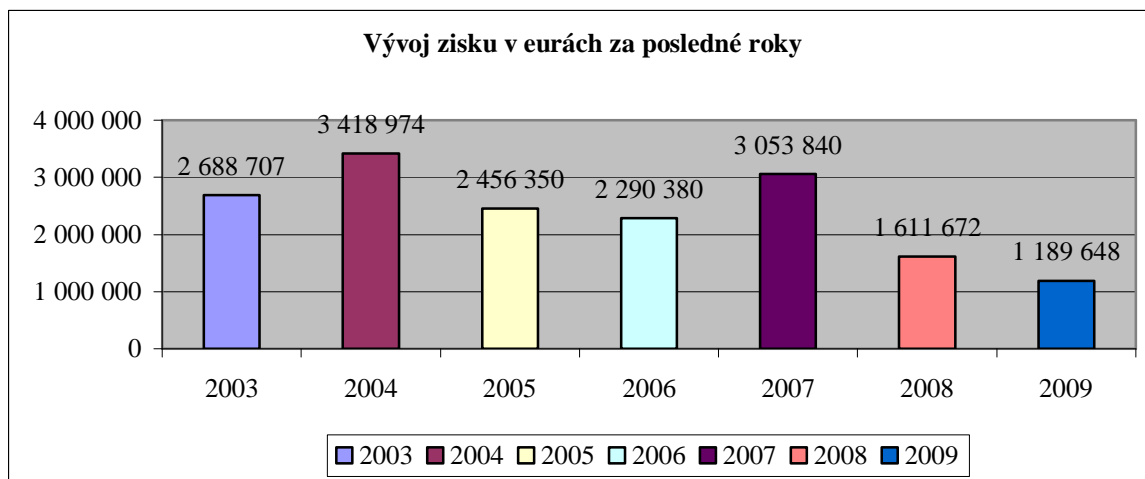
Úlohou finančného plánu bolo analyzovať súčasnú finančnú situáciu spoločnosti, čo sa realizovalo z dvoch posledných období (2008, 2009). Vychádzalo sa z finančných výkazov spoločnosti, a to zo súvahy, výkazu ziskov a strát a z prehľadu peňažných tokov. Hodnotenie sa uskutočnilo na základe ukazovateľov likvidity, aktivity, zadlženosti, rentability.

Celková likvidita spoločnosti je nad hodnotou 1, čo je pozitívne a svedčí to o dobrej celkovej likvidite podniku. Tento ukazovateľ medziročne rastie. Likvidita 1. stupňa je veľmi nízka, pretože podnik má na finančných účtoch nízke sumy peňazí, ktoré sú viazané v pohľadávkach. Je preto veľmi dôležité, aby sa snažila znížiť pohľadávky po lehote splatnosti, urgovať svojich zákazníkov, aby sa zlepšila ich platobná disciplína.

Z ukazovateľov aktivity by mala spoločnosť zlepšiť nielen platobnú disciplínu svojich odberateľov, ako už bolo spomenuté, ale mala by sa snažiť aj o zlepšenie svojej vlastnej platobnej disciplíny, pretože doba splatnosti krátkodobých záväzkov je takmer 104 dní. Pozitívny je však fakt, že doba inkasa krátkodobých pohľadávok je nižšia (takmer 102 dní) ako splatnosť krátkodobých záväzkov. V opačnom prípade by mal podnik problém s likviditou.

Koeficient samofinancovania sa pohybuje okolo 73 % obidva roky, čo značí, že spoločnosť nie je významne zadlžená a úver, ktorý plánuje čerpať je v súlade s finančnou stabilitou firmy. Úverová zadlženosť je v druhom roku len na úrovni 14 %.

Ukazovatele rentability vykazujú pomerne malé percentá, pretože spoločnosť disponuje obrovským kapitálom, ktorý je v pomere k zisku veľmi vysoký. Z toho vyplýva, že ide o odvetvie kapitálovo náročné (tlačové stroje a pod.). Hoci rentabilita, či už tržieb, vlastného kapitálu, celkových aktív vykazuje hodnoty nepresahujúce 3 %, firma dosahuje pomerne vysoké zisky v absolútnych hodnotách. Pre lepšiu predstavu o vývoji zisku v posledných rokoch nasleduje graf, ktorá vývoj zisku názorne zachytáva.



Graf č.1 Vývoj zisku v eurách za posledné roky

Investičný projekt mohol byť na základe východiskovej finančnej analýzy realizovaný. Hoci zisk v posledných dvoch rokoch klesal, táto investícia do nového stroja by mala priniesť konštantný rast zisku. V prvom rade sa posudzovali 2 varianty získania úveru od Slovenskej sporiteľne, a. s. a od Tatra Banky, pričom úspešnejšia bola prvá menovaná banka. Ponúkla nižšiu úrokovú mieru a to rozhodlo.

Rentabilita projektu bola posúdená najprv pomocou čistej súčasnej hodnoty. Bolo potrebné vypočítať čisté peňažné toky z investície, ktoré boli následne diskontované úrokovou mierou 6 %. Získali sme tak súčasnú hodnotu peňažných tokov, od ktorej sme odpočítali obstarávaciu cenu stroja a prírastok ČPK (teda kapitálové výdavky). Čistá súčasná hodnota bola kladná (3 254 854,- Eur), čiže z hľadiska tejto metódy je projekt prijateľný a môže sa realizovať.

Pre dôkladnejšie posúdenie rentability projektu bola použitá aj metóda doby návratnosti. Pomocou nej sa dospelo k dobe návratnosti 3 roky a 28 dní, čo je z hľadiska celkovej životnosti projektu (8 rokov) veľmi dobrý výsledok. Znamená to, že za 3 roky

a 28 dní čisté peňažné toky z investície prevýšia kapitálové výdavky, ktoré boli vynaložené.

Využitá bola aj metóda vnútornej miery výnosnosti, ktorá bola 43,49 %, čo znamená, že pri tejto sadzbe sa čisté peňažné toky plynúce z investície rovnajú kapitálovým výdavkom, čistá súčasná hodnota je nulová. Reálna úroková sadzba preto musí byť nižšia ako toto percento, aby bol projekt akceptovateľný, čo aj je (reálna úroková sadzba je 6%).

Grafobal, a. s. si stanovil určité ciele projektu, ktoré sa mali prejavíť v plánovaných finančných výkazoch, čo sa mu aj podarilo. Rast tržieb bol v jednotlivých plánovaných obdobiach podľa plánu (10 %, 10 %, 5 % a 5 %). Z čistého zisku vyplatí v jednotlivých obdobiach 40 % akcionárom. Rast ČPK v plánovanej súvahe bol o 3 % každý rok. V rámci zvýšenia likvidity podniku naplánoval rast prevádzkových peňažných tokov a rast peňažných prostriedkov na finančných účtoch každoročne o 10 %, čo tiež bolo v pláne zohľadnené. Svoje stanovené ciele v plánovanej súvahe, v pláne zisku a v pláne peňažných tokov boli do bodky splnené.

Celkové vyhodnotenie finančnej stability a efektívnosti celej podnikateľskej činnosti bolo na záver vyhodnotené pomocou Altmanovej metodiky (Z-skóre). Výsledky v jednotlivých rokoch sa nachádzajú podľa Altmanovej stupnice v tzv. šedej zóne nevyhranených výsledkov, čo znamená, že jej priamo nehrozí bankrot, ale nie je ani úplne finančne stabilná. Tieto výsledky sú však do istej miery skreslené, pretože Grafobal, a. s. sa nachádza v odvetví, ktoré je kapitálovo náročné, a preto sú celkové aktíva v pomere k ostatným položkám finančných výkazov (zisk, pracovný kapitál) pomerne vysoké. V prospech finančnej stability firmy hovorí aj  $\frac{3}{4}$ -nový podiel vlastného kapitálu na celkovom majetku.

Projekt je prijateľný a teda rentabilný pre Grafobal, a.s.



## Záver

V diplomovej práci boli rozpracované jednotlivé časti podnikateľského plánu, ktoré boli členené z funkčného hľadiska. Najprv boli popísané teoreticky, v ďalšej časti na praktickom príklade v spoločnosti Grafobal, a. s. Hlavným motívom bolo demonštrovať na praktickom príklade, akým spôsobom pristupuje k plánovaniu veľká a úspešná spoločnosť s medzinárodnou pôsobnosťou. Zistiť jej stanoviská k jednotlivým častiam plánu a vôbec vzťah k plánovaniu ako takému. Plánovanie býva niektorými podnikmi, či už menšími alebo väčšími, do istej miery presúvané na vedľajšiu koľaj, čo sa v tejto spoločnosti nepotvrdilo, pretože k plánovaniu pristupuje veľmi svedomito a zodpovedne.

Zameranie a štruktúra tejto práce boli orientované predovšetkým na investičný projekt, pretože predstavoval veľkú investíciu (vynaloženie veľkej sumy peňažných prostriedkov) a bol považovaný za relevantný z hľadiska zvýšenia prosperity podniku v najbližších rokoch. Následne bola realizácia tohoto projektu premietnutá do plánu spoločnosti na najbližšie 4 roky. Po zhodnotení a analyzovaní predpokladaných výsledkov sa dospelo k názoru, že vďaka tomuto projektu bude zisk v najbližších rokoch konštantne rásť. K tomuto stanovisku by vedenie spoločnosti nedospelo, ak by nevypracovalo dôkladné plány, či už ide o plány jednotlivých funkčných oblastí, alebo konkrétne finančné analýzy a prognózy, ktoré boli ich obsahom. Tieto plány a prognózy boli vypracovávané v súlade so strategickým smerovaním spoločnosti, ktoré bolo zrozumiteľne interpretované najvyšším vedením.

Takýto prístup by k podnikovému plánovaniu mala zaujať každá firma, ktorá sa chce presadiť na trhu, či už chce pôsobiť len na domácom trhu, alebo chce prenikať aj na zahraničné trhy. V záujme zvýšenia pravdepodobnosti úspechu je potrebné zodpovedne pristupovať k plánovaniu, ktoré musí byť samozrejme zosúladené so záujmami najvyššieho vedenia, s víziou a poslaním spoločnosti. Určite by sa mala ponechať aj určitá flexibilita plánu, pretože vždy môže nastať situácia, že predpokladané tržby nebudú dosiahnuté, alebo, že predpokladané náklady budú vyššie ako sa pôvodne očakávalo, čo potom vyvolá potrebu plán prepracovať, prípadne upraviť. To však neznamená, že predchádzajúci plán nemal význam.

Na záver možno dodať, že podnikateľský plán je dôležitý dokument, ktorý by mala mať dôkladne vypracovaná každá úspešná spoločnosť.

## Zoznam použitej literatúry

1. FOTR, J. - SOUČEK I. 2005. *Podnikateľský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
2. ČUNDERLÍK, D. 1996. *Podnikateľské riziko*. 2. vydanie. Ivánka pri Dunaji: Heureka engineering, 1996. 216 s. ISBN 80-900481-5-3.
3. FETISOVÁ, E. a kol. 2005. *Podnikové financie – Zbierka príkladov*. Bratislava: IURA EDITION, 2005. 179 s. ISBN 80-80787-030-7.
4. GRZNÁR, M. a kol. 1994. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Elita, 1994. 213 s. ISBN 80-85323-57-5.
5. GRZNÁR, M. – ŠINSKÝ P. – MARSINA Š. 2009. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Sprint dva, 2009. 259 s. ISBN 978-80-89393-04-6.
6. JOHNSON, R. 1995. *Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán*. Bratislava: Open Windows, 1995. 249 s. ISBN 80-85741-09-1.
7. KOONTZ, H. - WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
8. KRÁĽOVIČ, J. 1998. *Finančné plánovanie podniku*. Bratislava: Elita, 1998. 142 s. ISBN 80-85323-68-0.
9. MAJTÁN, M. a kol. 2005. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2005. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.
10. STRÁŽOVSKÁ, E. - STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2000. *Obchodné podnikanie*. Bratislava: SPRINT vfra, 2000. 327 s. ISBN 80-88848-64-4.

11. WUPPERFELD, U. 2003. *Podnikateľský plán pro úspešný start*. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
12. ZALAI, K. 2008. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 6. rozšírené vydanie. Bratislava: SPRINT vfra, 2008. 385 s. ISBN 978-80-89085-99-6.
13. ZALAI, K. 2008. *Finančno-ekonomická analýza podniku – PRAKTIKUM*. Bratislava: Ekonóm, 2008. 135 s. ISBN 978-80-225-2501-5.
14. PAPULA, J. – PAPULOVÁ, E. 2002. *Podnikanie*. 2. upravené vydanie. Bratislava: KARTPRINT, 2002. 205 s. ISBN 80-88870-17-8.
15. RICHARDSON, B. – RICHARDSON R. 1992. *Business Planning: An approach to strategic management*. Second edition. London: Pitman publishing, 1992. 290 s. ISBN 0-273-03720-X.
16. SEDLÁČEK, J. 2001. *Účetní data v rukou manažera*. 1. vydanie. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
17. GRAFOBAL, A. S. SKALICA. 2010. *Interná personálna dokumentácia: Plán ľudských zdrojov*. Skalica: Grafobal, a. s. Skalica, 2010.
18. GRAFOBAL, A. S. SKALICA. 2009. *Marketingový plán*. Skalica: Grafobal, a. s. Skalica, 2009.
19. GRAFOBAL, A. S. SKALICA. *História*. [online]. [cit. 2010.02.02]. Dostupné na internete: <<http://www.grafobal.sk/ofirme/historia.php3>>.
20. GRAFOBAL, A. S. SKALICA. *Produkty a služby*. [online]. [cit. 2010.02.02]. Dostupné na internete: <<http://www.grafobal.sk/produkty/index.php3>>.

## Prílohy

Príloha č. 1	WorldStar Award for Packaging 2006 – Najlepší produkt svojho druhu vo svete za rok 2006 (darčekový obal na karafu).....	1
Príloha č. 2	Certifikát systému kvality Reg. č. BE97/3033QA.....	2
Príloha č. 3	Výkaz Súvaha k 31.12.2009.....	3
Príloha č. 4	Výkaz ziskov a strát k 31.12.2009.....	9
Príloha č. 5	Prehľad peňažných tokov (cash flow) k 31.12.2009.....	11
Príloha č. 6	Finančná súvaha za roky 2008, 2009.....	15
Príloha č. 7	Súčasná hodnota peňažných tokov z investície (v eurách).....	16

Príloha č. 1 WorldStar Award for Packaging 2006 – Najlepší produkt svojho druhu vo svete za rok 2006 (darčkový obal na karafu)



Príloha č. 2 Certifikát systému kvality Reg. č. BE97/3033QA



## Príloha č. 3 Výkaz Súvaha k 31.12.2009

Ozna- čenie  a	STRANA AKTÍV  b	č.r.  c	Bežné účtovné obdobie			Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto 1 (časť 1) (v eurách)	Korekcia 1 (časť 2) (v eurách)	Netto 2 (v eurách)	Netto 3 (v eurách)
	<b>Spolu majetok (r. 002 + r. 031 + r. 061)</b>	<b>001</b>	<b>129 752 257</b>	<b>49 853 500</b>	<b>79 898 757</b>	<b>80 939 258</b>
<b>A.</b>	<b>Neobežný majetok (r. 003 + r. 012 + r. 022)</b>	<b>002</b>	<b>103 426 404</b>	<b>47 815 004</b>	<b>55 611 400</b>	<b>53 465 003</b>
<b>A.I.</b>	<b>Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 004 až r. 011)</b>	<b>003</b>	<b>916 727</b>	<b>1 205 884</b>	<b>(289 157)</b>	<b>(380 581)</b>
A.I.1.	Zriaďovacie náklady (011) - /071, 091A/	004	-	-	-	-
A.I.2.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	005	-	-	-	-
A.I.3.	Softvér (013) - /073, 091A/	006	876 847	832 100	44 747	31 998
A.I.4.	Oceneniteľné práva (014) - /074, 091A/	007	529 360	471 680	57 680	76 901
A.I.5.	Goodwill (015) - /075, 091A/	008	(489 480)	(97 896)	(391 584)	(489 480)
A.I.6.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	009	-	-	-	-
A.I.7.	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093	010	-	-	-	-
A.I.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A	011	-	-	-	-
<b>A.II.</b>	<b>Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 013 až r. 021)</b>	<b>012</b>	<b>63 024 059</b>	<b>46 609 120</b>	<b>16 414 939</b>	<b>14 021 393</b>
A.II.1.	Pozemky (031) - 092A	013	845 411	-	845 411	812 092
A.II.2.	Stavby (021) - /081, 092A/	014	9 814 051	4 912 581	4 901 470	4 647 271
A.II.3.	Samostatné hnuiteľné veci a súbory hnuiteľných vecí (022) - /082, 092A/	015	50 791 168	41 681 436	9 109 732	7 532 587
A.II.4.	Pestovateľské celky trvalých porastov (025) - /085, 092A/	016	-	-	-	-
A.II.5.	Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086, 092A/	017	-	-	-	-
A.II.6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	018	22 572	15 103	7 469	7 469
A.II.7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094	019	896 418	-	896 418	673 346
A.II.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A	020	654 439	-	654 439	348 628

A.II.9.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) +/- 098	021	-	-	-	-
<b>A.III.</b>	<b>Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 023 až r. 030)</b>	<b>022</b>	<b>39 485 618</b>	<b>-</b>	<b>39 485 618</b>	<b>39 824 191</b>
A.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v dcérskej účtovnej jednotke (061) - 096A	023	15 295 122	-	15 295 122	16 337 366
A.III.2.	Podielové cenné papiere a podiely v spoločnosti s podstatným vplyvom (062) - 096A	024	597 491	-	597 491	597 491
A.III.3.	Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely (063, 065) - 096A	025	23 452 975	-	23 452 975	21 877 451
A.III.4.	Pôžičky účtovnej jednotke v konsolidovanom celku (066A) - 096A	026	-	-	-	411 010
A.III.5.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (067A, 069, 06XA) - 096A	027	-	-	-	-
A.III.6.	Pôžičky s dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 06XA) - 096A	028	140 030	-	140 030	600 873
A.III.7.	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - 096A	029	-	-	-	-
A.III.8.	Poskytnuté preddavky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A	030	-	-	-	-
<b>B.</b>	<b>Obežný majetok (r. 032+ r. 040 + r. 047 + r. 055)</b>	<b>031</b>	<b>26 159 975</b>	<b>2 038 496</b>	<b>24 121 479</b>	<b>27 309 782</b>
<b>B.I.</b>	<b>Zásoby súčet (r. 033 až r. 039)</b>	<b>032</b>	<b>8 819 976</b>	<b>320 956</b>	<b>8 499 020</b>	<b>9 918 891</b>
B.I.1.	Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	033	4 712 282	312 664	4 399 618	5 206 433
B.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	034	605 008	-	605 008	787 659
B.I.3.	Zákazková výroba s predpokladanou dobou ukončenia dlhšou ako jeden rok 12X - 192A	035	-	-	-	-
B.I.4.	Výrobky (123) - 194	036	3 501 383	8 292	3 493 091	3 923 239
B.I.5.	Zvieratá (124) - 195	037	123	-	123	123
B.I.6.	Tovar (132, 13X, 139) - /196, 19X/	038	-	-	-	-
B.I.7.	Poskytnuté preddavky na zásoby (314A) - 391A	039	1 180	-	1 180	1 437
<b>B.II.</b>	<b>Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 041 až r. 046)</b>	<b>040</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	041	-	-	-	-
B.II.2.	Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	042	-	-	-	-



B.II.3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	043	-	-	-	-
B.II.4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) - 391A	044	-	-	-	-
B.II.5.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	045	-	-	-	-
B.II.6.	Odložená daňová pohľadávka (481A)	046	-	-	-	-
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 048 až r. 054)</b>	<b>047</b>	<b>15 684 376</b>	<b>1 717 540</b>	<b>13 966 836</b>	<b>12 740 724</b>
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	048	12 952 015	1 717 540	11 234 475	10 902 773
B.III.2.	Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	049	846 114	-	846 114	589 595
B.III.3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	050	-	-	-	-
B.III.4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA, 398A) - 391A	051	-	-	-	-
B.III.5.	Sociálne poistenie (336) - 391A	052	-	-	-	-
B.III.6.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345 346, 347) - 391A	053	1 597 762	-	1 597 762	266 612
B.III.7.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	054	288 485	-	288 485	981 744
<b>B.IV.</b>	<b>Finančné účty súčet (r. 056 až r. 060)</b>	<b>055</b>	<b>1 655 623</b>	<b>-</b>	<b>1 655 623</b>	<b>4 650 167</b>
B.IV.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	056	4 150	-	4 150	13 730
B.IV.2.	Účty v bankách (221A, 22X +/- 261)	057	1 651 473	-	1 651 473	4 636 437
B.IV.3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok 22XA	058	-	-	-	-
B.IV.4.	Krátkodobý finančný majetok (251, 253, 256, 257, 25X) - /291, 29X/	059	-	-	-	-
B.IV.5.	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A) - 291	060	-	-	-	-
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie súčet (r. 062 až r. 065)</b>	<b>061</b>	<b>165 878</b>	<b>-</b>	<b>165 878</b>	<b>164 473</b>
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	062	2 286	-	2 286	40 131
C.2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	063	163 592	-	163 592	124 342

C.3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	064	-	-	-	-
C.4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	065	-	-	-	-

Ozna- čenie a	STRANA PASÍV b	č.r. c	Bežné účtovné obdobie 5 (v eurách)	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 6 (v eurách)
	<b>Spolu vlastné imanie a záväzky (r. 067 + r. 088 + r. 119)</b>	<b>066</b>	<b>79 898 757</b>	<b>80 939 258</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastné imanie (r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 087)</b>	<b>067</b>	<b>59 001 177</b>	<b>58 336 163</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základné imanie súčet (r. 069 až r. 072)</b>	<b>068</b>	<b>10 899 924</b>	<b>10 641 506</b>
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	069	10 899 924	10 641 506
A.I.2.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (/-/252)	070	-	-
A.I.3.	Zmena základného imania +/- 419	071	-	-
A.I.4.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (/-/353)	072	-	-
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy súčet (r. 074 až r. 079)</b>	<b>073</b>	<b>6 841 399</b>	<b>7 366 033</b>
A.II.1.	Emisné ážio (412)	074	-	-
A.II.2.	Ostatné kapitálové fondy (413)	075	211 369	211 369
A.II.3.	Zákonný rezervný fond (Nedeliteľný fond) z kapitálových vkladov (417, 418)	076	-	-
A.II.4.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	077	-	-
A.II.5.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+/- 415)	078	6 630 030	7 154 664
A.II.6.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splnutí a rozdelení (+/- 416)	079	-	-
<b>A.III.</b>	<b>Fondy zo zisku súčet (r. 081 až r. 083)</b>	<b>080</b>	<b>40 070 206</b>	<b>38 716 952</b>
A.III.1.	Zákonný rezervný fond (421)	081	2 189 905	2 189 905
A.III.2.	Nedeliteľný fond (422)	082	-	-
A.III.3.	Štatutárne fondy a ostatné fondy (423, 427, 42X)	083	37 880 301	36 527 047
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledok hospodárenia minulých rokov (r. 085 + r. 086)</b>	<b>084</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
A.IV.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	085	-	-
A.IV.2.	Neuhradená strata minulých rokov (/-/429)	086	-	-

<b>A.V.</b>	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení /+/- r. 001 - (r. 068 + r. 073 + r. 080 + r. 084 + r. 088 + r. 119)</b>	<b>087</b>	<b>1 189 648</b>	<b>1 611 672</b>
<b>B.</b>	<b>Závazky (r. 089 + r. 094 + r. 105 + r. 115+ r. 116)</b>	<b>088</b>	<b>19 576 180</b>	<b>22 603 095</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy súčet (r. 090 až r. 093)</b>	<b>089</b>	<b>498 911</b>	<b>648 258</b>
B.I.1.	Rezervy zákonné dlhodobé (451A)	090	-	-
B.I.2.	Rezervy zákonné krátkodobé (323A, 451A)	091	457 113	496 191
B.I.3.	Ostatné dlhodobé rezervy (459A, 45XA)	092	-	-
B.I.4.	Ostatné krátkodobé rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)	093	41 798	152 067
<b>B.II.</b>	<b>Dlhodobé záväzky súčet (r. 095 až r. 104)</b>	<b>094</b>	<b>941 602</b>	<b>1 049 674</b>
B.II.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku (479A)	095	-	-
B.II.2.	Dlhodobé nevyfakturované dodávky (476A)	096	-	-
B.II.3.	Dlhodobé záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (471A)	097	-	-
B.II.4.	Ostatné dlhodobé záväzky v rámci konsolidovaného celku (471A)	098	-	-
B.II.5.	Dlhodobé prijaté preddavky (475A)	099	-	-
B.II.6.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	100	-	-
B.II.7.	Vydané dlhopisy (473A/-/255A)	101	-	-
B.II.8.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	102	134 188	89 803
B.II.9.	Ostatné dlhodobé záväzky (474A, 479A, 47XA, 372A, 373A, 377A)	103	444 575	672 518
B.II.10.	Odložený daňový záväzok (481A)	104	362 839	287 353
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé záväzky súčet (r. 106 až r. 114)</b>	<b>105</b>	<b>6 938 599</b>	<b>9 614 858</b>
B.III.1.	Záväzky z obchodného styku (321, 322, 324, 325, 32X, 475A, 478A, 479A, 47XA)	106	5 457 936	5 911 052
B.III.2.	Nevyfakturované dodávky (326, 476A)	107	63 070	428 647
B.III.3.	Záväzky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (361A, 471A)	108	-	-
B.III.4.	Ostatné záväzky v rámci konsolidovaného celku (361A, 36XA, 471A, 47XA)	109	-	-

B.III.5.	Závazky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 398A, 478A, 479A)	110	28 390	478 722
B.III.6.	Závazky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	111	625 992	557 198
B.III.7.	Závazky zo sociálneho poistenia (336, 479A)	112	309 007	293 720
B.III.8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	113	223 149	166 479
B.III.9.	Ostatné záväzky (372A, 373A, 377A, 379A, 474A, 479A, 47X)	114	231 055	1 779 040
<b>B.IV.</b>	<b>Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-/255A)</b>	<b>115</b>	<b>-</b>	<b>64 617</b>
<b>B.V.</b>	<b>Bankové úvery (r. 117 + r. 118)</b>	<b>116</b>	<b>11 197 068</b>	<b>11 225 688</b>
B.V.1.	Bankové úvery dlhodobé (461A, 46XA)	117	2 323 500	213 000
B.V.2.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	118	8 873 568	11 012 688
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie súčet (r. 120 až r. 123)</b>	<b>119</b>	<b>1 321 400</b>	<b>-</b>
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	120	-	-
C.2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	121	-	-
C.3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	122	1 156 225	-
C.4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	123	165 175	-

## Príloha č. 4 Výkaz ziskov a strát k 31.12.2009

Označenie a	TEXT b	č.r. c	Skutočnosť	
			Bežné účtovné obdobie 4 (v eurách)	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5 (v eurách)
I.	Tržby z predaja tovaru (604)	01	-	-
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 505A)	02	-	-
+	<b>Obchodná marža (r. 01 - r. 02)</b>	<b>03</b>		-
<b>II.</b>	<b>Výroba (r. 05 + r. 06 + r. 07)</b>	<b>04</b>	<b>47 606 333</b>	<b>52 515 140</b>
II.1.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602)	05	47 890 648	51 672 553
II.2.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/- účtová skupina 61)	06	(309 586)	814 793
II.3.	Aktivácia (účtová skupina 62)	07	25 271	27 794
<b>B.</b>	<b>Výrobná spotreba (r. 09 + r. 10)</b>	<b>08</b>	<b>30 062 935</b>	<b>33 679 343</b>
B.1.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, 505A)	09	24 518 262	27 193 961
B.2.	Služby (účtová skupina 51)	10	5 544 673	6 485 382
+	<b>Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 - r. 08)</b>	<b>11</b>	<b>17 543 398</b>	<b>18 835 797</b>
<b>C.</b>	<b>Osobné náklady súčet (r. 13 až r. 16)</b>	<b>12</b>	<b>12 833 164</b>	<b>12 089 876</b>
C.1.	Mzdové náklady (521, 522)	13	7 638 548	7 085 907
C.2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	14	2 155 159	2 135 033
C.3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	15	2 618 463	2 423 770
C.4.	Sociálne náklady (527, 528)	16	420 994	445 166
D.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	17	221 177	203 703
E.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, 553)	18	2 923 330	2 607 406
III.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu (641, 642)	19	5 263 773	6 237 047
F.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	20	5 138 751	5 991 150
G.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohľadávkam (+/- 547)	21	117 302	257 757
IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	22	1 184 198	684 699
H.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	23	1 209 446	802 070
V.	Prevod výnosov z hospodárskej činnosti (-) (697)	24	-	-
I.	Prevod nákladov na hospodársku činnosť (-) (597)	25	-	-
*	<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti r. 11 - r. 12 - r. 17 - r. 18 + r. 19 - r. 20 - r. 21 + r. 22 - r. 23 + (-r. 24) - (-r. 25)</b>	<b>26</b>	<b>1 548 199</b>	<b>3 805 581</b>
VI.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	27	-	5 012 614
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28	-	5 012 614
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z dlhodobého finančného majetku (r. 30 + r. 31 + r. 32)</b>	<b>29</b>	<b>920 014</b>	-

VII.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov v dcérskej účtovnej jednotke a v spoločnosti s podstatným vplyvom (665A)	30	920 014	-
VII.2.	Výnosy z ostatných dlhodobých cenných papierov a podielov (665A)	31	-	-
VII.3.	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku (665A)	32	-	-
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	33	-	-
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	34	-	-
IX.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	35	-	67 583
L.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	36	-	-
M.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku +/- 565	37	-	-
X.	Výnosové úroky (662)	38	22 031	270 612
N.	Nákladové úroky (562)	39	322 915	698 076
XI.	Kurzové zisky (663)	40	748 324	3 421 277
O.	Kurzové straty (563)	41	1 329 554	4 479 168
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	42	313	1 126
P.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	43	202 810	240 903
XIII.	Prevod finančných výnosov (-) (698)	44	-	-
R.	Prevod finančných nákladov (-) (598)	45	-	-
*	<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti r. 27 - r. 28 + r. 29 + r. 33 - r. 34 + r. 35 - r. 36 - r. 37 + r. 38 - r. 39 + r. 40 - r. 41 + r. 42 - r. 43 + (-r. 44) - (-r. 45)</b>	<b>46</b>	<b>(164 597)</b>	<b>(1 657 549)</b>
**	<b>Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením (r. 26 + r. 46)</b>	<b>47</b>	<b>1 383 602</b>	<b>2 148 032</b>
S.	<b>Daň z príjmov z bežnej činnosti (r. 49 + r. 50)</b>	<b>48</b>	<b>193 954</b>	<b>536 360</b>
S.1.	- splatná (591, 595)	49	118 468	402 298
S.2.	- odložená (+/- 592)	50	75 486	134 062
**	<b>Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení (r. 47 - r. 48)</b>	<b>51</b>	<b>1 189 648</b>	<b>1 611 672</b>
XIV.	Mimoriadne výnosy (účtová skupina 68)	52	-	-
T.	Mimoriadne náklady (účtová skupina 58)	53	-	-
*	<b>Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti pred zdanením (r. 52 - r. 53)</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
U.	<b>Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti (r. 56 + r. 57)</b>	<b>55</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
U.1.	- splatná (593)	56	-	-
U.2.	- odložená (+/- 594)	57	-	-
*	<b>Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení (r. 54 - r. 55)</b>	<b>58</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
***	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 47 + r. 54)</b>	<b>59</b>	<b>1 383 602</b>	<b>2 148 032</b>
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60	-	-
***	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 51 + r. 58 - r. 60)</b>	<b>61</b>	<b>1 189 648</b>	<b>1 611 672</b>

## Príloha č. 5 Prehľad peňažných tokov (cash flow) k 31.12.2009

Označenie	Názov položky	Skutočnosť v eurách	
		Bežné účtovné obdobie	Minulé účtovné obdobie
		<b>Peňažné toky z prevádzkovej činnosti</b>	
Z/S	<b>Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením daňou z príjmov (+/-)</b>	<b>1 383 602</b>	<b>2 148 032</b>
A.1.	Nepeňažné operácie ovplyvňujúce výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením daňou z príjmov (+/-)	<b>3 868 764</b>	<b>2 971 022</b>
	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (+)	2 923 330	2 607 382
	Zostatková hodnota dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku účtovaná pri vyradení tohto majetku do nákladov na bežnú činnosť, s výnimkou jeho predaja (+)	-	-
	Odpis opravnej položky k nadobudnutému majetku (+/-)	-	-
	Zmena stavu rezerv (+/-)	(149 347)	(150 667)
	Zmena stavu opravných položiek (+/-)	201 249	(330 279)
	Zmena stavu položiek časového rozlíšenia nákladov a výnosov (+/-)	1 146 541	(307 243)
	Dividendy a iné podiely na zisku účtované do výnosov (-)	(912 131)	-
	Úroky účtované do nákladov (+)	322 915	698 068
	Úroky účtované do výnosov (-)	(22 032)	(270 597)
	Kurzové rozdiely (+/-)	575 404	871 706
	Výsledok z predaja dlhodobého majetku, s výnimkou majetku, ktorý sa považuje za peňažný ekvivalent (+/-)	(220 891)	(147 348)
	Ostatné položky nepeňažného charakteru (+/-)	3 726	-
A.2.	Vplyv zmien stavu pracovného kapitálu na výsledok hospodárenia z bežnej činnosti	<b>(2 730 518)</b>	<b>684 093</b>
	Zmena stavu pohľadávok z prevádzkovej činnosti (-/+)	(1 414 013)	4 743 676
	Zmena stavu záväzkov z prevádzkovej činnosti (+/-)	(2 631 787)	(3 200 657)
	Zmena stavu zásob (-/+)	1 315 282	(858 926)
	Zmena stavu krátkodobého finančného majetku, s výnimkou majetku, ktorý je súčasťou peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov (-/+)	-	-
	<b>Peňažné toky z prevádzkovej činnosti s výnimkou príjmov a výdavkov, ktoré sa uvádzajú osobitne v iných častiach prehľadu peňažných tokov (+/-), (súčet Z/S+A.1.+A.2.)</b>	<b>2 521 848</b>	<b>5 803 147</b>
	Prijaté úroky (+)	153 343	164 874
	Výdavky na zaplatené úroky (-)	(280 708)	(471 652)
	Príjmy z dividend a iných podielov na zisku (+)	-	-
	Výdavky na vyplatené dividendy a iné podiely na zisku (-)	-	-
	Výdavky na daň z príjmov účtovnej jednotky (-/+)	(128 218)	(987 751)
	Príjmy mimoriadneho charakteru vzťahujúce sa na prevádzkovú činnosť (+)	-	-

	Výdavky mimoriadneho charakteru vzťahujúce sa na prevádzkovú činnosť (-)	-	-
<b>A.</b>	<b>Čisté peňažné toky z prevádzkovej činnosti</b>	<b>2 266 265</b>	<b>4 508 618</b>
	<b>Peňažné toky z investičnej činnosti</b>		
	Výdavky na obstaranie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku (-)	(4 830 003)	(4 029 310)
	Výdavky na obstaranie dlhodobého hmotného majetku (-)	-	-
	Výdavky na obstaranie dlhodobých cenných papierov a podielov v iných účtovných jednotkách, s výnimkou cenných papierov, ktoré sa považujú za peňažné ekvivalenty a cenných papierov určených na predaj alebo na obchodovanie (-)	(588 603)	(2 586 835)
	Príjmy z predaja dlhodobého nehmotného majetku (+)	-	-
	Príjmy z predaja dlhodobého hmotného majetku (+)	507 525	1 191 031
	Príjmy z predaja dlhodobých cenných papierov a podielov v iných účtovných jednotkách, s výnimkou cenných papierov, ktoré sa považujú za peňažné ekvivalenty a cenných papierov určených na predaj alebo na obchodovanie (+)	9 235	3 865 764
	Výdavky na dlhodobé pôžičky poskytnuté účtovnou jednotkou inej účtovnej jednotke, ktorá je súčasťou konsolidovaného celku (-)	(122 270)	-
	Príjmy zo splácania dlhodobých pôžičiek poskytnutých účtovnou jednotkou inej účtovnej jednotke, ktorá je súčasťou konsolidovaného celku (+)	-	2 768 936
	Výdavky na dlhodobé pôžičky poskytnuté účtovnou jednotkou tretím osobám s výnimkou dlhodobých pôžičiek poskytnutých účtovnej jednotke, ktorá je súčasťou konsolidovaného celku (-)	-	-
	Príjmy zo splácania pôžičiek poskytnutých účtovnou jednotkou tretím osobám, s výnimkou pôžičiek poskytnutých účtovnej jednotke, ktorá je súčasťou konsolidovaného celku (+)	-	-
	Príjmy z prenájmu súboru hnutel'ného a nehnuteľného majetku používaného a odpisovaného nájomcom (+)	-	-
	Prijaté úroky (+)	106 760	231 096
	Príjmy z dividend a iných podielov na zisku (+)	912 131	-
	Výdavky súvisiace s derivátmi s výnimkou, ak sú určené na predaj alebo na obchodovanie (-)	-	-
	Príjmy súvisiace s derivátmi s výnimkou, ak sú určené na predaj alebo na obchodovanie (-)	-	-
	Výdavky na daň z príjmov účtovnej jednotky (-)	-	-
	Príjmy mimoriadneho charakteru vzťahujúce sa na investičnú činnosť (+)	-	-
	Výdavky mimoriadneho charakteru vzťahujúce sa na investičnú činnosť (-)	-	-
	Ostatné príjmy vzťahujúce sa na investičnú činnosť (+)	(106 824)	(107 216)
	Ostatné výdavky vzťahujúce sa na investičnú činnosť (-)	-	-
<b>B.</b>	<b>Čisté peňažné toky z investičnej činnosti</b>	<b>(4 112 049)</b>	<b>1 333 466</b>
	<b>Peňažné toky z finančnej činnosti</b>		



C.1.	Peňažné toky vo vlastnom imaní	-	-
	Príjmy z upísaných akcií a obchodných podielov (+)	-	-
	Príjmy z ďalších vkladov do vlastného imania spoločníkmi (+)	-	-
	Prijaté peňažné dary (+)	-	-
	Príjmy z úhrady straty spoločníkmi (+)	-	-
	Výdavky na obstaranie alebo spätné odkúpenie vlastných akcií a vlastných obchodných podielov (-)	-	-
	Výdavky spojené so znížením fondov vytvorených účtovnou jednotkou (-)	-	-
	Výdavky na vyplatenie podielu na vlastnom imaní spoločníkmi účtovnej jednotky (-)	-	-
	Výdavky z iných dôvodov, ktoré súvisia so znížením vlastného imania (-)	-	-
C.2.	Peňažné toky vznikajúce z dlhodobých záväzkov a krátkodobých záväzkov z finančnej činnosti	<b>(1 110 625)</b>	<b>(4 006 772)</b>
	Príjmy z emisie dlhových cenných papierov (+)	-	-
	Výdavky na úhradu záväzkov z dlhových cenných papierov (-)	-	-
	Príjmy z úverov (+)	4 800 500	5 285 667
	Výdavky na splácanie úverov (-)	(4 893 737)	(8 007 370)
	Príjmy z prijatých pôžičiek (+)	-	-
	Výdavky na splácanie pôžičiek (-)	-	-
	Výdavky na úhradu záväzkov z finančného lízingu (-)	(1 092 874)	(1 285 069)
	Výdavky na úhradu záväzkov za prenájom súboru hnutel'ného majetku a nehnuteľného majetku používaného a odpisovaného nájomcom (-)	-	-
	Príjmy z ostatných dlhodobých záväzkov a krátkodobých záväzkov vyplývajúcich z finančnej činnosti účtovnej jednotky (+)	75 486	-
	Výdavky na splácanie ostatných dlhodobých záväzkov a krátkodobých záväzkov vyplývajúcich z finančnej činnosti účtovnej jednotky (-)	-	-
	Výdavky na zaplatené úroky (-)	-	-
	Výdavky na vyplatené dividendy a iné podiely na zisku (-)	-	-
	Výdavky súvisiace s derivátmi, s výnimkou, ak sú určené na predaj alebo na obchodovanie (-)	-	-
	Príjmy súvisiace s derivátmi, s výnimkou, ak sú určené na predaj alebo na obchodovanie (+)	-	-
	Výdavky na daň z príjmov účtovnej jednotky (-)	-	-
	Príjmy mimoriadneho charakteru vzťahujúce sa na finančnú činnosť (+)	-	-
	Výdavky mimoriadneho charakteru vzťahujúce sa na finančnú činnosť (-)	-	-
C.	<b>Čisté peňažné toky z finančnej činnosti</b>	<b>(1 110 625)</b>	<b>(4 006 772)</b>
D.	<b>Čisté zvýšenie alebo čisté zníženie peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov (+/-) (súčet A+B+C)</b>	<b>(2 956 409)</b>	<b>1 835 312</b>
E.	Stav peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na začiatku účtovného obdobia	4 650 167	3 040 327

F.	Kurzové rozdiely k peňažným prostriedkom a peňažným ekvivalentom ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka (+/-)	(38 135)	(225 472)
<b>G.</b>	<b>Zostatok peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na konci účtovného obdobia (súčet D + E + F)</b>	<b>1 655 623</b>	<b>4 650 167</b>

## Príloha č. 6 Finančná súvaha za roky 2008, 2009

## Finančná súvaha 2008

<b>Majetok spolu</b>	<b>80 939 258</b>	<b>Zdroje krytia spolu</b>	<b>80 939 258</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	-380 581	Vlastné imanie	58 336 163
Dlhodobý hmotný majetok	14 021 393	Dlhodobé záväzky	1 049 674
Dlhodobý finančný majetok	39 824 191	Bankové úvery dlhodobé	213 000
Náklady budúcich období dlhodobé	40 131	Výnosy budúcich období dlhodobé	0
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>53 505 134</b>	<b>Dlhodobý kapitál</b>	<b>59 598 837</b>
Zásoby	9 918 891	Rezervy	648 258
Krátkodobé pohľadávky	12 740 724	Krátkodobé záväzky	9 614 858
Finančné účty	4 650 167	Bežné bankové úvery	11 012 688
Náklady budúcich období krátkodobé	124 342	Krátkodobé finančné výpomoci	64 617
<b>Krátkodobý majetok</b>	<b>27 434 124</b>	<b>Krátkodobý kapitál</b>	<b>21 340 421</b>

## Finančná súvaha 2009

<b>Majetok spolu</b>	<b>79 898 757</b>	<b>Zdroje krytia spolu</b>	<b>79 898 757</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	-289 157	Vlastné imanie	59 001 177
Dlhodobý hmotný majetok	16 414 939	Dlhodobé záväzky	941 602
Dlhodobý finančný majetok	39 485 618	Bankové úvery dlhodobé	2 323 500
Náklady budúcich období dlhodobé	2 286	Výnosy budúcich období dlhodobé	1 156 225
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>55 613 686</b>	<b>Dlhodobý kapitál</b>	<b>63 422 504</b>
Zásoby	8 499 020	Rezervy	498 911
Krátkodobé pohľadávky	13 966 836	Krátkodobé záväzky	6 938 599
Finančné účty	1 655 623	Bežné bankové úvery	8 873 568
Náklady budúcich období krátkodobé	163 592	Výnosy budúcich období krátkodobé	165 175
<b>Krátkodobý majetok</b>	<b>24 285 071</b>	<b>Krátkodobý kapitál</b>	<b>16 476 253</b>

Príloha č. 7 Súčasná hodnota peňažných tokov z investície (v eurách)

Položka	Prehľad peňažných tokov v jednotlivých rokoch							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy	8 000 000	8 250 000	8 500 000	8 750 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000
Variabilné náklady	7 000 000	7 220 000	7 450 000	7 520 000	7 500 000	7 500 000	7 600 000	7 800 000
Fixné náklady	104 000	104 000	104 000	104 000	104 000	104 000	104 000	104 000
Odpisy	311 748	311 748	311 748	311 748	311 748	311 748	311 748	311 748
Zisk pred zdanením	584 252	614 252	634 252	814 252	1 084 252	1 084 252	984 252	784 252
Daň z príjmu 19 %	111 008	116 708	120 508	154 708	206 008	206 008	187 008	149 008
Zisk po zdanení	473 244	497 544	513 744	659 544	878 244	878 244	797 244	635 244
Odpisy	311 748	311 748	311 748	311 748	311 748	311 748	311 748	311 748
Čistý peňažný tok	784 992	809 292	825 492	971 292	1 189 992	1 189 992	1 108 992	946 992
Súčasná hodnota CF	740 558	720 267	693 099	769 354	889 231	838 897	737 543	594 154