EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104004/I/2022/36097107977330436

INOVAČNÁ STRATÉGIA VYBRANÉHO PODNIKU

Diplomová práca

2022 **Bc. Katarína Kičinková**

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

INOVAČNÁ STRATÉGIA VYBRANÉHO PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: podnikové financie

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra podnikových financií

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Anna Polednáková, Dr.

Bratislava 2022 **Bc. Katarína Kičinková**

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú diplomovú prácu som vypracovala samostatne na základe uvedenej použitej literatúry, elektronických zdrojov, konzultácií a vlastných poznatkov.

Dátum: .....

Podpis študenta

Poďakovanie

Týmto by som chcela poďakovať vedúcej mojej záverečnej diplomovej práce prof. Ing. Anne Polednákovej, Dr. za rady a konzultácie, ktoré mi poskytla počas vypracovania tejto záverečnej práce.

ABSTRAKT

KIČINKOVÁ, Katarína: Inovačná stratégia vybraného podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikových financií. – prof. Ing. Anna Polednáková, Dr. – Bratislava: FPM EU, 2022, 93 str.

Záverečná diplomová práca je vypracovaná na tému Inovačná stratégia vybraného podniku. Cieľom záverečnej práce bolo na základe teoretických poznatkov navrhnúť inovačnú stratégiu pre vybraný podnik. Táto práca je rozdelená do piatich kapitol a obsahuje 10 obrázkov, 6 grafov a 17 tabuliek. V prvej kapitole sme sa zamerali na súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí, v ktorej sme sa sústredili na skúmanie teoretických východísk inovačných stratégií. V druhej a tretej kapitole sme vymedzili hlavný cieľ a k nemu potrebné čiastkové ciele, ktoré napomáhajú k splneniu hlavného cieľa s popisom metód skúmania. Štvrtá kapitola je zameraná na výsledky práce, kde sme charakterizovali vybraný podnik, analyzovali jeho interné a externé prostredie pomocou rôznych analýz ako je PEST analýza, Porterová analýza piatich konkurenčných síl, finančno-ekonomická analýza a SWOT analýza. V záverečnej piatej kapitole sme zhodnotili jednotlivé analýzy a následne navrhli inovačnú stratégiu vybraného podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh inovačnej stratégie vybraného podniku, ktorý je postavený na podrobnej analýze jeho podnikateľského prostredia.

Kľúčové slová:

inovačná stratégia, inovácie, typy inovačných stratégií, faktory inovačnej stratégie

ABSTRACT

KIČINKOVÁ, Katarína: Innovation strategy of a selected company. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Finance. – prof. Ing. Anna Polednáková, Dr. – Bratislava: FPM EU, 2022, 93 pages.

The final diploma thesis is developed on the topic of innovation strategy of a selected company. The aim of the final work was to design an innovation strategy for the selected company based on theoretical knowledge. This work is divided into five chapters and 10 figures, 6 graphs and 17 tables. In the first chapter, we focused on the current state of the issue at home and abroad, in which we concentrated on examining the theoretical basis of innovation strategies. In the second and third chapters, we defined the main goal and the necessary sub-goals, which help to meet the main goal with a description of research methods. The fourth chapter is focused on the results of the work, where we characterized the eselected company, analyzed its internal and external environment using various analyzes such as PEST analysis, Porter´s analysis of five competitive forces, financial and economic analysis and SWOT analysis. In the final fifth chapter, we evaluated the individual analyzes and then, in order, proposed an innovation strategy for the selected company. The result of solving the problem is a proposal for the innovation strategy of the selected company, which is based on a detailed analysis of its business environment.

Key words:

innovation strategy, innovation, types of innovation strategy, factors of innovation strategy

OBSAH

ÚVOD **11**

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí **12**

1.1 Inovácie a ich potreba (dôležitosť) v podniku 12

1.1.1 Základná charakteristika inovácií 13

1.1.2 Klasifikácia inovácií 14

1.1.3 Inovačný proces v podniku 17

1.1.4 Bariéry inovačného procesu 19

1.2 Inovačné stratégie 20

1.2.1 Základné typy inovačných stratégií 20

1.2.2 Zavádzanie inovačnej stratégie do podniku a jeho priebeh 22

1.2.3 Prvky ovplyvňujúce úspešnosť inovačnej stratégie 23

1.2.4 Kľúčové piliere inovačnej stratégie 24

1.2.5 Komplexná inovačná stratégia podniku 26

1.3 Analýza podnikateľského prostredia 28

1.3.1 Analýza externého prostredia podniku 29

1.3.2 Analýza interného prostredia podniku 32

2 Cieľ práce **41**

Metodika práce a metódy skúmania **42**

2.1 Charakteristika objektu skúmania 42

2.2 Pracovné postupy skúmania 42

2.3 Spôsoby získavania údajov a ich zdroje 43

2.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov 43

3 Výsledky práce **45**

3.1 Charakteristika podniku 45

3.1.1 História podniku 46

3.1.2 Vízia, poslanie a cieľ podniku 47

3.1.3 Organizačná štruktúra podniku 47
3.2 Inovačná stratégia spoločnosti Slovnaft, a.s. 49
3.3 Analýza externého prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s. 50
3.3.1 Analýza priemyselnej výroby 51
3.3.2 PEST analýza spoločnosti Slovnaft, a.s. 52
3.3.1 Porterová analýza piatich konkurenčných síl spoločnosti Slovnaft, a.s. 55
3.4 Analýza interného prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s. 58
3.4.1 Finančno-ekonomická analýza 58
3.4.2 SWOT Analýza spoločnosti Slovnaft, a.s. 67
4 Diskusia 71
4.1 Zhodnotenie výsledkov práce 71
4.2 Návrh inovačnej stratégie 75
ZÁVER 77
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV 78
PRÍLOHY 84

Zoznam ilustrácií a tabuliek

Obrázok 1 Klasifikácia inovácií podľa Oslo manuálu 15
Obrázok 3 Schéma inovačného procesu 18
Obrázok 4 Kľúčové prvky úspešnej inovačnej stratégie 23
Obrázok 6 Faktory PEST analýzy 29
Obrázok 7 Porterová analýza piatich konkurenčných síl 31
Obrázok 8 SWOT analýza 39
Obrázok 9 Postup skúmania diplomovej práce 42
Obrázok 10 Organizačná štruktúra spoločnosti Slovnaft, a.s. 48

Graf 1 Priemyselná výroba na Slovensku za roky 2020 – 2022 51
Graf 2 Grafické znázornenie štruktúry aktív 2018-2020 63
Graf 3 Grafické znázornenie štruktúry pasív 2018-2020 64
Graf 4 Grafické znázornenie vývoja čistého zisku 2018 – 2020 64
Graf 6 Grafické znázornenie SWOT analýzy 70

Tabuľka 1 Inovačný proces 17
Tabuľka 2 Bariéry inovačných aktivít 19
Tabuľka 3 Ukazovatele likvidity - vzorce 33
Tabuľka 4 Ukazovatele aktivity - vzorce 34
Tabuľka 5 Ukazovatele zadlženosti - vzorce 35
Tabuľka 6 Ukazovatele rentability - vzorec 36
Tabuľka 7 Bodová stupnica pre rýchly test 37
Tabuľka 8 Index bonity - vzorce 37
Tabuľka 9 PEST analýza spoločnosti Slovnaft, a.s 52
Tabuľka 10 Pomerové ukazovatele likvidity 59
Tabuľka 11 Pomerové ukazovatele aktivity 60
Tabuľka 12 Pomerové ukazovatele zadlženosti 61
Tabuľka 13 Pomerové ukazovatele rentability 62
Tabuľka 14 Rýchly test spoločnosti Slovnaft, a.s. za roky 2018-2020 65
Tabuľka 15 Index bonity spoločnosti Slovnaft, a.s. za roky 2018-2020 66
Tabuľka 16 SWOT analýza spoločnosti Slovnaft, a.s. 69
Tabuľka 17 Bonitné modely spoločnosti Slovnaft, a.s. 74

ÚVOD

Svet, ktorý je v súčasnosti formovaný globálnou konkurenciou a prebytkom ponuky nad dopytom, tak v takomto svete inovácie nepredstavujú iba faktor konkurenčnej výhody, ale čoraz viac sa inovácie stávajú nutnosťou existencie podniku. Pod pojmom konkurencieschopnosti si môžeme predstaviť silné a slabé stránky podniku v oblasti inovácií, ktoré sú najdôležitejšou podmienkou konkurencieschopnosti, ktorý úzko súvisí s výkonnosťou podniku. Finančne úspešný podnik, musí v niektorých činnostiach predbehnúť svoju konkurenciu. Dosiahne to zmapovaním svojho interného prostredia a externého okolia a správne zvolenej inovačnej stratégie.

Dôležitou súčasťou každého podniku je povedomie, v akom prostredí sa podnik pohybuje a ako je jeho interné prostredie pripravené na jeho externé okolie. Inovačnú stratégiu podniku nie je možné neustále zdokonaľovať bez strategickej analýzy, pomocou ktorej manažment získava spätnú väzbu a na základe ktorej je usmerňovaný pri ďalšom formovaní stratégie. Na zmapovanie externého prostredia slúži viacero analýz, pomocou ktorých analyzujeme jeho minulosť alebo predikujeme jeho budúcnosť, čo napomáha pripraviť podnik na budúcnosť. Analýzou externého prostredia môže podnik prekonať mnoho rôznych hrozieb, ale zároveň sa pripraviť na využitie jeho všetkých príležitosti, ktoré mu toto externe okolie prináša.

Predmetom tejto diplomovej práce je na základe zásadných teoretických poznatkov priblížiť vedomosti v oblasti inovácií, inovačných stratégií a analýz podnikateľského prostredia slúžiacich pre účely tvorby inovačnej stratégie vybraného podniku, keďže správne zvolená stratégia by mala zabezpečiť plynulý chod podnikových činností. Úspešnosť alebo neúspešnosť inovačnej stratégie sa prejaví až vtedy, ak podnik dosiahne hlavný ciel, ako je výhoda v konkurenčnom boji a spokojnosť zákazníkov. Keďže analyzovaný podnik neustále inovuje, hlavným cieľom tejto diplomovej práce bude navrhnúť pre analyzovaný podnik inovačnú stratégiu, ktorá podniku pomôže pri jeho plnení celkových podnikových cieľov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Každý podnik na svete sa v súčasnosti snaží definovať budúcnosť, ktorú si doposiaľ nevie predstaviť. Každý jeden z nich vie, že na to, aby prežil, musí inovovať. Iba tí najlepší oceňujú, že inovácia je to, čo dáva ich podnikom relevantnosť a motiváciu. [1]

Inovácie sú pre organizácie veľmi dôležité. Napomáhajú podnikom vytvárať príležitosti na ich rast. Preto je dôležité, aby si podnik na prvom mieste vybudoval pevné miesto na trhu, pri ktorom si zároveň zabezpečí dlhodobú prosperitu, čo dosiahne získaním čo najväčších ziskov. Dosahovanie zisku, zvyšovanie výnosov a znižovanie nákladov, môže byť dosiahnuté prostredníctvom vhodne zvolenej inovačnej stratégií, ktorá je jednou z kľúčových úloh rastu podnikov v súčasnosti. Na základe nej si podnik udržiava konkurenčnú výhodu.

Nakoľko je v dnešnej dobe riziko neúspechu veľmi vysoké, podnik by si mál klásť otázku, aká je správna inovačná stratégia pre jeho podnikateľskú činnosť.

1.1 Inovácie a ich potreba (dôležitosť) v podniku

V súčasnosti je podstatné vedieť, prečo sú inovácie pre podnik dôležité. Hlavným dôvodom inovácií je, že prispievajú k výkonnosti podniku, a to prostredníctvom zvyšovania dopytu alebo znižovania nákladov. Zavedenie nového produktu alebo procesu na trh môže byť pre inovátora zdrojom trhovej výhody. Zvyšovaním produktivity pomocou inovácií procesov podnik získava konkurenčnú výhodu, a to buď v podobe nižších nákladov, alebo ziskovejších produktov a služieb.

Inovácie vytvárajú lepšiu schopnosť poskytovať úžitok pre podnik, dodávateľov, partnerov aj zákazníkov. Tendenciou každého podniku je, aby si z úžitku ponechal čo najväčšiu časť a tým si zabezpečil konkurencieschopnosť. [2]

Podniky majú mnoho možnosti, ako sa usilovať o zvýšenie svojej konkurencieschopnosti. Môžu rozvíjať stratégiu diferenciácie alebo sa snažiť o cenové prvenstvo. V obidvoch prípadoch je dôležitá inovácia. Pri podnikoch, ktoré sa snažia o stratégiu diferenciácie sú inovácie potrebné na to, aby mohli vyvinúť jedinečné charakteristické črty pre svojich konkurentov. Pri podnikoch, ktoré si zvolia cenové vedúce

[1] GRANT, Andrew – GRANT, Gaia. *The innovation race: How to change a culture to change the game, John Wiley & Sons, Incorporated*. 2016. 2 str. ISBN 9780730329008.

[2] ĎURICA, Juraj. *Manažérske inovácie ako zdroj konkurenčnej výhody?* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021[cit. 2021-11-03]. Dostupné na: https://www.centire.com/novinky/manazerske-inovacie-ako-zdroj-konkurencnej-vyhody/

postavenie ide o to, aby si zabezpečili svoju dlhodobú konkurencieschopnosť, a to na základe vývoja inovatívnych a vysoko efektívnych procesov. Pre takéto podniky je dôležité optimalizovanie procesov a neustále zlepšovanie sa z pohľadu efektivity využívania nákladov. Z toho vyplýva, že neustále inovovanie a zavádzanie inovácií sú pre podniky kľúčové. Rozdiel je iba v zameraní inovačnej stratégie, ktorá sa líši od jednotlivých podnikov.[3]

1.1.1 Základná charakteristika inovácií

Napriek odlišným interpretáciám inovácií, ktoré nám poskytujú rôzni autori, môžeme povedať, že všetci kladú inovácie do centra svojho záujmu. Inováciu vnímajú ako záležitosť vytvárania nových znalostí alebo kombinovania existujúcich znalostí do novej podoby a ich následnej transformácie na produkty alebo procesy, ktoré majú určitý ekonomický význam.[4]

Podľa J. A. Schumpetera, ktorý je považovaný za zakladateľa moderného pojmu inovácie, inováciu pokladá za úplne niečo nové, najmä v oblasti trhu, výrobkov, výrobnej techniky organizácie výroby a surovín.

Podľa Prof. Valenty je inovácia chápaná ako zmena vo vnútornej štruktúre výrobného organizmu, ako je dielňa, podnik, výskumný ústav, a pod. Ide o akýkoľvek prechod od pôvodného stavu k novému stavu.[5]

Zo všeobecného hľadiska inováciou rozumieme produkty (výrobky a služby), ktoré sú uvedené na trh ako úplne nové alebo výrazne zdokonalené produkty a v rámci podniku ide o nový alebo výrazné zdokonalený proces, alebo zavedenie novej organizačnej resp. marketingovej metódy.[6]

S inováciami sú spojené nasledovné definície:

Inovátor je osoba, ktorá využíva spôsob, ktorý je nový, odlišný od iných známych spôsobov pri používaní myšlienok a vecí a na základe toho sa umožní pokrok. K inováciám

---

[3] Innolytics.ag. Management systems software. *What is Innovation? [*elektronický zdroj]. 2021[cit. 2021-11-03]. Dostupné na: https://innolytics-innovation.com/what-is-innovation/

[4] PIPEROPOULOS, Panos G.. *Enterpreneurship, Innovation and Business Clusters, Taylor & Francis Group*. 2016. 10 p. ISBN 9781138270343

[5] BARTES, František. *Inovace v podniku.* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikateľská, 2005. 20-22 s. ISBN 80-214-3086-9.

[6] RUŽEK, Branislav. Štatistický úrad Slovenskej republiky: *Inovácie.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, 2 s. [cit. 2021-11-03]. Dostupné na: https://lnk.sk/ons1

môže dôjsť buď premysleným procesom, alebo náhodne prostredníctvom inovátora, ktorý presadzuje svoje postupy do praxe.[7]

Inovovať znamená vykonávať zmeny, hlavne zavedením nových nápadov, produktov alebo metód. Pod slovom inovovanie si môžeme predstaviť nie len inovácie do výrobkov, procesov a služieb, ale aj do celkovej inovačnej transformácie podniku.

O podniku môžeme povedať, že je **inovatívny** vtedy, ak v sledovanom období uskutočnil inovácie bez ohľadu na to, či ide o inovácie, ktoré sú úspešné, prebiehajúce alebo ukončené. Za úspešné inovácie môžeme rozumieť aj inovácie, ak sa plánovaná inovácia dosiahla aj napriek tomu, že nebola úspešná na trhu. Ukončenou inováciou môžeme rozumieť, ak sa upustilo od inovácie pred plánovaným termínom.[8]

1.1.2 Klasifikácia inovácií

Z vecného hľadiska je najčastejšie využívanou klasifikáciou inovácií členenie podľa Oslo manuálu, ktorý je zameraný na oblasti merania a hodnotenia inovačných aktivít v rámci členských štátov OECD. Podľa Oslo manuálu sa inovácie členia na štyri základné typy inovácií, a to na:

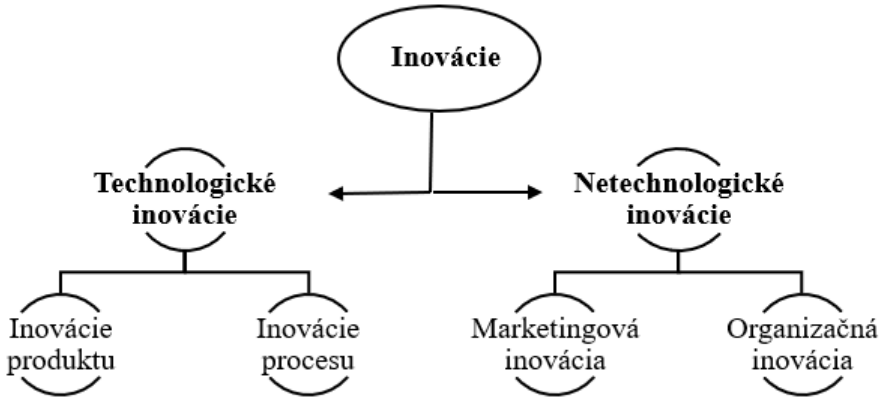
- produktové inovácie,
- procesné inovácie,
- marketingové inovácie,
- organizačné inovácie.

Oslo manuál pripisuje rovnaký inovačný význam prakticky všetkým činnostiam, ktoré prebiehajú v podniku a zahrňuje väzby medzi rôznymi typmi inovácií.

---

[7] Superia.cz. *Kdo je to? Kdo je to Inovátor? Co znamená a jaký je význam slova Inovátor*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-03]. Dostupné na: https://kdojeto. superia.cz/veda/ inovator.php

[8] URBANČÍKOVÁ, Nataša – ZGODAVOVÁ, Kristína. Systém manažérstva inovácií pre zvýšenie konkurencieschopnosti: *ASTRA – Združenie pre inovácie a rozvoj (ASTRA), Slovensko.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, 58 s. ISBN: 978-80-553-2854-6. [cit. 2021-11-01]. Dostupné na: http://innovationdevelopment.eu/ckfinder/userfiles/files/innome_guidebook_SK_ small.pdf



Obrázok 1 Klasifikácia inovácií podľa Oslo manuálu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Žižlavský (2012)

Inovácie produktov a inovácie procesov úzko súvisia s technologickými inováciami produktov a inováciami technologických procesov, ktoré vytvárajú nové produkty, postupy a významné technické zmeny v produktoch a v postupoch. Marketingové inovácie a organizačné inovácie súvisia s netechnologickými inováciami, ktoré obsahujú najmä sociálne a podnikateľské inovácie.[9]

1. Inovácia produktu

Pod inováciou produktu si môžeme predstaviť zavedenie nového alebo vylepšeného tovaru alebo služby. Tieto vynálezy alebo zmeny môžu súvisieť so zlepšovaním technických špecifikácií, materiálov alebo použitého softvéru. Produktová inovácia musí byť dostupná pre potenciálnych používateľov, ale nemusí nutne generovať predaj.

2. Inovácia procesu

Pod inováciou procesu si môžeme predstaviť implementáciu nového alebo výrazne vylepšeného výrobného alebo dodávateľského prístupu. To zahŕňa významné zmeny prevádzkových metód, použitých techník a vybavení alebo softvéru.

3. Marketingová inovácia

Marketingovou inováciou rozumieme implementáciu novej marketingovej stratégie, ktorá spôsobuje významné zmeny, napríklad v spôsobe akým je produkt

[9] ŽIŽLAVSKÝ, Andrej. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. Vysoké učení technické v Brne, Fakulta podnikatelská, 2012. 10 s. ISBN 978-7204-3.

navrhnutý alebo zabalený. Dokonca môže ísť aj o rôznych rozhodnutiach, ktoré sa týkajú propagácie produktov alebo ceny.

4. Organizačná inovácia

Organizačnou inováciou rozumieme implementáciu novej organizačnej stratégie, ktorá nejakým spôsobom zmení obchodné praktiky podniku, ako aj spôsob organizácie jeho pracoviska a jeho vzťahu s vonkajšími zainteresovanými stranami.[10]

Ďalšie typy inovácií:

1.) Typy inovácií podľa novosti:

- *inkrementálne inovácie* – ide o inovácie, ktoré obsahujú zdokonalenie, zjednodušenie, rozšírenie a modifikáciu už existujúceho produktu. Do tejto kategórie môžeme zahrnúť väčšinu inovácií;
- *dištinktívne inovácie* – ide o inovácie, ktoré majú niektoré vlastnosti podobné ako predchádzajúci produkt, ale nový produkt sa líši od predchádzajúceho produktu tým, že obsahuje niekoľko atribútov, ktoré má nové, neexistujúce funkcie;
- *disruptívne inovácie* – ide o inovácie, ktoré sa vyznačujú zmenou už existujúcich produktov. Vznikajú na základe novej potreby zákazníkov.

2.) Typy inovácií podľa smeru riadenia

- *zdola nahor* – typickým príkladom inovácií zdola nahor je metóda Kaizen;
- *zhora nadol* – typickým príkladom inovácií zhora nadol je, keď sa rozhoduje napríklad o vývoji nového produktu alebo služby.

3.) Typy inovácií podľa stratégie

- *otvorené inovácie* – ide o inovácie, ktoré majú súvis s medzipodnikovou spoluprácou. Otvorené inovácie prispievajú k zrýchleniu inovačných aktivít, a to pomocou toho, že sú realizované v rôznych sieťach alebo systémoch;
- *uzavreté inovácie* – ide o inovácie, ktoré sa uskutočňujú vo vnútri podniku. Pri takýchto inováciách sa využíva hlavne zamestnanecký a podnikový potenciál manažérov podniku.[11]

---

[10] OECD/Eurostat. Oslo Manual. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition. Paris: The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing. [elektronický zdroj]. 48-50 p. ISBN 9789264013100. [cit. 2021-11-01]. Dostupné na: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#page8

[11] INNOME. *Typy inovácií.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021[cit. 2021-11-03]. Dostupné na: http://elearning.innovationdevelopment.eu/sk/content/7

1.1.3 Inovačný proces v podniku

Inovačným procesom rozumieme proces od vývoja nového produktu cez prípravu a postupné uskutočňovanie inovačných zmien až po zavedenie produktov na trh. Výsledkom je inovácia ako realizovaná, využívaná zmena.[12]

Inovačný proces možno vo všeobecnosti rozdeliť do nasledujúcich častí, ktoré sa ďalej členia do rôznych fáz:

Tabuľka 1 Inovačný proces

Tvorba invencie	Tvorba inovácie	Difúzia (prenikanie) inovácie
• fáza generovania ideí • fáza prieskumu • fáza podnikateľskej analýzy	• fáza prípravy • fáza výroby	• fáza komercializácie • fáza využitia

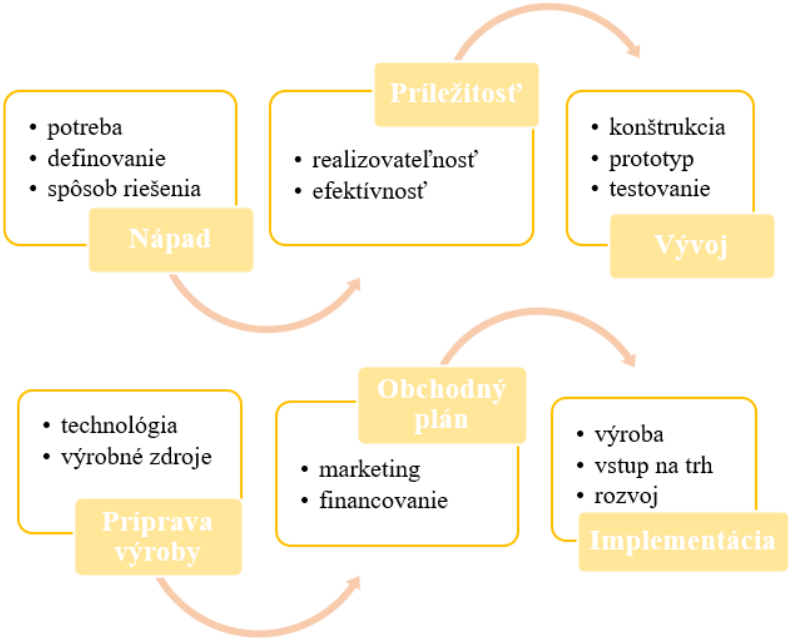
Zdroj: vlastné spracovanie podľa https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/23-26.pdf

1.) **Tvorba invencie** obsahuje činnosti výskumu, pri ktorých môže ísť o základný, aplikovaný alebo experimentálny výskum a tiež činnosti vývoja. Do tejto časti patrí aj sledovanie nových poznatkov a ich aplikovanie v transformačnom procese.
2.) **Tvorba inovácie** sa v organizácií alebo v inom systéme usiluje o inováciu alebo už táto inovácia v organizácií prebieha. Inovácie a tiež všetky inovačné stratégie sa môžu týkať inovačného procesu.
3.) **Difúzia inovácie**, ide o preniknutie inovácie do prostredia, a to teda prostredníctvom zmeneného objektu pomocou inovácií.

Analýzou inovačného procesu je potrebné rozhodnúť, kde končí tvorba invencie a kde začína tvorba inovácie. Kde sa začína manažment inovácií uplatňovať za pomoci svojich nástrojov riadenia.[13]

[12] SABADKA, Dušan – LEŠKOVÁ, Andrea. *Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku.* In: Transfer inovácií. Košice: Katedra inovácií a reinžinieringu, Strojnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach, 2002. roč 2., č. 5, str. 49, ISBN 80-7099-952-7.
[13] RUČINSKÁ, Silvia. *Riadenie inovácií v regionálnom inovačnom systéme*. In: Transfer inovácií. Košice: Fakulta verejnej správy, Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach. [elektronický zdroj]. 2008, roč. 2008, č. 12, 25s., ISSN 1337-7094. [cit. 2021-10-28]. Dostupné na: https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/23-26.pdf

Pri tvorbe a realizácií nového produktu (výrobku, služby) alebo organizácií je nasledujúca postupnosť aktivít:



Obrázok 2 Schéma inovačného procesu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa https://media0.wgz.cz/files/media0:51007cff3fca4.pdf.upl/inovacie.pdf

Každá inovácia začína z inovačného nápadu, ktorý hovorí, aká je potreba budúcich užívateľov, ale aj o tom, ako zabezpečiť túto potrebu. Pri inovačnom nápade je potrebné poznať situáciu, analyzovať vývojové trendy, podmienky a ďalšie potrebné faktory.

V ďalšom kroku je inovačný nápad potrebný z hľadiska realizovateľnosti, know-how, priestorov, ľudských zdrojov, partnerov, technického vybavenia, financií a pod. Ak je inovačný nápad otestovaný, následne sa môže transformovať na inovačnú príležitosť. V prípade pozitívnych podmienok môže začať fáza vývoja, a to buď nového výrobku, služby alebo organizácie. Ďalšou fázou inovačného procesu je fáza materializácie inovácie, ktorá sa týka prípravy výrobnej základne pre opakovanú výrobu. Fázy obchodného plánu a implementácie súvisia s trhovou aplikáciou inovácie.[14]

Najväčšie riziko, ktoré každý podnik podstupuje v inovačnom procese, je to, či nový produkt alebo nápad bude alebo nebude fungovať po uvedení na trh. Na zvládnutie tohto rizika môže podnik vykonať testy v malom rozsahu, aby otestoval jeho účinnosť.

[14] KOVÁČ, Milan. *Inovácie a technická tvorivosť.* [elektronický zdroj]. Košice, 2003. 11-12 s. [cit. 2021-10-25]. Dostupné na: https://media0.wgz.cz/files/media0:51007cff3fca4.pdf.upl/inovacie .pdf

1.1.4 Bariéry inovačného procesu

Bariéry inovácií sú faktory, ktoré bránia akýmkoľvek spôsobom úspešnosti inovačného procesu, a ktoré majú vplyv na inovačný potenciál a inovačnú výkonnosť podnikov.

Inovačné aktivity vyvíjajú najmä veľké podniky, zatiaľ čo malé a stredné podniky musia pri uskutočňovaní inovačných procesov prekonávať mnohé prekážky, ako napríklad nedostatok vlastných alebo cudzích zdrojov na financovanie inovácií, mimoriadne vysoké náklady na inovácie, nekvalifikovaná pracovná sila a pod.

Bariéry inovačných aktivít sa podľa Oslo manuálu líšia podľa typu inovácií [15], ako to môžeme vidieť v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Bariéry inovačných aktivít

PRODUKOTOVÉ	PROCESNÉ	ORGANIZAČNÉ	MARKETINGOVÉ
Neistý dopyt po inovovaných výrobkoch	–	–	Neistý dopyt po inovovaných výrobkoch
Nedostatočný inovačný potenciál	Nedostatočný inovačný potenciál	–	Nedostatočný inovačný potenciál
Príliš vysoké riziko	Príliš vysoké riziko	Príliš vysoké riziko	Príliš vysoké riziko
Nedostatok zdrojov	Nedostatok zdrojov	Nedostatok zdrojov	Nedostatok zdrojov
Vysoké náklady	Vysoké náklady	Vysoké náklady	Vysoké náklady
Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov	Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov	–	Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa OECD, 2005

Ak chceme dosiahnuť zlepšenie inovačnej výkonnosti podnikov, je dôležité identifikovanie inovačných bariér. Ide však len o prvý krok, ktorý je potrebný odstrániť, pretože na odstránenie bariér sa vyžaduje celospoločenské riešenie na úrovni štátu, no niektoré z nich je možné odstrániť na úrovni podniku.[16]

[15] KÁDÁROVÁ, Jaroslava – KÁDÁR, Gabriel – KOBULNICKÝ, Ján. *Controlling inovácií priemyselných podnikov*. 1. vydanie. Košice: elfa, s.r.o., Košice, 2019. 40-41 s. ISBN: 978-80-2484-251-6.

[16] FABOVÁ, Ľudmila. *Bariéry inovačnej činnosti podnikov v Slovenskej republike*. In: Časopis znalostní společnosti: Medzinárodní vědecký časopis. Bratislava: Ústav manažmentu STU, 2013, roč. 1, č. 2, s. 1-4. ISSN 2336-2561.

1.2 Inovačné stratégie

Definícia stratégie podľa H. Mintzberga hovorí, že „*stratégia je viac ako to, čo podnik zamýšľa alebo plánuje vykonať, je to aj to, čo skutočne robí*.“[17]

Mnoho podnikov v súčasnosti nemá spracovanú inovačnú stratégiu vo svojom podniku. Reagujú až vtedy, ak nastanú určité zmeny, prípadne ak vzniknú určité signály, ktoré upozorňujú na potrebu inovácií. Medzi takéto signály môžeme zaradiť vznikajúce problémy s odbytom produkcie, časté problémy vznikajúce v podniku, ako sú napríklad reklamácie, spory medzi oddeleniami, ďalej môže ísť o zmeny v riadení, neúmerné vzrastajúce náklady na vývojové práce a pod.[18]

Inovačné stratégie sú však odlišné od viacerých obchodných stratégií, pretože je zložité prognózovať kroky, čas a dopad na inovácie. Aby podnik vyvinul efektívnu inovačnú stratégiu, musí:

- pochopiť svojich zamestnancov, aké sú ich požiadavky a ich očakávania;
- lepšie poznať trh, na ktorom pôsobí;
- vedieť, aká je jeho konkurencia a aké sú jej očakávania;
- zjednotiť potreby trhu, konkurencie a zamestnancov pod víziu;
- rozvíjať ciele podniku, poslanie a strategický plán podniku.[19]

V nasledujúcich podkapitolách si bližšie charakterizujeme základné typy inovačných stratégií, priebeh zavádzania inovačnej stratégie podniku, ako aj faktory ovplyvňujúce inovačnú stratégiu a jej základné piliere.

1.2.1 Základné typy inovačných stratégií

Existuje mnoho rôznych typov inovačných stratégií, podľa rôznych predstaviteľov inovačnej stratégie. V tejto podkapitole si uvedieme základné typy inovačných stratégii podľa M. Dodgsona.

Inovačné stratégie podľa M. Dodgsona možno klasifikovať ako aktívne, proaktívne, reaktívne a pasívne.

---

[17] MAJTÁN Miroslav a kol. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2016. s. 138. ISBN 978-80-89710-27-0

[18] KOVÁČ, Milan. *Inovácie a technická tvorivosť.* [elektronický zdroj]. Košice, 2003. 44 s. [cit. 2021-11-10].Dostupné na: https://media0.wgz.cz/files/media0:51007cff3fca4.pdf.upl/inovacie.pdf

[19] GÜMÜŞ, Sefer - GÜMÜŞ, Hande. Marketing of Innovation in Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* [elektronický zdroj]. Istanbul, 2015. 262 p. [cit. 2021-11-10]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/277026500_Marketing_of_Innovation_in_Business

1.) **Aktívne –** podniky s takouto inovačnou stratégiou obsahujú obranu už existujúcich technológií a trhov a súčasne pripravenosť rýchlo reagovať na moment, kedy sa trhy a technológie osvedčia. Podniky, ktoré využívajú tento prístup, majú obšírne zdroje vedomosti, ktoré sú vystavené strednému až nízkemu riziku. Tieto podniky využívajú inovácie, v ktorých výskum a vývoj je aplikovaný v internom prostredí.

2.) **Proaktívne -** podniky, ktoré sa vyznačujú proaktívnymi inovačnými stratégiami, sú zamerané na silnú výskumnú orientáciu a majú výhodu prvého ťahu, a tým sa stávajú lídrom na trhu technológii. Podniky majú prístup k znalostiam zo širokého spektra zdrojov a podstupujú vysokým rizikám.

   Medzi typy technologických inovácií, ktoré sa používajú v proaktívnej inovačnej stratégií patria:

   - *Radikálne* – pri radikálnych technologických inováciách ide o objavy, ktoré menia povahu produktov a služieb.
   - *Prírastkové* – pri prírastkových technologických inováciách ide o neustále technologické alebo procesné zmeny, ktoré privádzajú k zlepšeniu výkonnosti produktov a služieb.

3.) **Reaktívne** – túto inovačnú stratégiu využívajú podniky, ktoré:

   - sú nasledovníkmi,
   - sú zamerané na operácie,
   - pristupujú na počkanie,
   - a hľadajú príležitosti s nízkym rizikom.

   Napodobňujú overenú inováciu, pri ktorých využívajú výlučne inovátorov.

4.) **Pasívne –** ide o podniky, ktoré majú pasívnu inovačnú stratégiu. Tieto podniky čakajú na signály, ktoré nám znázorňujú potrebu zmeniť jednotlivé produkty alebo služby na základe samotných zákazníkov. Jedná sa najmä o podniky dodávajúce automobilový priemysel, kedy podniky čakajú, kým ich samotní zákazníci požiadajú o rôzne zmeny špecifikácií.[20]

[20] Queensland Governmnet. *Types of innovationa strategies.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016. [cit. 2021-08-31]. Dostupné na: https://www.business.qld.gov.au/running-business/growing-business/becoming-innovative/strategy/types.

1.2.2 Zavádzanie inovačnej stratégie do podniku a jeho priebeh

Pri zavádzaní inovačnej stratégie podniku je potrebné, aby podnik vytvoril a integroval inovačnú stratégiu do rozmanitých častí tohto podniku, ktorú by využíval pre prevádzku, lepšie riadenie a rozvoj inovačnej výkonnosti jednotlivých podnikových procesov. Na to, aby samostatné inovačné aktivity boli účinné, je potrebné vybudovať podnikový inovačný systém.[21]

Podľa Granstranda z roku 2000, ktorý vytvoril koncept podnikového inovačného systému, definoval tento koncept ako *„súbor aktérov, aktivít, zdrojov, inštitúcií a kauzálnych vzájomných vzťahov, ktoré sú v určitom zmysle dôležité pre inovačnú výkonnosť podniku.“* Jedná so o definíciu, ktorá je v súlade s konceptmi národných, regionálnych, sektorových a technologických inovačných systémov.[22]

Priebeh zavádzania inovačnej stratégie podniku môžeme rozdeliť do viacerých bodov:

1. bodom je **vyhodnotenie inovačného auditu**, pri ktorom si musíme stanoviť priority prepracovania už existujúceho inovačného systému alebo vytvoriť nový inovačný systém, ktorý určíme na základe hodnotenia súčasnej inovačnej výkonnosti.
2. bodom je **navrhnutie rôznych alternatív inovačného systému**, pri ktorom najprv navrhneme niekoľko rôznych variantov inovačného systému podniku a potom na základe hodnotiaceho modelu odporučíme najpriaznivejší prístup.
3. bodom je použitie spoľahlivej metodiky pre konečný **dizajn inovačného systému** podniku, čo znamená, ako rýchlo, spoľahlivo a efektívne inovovať v podnikovom prostredí.
4. bodom je **naplánovanie zavádzajúcich činností**, v ktorom si naplánujeme podrobný plán rozvoja inovačného systému, pri ktorom kladieme dôraz na plynulý prechod k organizácií a eliminácií rizika rezistencie.
5. bodom je úspešné **spustenie inovačného systému** a to na základe monitorovania celého procesu a informovania vedenia podniku. Základom toho, aby sme

---

[21] CHAĽ, Ján. Integrated Consulting Group, *Inovačná stratégia.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021. [cit. 2021-08-31]. Dostupné na: https://www.integratedconsulting.sk/poradenstvo/inovacie/ inovacna-strategia/

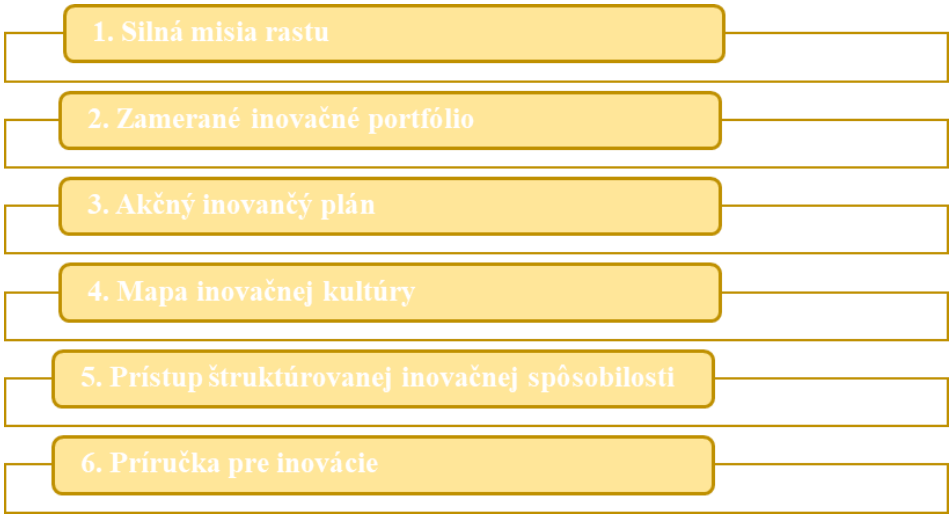
[22] DEN HARTIGH, Erik. Company innovation system: *A conceptualization*. [elektronický zdroj]. Istanbul, 2018. 3 p. [cit. 2021-11-17]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/ 336878380_COMPANY_INNOVATION_SYSTEM_A_CONCEPTUALIZATION

považovali spustenie inovácií za úspešné, je potrebná komunikácia a riadenie zmien.[23]

1.2.3 Prvky ovplyvňujúce úspešnosť inovačnej stratégie

Vytvoriť úspešnú inovačnú stratégiu v podniku znamená zabezpečiť, aby inovácie, ktoré dosiahneme v podniku, boli dlhodobé a účinné.

V nasledujúcej časti si popíšeme 6 kľúčových prvkov, ktoré sú nevyhnutné k úspešnosti inovačnej stratégie podniku:



Obrázok 3 Kľúčové prvky úspešnej inovačnej stratégie

Zdroj: vlastné spracovanie https://www.integratedconsulting.sk/poradenstvo/inovacie/ inovacna-strategia/

I. *kľúčovým prvkom* pre úspešnú inovačnú stratégiu je **silná misia rastu**. Každá inovačná stratégia by mala byť zakotvená v jasne stanovenom vyhlásení o inovačnom poslaní.
II. *kľúčovým prvkom* je **zameranie inovačného portfólia**. Na to, aby bol plán realizovateľný, je nevyhnutné si stanoviť kľúčové aktivity, prostredníctvom ktorých budú tieto aktivity financované za účelom dosiahnutia inovácií.
III. *kľúčovým prvkom* pre úspešnú inovačnú stratégiu je **návrh akčného plánu inovácií**. Ide o potrebu navrhnúť určitý návrh na realizáciu nových inovačných iniciatív.
IV. *kľúčovým prvkom* je **mapa inovačnej kultúry.** Inovačná kultúra objasňuje odhalenie budúcich výziev a príležitostí, ktoré sú potrebné k napredovaniu inovačnej stratégie.

[23] CHAĽ, Ján. Integrated Consulting Group, *Inovačná stratégia.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021. [cit. 2021-08-31]. Dostupné na: https://www.integratedconsulting.sk/poradenstvo/inovacie/ inovacna-strategia/

V. *kľúčovým prvkom* inovačnej stratégie je **prístup štruktúrovanej inovačnej spôsobilosti.** Každá inovačná stratégia musí definovať ľudí, procesy, programy a ciele, ktoré sú potrebné a pomocou ktorých zisťujeme mieru úspechu.

VI. *kľúčovým prvkom* úspešnej inovačnej stratégie je **príručka pre inovácie**, ktorú si podnik môže vybrať či si ju stanoví, alebo nie. V tejto príručke sú determinované nástroje, metódy a procesy, ktoré budú použité na dosiahnutie inovačného plánu.[24]

1.2.4 Kľúčové piliere inovačnej stratégie

Dôležitým krokom, ktorý poskytuje prehľad tímu v podniku o tom, ako sa individuálne, oddelené a organizačné ciele spájajú na to, aby sa dosiahli obchodné ciele, je potrebné vytvorenie inovačnej stratégie.

Nasledovne si uvedieme deväť pilierov inovačnej stratégie, podľa ktorých si podniky umožňujú maximalizovať svoj potenciál:

1. Modely

Inovačná stratégia môže byť realizovaná pomocou jedného z dvoch modelov, a to prostredníctvom inovácie obchodného modelu alebo využitia existujúceho obchodného modelu.

→ Pri inovácií obchodného modelu ide o proces, ktorý podnik používa na prispôsobenie svojho obchodného modelu tak, aby poskytoval vyššiu hodnotu svojím zákazníkom. Zmenou svojej hodnotovej ponuky a základného obchodného modelu môže podnik získať konkurenčnú výhodu.

→ Pri využití existujúceho obchodného modelu ide skôr o zlepšovanie hlavnej činnosti podniku, ako o vytváranie nových obchodných modelov.

2. Vnútropodnikanie

Vnútropodnikanie je prax, ktorá umožňuje zamestnancom konať tak, ako konajú podnikatelia, keď pracujú v podniku. Podnik ťaží z rozšírenej internej kultúry prebiehajúcich inovácií tým, že umožňuje jednotlivcom konať a vytvárať svoje vlastné nápady. Vnútropodnikateľom môže podnik poskytnúť zdroje a podporu, čím pomôže rozbehnúť podnikanie začínajúcich podnikov.

---

[24] Board of Innovation. What is innovation strategy? *Discover best practices, definitions, tools, adn examples.* [elektronický zdroj]. United States, 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na: https://www.boardofinnovation.com/best-innovation-strategy/?fbclid=IwAR1nmu2wSpsAXfHlTiBb7QUgz9YKzmdLFMiW4UZnecbm1qOLZbMpjGelA9E

3. Firemný akcelerátor

Pod firemným akcelerátorom, čiže interným podnikovým akcelerátorom, rozumieme inovačný program, ktorý je ponúkaný začínajúcim podnikateľom a je zvyčajne financovaný veľkým podnikom. Začínajúcim podnikom ponúka možnosť získať počiatočný kapitál, dôležité kontakty a mentorstvo. Zavedením podnikového akcelerátora do inovačnej stratégie sa získava šanca vybudovať si sieť s novými talentmi v danom odvetví.

4. Inovačné laboratória

Pod týmto pojmom môžeme rozumieť obchodné oddelenie poskytujúce základňu a podporné zdroje pre začínajúce podniky alebo tímy výskumu a vývoja, aby mohli pracovať na nových nápadoch.

5. Program otvorených inovácií

O interné zdroje a odborné znalosti sa opiera tradičný model výskumu a vývoja, pri ktorom zamestnanci spolupracujú pri vytváraní, riadení a udržiavaní nových podnikateľských nápadov a pri uchovaní informácií v rámci podniku, najmä v oblasti výskumu a vývoja.

Pod pojmom otvorenej inovácie si môžeme predstaviť nový prístup, ktorý otvára brány podniku externým vstupom, víta odborníkov a výskumníkov mimo podnik, aby sa podelili o svoje nápady.

6. Vonkajšie urýchľovače

Externý akcelerátor je v značnej miere odlišný od interného podnikového akcelerátora, pretože podnik nepokryje celé náklady na prevádzku programu. Pri externom akcelerátorovi ide o taktiku s nízkym rizikom v rámci inovačnej stratégie s potenciálom priniesť čo najlepšie odmeny.

7. Spolupráca

Myšlienky a nápady sú len začiatkom. Iba prostredníctvom interakcie a diskusie s odborníkmi, výskumníkmi a inými inovátormi sa môžu nové nápady úspešne uviesť na trh. Viac nápadov z externých zdrojov uľahčuje identifikáciu potenciálneho problému a opakovanie základnej idey, až pokiaľ z tejto myšlienky, nového nápadu nebude niečo, čo sa skutočne oplatí vyrobiť.

8. Idea

Hľadanie novej myšlienky, respektíve nového nápadu, nie je pre podnik problémom. Problémom pre mnohé podniky je práve zhromažďovanie, analýza a hlavne implementácia čo najlepších nápadov. Mnohé podniky zlyhávajú, pretože nemajú inovačnú stratégiu, čiže im chýba efektívny systém, ako vziať jednoduchý nápad a premeniť ho na prakticky proces, ktorý prinesie očakávane výsledky.

9. Meranie

Jedným z najdôležitejších pilierov inovačnej stratégie je plán, ako sa bude merať úspech. Je potrebné sa zamyslieť nad cieľmi a najrelevantnejšími metrikami na sledovanie. Napríklad, ak je cieľom podniku povedomie o značke, je dobré sledovať sociálne zdieľanie, návštevnosť webových stránok a pod.

S každým novým nápadom je potrebné sledovať jeho pokrok a merať výkon pravidelným meraním určitých kľúčových metrík. Inovácie nie je ľahké merať, ale je to nápomocné pri určení, či je podnikateľské úsilie úspešné.[25]

1.2.5 Komplexná inovačná stratégia podniku

Sakal vo svojej knihe definuje komplexnú inovačnú stratégiu podniku ako systém tvorený elementárnymi inovačnými stratégiami, ktoré sa vynímajú na základe nápadu iniciatívy inovácií.

Komplexná inovácia vzniká v horizontálnom alebo vertikálnom smere, prostredníctvom reťazenia elementárnych inovácií.

- **Horizontálne zreťazenie** – predstavuje elementárne inovácie, ktoré majú určitý stupeň a ktoré sú navzájom spojené so súčasným uskutočnením základných inovácií, na základe ostatných faktorov výrobnej štruktúry.
- **Vertikálne zreťazenie –** predstavuje elementárne vyvolané inovácie, ktoré majú určitý stupeň a faktor a musia byť spojené s realizáciou inovácií, ktoré sú charakterizované nižším radom výrobnej štruktúry. [26]

[25] ROBBIE, Richards. Masschallenge. Business Innovation Strategy: *9 Key pillars for success in 2021*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-16]. Dostupné na: https://masschallenge.org/article/ innovation-strategy

[26] KÁDÁROVÁ, Jaroslava. – KÁDÁR, Gabriel. – KOBULNICKÝ, Ján. *Controlling inovácií priemyselných podnikov.* 1. vyd. Košice: elfa, s.r.o. Košice, 2019. 53 s. ISBN: 978-80-2484-251-6

Podľa Sakala je komplexná inovačná stratégia tvorená čiastkovými inovačnými stratégiami. Ide o nasledujúce čiastkové inovačné stratégie:

→ **Inovácia produktov** – ide o najbežnejší typ inovácie. Pri inovácií produktov môže ísť buď o vytváranie úplne nových produktov, alebo zlepšovanie už existujúcich produktov. O inovácií produktov hovoríme vtedy, ak sa podnik snaží získať konkurenčnú výhodu alebo pomocou produktovej inovácie sa snaží osloviť nové trhové segmenty.[27]

→ **Inovácia surovinových, materiálových a energetických zdrojov** – ide o inovácie, ktoré predstavujú výber vhodných procesov, materiálov a distribučných metód. V konkurenčnom prostredí musí podnik ponúknuť porovnateľné výrobky za nižšiu cenu. Nestačí len monitorovať ceny konkurencie, ale je potrebná aj znalosť základných trendov vedecko-technického rozvoja. Okrem toho je taktiež nutné používať nové suroviny a materiály, aby sa tým zabezpečila konkurenčná výhoda.

→ **Inovácia výrobného procesu** – ide o zavedenie nového, značne lepšieho výrobného postupu alebo uskutočnenie podstatnej zmeny, ktorá sa javí ako zlepšenie už existujúceho výrobného postupu. Účelom takejto stratégie je meniť tvar, akosť a zloženie s cieľom získať vyššiu úžitkovú hodnotu produktu, zvýšiť produktivitu práce a ekonomickú efektívnosť podniku.[28]

→ **Inovácia výrobnej základne** – ide o ďalšiu kľúčovú stratégiu, ktorá zabezpečuje dlhodobý rozvoj podnikateľskej jednotky. Nadväzuje na stratégiu procesných inovácií a zabezpečuje rozvoj všetkých pracovných prostriedkov. Výsledkom spracovania tejto stratégie je analýza a zhodnotenie jestvujúcej výrobnej základne.

→ **Inovácia sociálneho rozvoja** – ide o spoločenské inovácie, ktoré predstavujú nové, účinnejšie, efektívnejšie a udržateľnejšie riešenia problémov podniku. Zahŕňajú tvorbu nových produktov, služieb, technológii a taktiež vytváranie nových spoločenských procesov či organizačných štruktúr. K sociálnej inovácií dochádza, ak

[27] Innovating society. *Everything you need to know about innovation – the innovation process and types of innovation.* [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2021-11-16]. Dostupné na: https://innovatingsociety.com/everything-you-need-to-know-about-innovation-the-innovation-process-and-types-of-innovation/

[28] Operačný program výskum a inovácie. *Odpovede na často kladené otázky (FAQ)*. [elektronický zdroj]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné na: https://www.opvai.sk/media/87781/faq_3.pdf

akýkoľvek typ vynálezu, či je to napríklad produkt alebo služba, slúži blahu komunity, vytvára zmenu a tým prináša väčšiu hodnotu ako už existujúce riešenie.[29]

→ **Inovácia organizačného rozvoja** – ide o uplatnenie nových a úžitkových metód pri realizovaní obchodnej činnosti, organizácie pracoviska alebo externých vzťahov. Na to, aby sa akýkoľvek druh organizačnej inovácie úspešne dosiahol, sú potrebné vhodné kompetencie, čo znamená napríklad, že kvalifikovaná pracovná sila podniku nemusí byť dostačujúca na inovačné procesy. Mali by poskytovať pracovnej sile vzdelávacie aktivity, ktoré im umožnia aktualizovať a posilniť svoje osobné a profesionálne charakteristiky, aby týmto vo všeobecnosti členovia organizácie boli schopný rozvíjať a vytvárať nové nápady na inovácie.[30]

1.3 Analýza podnikateľského prostredia

Podnikateľské prostredie možno chápať ako súhrn vplyvov na podnik, ale aj mimo neho, ktoré majú vplyv najmä na jeho podnikateľskú činnosť.[31]

Podnik, ktorý prosperuje, snaží sa byť o krok vpred ako jeho konkurencia, preto je nevyhnutné strategické myslenie a zavádzanie strategického manažmentu podnikovej činnosti. Tak ako pre tvorbu podnikovej stratégie, tak aj pre inovácie je dôležité vykonávať analýzu externého a interného prostredia podniku, ktoré poslúžia na vytvorenie alebo inováciu podnikateľskej stratégie.

Inovačná stratégia musí mať presné smerovanie, ktoré chce podnik dosiahnuť a musí vychádzať z analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia. Predmetom strategickej analýzy je konkurencia, vedecko-technické možnosti a podnikový potenciál.[32]

---

[29] GÜMÜŞ, Sefer - GÜMÜŞ, Hande. Marketing of Innovation in Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* [elektronický zdroj]. 2015. 262 p. [cit. 2021-11-10]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/277026500_Marketing_of_Innovation_in_Business

[30] SARTORI, Riccardo – COSTANTINI, Arianna – CESCHI, Andrea – TOMMASI, Francesco. *How do you manage change in organizations? Training, Developmnet, Innovation, and Their Relationships.* [elektronický zdroj]. Italy, 2018. [cit. 2021-11-19]. Dostupné na: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00313/full

[31] BELANOVÁ, Katarína. *Vybrané metódy analýzy podnikateľského prostredia.* [elektronický zdroj]. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: http://www.derivat.sk/files/2013%20casopis/2013_Okt_ Belanova.pdf

[32] LENDEL, Viliam – VARMUS, Michal. Economics and management: *Creation and implementationn of the innovation strategy in the enterprise.* [elektronický zdroj]. 16 n. 2011. 822-823 p. ISN 1822-6515. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/229047217_CREATION_AND_ IMPLEMENTATION_OF_THE_INNOVATION_ STRATEGY_IN_THE_ENTERPRISE

V nasledujúcich podkapitolách sa budeme venovať analýze externého a interného prostredia podniku, kde si popíšeme najpoužívanejšie nástroje, ktoré sa na analýzach podnikateľského prostredia podieľajú.

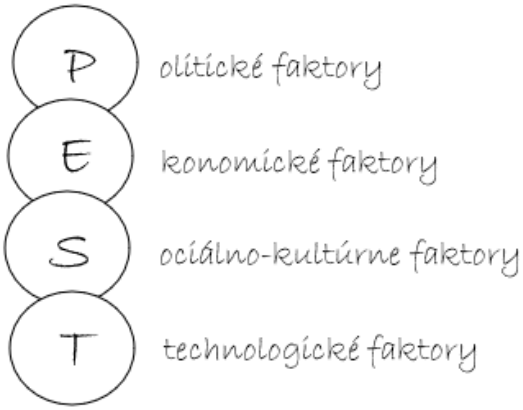
1.3.1 Analýza externého prostredia podniku

Každá vytvorená stratégia podniku musí dôkladne pochopiť externe prostredie, čiže makroprostredie, v ktorom podnik pôsobí. Analýzu podniku z externého prostredia môžeme rozdeliť na mikrookolie, ktoré tvoria priami konkurenti podniku a ich produkty a makrookolie, ktoré je spoločné pre všetkých a určuje základný rámec fungovania všetkých podnikov v mikrookolí.

Pri pomoci pochopiť externé prostredie ide o tieto dva najpoužívanejšie nástroje, ako je PEST analýza a Porterova analýza piatich konkurenčných síl.[33]

1.) PEST analýza

PEST analýza sa používa na posúdenie štyroch vonkajších faktorov vo vzťahu k obchodnej situácií.



Obrázok 4 Faktory PEST analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie

Pomocou PEST analýzy vieme určiť vplyv týchto faktorov na výkonnosť a aktivitu podnikania z dlhodobého hľadiska. Je často používaná v spolupráci s inými analytickými nástrojmi ako SWOT analýza a Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktoré napomáhajú pochopiť situáciu a súvisiace interne a externe faktory.

[33] NEWTON, Paul – BRISTOLL, Helen. *Porter´s Five Forces*. [elektronický zdroj]. www.free-managment-ebook.com 2013. 4 p. ISBN 978-1-62620-999-2. [cit. 2021-11-20]. Dostupné na: http://www.free-management-ebooks.com/faqst/porter-01.htm

Najskôr ako sa PEST analýza začne používať, je potrebné pochopiť, čo každý jeden faktor PEST analýzy znamená.

- **Politické faktory** – pri tomto faktore sa posudzujú vládne nariadenia a právne faktory z hľadiska ovplyvňovania podnikateľského prostredia. Politické faktory riešia hlavne problematiku, ako sú obchodné predpisy, bezpečnostné predpisy, daňové usmernenia, zákony o zamestnanosti a politická stabilita.
- **Ekonomické faktory** – prostredníctvom nich sa skúmajú ekonomické problémy, ktoré majú vplyv na podnik. Medzi takéto faktory patrí hospodársky rast, inflácia, úrokové sadzby, miera nezamestnanosti a hospodársky cyklus v krajine.
- **Sociálno-kultúrne faktory** – prostredníctvom sociálno-kultúrnych faktorov môže podnik analyzovať sociálne prostredie svojho trhu pomocou prvkov, ako je demografia zákazníkov, životný štýl a vzdelanie, kultúrne obmedzenia a pod. Vďaka týmto prvkom podnik vie pochopiť potreby spotrebiteľov a taktiež vplyv, ktorý ich privádza k nákupu na trh.
- **Technologické faktory** – pri týchto faktoroch sa posudzuje, ako technológia ovplyvňuje produkty alebo služby na trhu. Zahŕňa technologický pokrok, ďalej životný cyklus technológií a výdavky vlády na technologický výskum.[34]

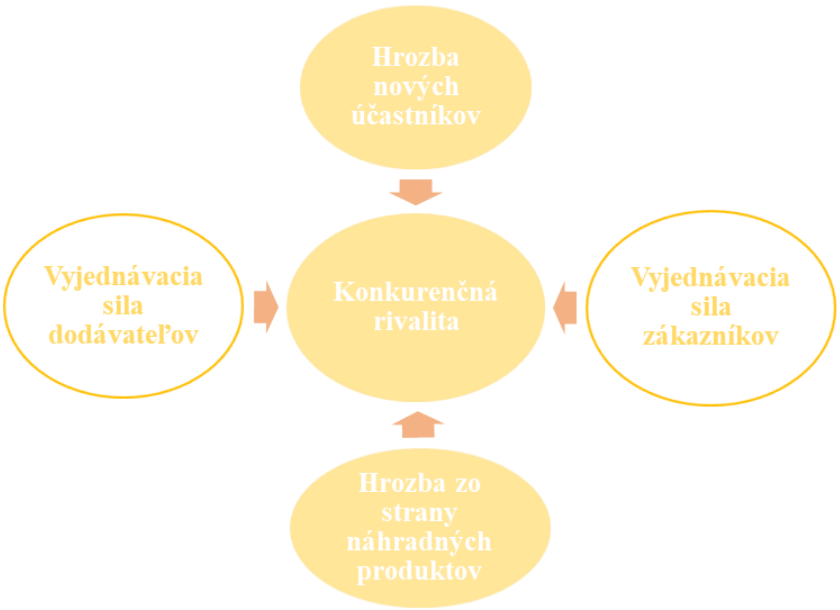
Okrem makroprostredia je potrebné dôkladne pochopiť aj svojich konkurentov a ich vplyv, ktorý môže mať konkurencia na podnik. Na získanie týchto poznatkov je potrebné vykonať Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl.

2.) Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Poskytuje model, ktorý podnikom umožňuje podrobne analyzovať odvetvie postupom, ktorý je zohľadňovaný aktivitami konkurentov. Toto patrí medzi dôležitú súčasť vytvárania stratégie. Je potrebné pochopenie riadenia manažmentu, ako analýza môže prispieť k inováciám.

Porterov model berie do úvahy päť síl, ktoré určujú atraktivitu trhu analýzou intenzity konkurencie. Tieto kľúčové faktory sa podľa Portera používajú na identifikáciu a posúdenie potenciálnych príležitostí a rizík.

[34] FRUE, Kiesha. PESTLE analysis SWOT and business analysis tools. *PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples.* [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2021-11-20]. Dostupné na: https://pestleanalysis.com/pest-analysis/



Obrázok 5 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Zdroj: vlastné spracovanie dostupné na http://www.free-management-ebooks.com/faqst/porter-01.htm

Tri sily, ktoré môžeme vidieť na obrázku č. 7 horizontálne, ktoré sú znázornené žltou farbou, sa považujú za súťaž, pretože každá sila na trhu pôsobí rovnakým spôsobom. Ostatné sily, ktoré sú na obrázku znázornené vertikálne bielou farbou so žltým písmom, môžeme považovať ako konkurenciu, pretože tieto sily pôsobia v rámci dodávateľského reťazca. [35]

Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi – ak je rivalita medzi existujúcimi konkurentmi v odvetví intenzívna, vtedy ide o zníženie cien a znižuje sa aj celková ziskovosť odvetvia.

Hrozby nových účastníkov – účastníci, ktorí prichádzajú prvý krát na trh, prinášajú inovácie vo forme nových nápadov a spôsobov vykonávania vecí a vyvíjajú tlak na konkurenciu na základe nižšej cenovej stratégie, nižších nákladov a poskytovaním nových hodnotnejších ponúk zákazníkom.

Hrozby zo strany náhradných produktov alebo služieb – ak je potreba zákazníkov na nové produkty alebo služby splnená rôznymi spôsobmi, ziskovosť odvetvia

[35] NEWTON, Paul – BRISTOLL, Helen. *Porter´s Five Forces.* [elektronický zdroj]. www.free-managment-ebook.com 2013. 6-9 p. ISBN 978-1-62620-999-2. [cit. 2021-11-20]. Dostupné na: http://www.free-management-ebooks.com/faqst/porter-01.htm

trpí. Hrozby zo strany náhradných produktov alebo služieb sú vysoké, ak sa ponúka líši od ostatných súčasných ponúk odvetvia.

Vyjednávacia sila dodávateľov - mnoho podnikov v odvetví nakupuje od mnohých dodávateľov. Dodávatelia na trhu využívajú svoju vyjednávaciu silu, aby získali vyššie ceny z podnikov v danom odvetví. Vyššia vyjednávacia sila dodávateľov, znižuje celkovú ziskovosť podniku.

Vyjednávacia sila zákazníkov – zákazníci sú často nároční, pretože chcú kúpiť iba tie najlepšie dostupné ponuky za čo najnižšiu cenu. To pôsobí veľký tlak na odvetvia a jeho ziskovosť z dlhodobého hľadiska. Čím je výkonnejšia zákaznícka základňa podniku, tým je vyjednávacia sila zákazníkov vyššia.[36]

1.3.2 Analýza interného prostredia podniku

Analýza interného prostredia skúma vnútorné prostredie podniku s cieľom posúdiť, aké sú jej zdroje, charakteristiky, schopnosti a konkurenčné výhody. Umožňuje identifikovať silné a slabé stránky podniku, čo napomáha manažmentu pri rozhodovaní a vykonávaní procesov.

Pred samotným vykonaním internej analýzy je potrebné sa najprv rozhodnúť, aké analytické techniky chceme použiť na vykonanie tejto analýzy. Ide o nasledujúce techniky interného prostredia, ktorých cieľom je odhalenie interných silných a slabých stránok:

- finančno-ekonomická analýzy,
- analýza strategického profilu,
- a iné analýzy ako napríklad SWOT analýza. [37]

1.) Finančno-ekonomická analýza

Finančno-ekonomická analýza poskytuje informácie založené na hodnotení finančných a ekonomických ukazovateľov. Pomocou tejto analýzy hodnotíme finančné zdravie podniku. Úlohou je na základe dosiahnutých výsledkov rôznych ukazovateľov identifikovať silné a slabé stránky podniku, o ktoré sa bude buď podnik v budúcnosti opierať, alebo ho budú viesť k problémom. Pri finančno-ekonomickej analýze sa budeme

[36] Univerzita Fern Fort. Bristol Univerzita Fern Fort. *Bristol & West Plc Porter Five Forces Analysis.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-20]. Dostupné na: http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/lse/648-bristol---west-plc.php

[37] Cascade Team. Internal Analysis: *What Is It &Why It´s Important.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: https://www.cascade.app/blog/internal-analysis

pozerať do minulosti na základe ex-post analýzy a do budúcnosti na základe analýzy ex-ante.[38]

→ **Analýza ex-post**

Pri analýze ex-post ide o pohľad do minulosti, ide o takzvanú retrospektívnu analýzu, nakoľko výsledky, ktoré boli dosiahnuté, už nie sú viac ovplyvniteľné. Na základe tejto analýzy sledujeme a hodnotíme aktuálnu situáciu a hľadáme príčiny jej vzniku.

Analýzu ex-post vykonávame pomocou finančných pomerových ukazovateľov, ako sú: [39]

- ukazovatele likvidity
- ukazovatele aktivity
- ukazovatele zadlženosti
- ukazovatele rentability

Ukazovatele likvidity vypovedajú o tom, aká je schopnosť podniku premieňať rôzne formy majetku na pohotové peňažné prostriedky. V konečnom dôsledku ide o schopnosť podniku splácať svoje záväzky.

Tabuľka 3 Ukazovatele likvidity – vzorce

Analýza likvidity	MJ	Vzorec	Odporúčané hodnoty
Likvidita 1. stupňa - pohotová	koef.	Finančné účty / KD záväzky + KD rezervy + bežné bankové úvery + ČR	< 0,2 až 0,6 >
Likvidita 2. stupňa - bežná	koef.	Finančné účty + KD pohľadávky / KD záväzky + KD rezervy + bežné bankové úvery + ČR	< 1 až 1,5 >
Likvidita 3. stupňa - celková	koef.	Finančné účty + KD pohľadávky + zásoby	< 2 až 2,5 >

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ZALAI, Karol a kolektív. Finančno-ekonomická analýza podniku. 9. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. s. 134-144. ISBN 978-80-89710-22-5.

[38] PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ Zuzana. *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2013. s. 145. ISBN 978-80-078-655-7.

[39] ZALAI, Karol a kolektív. *Finančno-ekonomická analýza podniku.* 9. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. s. 86-99. ISBN 978-80-89710-22-5.

Likvidita 1. stupňa – pohotová likvidita vypovedá o vzťahu medzi najlikvidnejšou časťou majetku a krátkodobými záväzkami.

Likvidita 2. stupňa - bežná likvidita hovorí o tom, že peňažné prostriedky, ktoré prídu od odberateľov, postačujú na vyplatenie dodávateľov.

Likvidita 3. stupňa - celková likvidita vychádza z toho, že v prípade potreby je možné z krátkodobého majetku premeniť zásoby na peňažné prostriedky.

Ukazovatele aktivity umožňuje posúdiť schopnosť, resp. rýchlosť, akou vie podnik premeniť svoj majetok na peňažné prostriedky, ktoré sú v podobe tržieb za realizované vlastné výrobky, služby alebo tovar.

Tabuľka 4 Ukazovatele aktivity – vzorce

Analýza aktivity	MJ	Vzorec
Doba obratu zásob	dni	Zásoby * 360 / Tržby
Obrat aktív	koeficient	Tržby / Aktíva
Doba inkasa pohľadávok	dni	Pohľadávky * 360 / Tržby
Doba splatnosti záväzkov	dni	Záväzky * 360 / Tržby

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ZALAI, Karol a kolektív. Finančno-ekonomická analýza podniku. 9. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. s. 134-144. ISBN 978-80-89710-22-5.

Ukazovateľ *Doba obratu zásob* vyjadruje, koľko dní trvá v podniku jedna obrátka zásob, ktorá je vyjadrená v dňoch.

Ukazovateľ *Obrat aktív* vyjadruje, koľkokrát sa v podniku obrátil celkový kapitál v ročných tržbách.

Ukazovateľ *Doba inkasa pohľadávok* vypovedá o tom, koľko dní v priemere trvá, pokým dôjde od fakturácie k inkasu odberateľskej faktúry.

Ukazovateľ *Doba splatnosti záväzkov* vypovedá o tom, koľko dní v priemere trvá podniku uhradiť záväzky od jeho vzniku až do jeho zaplatenia.

Ukazovatele zadlženosti charakterizujú finančné zdroje podniku, resp. jeho podiel vlastných a cudzích zdrojov na celkovom majetku. Ak má podnik vysoký podiel vlastného

kapitálu, v tom prípade je podnik finančné stabilný, ale pri ich nízkom podiele je podnik labilný.

Tabuľka 5 Ukazovatele zadlženosti – vzorce

Ukazovatele zadlženosti	MJ	Vzorec
Celková zadlženosť majetku	%	DZ + KZ / Aktíva
Finančná páka	koeficient	Aktíva / Vlastné imanie
Koeficient samofinancovania	%	Vlastné imanie / Aktíva
Úverová zadlženosť majetku	%	Bankové úvery / Aktíva
Tokové zadlženie	rok	Záväzky / ČZ + Odpisy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ZALAI, Karol a kolektív. Finančno-ekonomická analýza podniku. 9. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. s. 134-144. ISBN 978-80-89710-22-5.

Ukazovateľ *Celková zadlženosť majetku* vypovedá o tom, koľko percent aktív podniku je financovaných na dlh.

Ukazovateľ *Finančná páka* vyjadruje, akú časť aktív podniku tvorí vlastný kapitál.

Ukazovateľ *Koeficient samofinancovania* zobrazuje, do akej miery je podnik schopný pokryť svoje potreby vlastnými zdrojmi.

Ukazovateľ *Úverová zadlženosť aktív* vyjadruje, do akej miery sú aktíva podniku financované úvermi.

Ukazovateľ *Tokové zadlženie* vyjadruje, za koľko rokov vie podnik splatiť cudzie zdroje prostredníctvom odpisov a čistého zisku.

Ukazovatele rentability slúžia na posúdenie návratnosti vloženého kapitálu, ktorý podnik dosiahol zo zisku. Vyjadruje, aká je výnosnosť podnikového úsilia a vypovedá o tom, aká je efektívnosť jeho podnikovej činnosti. Platí, že čím je rentabilita vyššia, tým je to lepšie pre podnik.

Tabuľka 6 Ukazovatele rentability – vzorec

Ukazovatele rentability	MJ	Vzorec
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	%	Zisk po zdanení / Vlastné imanie
Rentabilita aktív (ROA)	%	Zisk pred zdanením / Aktíva
Rentabilita tržieb (ROS)	%	Zisk po zdanení / Tržby

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ZALAI, Karol a kolektív. Finančno-ekonomická analýza podniku. 9. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. s. 134-144. ISBN 978-80-89710-22-5.

Ukazovateľ *Rentabilita vlastného imania (ROE)* vyjadruje návratnosť vlastných zdrojov krytia podniku. Kvantifikuje výšku zisku, pripadajúci na 1 € vlastných zdrojov.

Ukazovateľ *Rentabilita aktív (ROA)* kvantifikuje výšku zisku, pripadajúci na 1 € aktív.

Ukazovateľ *Rentabilita tržieb (ROS)* vypovedá o schopnosti podniku, transformovať vlastné zásoby na hotové peniaze. Kvantifikuje výšku zisku pripadajúci na 1 € realizovaných tržieb.

→ **Analýzy ex-ante**

Analýzou ex-ante prognózujeme budúci vývoj finančnej situácie podniku, jeho budúcu solventnosť alebo insolventnosť. Táto analýza je založená na hodnotení výsledkov, ktoré sme dosiahli v súčasnosti.[40]

Rýchly test spadá medzi globálnu metódu, ktorá sa používa najmä v západnej Európe. Ide o rýchlo uskutočniteľnú metódu nakoľko pracuje s bodovou stupnicou a len so štyrmi finančnými ukazovateľmi. Touto metódou získavame predstavu o situácií podniku a jeho výhľad do budúcnosti.

[40] ZALAI, Karol a kolektív. *Finančno-ekonomická analýza podniku.* 9. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. s. 134-144. ISBN 978-80-89710-22-5.

Tabuľka 7 Bodová stupnica pre rýchly test

Ukazovateľ	Stupnica hodnotenia - body				
	Veľmi dobré	Dobré	Stredne (dobré)	Zlé	Ohrozenie insolvenciou
Body	1b	2b	3b	4b	5b
Podiel vlastného kapitálu (VI/CK)	> 0,3	> 0,2	> 0,1	< 0,1	záporný
Doba splácania dlhu v rokoch (ZÁV+ČRp-FÚ)/(ČZ+ODP)	< 3 r.	< 5 r.	< 12 r.	> 12 r.	> 30 r.
Podiel CF na výkonoch (ČZ+ODP)/T	> 0,1	> 0,08	> 0,05	< 0,05	záporný
Rentabilita celkového kapitálu ČZ/CK	> 0,15	> 0,12	> 0,08	< 0,08	záporná

Zdroj: podľa ZALAI, Karol a kolektív. Finančno-ekonomická analýza podniku. 9. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. s. 134-144. ISBN 978-80-89710-22-5.

Daná stupnica vypovedá o tom, že čím podnik získa menší počet bodov, tým je situácia lepšia a budúcnosť podniku istejšia, pričom najmenší súčet bodov je 4 a najväčší 20 bodov.

- súčet bodov je < 8 b ... veľmi dobrá finančná situácia,
- súčet bodov je v intervale < 8 až 11 > ... dobrá finančná situácia,
- súčet bodov je v intervale < 12 až 15 > ... zlá finančná situácia,
- súčet bodov je v intervale < 16 až 19 > ... veľmi zlá finančná situácia,
- súčet bodov je > 19 b ...extrémne zlá finančná situácia.

Index bonity sa veľmi často používa v Nemecku, ale aj vo Švajčiarsku a v Rakúsku. V podstate ide o zjednodušený Beermanov test. Pomocou tohto modelu sa hodnotí finančná situácia podniku, jeho obchodná znalosť a skúsenosti, ktoré získal z predchádzajúcich obchodných vzťahov.

Tabuľka 8 Index bonity – vzorce

Označenie	Ukazovatele	MJ
x1	*CF/ Cudzí kapitál*	koef.
x2	*Celkový kapitál/ Cudzí kapitál*	koef.
x3	*EBIT/ Cudzí kapitál*	koef.
x4	*EBIT/ Tržby*	koef.

x5	*Zásoby/ Aktíva celkom*	koef.
x6	*Tržby/ Celkový kapitál*	koef.
$B = 1{,}5x_1 + 0{,}08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0{,}3x_5 + 0{,}1x_6$		

Zdroj: podľa ZALAI, Karol a kolektív. Finančno-ekonomická analýza podniku. 9. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. s. 134-144. ISBN 978-80-89710-22-5.

Pri Indexe bonity platí, že čím je výsledok tohto modelu väčší, tým je situácia podniku a aj jeho prognóza do budúcnosti lepšia.

Hodnotenie Bonity podniku môžeme urobiť na základe nasledovnej stupnice:

- B < -2 to znamená, že finančná situácia podniku je extrémne zlá,
- ak B patrí do intervalu < -2 až -1 > to znamená, že finančná situácia podniku je veľmi zlá,
- ak B patrí do intervalu < -1 až 0 > to znamená, že finančná situácia podniku je zlá,
- ak B patrí do intervalu < 0 až 1> to znamená, že podnik má určité problémy,
- ak B patrí do intervalu < 1 až 2 > to znamená, že finančná situácia podniku je dobrá,
- ak B patrí do intervalu < 2 až 3 > to znamená, že finančná situácia podniku je veľmi dobrá,
- ak B >3 to znamená, že finančná situácia podniku je extrémne dobrá.

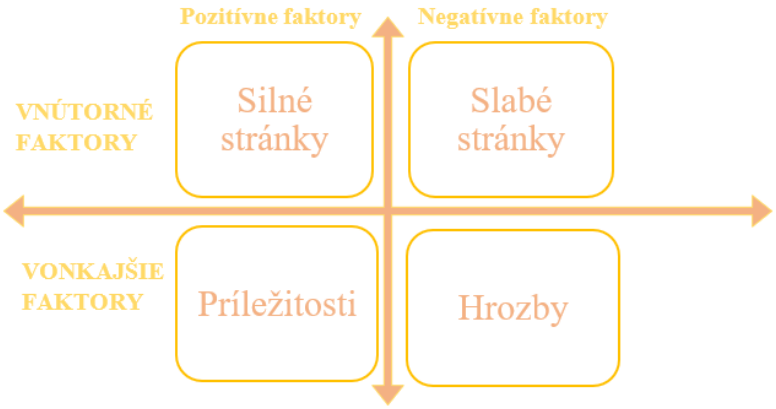
2.) SWOT analýza

Základom SWOT analýzy je zostavenie a zoradenie interných silných a slabých stránok a externých príležitostí a hrozieb. Pri zostavovaní faktorov SWOT analýzy je potrebné dodržanie nasledovných princípov:

- **Princíp účelnosti** – pri analýze je potrebné brať do úvahy jej účel, na ktorý sa SWOT analýza vytvára. Nie je možné kopírovať postupy a následne výsledky z riešenia iných podobných problémov.
- **Princíp relevantnosti** – do analýzy je potrebné zahrnúť iba podstatné fakty, pretože ak budeme mať neskutočné množstvo informácií, ktoré môžu byť pre stratégiu nepotrebné priam zbytočné, tak sa nám bude formulovať stratégia veľmi zložito. SWOT analýza ma byť zameraná iba na faktory, ktoré ovplyvňujú našu strategickú pozíciu, čiže na strategické faktory.

- **Princíp kauzálny** – pri veľkom počte slabých stránok, ktoré si podnik identifikuje, sú niektoré z nich príčinami zlého stavu a ostatné sú iba ich dôsledky, preto je potrebné sa sústrediť na príčiny a nie na dôsledky. Pri slabých stránkach a ich riešení musíme dbať na dôraz riešenia príčin.
- **Princíp objektívny** – na to, aby bola analýza objektívna, musia na jej tvorbe participovať viacerí odborníci. Analýza má vychádzať z realizovaných predchádzajúcich analýz.

Na to, aby sme analyzovali, v akej pozícií sa podnikateľská aktivita nachádza a aké má predpoklady pre jej ďalšie pôsobenie, môžeme zhodnotiť prostredníctvom vzájomného porovnávania silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. [41]



Obrázok 6 SWOT analýza

Zdroj: vlastné spracovanie dostupné na: https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp

Prvým prvkom SWOT analýzy sú **silné stránky**. Silné stránky analyzujú, v čom podnik vyniká a v čom je odlišný od konkurencie. Môže ísť napríklad o silnú značku, silnú súvahu, jedinečné technológie, lojálnu zákaznícku základňu a pod.

Druhým prvkom SWOT analýzy sú **slabé stránky**. Slabé stránky rozoberajú, v čom slabé stránky bránia organizácii pracovať na optimálnej úrovni. Ide o oblasti, v ktorých by sa mal podnik zlepšiť, aby ostal konkurencieschopný. Môže ísť napríklad o slabú značku, nedostatočný kapitál, vysoká zadlženosť a pod.

Tretím prvkom sú **príležitosti**. Príležitosťami rozumieme externé faktory, ktoré sú priaznivé a ktoré by mali podniku poskytovať konkurenčnú výhodu.

[41] PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana. *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. Wolters Kluwer (lura Edition). Bratislava, 2013. 158-159s. ISBN 978-80-8078-655-7

Štvrtým prvkom SWOT analýzy sú **hrozby**. Ide o faktory, ktoré majú potenciál poškodiť organizáciu, sú to napríklad rastúce náklady na materiál, úzka ponuka pracovnej sily, rastúca konkurencia a pod.[42]

[42] KENTON, Will. *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe teoretických poznatkov navrhnúť inovačnú stratégiu pre spoločnosť Slovnaft, a.s..

Na to, aby sme splnili hlavný cieľ, určili sme si tieto čiastkové ciele:

1. analyzovať podnikateľské prostredie a inovačnú stratégiu spoločnosti Slovnaft, a.s.
2. získať a zosumarizovať teoretické poznatky o skúmanej problematike v oblasti manažmentu inovácií.
3. oboznámenie sa so spoločnosťou Slovnaft, a.s., jej kultúrou, organizačnou štruktúrou, manažmentom a inovačnou stratégiou.
4. implementácia teoretických poznatkov inovačnej stratégie podniku do spoločnosti Slovnaft, a.s.
5. zhodnotenie analyzovaného prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s., návrh inovačnej stratégie tejto spoločnosti a jej odporúčania do budúcnosti.

Metodika práce a metódy skúmania

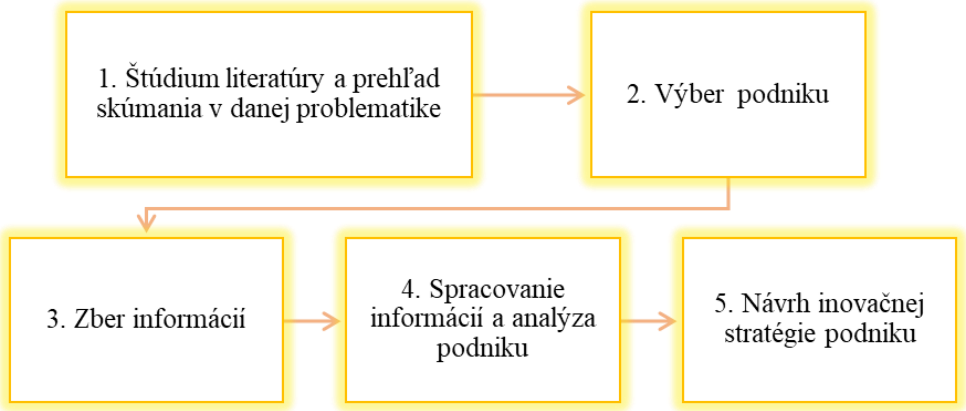
V tejto kapitole budeme analyzovať akým spôsobom sme riešili danú problematiku inovačnej stratégie spoločnosti, a akým spôsobom chceme dosiahnuť hlavný cieľ, ktorý sme si stanovili. Stručne si charakterizujeme analyzovanú spoločnosť, určíme sme si metódy a pracovné postupy skúmania. Na základe metód sme získali poznatky vďaka, ktorým sme spoznali analyzovanú spoločnosť.

2.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania je spoločnosť Slovnaft, a.s., ktorá patrí medzi kľúčové energetické spoločnosti na Slovensku. Zaoberá sa výrobou rafinovaných ropných produktov. Spoločnosť Slovnaft, a.s. patrí medzi veľké podniky, ktorý má okolo 2 290 zamestnancov a celkový obrat je vyšší ako 50 mil. EUR.

2.2 Pracovné postupy skúmania

Pri skúmaní tejto diplomovej práci sme uplatnili nasledujúci postup:



Obrázok 7 Postup skúmania diplomovej práce
Zdroj: vlastné spracovanie

Prvým krokom bolo potrebné nadobudnúť poznatky o danej problematike, a to prostredníctvom literatúry, pomocou ktorej si môžeme zadefinovať základné pojmy. Na to, aby sme mohli nadobudnuté poznatky implementovať museli sme si vybrať vhodný podnik.

V našom prípade sme si vybrali spoločnosť Slovnaft, a.s., ktorá sa zaoberá výrobou rafinovaných ropných produktov. Po vhodnom výbere podniku sme získavali informácie pomocou rozhovoru s jedným zo zamestnancov spoločnosti Slovnaft, a.s. Na základe získaných informácií a uskutočnených rôznych druhov analýz spoločnosti a jeho okolia, sme navrhli inovačnú stratégiu pre túto spoločnosť.

2.3 Spôsoby získavania údajov a ich zdroje

V teoretickej časti diplomovej práce sme využili:

1. **Odborná literatúra**

Údaje sme získali na základe štúdia odbornej domácej a zahraničnej literatúry danej problematiky a taktiež z rôznych internetových článkov, diskusií a štúdií, ktoré sme uviedli v zozname bibliografických odkazov v závere tejto diplomovej práce.

Vo výskumnej časti diplomovej práce sme využili:

1. **Rozhovor**

Potrebné informácie sme nadobudli štruktúrovaným rozhovorom s jedným zo zamestnancov spoločnosti Slovnaft, a.s..

2. **Externé zdroje**

Medzi externé zdroje, ktoré sme využili v tejto diplomovej práci, radíme najmä verejne dostupné informácie o spoločnosti Slovnaft, a.s. a štátne databázy relevantné k téme tejto záverečnej práce.

2.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri spracovaní a vyhodnotení výsledkov diplomovej práce sme použili všeobecne teoretické metódy ako analýza, syntéza, komparácia, abstrakcia.

V teoretickej časti diplomovej práce sme využili metódu abstrakcie, ktorú sme použili pri definovaní základných pojmov danej problematiky, ktoré sú potrebné pre návrh modelu inovačnej stratégie podniku.

Ďalšiu metódu, ktorú sme použili v teoretickej časti je metóda komparácie, ktorú sme použili pri porovnávaní jednotlivých inovačných stratégií.

Metódu analýzy použijeme pri skúmaní podniku a jeho časti, taktiež ju použijeme pri hodnotení poznatkov, ktoré sme dosiahli z teoretickej časti. Opakom tejto metódy je

metóda syntézy, pomocou ktorej sme zjednotili teoretické poznatky a využijeme túto metódu aj pri praktickej časti diplomovej práce pri formulovaní záveru.

3 Výsledky práce

Ako uvádza vo svojej literatúre Lendel a Varmus z roku 2011 na to, aby sa vytvorili a správne využili inovácie v podniku je potrebné si na prvom mieste správne sformulovať a dobre implementovať inovačnú stratégiu v podniku.

V tejto kapitole detailnejšie charakterizujeme spoločnosť Slovnaft, a.s. a analyzujeme podnikateľské prostredie tejto spoločnosti.

3.1 Charakteristika podniku

Spoločnosť Slovnaft, a.s., so sídlom v Bratislave vznikla 1. mája 1992. Ide o rafinérsko-petrochemickú spoločnosť, ktorá spracováva ročne 5,5 až 6 miliónov tón ropy. Patrí medzi tri najmodernejšie rafinérie v Európe, vďaka vysokému stupňu konverzie a flexibility. Jeho hlavnou činnosťou je výroba rafinovaných ropných produktov. Okrem výroby ropných produktov, jeho skladovania, distribúcie a veľkoobchodného predaja má táto spoločnosť aj najväčšiu maloobchodnú sieť v rámci Slovenskej republiky. Maloobchodná sieť je zameraná na predaj motorových palív a mazív, a taktiež na poskytovanie rôznych druhov služieb motoristom.

Kľúčové aktivity spoločnosti Slovnaft, a.s.:

- **Spracovanie ropy** – rafinéria sa zaoberá spracovaním ropy a výrobou motorových palív, plastov so širokou škálou použitia a mnoho ďalších produktov.
- **Predaj** – spoločnosť Slovnaft, a.s. patrí medzi najväčších predajcov motorových palív na domácom trhu, avšak viac ako polovica jeho produkcie smeruje na export.
- **Maloobchod** – na území Slovenska prevádzkuje Slovnaft, a.s. najväčšiu sieť čerpacích staníc, ktoré ponúkajú zákazníkom nie len kvalitné motorové palivá a široký sortiment nepalivového tovaru, ale ponúkajú aj občerstvenie Fresh Corner.
- **Mobilita** – spoločnosť Slovnaft, a.s. sa snaží rozvíjať služby aj v oblasti mobility. V Bratislave prevádzkuje službu zdieľaných bicyklov Slovnaft BAjk.[43]

Spoločnosť Slovnaft prostredníctvom dcérskych spoločností vykonáva nasledujúce špecializované činnosti:

[43] Slovnaft, a.s. *Výročná správa 2020*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-02-20]. Dostupné na: https://slovnaft.sk/images/slovnaft/pdf/o_nas/nasa_spolocnost/financne_spravy/Slovnaft_VS_2020.pdf

→ ***VÚRUP, a.s.***

Výskumný ústav pre ropu a uhľovodíkové plyny, ktorého hlavnou činnosťou je aplikovaný výskum v oblasti spracovania ropy, vývoja palív, plastických mazív, mazacích olejov, asfaltov, petrochemických výrobkov a pod. Druhou hlavnou a dôležitou činnosťou je vykonávanie analytických rozborov vody, pôdy, ovzdušia a surovín, prostredníctvom ktorých posudzujú ich vplyv na životné prostredie.

→ ***SLOVNAFT MONTÁŽE A OPRAVY, a.s.***

Hlavnou činnosťou spoločnosti Slovnaft montáže a opravy, a.s., je výroba a oprava strojov a zariadení, poskytovanie technickej pomoci, inštalácia a opravy elektrických strojov a prístrojov.

→ ***SLOVNAFT TRANS, a.s.***

Spoločnosť SLOVNAFT TRANS, a.s, má predmet činností orientovanú na vnútroštátnu a medzinárodnú prepravu tovaru a kúpu tovaru za účelom predaja priamo konečnému spotrebiteľovi.

→ ***SWS spol. s r.o.***

SWS spol. s r.o., je orientovaná na prekládku kvapalných plynov, svetlých a tmavých produktov, ktoré sú dovážané z Ukrajiny a Ruska a skladované v colných skladoch.

→ ***SLOVNAFT POLSKA S.A.***

Predmetom činnosti spoločnosti SLOVNAFT POLSKA S.A., je veľkoobchodný predaj palív, olejov a mazív.

→ ***Zväz pre skladovanie zásob, a.s.***

Hlavnou činnosťou spoločnosti Zväz pre skladovanie zásob, a.s., je ochrana a starostlivosť o zásoby motorových palív a jeho skladovanie a ochrana nehnuteľnosti spoločnosti.

3.1.1 História podniku

História spoločnosti Slovnaft, a.s. siaha až do čias druhej svetovej vojny, keď predchodca Slovnaftu rafinéria Apollo, ktorá vznikla v roku 1895 a počas druhej svetovej

vojny podľahla vlne náletov a z väčšej časti bola zničená. Po skončení druhej svetovej vojny bola rafinéria Apollo znárodnená a rozdelená na výrobný a distribučný podnik. V roku 1949 bol premenovaný na národný podnik Slovnaft.

V 60. rokoch prerástol z rafinérskeho závodu do rafinérsko-petrochemického kombinátu, ktorý zastrešoval špičkové technologické komplexy, spolu s využitím licencií od významných svetových firiem. Okrem pokračujúcej expanzie výroby bolo v 70. a 80. rokoch prioritou ekologické stavby Slovnaft, čo viedlo spoločnosť vybudovať hydraulickú ochranu spodných vôd, mechanicko-chemicko-biologickú čistiareň odpadových vôd a ďalšie ekologické stavby.

V súčasnosti je spoločnosť Slovnaft, a.s. súčasťou stredoeurópskej ropno-plynárenskej Skupiny MOL, najrýchlejšie rastúceho konzorcia v tejto oblasti priemyslu a prevádzkuje jednu z najväčších sietí čerpacích staníc na Slovensku.

3.1.2 Vízia, poslanie a cieľ podniku

Spoločnosť Slovnaft, a.s. je integrovanou súčasťou Skupiny MOL od roku 2004, s ktorou zdieľa víziu Skupiny MOL.

Víziou spoločnosti Slovnaft, a.s. je stať sa najuznávanejšou a najrešpektovanejšou integrovanou nadnárodnou ropnou Skupinou v strednej Európe, ktorá pôsobí v priestore spájajúcej niekoľko morí.

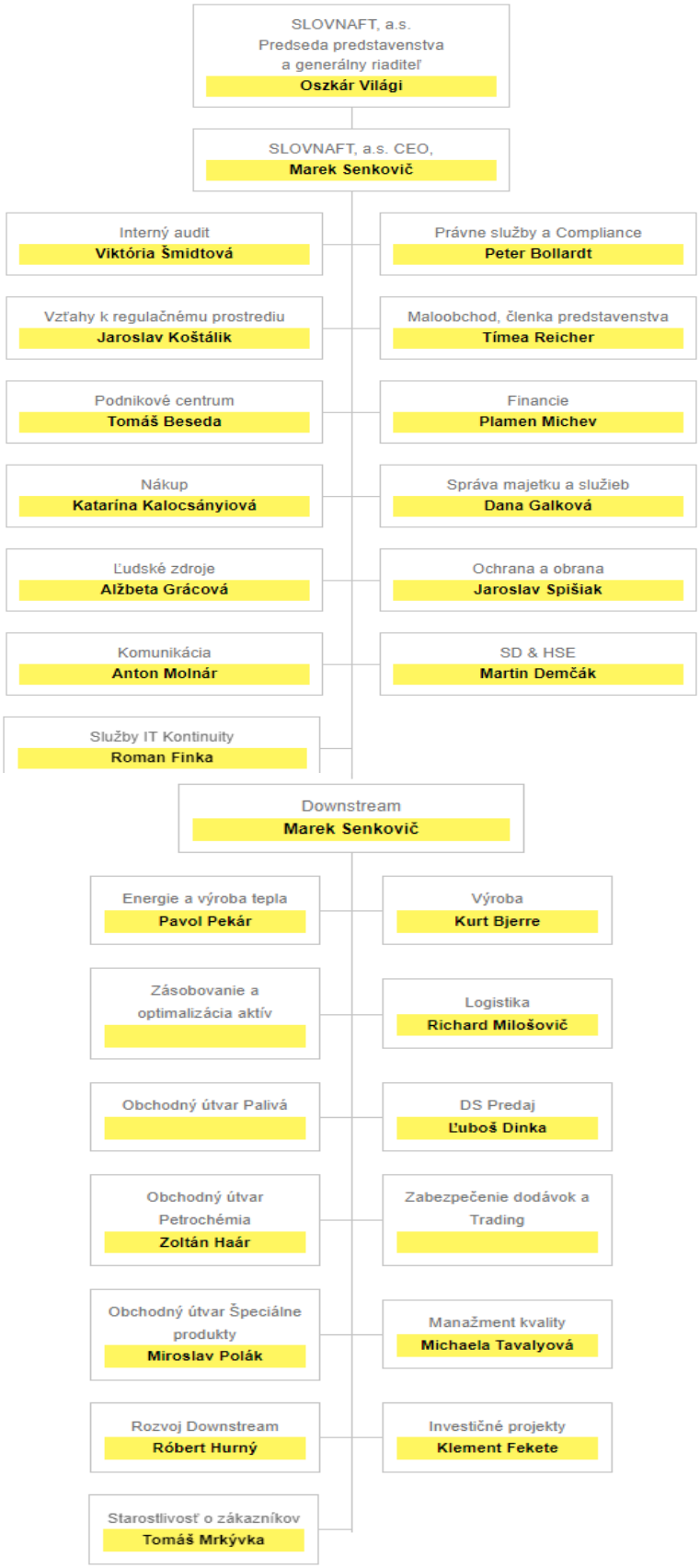
Poslaním spoločnosti Slovnaft, a.s. je využívanie vedomostí a skúseností zamestnancov k premene energetických zdrojov zeme, ktoré napomáhajú ľuďom zabezpečiť každodenné pohodlie pri práci, na cestách ale aj v domácnostiach.

Cieľom spoločnosti Slovnaft, a.s. je neustále zavádzanie inovácií a zefektívnenie činností na základe, ktorých zvyšujú svoju konkurencieschopnosť.

3.1.3 Organizačná štruktúra podniku

Organizačná štruktúra a prvky systému riadiacich aktov spoločnosti Slovnaft, a.s., tvoria základ jej každodennej prevádzky.

Integrácia Skupiny MOL sa snaží docieliť, aby medzi podnikateľskými a funkčnými útvarmi a prevádzkou jej členských spoločnosti bola dokonalá súhra. Na základe toho je systém riadenia Skupiny MOL, ako aj jeho systém riadiacich aktov, založený na maticovej organizačnej štruktúre.



Obrázok 8 Organizačná štruktúra spoločnosti Slovnaft, a.s.

Zdroj: dostupné na: https://slovnaft.sk/sk/o-nas/nasa-spolocnost/prevadzky-a-cinnosti/

V štruktúre podnikového riadenia spoločnosti Slovnaft, a.s. je hlavným orgánom **valné zhromaždenie**, ktoré prijíma rozhodnutia, presadzuje právo na riadenie a kontrolu a umožňuje svojím akcionárom rozhodovať o záležitostiach, ktoré sa týkajú každodennej prevádzky Skupiny MOL v tejto spoločnosti. **Predstavenstvo** na čele, ktorého je predseda predstavenstva a generálny riaditeľ Oszkár Világi, boli zvolení vlastníkmi a zodpovedá za kľúčové rozhodnutia spoločnosti, ako je zefektívnenie ich činnosti a poskytnutie potrebných odborných základov pre prijímanie správnych rozhodnutí. **Dozorná rada** predstavuje kontrolný orgán, ktorý overuje činnosť výkonného riadenia a hospodárenia spoločnosti.

Skupina MOL je riadená na základe podnikateľských a funkčných útvarov, ktoré sú navzájom prepojené.

- **Podnikateľské útvary** – ich úlohou je vytvárať a implementovať konkurenčné stratégie, ktoré by zvyšovali podnikateľskú hodnotu spoločnosti, a to v súlade so stratégiou, ktorá je definovaná Skupinou MOL. Okrem vytvárania a implementovania konkurenčnej stratégie je ich úlohou taktiež uplatňovanie interných a externých predpisov a zákonných požiadaviek.
- **Funkčné útvary** – ich cieľom je podporiť účinnú prevádzku podnikateľských procesov.

Tieto podnikateľské a funkčné útvary riadia manažéri, ktorí sú zodpovední za integrovanú prevádzku.

3.2 Inovačná stratégia spoločnosti Slovnaft, a.s.

Nakoľko je spoločnosť Slovnaft, a.s. súčasťou Skupiny MOL, spoločnosť zdieľa rovnakú inovačnú stratégiu, ktorá je v súlade s ambíciami ekologickej dohody Európskej únie. Snahou, je transformovať jej podnikanie na báze fosílnych palív do nízkouhlíkového udržateľného podnikateľského modelu.

Spoločnosť Slovnaft, a.s. zvyšuje svoju konkurencieschopnosť prostredníctvom neustáleho zefektívňovania svojich činností a zavádzania inovácií. Stratégiou, ktorou si chce zabezpečiť udržateľné podnikanie napomáha Skupine MOL k tomu, aby sa stala kľúčovým hráčom pri transformácií prechodu na nízkouhlíkové hospodárstvo v strednej a východnej Európe.

Inovačná stratégia spoločnosti Slovnaft, a.s. sa zameriava aj na klimatické zmeny, ktoré v poslednom čase nabrali bezprecedentné tempo, ktorého súčasťou bol prechod na

zelenú energiu. S týmto prechodom súvisí aj ich snaha o úzku spoluprácu s partnermi v dodávateľskom reťazci, miestnymi komunitami, a taktiež s regulačnými reťazcami.

Jeho hlavnými cieľmi v oblasti spracovania ropy je zamerať sa na inovatívnejšie spracovanie ropy, na základe udržiavania vysokej prevádzkovej spoľahlivosti výrobných zariadení, zníženia energetickej náročnosti výroby, v plánovaní a pri implementácií rozvojových iniciatív, ktoré majú ekologický dosah.

Spoločnosť Slovnaft, a.s. si stanovila dlhodobé ciele, ktoré im napomáhajú stať sa inovatívnejšou a konkurencieschopnejšou spoločnosťou. Ide o tieto nasledujúce ciele:

→ Urýchlenie svojej transformácie, ktorá je v súlade s ekologickou dohodou Európskej únie (Green Deal), a to stať sa čistým nulovým producentom emisií CO2 do roku 2050.

→ Cez integrované digitálne platformy a model frančízy diverzifikovať predajné kanály a organicky rozšíriť siete čerpacích staníc.

→ Na súčasných prevádzkach dosiahnuť znižovanie emisií CO2 typu 1+2 o 20 % využitím technológie Carbon Capture and Storage, ktorá sa využíva na zachytávanie a ukladanie uhlíka v ťažobných a prieskumných aktivitách.

→ Technológie obehovej ekonomiky integrovať do hlavnej činnosti podnikania do procesu výroby začleniť biologické suroviny a odpady a tým zintenzívniť recykláciu.

Inovačnú stratégiu spoločnosti Slovnaft, a.s. podľa M. Dodgsona môžeme klasifikovať ako proaktívnu inovačnú stratégiu, nakoľko sa spoločnosť snaží neustále inovovať do rôznych oblastí jeho podnikania.

3.3 Analýza externého prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s.

Cieľom analýzy externého prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s. je získať informácie o faktoroch vyplývajúce z tejto spoločnosti ako aj o jej výpovednej hodnote.

V tejto podkapitole si analyzujeme priemyselnú výrobu, do ktorej patrí spoločnosť Slovnaft, a.s., analyzujeme si jej externé prostredie prostredníctvom PEST analýzy a taktiež mikrookolie, v ktorom táto spoločnosť pôsobí. Analýzu mikrookolia vykonáme pomocou Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl.

3.3.1 *Analýza priemyselnej výroby*

Súčasťou Slovenskej republiky je priemyselná výroba, ktorá meria produkciu podnikov na Slovensku, ktoré sú zaradené do priemyselného sektora ekonomiky.

Podľa štatistického úradu Slovenskej republiky, priemyselná výroba v januári 2022 vzrástla medziročne o 3,1 %, čím sa prudko spomalila z 10,4 % z predchádzajúceho mesiaca. Pokles najvplyvnejších odvetví priemyselnej výroby zabránil vyššiemu medziročnému rastu, ide o odvetvie dodávky elektriny a plynu a odvetvie výroby dopravných prostriedkov.

Najvýraznejším tlmiacim účinkom, ktorý ovplyvňuje rast slovenského priemyslu mal v januári 2022 4,7 % pokles v dodávke elektriny a plynu. Spomalenie tempa v priemyselnej výrobe taktiež významne ovplyvnil pokles v odvetví výroby koksu a rafinovaných ropných produktov, ktorý poklesol o 2,4 %.[44]

Graf 1 Priemyselná výroba na Slovensku za roky 2020 – 2022

Zdroj: dostupné na: https://tradingeconomics.com/slovakia/industrial-production

Ako môžeme vidieť na grafe č. 1, priemyselná výroba na Slovensku v rokoch 2020 až 2022 dosahovala v priemere 4,90 %. V apríli 2021 môžeme povedať, že priemyselná výroba dosiahla historické maximum, a to 69 % a naopak rekordné minimum dosahoval v apríli 2020, a to - 42 %.[45]

[44] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Priemyselná produkcia v januári 2022.* [elektronický zdroj]. 2022. [cit. 2022-02-27]. Dostupné na: https://lnk.sk/ukp2

[45] Trading Economics. *Slovakia Industrial Production.* [elektronický zdroj]. 2022. [cit. 2022-03-18]. Dostupné na: https://tradingeconomics.com/slovakia/industrial-production

Zo zistených skutočností môžeme povedať, že priemyselná výroba patrí medzi najdôležitejší sektor, ktorý tvorí až 85 % celkovej produkcie, z toho 4 % tvorí odvetvie koks a rafinované ropné produkty.[46]

Rafinérsko-petrochemická spoločnosť podľa SK NACE spadá pod odvetvie Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov, presne pod SK NACE 19200 Výroba rafinovaných ropných produktov. Táto divízia obsahuje transformovanie ropy a uhlia na výrobky. Základným procesom je rafinácia ropy, pomocou ktorej sa separuje ropa na jednotlivé výrobky, pri ktorých sa vykonávajú také techniky ako praskanie a destilácia. Táto divízia zahŕňa taktiež okrem vlastnej výroby produktov napr. výrobu koksu, benzínu, petroleja, butánu a pod. a spracovateľských služieb ako napr. zákazkové čistenie aj výrobu plynov, ktoré sú produktmi ropnej rafinérie.[47]

3.3.2 PEST analýza spoločnosti Slovnaft, a.s.

Ako sme už spomínali v teoretickej časti, pomocou PEST analýzy sa snažíme určiť faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť a aktivitu podnikania spoločnosti Slovnaft, a.s. z dlhodobého hľadiska. Prostredníctvom PEST analýzy hodnotíme kľúčové trhové trendy tejto spoločnosti v odvetví priemyselnej výroby a jej výsledky môžu byť použité na stanovenie príležitostí a hrozieb pri zostavení SWOT analýzy.

Tabuľka 9 PEST analýza spoločnosti Slovnaft, a.s

Politické faktory	Ekonomické faktory	Sociálno-kultúrne faktory	Technologické faktory
Politická stabilita	Vysoké tempo rastu inflácie	Sociálna štruktúra obyvateľstva	Zrýchlenie tempa obnovy a modernizácie výroby
Funkčnosť politického systému v štáte	Makroekonomické ukazovatele	Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	Zlepšenie technológie v oblasti výroby
	Nárast HDP	Stabilný dodávateľ	
	Rast cien ropy a zmeny v dopyte		

Zdroj: vlastné spracovanie

[46] Trading Economics. *Slovakia Industrial Production*. [elektronický zdroj]. 2022. [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: https://tradingeconomics.com/slovakia/industrial-production

[47] SK NACE. *19 Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov*. [elektronický zdroj]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: http://www.nace.sk/nace/19-vyroba-koksu-a-rafinovanych-ropnych-produktov/

Politické faktory:

Politické faktory zahŕňajú širší vplyv vlády na podnikateľské prostredie.

Politická stabilita. Medzi najpodstatnejšie politické faktory patrí stabilita vlády, ktorá je neustále ovplyvňovaná pandémiou koronavírusu. Opatrenia, ktoré vyhlásila vláda mali pre mnoho spoločností vplyv na ich činnosti podnikania a v niektorých prípadoch mali dokonca aj likvidačný dopad. Nariadenia vlády ako uzavretie hraníc, zavedenie núdzového stavu, obmedzenie pohybu ľudí a útlm ekonomickej aktivity na minimum, ovplyvnilo aj výsledky spoločnosti Slovnaft, a.s. a celej Skupiny MOL.

Funkčnosť politického systému v štáte. Podľa Indexu podnikateľského prostredia za rok 2021, ktorý je ustavične zostavovaný Podnikateľskou Alianciou Slovenska (PAS), hovorí o tom, že komplikované vzťahy, ktoré sú vo vládnej koalícii, negatívne vplývajú na podnikateľské prostredie.

Medzi ďalšie bariéry, ktoré uviedla Podnikateľská Aliancia Slovenska je byrokracia a nesprávna zrozumiteľnosť, použiteľnosť a nestálosť právnych predpisov, ktorá poklesla o 5,4 % a byrokracia a prieťahy v konaní na úradoch s poklesom o 5,4 %.[48]

Ekonomické faktory:

Ekonomické faktory majú podstatný vplyv na to, ako spoločnosť podniká a tiež na to, aký zisk dosahuje.

Vysoké tempo rastu inflácie. Ceny ropy, elektriny a plynu rastú na celom svete, ktoré sú ovplyvňované mnohými faktormi ako slabšie vetry v Spojenom kráľovstve, ktoré zaznamenali zníženú produkciu veterných turbín, ďalej ide o sucho v Brazílii, ktoré zapríčinilo zníženie produkcie vodných elektrárni a studená zima, ktorá spôsobila v minulom roku pokles stavu zásob ropy a zemného plynu. Tieto všetky faktory viedli spolu s rastúcim dopytom k rýchlemu nárastu cien, čo vyvolalo nátlak na rast inflácie.[49] Nárast inflácie pôsobí na spoločnosť negatívne, čo sa prejavuje vo zvyšovaní nákladov spoločností a taktiež vo zvyšovaní cien výrobkov.

Makroekonomické ukazovatele medzi, ktoré patrí zvyšovanie daní a ciel, miera inflácie, miera nezamestnanosti, výmenný kurz a pod. Tieto makroekonomické

[48] PAS. *Inflácia a spravovanie štátu boli top bariérami podnikania v 1.polroku 2021*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-03-14]. Dostupné na: https://www.alianciapas.sk/2022/01/08/15303/

[49] EURÓPSKA CENTRÁLNA BANKA. *Prečo je inflácia v súčasnosti taká vysoká?* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-03-14]. Dostupné na: https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/ explainers/tell-me-more/html/high_inflation.sk.html

ukazovatele ovplyvňujú životnú úroveň obyvateľstva, solventnosť spotrebiteľov a výkyvy v dopyte, ktoré určujú cenovú hladinu, ziskovosť spoločnosti atď.

Nárast HDP. Podľa Štatistického úradu SR mal priemysel na HDP Slovenska podielovo rozhodujúci vplyv, ktorý v 3. štvrťroku 2021 tvoril až štvrtinu pridanej hodnoty. Bol zaznamenaný medziročný nárast o 3,3 %, čo je však v porovnaní s úrovňou, ktorá bola pred pandémiu pozitívna, pretože výkonnosť HDP bola nižšia o viac ako 6 %.[50]

Vývoz výrobkov a služieb sa medziročne zvýšil o 13,6 %, čo ovplyvnilo aj spoločnosť Slovnaft, a.s., ktorá exportovala z jeho celkovej produkcie okolo 57 %.

Rast cien ropy a zmeny v dopyte. Pre rafinérsku maržu spoločnosti Slovnaft, a.s. bol minulý rok mimoriadne slabý, čo sa týka ziskovosti. Medzi hlavný aspekt, ktorý zapríčinil slabú výkonnosť zaraďujeme prudký nárast cien ropy Ural voči rope Brent. K rastu cien ropy, taktiež prispelo slabé rozpätie crack spreadov benzínu a tiež kolaps trhu so strednými destilátmi, čoho dôsledkom bol prudký pokles dopytu.

Sociálno-kultúrne faktory:

Sociálna štruktúra obyvateľstva. V súčasnosti sociálna štruktúra obyvateľstva zadáva zloženie pracovných síl, určuje aké sú preferencie spotrebiteľov, aká je úroveň dopytu po výrobkoch a službách a aké trhy si pre svoje výrobky spoločnosti volia.

Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Tak ako aj iné spoločnosti, ktoré pôsobia v priemysle, aj v spoločnosti Slovnaft, a.s. chýbajú kvalifikovaný zamestnanci. Spoločnosť Slovnaft, a.s. sa snaží intenzívne spolupracovať s rôznymi univerzitami, ako napríklad so Slovenskou technickou univerzitou v Bratislave alebo s Univerzitou Komenského, v ktorej vidia dôležitosť príchodu mladých ľudí na rôzne robotnícke pozície, nakoľko je veľmi náročné získať kvalifikovaných odborníkov predovšetkým v tejto oblasti.

Stabilný dodávateľ. Už mnoho rokov sú koncoví používatelia presvedčený o stabilite výroby a dodávok, ktoré spoločnosť Slovnaft, a.s. ponúka nie len na domácom trhu ale aj na zahraničnom trhu. Vysokú kvalitu ich produktov oceňujú hlavne odberatelia v strednej Európe.

Spotrebitelia od spoločnosti Slovnaft, a.s. očakávajú vysokú úroveň správania, a preto sa spoločnosť neustále snaží profesionálne pristupovať ku konečným spotrebiteľom tak, aby ich očakávania boli splnené.

---

[50] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Hrubý domáci produkt v 3. štvrťroku 2021.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-03-14]. Dostupné na: https://lnk.sk/kbt8

Technologické faktory:

Technologické faktory zahŕňajú vedecké a technické inovácie daného odvetvia a danej spoločnosti ako celku. Technológie prechádzajú ako vnútornou premenou tak i vonkajšou premenou a považuje sa za faktor veľkého významu.

Zrýchlenie tempa obnovy a modernizácie výroby. Priemyselný proces sa neustále vyvíja, prebieha neustála modernizácia nového vybavenia, a preto spoločnosť Slovnaft a.s. rekonštruuje svoje ropné rafinérie a investuje do modernizácie svojich čerpacích staníc.

Zlepšenie technológie v oblasti výroby. Spoločnosť Slovnaft a.s. sa usiluje o zlepšenie technológií, čo by malo prispieť ku skráteniu času a zníženiu nákladov a taktiež k zlepšeniu systému riadenia procesov. Slovnaft a.s. zavádza informačné systémy, ktoré sú automatizované. Tieto automatizované informačné systémy vedú k automatizácií procesov, k zmierneniu kontroly nad využívanými zdrojmi a napomáhajú k získavaniu prevádzkových údajov o pohybe ropných produktov v reálnom čase. Ako ďalšie chce prostredníctvom využitia technológie Carbon Capture and Storage (technológie CCS), ktorá sa používa na zachytávanie a ukladanie uhlíka v ťažobných aktivitách, docieliť k zníženiu emisií CO2 typu 1+2.

3.3.1 Porterová analýza piatich konkurenčných síl spoločnosti Slovnaft, a.s.

Porterová analýza piatich konkurenčných síl, nám poslúži ku charakteristike faktorov, ktoré pôsobia na spoločnosť v mikrookolí spoločnosti Slovnaft, a.s. Tieto faktory svedčia o atraktivite daného odvetvia. Pri Porterovej analýze piatich konkurenčných síl budeme analyzovať vyjednávaciu silu dodávateľa a odberateľa, potenciálnu konkurenciu, rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi a vznik substitútov.

Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi

Rivalita medzi konkurentmi spoločnosti Slovnaft, a.s. sa týka hlavne segmentu maloobchodného predaja, pretože z hľadiska veľkoobchodu je spoločnosť Slovnaft, a.s. najväčším exportérom pohonných hmôt, nie len na Slovenskom trhu ale aj na zahraničnom trhu.

Spoločnosť Slovnaft, a.s, patrí z hľadiska segmentu maloobchodu medzi jeden z najväčších prevádzkovateľov na Slovenskom trhu. Slovnaft, a.s., na území Slovenskej republiky prevádzkuje najväčšiu sieť čerpacích staníc, a to presne 254 čerpacích staníc k 11.3.2021, z toho 230 čerpacích staníc, ponúka občerstvenie Fresh Corner.

Najväčšími konkurenčnými podnikmi spoločnosti Slovnaft, a.s. z hľadiska segmentu maloobchodu patrí OMV Slovensko s.r.o., Shell Slovakia, s.r.o., Jurki a iné súkromné čerpacie stanice. Aj napriek tomu, že v niektorých prípadoch spoločnosť Slovnaft, a.s. zásobuje čerpacie stanice ako je napr. Shell, Lukoil a pod., stále je to ich konkurencia. Spoločnosti môžu v niektorých prípadoch nakupovať spracovanú ropu, za ktorú si zaplatia. Pohonné hmoty iných spoločností sa neskôr upravujú o vlastné prímasove látky, tzv. aditíva. Takto spracovaný produkt neskôr predávajú pod vlastnou značkou, ktorá spĺňa ich štandardy.

Vysoká konkurencia a taktiež vysoká cenová transparentnosť spoločností, vedie prevádzkovateľov týchto čerpacích staníc k nižším maržiam. Vzhľadom na to, že ceny na trhu konkurenčných podnikov sú vyrovnané a spotrebitelia môžu ľahko nahradiť tieto produkty, produktami konkurenčného podniku. Konkurenčný boj o zákazníka prebieha na základe rôznych doplnkových úrovniach služieb, z rôznej ponuky z hľadiska gastronómie a na samotnej kvalite pohonných hmôt.

Spoločnosť Slovnaft, a.s. sa môže od svojej konkurencie líšiť nie len výrobou kvalitných motorových palív ale hlavne výrobou rôznych produktov s polyetamínu, ako sú hračky, fólie, fúkané nádoby alebo potreby pre stavebníctvo. Zapája sa aj do rôznych projektov, pomocou ktorých sa snaží rozvíjať služby v oblasti mobility, a to prostredníctvom spolupráce s magistrátom hlavného mesta Bratislavy, kde ponúkajú službu zdieľaných bicyklov Slovnaft BAjk.

Hrozby nových účastníkov

Spoločnosť Slovnaft, a.s., v rámci petrochemicko-rafinérskeho priemyslu je lídrom na domácom trhu s motorovými palivami. Nakoľko je na slovenskom trhu náročné nájsť potencionálneho konkurenta, ktorý by sa vyrovnal tejto spoločnosti, jeho postavenie môžeme chápať ako monopol.

Slovnaft, a.s. je najsilnejším slovenským exportérom ropy, ktorého hlavné exportné trhy sú Poľsko, Taliansko, Rakúsko, Nemecko, Česká republika, Maďarsko, Rumunsko, Chorvátsko, Švajčiarsko a Veľká Británia. Napriek pomerne vysokej dynamike trhu s pohonnými hmotami a prevádzkovateľmi čerpacích staníc nemôžeme očakávať, príchod nového účastníka, nakoľko je slovenský trh nasýtený, keďže spoločnosť Slovnaft zásobuje väčšinu čerpacích staníc na slovenskom trhu.

Podľa nášho názoru, hrozbu potencionálnej konkurenčnej spoločnosti pre spoločnosť Slovnaft, a.s., by predstavovala taká spoločnosť, ktorá by sa

vyznačovala vysokými technologickými prednosťami, a ktorá by zákazníkov zaujala nie len nižšími cenami ale aj vysokou kvalitou ponúkaných produktov a služieb.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Spoločnosť Slovnaft, a.s., zásobuje čerpacie stanice a taktiež zákazníkov zo všetkých segmentov slovenského trhu. Jedná sa o rafinériu, ktorá je jednou z najmodernejších v Európe. Spoločnosť Slovnaft, a.s., je dcérskou spoločnosťou Skupiny MOL, ktorá strategický pôsobí vo všetkých regiónoch, ktoré sú kľúčovými náleziskami ropy a plynu, a to v Afrike, v Pakistane, v Severnom mori, na Strednom východe a v Spoločenstvách nezávislých štátov.

Segment veľkoobchodu je závislý od dodávateľov, ktorých rozhodovania sú mnohokrát ovplyvňované na základe politických cieľov.

Vyjednávacia sila zákazníkov

Skupina zákazníkov spoločnosti Slovnaft, a.s., je veľmi rozsiahla, preto nemôžeme povedať, že táto spoločnosť je na jedného zákazníka závislá, a preto nemôžeme ani očakávať, že kupujúci majú vysokú vyjednávaciu silu.

Zákazníci z hľadiska cenotvorby nemajú taktiež takmer žiadnu vyjednávaciu silu. Cenu ovplyvňuje ponuka a konkurenčné prostredie, v ktorom sa podnik nachádza. Vzhľadom na homogénne produkty, zákazníci nakupujú aj na iných čerpacích staniciach, čo ich vedie k tomu, aby sa usilovali o neustále zlepšovanie sortimentu alebo doplnkových služieb. Týmto sú firmy nútené investovať peňažné prostriedky do rôznych bonusových alebo vernostných programov, pomocou ktorých si udržiavajú svojich verných zákazníkov.

Hrozby zo strany náhradných produktov alebo služieb

Esenciálna surovina spracovávaná spoločnosťou Slovnaft, s.s. je ruská ropná zmes REBCO (Russian Export Blend Crude Oil), ktorá sa do bratislavskej petrochemickej rafinérie dopravuj najmä prostredníctvom ropovodného systému Družba z Ruskej federácie, z akciovej spoločnosti Transpetrol. V súčasnom vojnovom stave medzi Ukrajinou a ruskom sa medializujú a politicky diskutujú názory o zmene dodávateľa ropy. Pre podnik by takáto zmena mala značné finančné následky. Keďže ropa z ruskej oblasti je ťažká, siričitá, Slovnaft, a.s., by sa musel výrobne prispôsobiť zmenou technológie, výročnými procesmi a mnohými inými atribútmi. Takáto finančná záťaž by sa mohla výrazne negatívne prejaviť v cenách palív, mazív ale aj iných materiálov, ktoré podnik

vyrába. To by sa podľa nášho názoru v konečnom dôsledku odzrkadlilo v náraste cien v takmer všetkých odvetviach.

Ďalšou hrozbou je fakt, že sa pohonné hmoty vyznačujú homogenitou produktu, ktoré nie je možné ľahko substituovať. Substitúciou jednotlivých druhov palív vznikajú rôzne technické obmedzenia, ktoré spôsobujú tvorbu finančných bariér pre využitie alternatívnych druhov pohonných hmôt.

Rastúci význam elektrických automobilov je najväčšou hrozbou pre petrochemický priemysel. Vývoj nových elektrických áut, by v budúcnosti mohol významne ovplyvniť trh s pohonnými hmotami, ktorý bude vytvárať tlak nie len na veľkoobchod ale aj na maloobchod. Čerpacie stanice sa začnú transformovať na dobíjacie stanice.

3.4 Analýza interného prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s.

Na základe analýzy interného prostredia získame reálny pohľad o spoločnosti Slovnaft, a.s.. Na rozdiel od analýzy externého prostredia, pri ktorej sme analyzovali hlavne príležitosti a hrozby spoločnosti Slovnaft, a.s., pri internej analýze budeme hodnotiť v čom je táto spoločnosť silná a v čom slabšia, to znamená v akej situácii a východiskovej pozícií sa táto spoločnosť nachádza.

Silné a slabé stránky spoločnosti Slovnaft, a.s. budeme analyzovať prostredníctvom finančno-ekonomickej analýzy a SWOT analýzy, pomocou ktorých lepšie pochopíme pozíciu podniku.

3.4.1 Finančno-ekonomická analýza

Zmyslom a cieľom finančno-ekonomickej analýzy je zhodnotenie finančnej situácie v spoločnosti Slovnaft, a.s., jej zdravia, a taktiež doterajšieho vývoja tejto spoločnosti. Zároveň pomocou tejto analýzy môžeme analyzovať varianty budúceho vývoja a následne na to, vybrať najvhodnejší variant.

Pri finančno-ekonomickej analýze spoločnosti Slovnaft, a.s. použijeme informácie z účtovnej závierky od roku 2018 do roku 2020, kvôli lepšiemu prehľadu o vývoji jednotlivých ukazovateľov.

Analýza ex post

Na základe analýzy ex post identifikujeme pozitívne, ale aj negatívne aspekty, ktoré ovplyvnili aktuálnu pozíciu spoločnosti Slovnaft, a.s. na trhu. Príčiny, ktoré zistíme z tejto analýzy nám pomôžu k tomu, aby sme lepšie pochopili súčasný stav tejto spoločnosti.

1. **Pomerové ukazovatele likvidity**

Pomocou ukazovateľov likvidity zistíme, ako je spoločnosť Slovnaft, a.s. schopná kryť svoje platobné záväzky.

Tabuľka 10 Pomerové ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity	MJ	2020	2019	2018	Zmena 2020/2019	Zmena 2019/2018
Likvidita I. stupňa – pohotová	koef.	0,0588	0,1358	0,0958	-56,70	41,71
Likvidita II. stupňa – bežná	koef.	0,7330	0,7188	0,7816	1,97	-8,04
Likvidita III. stupňa – celková	koef.	1,0824	1,1428	1,2774	-5,28	-10,54

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

Pohotová likvidita by sa mala pohybovať v rozmedzí od 0,2 až po 0,6. Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 10, hodnota pohotovej likvidity v rokoch 2018 až 2020 je pod úrovňou odporúčaných hodnôt. V roku 2019 môžeme vidieť nárast tohto koeficientu o 41,71 % oproti roku 2018, čo bolo pre túto spoločnosť pozitívne. V súvahe môžeme vidieť medziročný nárast finančných účtov, ale taktiež narástli aj krátkodobé záväzky. V roku 2020 môžeme vidieť medziročný pokles pohotovej likvidity o 56,70 %, čo bolo spôsobené znížením finančných účtov až o 54,50 %, a taktiež poklesom krátkodobých záväzkov o 27,42 %. Z uvedeného vyplýva, že spoločnosť Slovnaft, a.s. môže mať problém s uhrádzaním okamžite splatných krátkodobých záväzkov.

Bežná likvidita podľa odporúčaných hodnôt, by sa mala pohybovať v rozmedzí od 1,0 až 1,5. Bežná likvidita spoločnosti Slovnaft, a.s. v roku 2019 poklesla o 8,04 % oproti roku 2018. V roku 2020 môžeme vidieť mierny nárast tohto koeficientu na 0,7330 čo môžeme hodnotiť pozitívne, no aj napriek tomu, že vzrástla likvidita v tomto roku, nejde o ideálny stav pre spoločnosť. Nasledovne môžeme konštatovať, že vo všetkých rokoch bola hodnota bežnej likvidity tejto spoločnosti pod odporúčanými hodnotami. Z uvedeného vyplýva, že spoločnosť môže mať problém s uhrádzaním krátkodobých záväzkov, a preto by som spoločnosti Slovnaft a.s. odporúčala zvýšiť svoje krátkodobé pohľadávky a taktiež finančné účty.

Celková likvidita by sa mala pohybovať v rozmedzí od 2,0 do 2,5 čo spoločnosť Slovnaft taktiež nespĺňa keďže hodnoty celkovej likvidity sú pod odporúčanými hodnotami. Medziročné hodnoty celkovej likvidity v oboch sledovaných obdobiach mierne poklesli, čo mohlo byť zapríčinené aj tým, že podnik používal krátkodobé záväzky na financovanie dlhodobého majetku. Na základe hodnôt, ktoré vykazuje spoločnosť Slovnaft, a.s. vyplýva, že táto spoločnosť nemá bezpečnostnú rezervu na splatenie svojich záväzkov.

2. Pomerové ukazovatele aktivity

Pomocou ukazovateľov aktivity môžeme zistiť ako efektívne spoločnosť Slovnaft, a.s. hospodári so svojím majetkom. Tieto ukazovatele vyjadrujú koľkokrát sa obráti určitý druh majetku tejto spoločnosti za stanovený časový interval, ako napríklad deň, mesiac alebo rok.

Tabuľka 11 Pomerové ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity	MJ	2020	2019	2018	Zmena 2020/2019	Zmena 2019/2018
Doba obratu zásob	dní	34,18	29,47	27,31	15,96	7,93
Doba inkasa pohľadávok	dní	66,17	40,94	38,16	61,61	7,30
Doba splatnosti záväzkov	dní	120,95	88,56	67,39	36,57	31,42
Obrat aktív	koef.	1,12	1,45	1,66	-23,31	-12,27

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

Z uvedenej tabuľky č. 11 za sledované obdobie 2018 až 2020 vyplýva, že ukazovateľ doby obratu zásob spoločnosti Slovnaft, a.s. má v oboch sledovaných obdobiach rastúci trend. V roku 2019 je doba obratu zásob 29,47 dní a v roku 2020 sa zvýšil o 15,96 % oproti roku 2019, čo predstavuje zmenu oproti roku 2019 o 4,71 dní. Tento ukazovateľ nám vyjadruje, za koľko dní dôjde k jednej obrátke zásob.

Ukazovateľ doby inkasa pohľadávok má v prípade tejto spoločnosti za rok 2019 rastúcu tendenciu s predchádzajúcim obdobím o 7,30 %. Taktiež rastúcu tendenciu môžeme zaznamenať aj v roku 2020 keď doba inkasa pohľadávok vzrástla až o 61,61 %, čo predstavuje zmenu oproti roku 2019 o 25 dní. Môžeme to hodnoť negatívne, pretože môžeme povedať, že odberatelia začali pomalšie splácať svoje záväzky. Týmto by sme mohli nadviazať aj na ukazovateľ doby splatnosti záväzkov, ktorý má taktiež vo všetkých sledovaných obdobiach rastúcu tendenciu. V roku 2020 doba splatnosti záväzkov narástla oproti roku 2019 o 36,57 %, čo predstavuje zmenu o 32 dní, čo tiež hodnotíme negatívne.

Z uvedeného môžeme konštatovať, že vzhľadom na to, že odberatelia pomalšie splácajú svoje záväzky, tým pádom má spoločnosť Slovnaft, a.s. k dispozícií neskoršie finančné zdroje, čo zapríčiňuje to, že tejto spoločnosti trvá dlhšie splatiť svoje záväzky.

Na základe výpočtu ukazovateľa obratu aktív môžeme povedať, že v roku 2018 sa celkový kapitál spoločnosti Slovnaft, a.s. obrátil v ročných tržbách 1,66 krát a v roku 2019 1,45 krát, čo predstavuje medziročný pokles o 12,27 %. V roku 2020 taktiež došlo k poklesu a kapitál tejto spoločnosti sa obrátil len 1,12 krát, čo predstavuje medziročný pokles o 23,31 %. Aj napriek klesajúcej tendencii obratu aktív, môžeme to hodnotiť pozitívne, pretože hodnota tohto ukazovateľa v roku 2020 nachádza nad hodnotou 1, čo znamená, že každé 1 € vložených aktív vygenerovalo 1,12 € tržieb. Z uvedeného môžeme konštatovať, že spoločnosť nevygenerovala dostatok tržieb na to, aby sa ich hodnota rovnala aspoň účtovnej hodnote aktív.

3. Pomerové ukazovatele zadlženosti

Pomocou ukazovateľov zadlženosti charakterizujeme štruktúru finančných zdrojov spoločnosti Slovnaft, a.s., resp. podiel vlastných a cudzích zdrojov na jej celkových aktívach.

Tabuľka 12 Pomerové ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti	MJ	2020	2019	2018	Zmena 2020/2019	Zmena 2019/2018
Celková zadlženosť majetku	%	37,65%	35,98%	31,27%	4,65	15,04
Finančná páka	koef.	1,6038	1,5619	1,4550	2,68	7,35
Stupeň samofinancovania	%	62,35%	64,02%	68,73%	-2,61	-6,84
Dlhodobá zadlženosť majetku	%	5,06%	5,75%	5,67%	-12,07	1,47
Úverová zadlženosť majetku	%	2,29%	2,13%	0,24%	7,06	799,32
Tokové zadlženie	roky	8,50	5,01	2,87	69,62	74,74

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 12 spoločnosť Slovnaft, a.s. kryje svoje potreby predovšetkým vlastnými zdrojmi. Koeficient zadlženosti spoločnosti za sledované obdobia patrí do odporúčanej hodnoty, ktorá je 30 % až 50 %. Táto odporúčaná hodnota poukazuje na nízky podiel cudzích zdrojov, ktorý táto spoločnosť používa na financovanie jej majetkových potrieb.

Z výsledkov ukazovateľa finančná páka sme zistili, že v prvom roku sledovaného obdobia hodnota majetku prevyšovala vlastný kapitál o 1,45 krát a v roku 2019 aktíva

prevyšovali vlastný kapitál o 1,56 krát. V roku 2020 je majetok o 1,60 krát väčší ako vlastný kapitál. Čím je ukazovateľ nižší, tým je podiel vlastných zdrojov na celkovom financovaní spoločnosti vyšší.

Koeficient samofinancovania poukazuje na to, do akej miery je spoločnosť Slovnaft, a.s., schopná pokryť svoje potreby vlastnými zdrojmi. V roku 2019 stupeň samofinancovania poklesol oproti roku 2018 o 6,84 % a v roku 2020 tento koeficient taktiež poklesol oproti roku 2019 o 2,61 %.

Tokové zadlženie má za sledované obdobia 2018 až 2020 rastúcu tendenciu. V roku 2019 sa tokové zadlženie zvýšilo oproti roku 2018 o 74,74 % a v roku 2020 sa taktiež zvýšilo o 69,62 %. Z toho vyplýva, že spoločnosti Slovnaft, a.s. sa vedie horšie, pretože to znamená, že na úhradu záväzkov v roku 2019 potrebuje spoločnosť 5 rokov oproti necelým 3 rokom, ktoré potrebovala v roku 2018. V roku 2020 dosiahlo tokové zadlženie najvyššiu hodnotu za sledované obdobie a to necelých 9 rokov.

Na základe vypočítaných hodnôt hodnotíme spoločnosť Slovnaft, a.s. pozitívne nakoľko má táto spoločnosť vysoký podiel vlastných zdrojov, čo robí túto spoločnosť stabilnú a hlavne nezávislú. V prípade, ak by spoločnosť mala nízky podiel vlastných zdrojov mohli by sme takúto situáciu považovať za rizikovejšiu, pretože spoločnosť by bola labilnejšia a veritelia by sa mohli obávať splatnosti.

4. Pomerové ukazovatele rentability

Pomocou ukazovateľov rentability budeme posudzovať návratnosť vloženého kapitálu zo zisku spoločnosti Slovnaft, a.s.

Tabuľka 13 Pomerové ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability	MJ	2020	2019	2018	Zmena 2020/2019	Zmena 2019/2018
Rentabilita aktív (ROA)	%	-	0,69%	4,64%	-	-85,05
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	%	-	1,08%	6,75%	-	-83,95
Rentabilita tržieb (ROS)	%	-	0,48%	2,80%	-	-82,96

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

Nakoľko v roku 2020 je celkový výsledok hospodárenia spoločnosti Slovnaft, a.s. strata, nevieme dopočítať ukazovatele rentability, pretože výsledky ukazovateľov by nám vychádzali v záporných číslach. Znamenalo by to, že na každé euro veličiny by nám

vychádzalo niekoľko eur straty. Preto si popíšeme výsledky rentability za predchádzajúce roky, a to za rok 2018 a 2019.

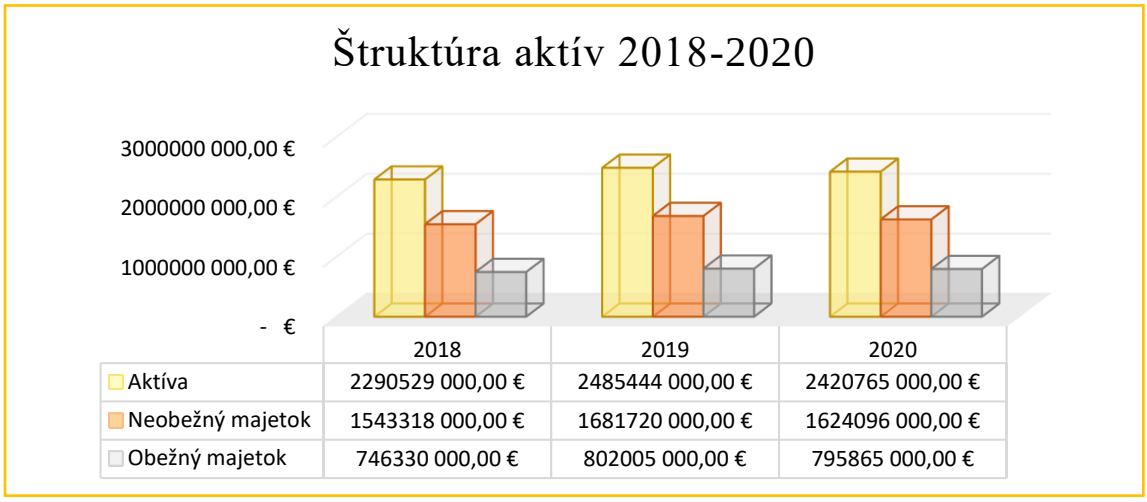
V tabuľke č. 12 vidíme, že rentabilita aktív, vlastného kapitálu a aj tržieb medziročne výrazne poklesla. Je to zapríčinené rastom aktív, poklesom tržieb a čistého zisku.

Ukazovateľ rentability aktív v roku 2018 hovorí o tom, že z 1 € aktív spoločnosť dokáže vygenerovať 4,64 centa zisku, v roku 2019 môžeme vidieť výrazný pokles na hodnotu 0,69 centa zisku.

Pomocou ukazovateľa rentability vlastného kapitálu, zistíme aká je návratnosť vlastných zdrojov krytia spoločnosti. Z tabuľky č. 7 vyplýva, že v roku 2018 pripadá 6,75 centa zisku na 1 € vlastných zdrojov a v roku 2019 ide o 1,08 centa zisku na 1 € vlastných zdrojov, čo predstavuje pokles až o 83,95 %.

Ukazovateľ rentability tržieb nám vyjadruje aká je schopnosť spoločnosti Slovnaft, a.s. transformovať vlastné zásoby na hotové peniaze. Z uvedeného vyplýva, že v roku 2018 pripadalo 2,80 centa zisku na 1 € realizovaných tržieb a v roku 2019 pripadalo len 0,48 centa zisku na 1 € realizovaných tržieb.

Pre lepšie zobrazenie dôležitých položiek súvahy spoločnosti Slovnaft, a.s. si uvedieme grafické znázornenie, ktoré nám vypovedá o dosiahnutých hodnotách aktív, pasív a taktiež čistého zisku za roky 2018 až 2020.

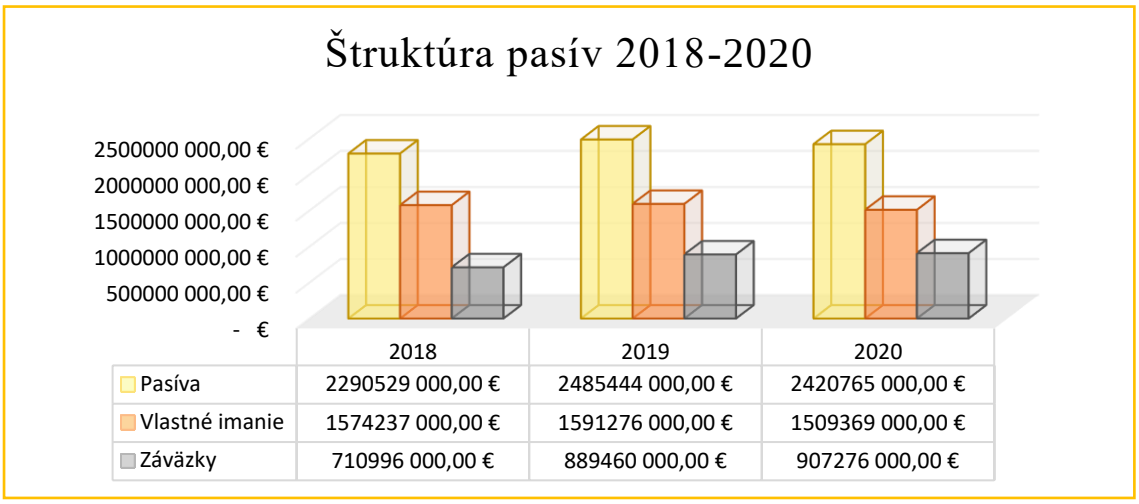


	2018	2019	2020
Aktíva	2290529 000,00 €	2485444 000,00 €	2420765 000,00 €
Neobežný majetok	1543318 000,00 €	1681720 000,00 €	1624096 000,00 €
Obežný majetok	746330 000,00 €	802005 000,00 €	795865 000,00 €

Graf 2 Grafické znázornenie štruktúry aktív 2018-2020

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

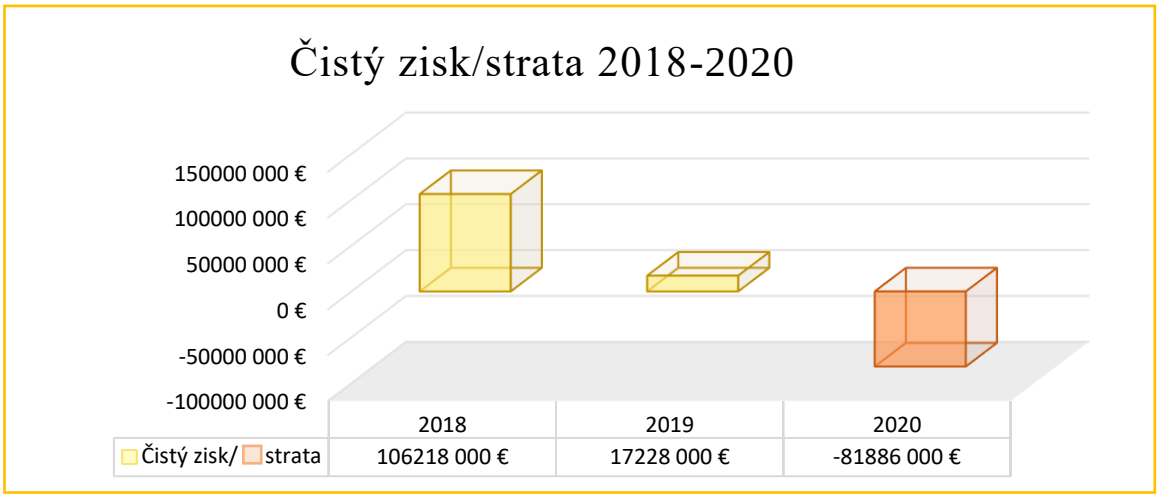
V grafe č. 2 môžeme vidieť grafické znázornenie štruktúry aktív spoločnosti Slovnaft, a.s. Z uvedeného vyplýva, že štruktúra aktív tejto spoločnosti má kolísavú tendenciu. Neobežný majetok tvorí 67 % z celkového majetku a obežný majetok tvorí necelých 33 % z celkového majetku.



Graf 3 Grafické znázornenie štruktúry pasív 2018-2020

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

Grafické znázornenie štruktúry pasív za rok 2018 až 2020 môžeme vidieť v grafe č. 3, ktorý nám ukazuje pomer výšky vlastného a cudzieho kapitálu. Z grafu vyplýva, že spoločnosť Slovnaft, a.s. kryje svoje potreby z vlastného kapitálu, nakoľko vlastný kapitál predstavuje v priemere 65 % a cudzí kapitál tvorí v priemere necelých 35 %. Tento priemer je tvorený z troch uvedených období spoločnosti Slovnaft, a.s.



Graf 4 Grafické znázornenie vývoja čistého zisku 2018 – 2020

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

V grafe č. 4 môžeme vidieť vývoj výsledku hospodárenia po zdanení spoločnosti Slovnaft, a.s. Výsledok hospodárenia po zdanení tejto spoločnosti má klesajúcu tendenciu, ktorá v roku 2020 dosahuje stratu v hodnote 81 886 000 €. Hlavným dôvodom straty tejto spoločnosti je vznik pandémie COVID-19, ktorá zapríčinila to, že štáty uzavreli hranice, zaviedol sa núdzový stav a ekonomická aktivita sa utlmila na nevyhnutné minimum. Negatívne vplyvy pandémie sa prejavili nie len na finančných výsledkoch spoločnosti Slovnaft, a.s., ale aj na výrobných.

Analýza ex ante

Analýzou ex ante predikujeme vývoj finančnej situácie spoločnosti Slovnaft, a.s. Na predikciu vývoja finančnej situácie tejto spoločnosti použijeme Rýchly test a Index bonity.

1. **Rýchly test**

Rýchly test patrí medzi globálnu a rýchlo uskutočniteľnú metódu, ktorá pracuje s jednoduchou bodovou stupnicou a štyrmi finančnými ukazovateľmi, ktorú sme si bližšie popísali v teoretickej časti.

Tabuľka 14 Rýchly test spoločnosti Slovnaft, a.s. za roky 2018-2020

Ukazovateľ	MJ	2020	2019	2018	Body za rok 2020	Body za rok 2019	Body za rok 2018
Podiel vlastného kapitálu na celkovom kapitáli	koef.	0,6235	0,6402	0,6873	1	1	1
Doba splácania dlhu v rokoch	rok	8,0988	4,4804	2,6451	3	2	1
Podiel CF na výkonoch	koef.	0,0397	0,0493	0,0658	4	4	3
Rentabilita celkového kapitálu	koef.	-0,0338	0,0069	0,0464	5	4	4
					13	11	9
					zlá	***dobrá***	***dobrá***

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

K hodnotám, ktoré nám vyšli z výpočtu jednotlivých ukazovateľov Rýchleho testu sme v tabuľke č. 14 pripísali jednotlivé body na základe bodovej stupnice, ktorú sme popísali v teoretickej časti.

Z uvedeného vyplýva, že spoločnosť Slovnaft, a.s., sa v rokoch 2018-2019 nachádza v intervale < 9 až 11 > čiže v dobrej finančnej situácií. Ako môžeme vidieť, v roku 2019 je spoločnosť Slovnaft, a.s. na hranici intervalu dobrej finančnej situácie tejto

spoločnosti, čo nám evokuje, že sa spoločnosť blíži k pravdepodobným finančným problém v budúcnosti. Spoločnosť Slovnaft, a.s. sa v roku 2020 nachádza v intervale < 12 až 15 > čo znamená, že sa nachádza v zlej finančnej situácií, nakoľko v danom roku vykazuje záporný výsledok hospodárenia, čo ovplyvnilo výsledok rentability celkového kapitálu, ktorý má zápornú hodnotu. Taktiež sa predĺžila doba splácania dlhu v rokoch z necelých 5 dní na 8 dní.

2. Index bonity

Pomocou Indexu bonity sa určuje bonita spoločnosti Slovnaft, a.s., jej kvalita, a to na základe sledovania výkonnosti finančnej situácie tejto spoločnosti. Platí, že čím je hodnota Index bonity vyšší, tým je situácia spoločnosti Slovnaft, a.s. a aj jeho prognóza lepšia.

Tabuľka 15 Index bonity spoločnosti Slovnaft, a.s. za roky 2018-2020

Označenie	Ukazovatele	MJ	2020	2019	2018
x1	*CF/ Cudzí kapitál*	koef.	0,0955	0,2109	0,3848
x2	*Celkový kapitál/ Cudzí kapitál*	koef.	2,6561	2,7796	3,1978
x3	*EBIT/ Cudzí kapitál*	koef.	-0,0422	0,0110	0,0577
x4	*EBIT/ Tržby*	koef.	-0,0378	0,0076	0,0348
x5	*Zásoby/ Aktíva celkom*	koef.	0,1059	0,1191	0,1258
x6	*Tržby/ Celkový kapitál*	koef.	1,1155	1,4547	1,6582
$B = 1{,}5x_1 + 0{,}08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0{,}3x_5 + 0{,}1x_6$			**-0,1115**	**0,8682**	**1,7875**
			zlá	***určité problémy***	***dobrá***

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

Dosiahnuté výsledky modelu Indexu bonity spoločnosti Slovnaft, a.s., ktoré sú uvedené v tabuľke č. 15, je možné pomocou stupnice na hodnotenie bonity, ktorú sme popísali v teoretickej časti, hodnotiť na začiatku sledovaného obdobia, ako dobru finančnú situáciu. V roku 2019 sa bonita spoločnosti Slovnaft, a.s. nachádza v intervale < 0 až 1 > čo predstavuje to, že spoločnosť má určité problémy. V roku 2020 má spoločnosť záporný Index bonity a patrí do intervalu < -1 až 0 > čo predstavuje zlú finančnú situáciu spoločnosti. Pokles v oboch rokoch bol spôsobený najmä medziročným poklesom výsledku hospodárenia po zdanení, poklesom tržieb z realizácie a nárastom záväzkov.

3.4.2 SWOT Analýza spoločnosti Slovnaft, a.s.

Pomocou SWOT analýzy vyhodnotíme súčasný stav spoločnosti Slovnaft, a.s. z rôznych hľadísk, a to z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Ide o ľahko použiteľný nástroj na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Zároveň môžeme povedať, že pomocou tejto analýzy môžeme načrtnúť alternatívy budúceho vývoja a ich možnosti využitia, prípadne ich riešenia.

Na základe internej analýzy spoločnosti Slovnaft, a.s. môžeme konštatovať, že v spoločnosti prevládajú silné stránky nad slabými. Najväčší vplyv na Slovnaft, a.s. v rámci ***silných stránok*** môžeme zaradiť silné povedomie, nie len na domácom trhu, ale aj na zahraničnom trhu, a to takmer v 50 krajinách sveta. Medzi silné stránky taktiež môžeme zaradiť širokú ponuku rôznych produktov s vysokou kvalitou, ktoré sú konkurencieschopné, vďaka čomu sa spoločnosť Slovnaft, a.s. považuje za lídra na slovenskom trhu v oblasti spracovania ropy v petrochemickom priemysle. Ďalšou silnou stránkou spoločnosti Slovnaft, a.s., je ekologický prístup k životnému prostrediu. Kladú veľký dôraz na ochranu životného prostredia, nakoľko si spoločnosť v plnej miere uvedomuje svoj vplyv na životné prostredie. Ich hlavnou prioritou je neustále znižovanie energetickej náročnosti, a taktiež minimalizovanie environmentálneho vplyvu. Taktiež medzi silné stránky by sme mohli zaradiť to, že táto spoločnosť kladie veľký dôraz na zakladaní si dobrých vzťahov, nie len s obchodnými partnermi a zákazníkmi, ale aj so svojimi zamestnancami. Kladú dôraz na úzku a odbornú spoluprácu s dodávateľmi na základe hodnôt, ktoré Slovnaft, a.s. považuje za rozhodujúcu aj pre svoju činnosť. Zákazníkom ponúkajú okrem širokej ponuky vysoko kvalitných produktov a miesta na oddych, kde si môžu vychutnať kávu a občerstvenie, ktoré Fresh Corner ponúka. Ponúkajú aj vernostný program BONUS klub pre zákazníkov, za ktorý môžu zákazníci získať akciový tovar. Zamestnancom taktiež venujú veľkú pozornosť v odbornom a osobnom rozvoji prostredníctvom rôznych benefitov, programov a školení.

Slabou stránkou je bezpochyby vysoká závislosť od dodávateľov, nakoľko sa na Slovensku nenachádzajú žiadne významné ropné ložiská. Spoločnosť Slovnaft, a.s. je nútená dovážať ropu z Ruska. Taktiež medzi slabé stránky môžeme zaradiť aj riziko spojené s externými dodávkami, od ktorých je Slovnaft, a.s. závislý, nakoľko táto spoločnosť exportuje viac ako polovicu, čo je 57% svojej produkcie do zahraničia. Ďalej môžeme konštatovať, že spoločnosť Slovnaft, a.s. má problém so získavaním kvalifikovanej pracovnej sily. Jednak mladý ľudia odchádzajú po štúdiu do zahraničia za

lepšími mzdovými podmienkami a druhým dôvodom je samotná kvalifikovanosť na trhu práce. Preto spoločnosť Slovnaft, a.s. začala úzko spolupracovať s rôznymi univerzitami v Bratislave, ako napríklad so Slovenskou technickou univerzitou alebo s Univerzitou Komenského. Touto spoluprácou vidia dôležitosť príchodu mladých ľudí na rôzne robotnícke pozície. Medzi slabé stránky tejto spoločnosti môžeme zaradiť aj zlú vnútropodnikovú komunikáciu, keďže spoločnosť Slovnaft, a.s. prostredníctvom viacerých dcérskych spoločností vykonáva hlavnú činnosť podnikania, čo vedie k rôznym komunikačným nedostatkom medzi jednotlivými dcérskymi spoločnosťami.

Spoločnosť Slovnaft, a.s. má mnoho ***príležitosti***, ktoré napomáhajú k zlepšeniu jej postavenia na trhu. Svoju prosperitu si môže zabezpečiť novými certifikovanými výrobnými postupmi, najmä pri výrobe motorových palív a rôznych produktov s polyetamínu, ako sú hračky, fólie, fúkané nádoby alebo potreby pre stavebníctvo. Aj keď Slovnaft, a.s. sústreďuje svoje obchodné aktivity, najmä na región strednej a východnej Európy, mal by rozšíriť svoju pôsobnosť aj na ďalšie regióny, ktorými by si zabezpečil svoj rozvoj. Rozvoj spoločnosti Slovnaft, a.s., napomáha nie len neustálemu zvyšovaniu dopytu po produktoch, ktoré sú typické pre dané odvetvie, zavádzaniu nových nákladovo efektívnych technológií a modernizácií výroby, ale aj k zrýchleniu rastu trhu.

Okrem príležitostí je podnik vystavený viacerým ***hrozbám***. Aktuálna situácia na Ukrajine, ktorá do značnej miery ovplyvňuje spoločnosť Slovnaft, a.s., je jednou z nich. Tento vojnový konflikt, by sme mohli konštatovať ako jednu z najväčších hrozieb pre túto spoločnosť, nakoľko spôsobuje riziko prísunu ropy od hlavného dodávateľa z Ruska, ktorý sa preváža cez Ukrajinu. Medzi hrozby tejto spoločnosti môžeme zaradiť aj konkurenciu na zahraničnom trhu, ako je napr. OMV v Rakúsku, Ruský ropný gigant Lukoil a pod. Tieto ropné rafinérie pochádzajú z rovnakého odvetvia a môžu si konkurovať, napríklad kvalitou alebo cenou ponúkaných produktov. Hospodárska recesia, negatívny vplyv inflácie alebo rast nákladov pre získanie vstupov patrí medzi faktory, ktoré podnik nevie ovplyvniť.

Tabuľka 16 SWOT analýza spoločnosti Slovnaft, a.s.

Silné stránky	**Váha**	**Hodnotenie (1-10)**	**Celkové hodnotenie**
Silné domáce i zahraničné povedomie	0,30	10,00	3,00
Rozmanitosť ponuky produktov a vysoká kvalita	0,25	9,00	2,25
Silná sieť čerpacích staníc	0,10	6,00	0,60
Dobré vzťahy s obchodnými partnermi, zákazníkmi a zamestnancami	0,15	7,00	1,05
Ekologický prístup k životnému prostrediu	0,20	8,00	1,60
Spolu	**1,00**	**40,00**	**8,50**

Slabé stránky	**Váha**	**Hodnotenie (1-10)**	**Celkové hodnotenie**
Závislosť na dodávateľoch	0,25	9,00	-2,25
Riziko spojené s externými dodávkami	0,20	8,00	-1,60
Vysoká cena produktov	0,20	8,00	-1,60
Problém so získavaním kvalifikovanej pracovnej sily	0,20	8,00	-1,60
Zlá vnútropodniková komunikácia	0,15	7,00	-1,05
Spolu	**1,00**	**40,00**	**-8,10**

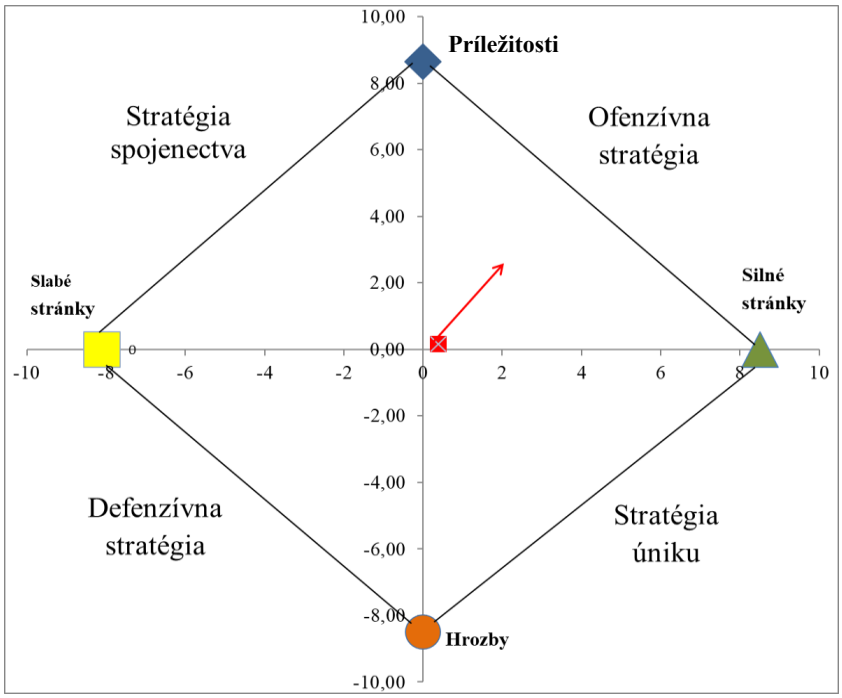
Príležitosti	**Váha**	**Hodnotenie (1-10)**	**Celkové hodnotenie**
Nové certifikované postupy výroby	0,25	9,00	2,25
Zvýšený dopyt spotrebiteľov	0,25	9,00	2,25
Rozšírenie pôsobnosti na iných trhoch	0,20	8,00	1,60
Zrýchlenie rastu trhu	0,15	7,00	1,05
Spolu	**1,00**	**43,00**	**8,65**

Hrozby	**Váha**	**Hodnotenie (1-10)**	**Celkové hodnotenie**
Zvýšená konkurencia na zahraničnom trhu	0,15	7,00	-1,05
Hospodárska recesia	0,25	9,00	-2,25
Vojna medzi Ruskom a Ukrajinou	0,30	10,00	-3,00
Negatívne vplyvy inflácie	0,20	8,00	-1,60
Rast nákladov pre získanie vstupov	0,10	6,00	-0,60
Spolu	**1,00**	**40,00**	**-8,50**

Výsledky	
Silné stránky - slabé stránky	0,40
Príležitosti - hrozby	0,15

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe vykonanej SWOT analýzy sme zistili, že silné stránky dominujú nad slabými stránkami a príležitosti prevažujú nad hrozbami. Na základe zistených údajov sme zostrojili graf č. 6, ktorý nám umožnil určiť vhodnú stratégiu.



Graf 5 Grafické znázornenie SWOT analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafického znázornenia vyplýva, že na základe silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb je pre spoločnosť Slovnaft, a.s. vhodná ofenzívna stratégia. Táto stratégia je typická pre spoločnosť s konkurenčnou výhodou v atraktívnom, relatívne stabilnom odvetví. Pre ofenzívnu stratégiu spoločnosti je kritickým faktorom vstup nových konkurentov do odvetvia.

4 Diskusia

Na to, aby sme lepšie pochopili situáciu spoločnosti Slovnaft, a.s. a na základe toho navrhli pre túto spoločnosť efektívnu inovačnú stratégiu, museli sme lepšie spoznať trh na ktorom Slovnaft, a.s. pôsobí a zistiť aká je jeho konkurencia, a aké sú očakávania tejto konkurencie. Na zistenie týchto skutočností sme vykonali analýzu jeho externého a interného prostredia, kde sme využili rôzne druhy analýz. Pomocou PEST analýzy sme analyzovali makrookolie spoločnosti Slovnaft, a.s. a na základe Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl sme analyzovali mikrookolie. Interné prostredie spoločnosti Slovnaft, a.s. sme analyzovali na základe finančno-ekonomickej analýzy a SWOT analýzy.

4.1 Zhodnotenie výsledkov práce

V tejto podkapitole budeme hodnotiť jednotlivé analýzy, ktoré sme vykonali v podkapitolách 4.3 a 4.4. a na základe ich výsledkov navrhneme inovačnú stratégiu spoločnosti Slovnaft, a.s..

PEST analýza

Pomocou PEST analýzy sme analyzovali prostredie, v ktorom sa spoločnosť Slovnaft a.s. nachádza a v ktorom by mohlo dôjsť k zmenám. Odhadnúť aké zmeny by mohli nastať v tomto prostredí a ako by mohli spoločnosť tieto zmeny ovplyvniť.

Na základe tejto analýzy sme určili faktory, ktoré zásadne vplývajú na makroekonomické prostredie spoločnosti Slovnaft, a.s.. Jedna sa o pôsobenie v oblasti výroby, skladovania, distribúcie a veľkoobchodného predaja výrobkov z ropy. Taktiež maloobchodného predaja v rámci Slovenskej republiky, ktorý je zameraný na predaj motorových palív a mazív a na poskytovane služieb motoristom.

Preferencie zákazníkov sa v dnešnej dobe líšia, sú stále náročnejšie, a preto sa spoločnosť Slovnaft a.s. snaží o inovovanie, hlavne z hľadiska zvyšovania kvality a rozsahu zákazníckeho servisu, v rozšírení logistických služieb, v modernizácií zákazníckeho B2B portálu a modernizácií čerpacích staníc, rozšírený o gastrokoncept.

Z politických faktorov je dôležité sledovať platné politické zákony, stabilitu vlády a funkčnosť politického systému v štáte, ktoré v plnej miere vplývajú na spoločnosť.

Za dôležitý ekonomický faktor považujeme mieru inflácie, ktorá ovplyvňuje cenu ropy, plynu a elektriny, čo sa negatívne prejavuje vo zvyšovaní nákladov spoločnosti a tým pádom vo zvyšovaní cien ponúkaných výrobkov. Ďalšími dôležitými ekonomickými

faktormi je DPH a makroekonomické ukazovatele ako napr. zvyšovanie daní a ciel, miera nezamestnanosti, výmenný kurz a pod., ktoré ovplyvňujú solventnosť spotrebiteľov a výkyvy v dopyte, ktoré určujú ziskovosť spoločnosti, cenovú hladinu a pod.

Medzi dôležité sociálno-kultúrne faktory spoločnosti Slovnaft, a.s. je určite kvalifikovaná pracovná sila v danej oblasti, ktorej je na trhu nedostatok. Ďalej je to sociálna štruktúra obyvateľstva, ktorá určuje preferencie spotrebiteľov, aký je dopyt po výrobkoch a službách, čo vedie spoločnosť k rôznym inováciám.

Technologické faktory zahŕňajú vedecké a technické inovácie v oblasti, ktorej spoločnosť Slovnaft, a.s. pôsobí. Ide o modernizáciu prírastkových inovačných technológií, ktoré prispievajú ku skráteniu času a zníženiu nákladov, zavádzaní informačného systému, ktoré sú automatizované a rôznych ďalších inovácií.

Porterová analýza piatich konkurenčných síl

Prostredníctvom Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl sme zistili, že spoločnosť Slovnaft, a.s. sa považuje za monopol na slovenskom trhu, nakoľko sa na Slovensku nenachádza žiadna iná spoločnosť, ktorej hlavnou činnosťou je spracovanie ropy.

Po preskúmaní analýzy Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, považujeme riziko pre spoločnosť Slovnaft, a.s. rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi z hľadiska segmentu maloobchodu a hrozby zo strany substitútov. Najväčšou konkurenciou z hľadiska segmentu maloobchodu patrí OMV, Shell, Jurki a iné súkromné čerpacie stanice, ktoré vedú prevádzkovateľov týchto čerpacích staníc k nižším maržiam, nakoľko ceny na trhu konkurenčných podnikov sú vyrovnané a spotrebitelia môžu ľahko nahradiť tieto produkty, produktmi konkurencie. Preto sa spoločnosť Slovnaft, a.s. vo veľkej miere snaží líšiť od konkurencie ponukou vysoko kvalitných pohonných produktov, vernostného programu BONUS klub pre zákazníkov, za ktorý zákazníci môžu získať akciový tovar a miesta na oddych kde si môžu vychutnať občerstvenie, ktoré Fresh Corner ponúka. Za hrozbu zo strany náhradných produktov je fakt, že sa pohonné hmoty vyznačujú homogenitou produktu, ktoré nie je možné ľahko substituovať, pretože pri substitúcií jednotlivých druhov palív vznikajú technické obmedzenia, ktoré vytvárajú finančné bariéry pre využitie alternatívnych druhov pohonných hmôt.

Na základe Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl spoločnosti Slovnaft, a.s. sme dospeli k záveru, že spoločnosť by si mohla voči svojej konkurencií uplatňovať

stratégiu diferenciácie. Cieľom tejto stratégie je dosiahnuť konkurenčnú výhodu na základe kvality produktu a poskytovaných služieb, a tým byť vodcom na trhu.

Finančno-ekonomická analýza

Po vykonaní finančno-ekonomickej analýzy spoločnosti Slovnaft, a.s., sme na základe výsledkov analýzy ex-post zistili, že väčšina ukazovateľov sa pohybuje v doporučených hodnotách. Napriek tomu, že výsledok hospodárenia v sledovanom období má klesajúcu tendenciu a v roku 2020 spoločnosť vykazuje stratu takmer 82 mil. eur, čo bolo spôsobené pandémiou a následne hospodárskou krízou. Tento záporný výsledok hospodárenia sa odrazil na ukazovateľoch rentability, ktoré majú v tomto roku záporné hodnoty.

Za silnú stránku spoločnosti Slovnaft, a.s. z pohľadu analýzy ex-post môžeme považovať likviditu tejto spoločnosti, ktorá je v doporučených hodnotách, čo znamená, že spoločnosť je schopná hradiť svoje záväzky peňažnými prostriedkami. Ďalej by sme mohli spomenúť vysoký podiel vlastných zdrojov, ktoré robia túto spoločnosť stabilnou a nezávislou. Ale nemali by zabúdať na to, že vlastný kapitál pre spoločnosť je drahší, nakoľko vlastníci očakávajú, že jeho väčšie zhodnotenie, sa bude vyplácať vo forme dividend a z čistého zisku.

Za slabé stránky môžeme považovať najmä to, že doba inkasa pohľadávok sa predĺžila o 25 dní, a taktiež sa predlžila doba splatnosti záväzkov o 32 dní, čo bolo spôsobené zvýšením záväzkov, nákladov a znížením tržieb z realizácie. Predlžili sa aj roky na splácanie cudzích zdrojov o necelých 9 rokov, nakoľko v roku 2020 vykazuje stratu a záväzky spoločnosti majú rastúcu tendenciu.

Na základe výsledkov analýzy ex-ante spoločnosti Slovnaft, a.s., pri ktorej sme použili Rýchly test a Index bonity sme zistili, že sa spoločnosť na začiatku sledovaného obdobia nachádza v optimálnych hodnotách, čo znamená, že spoločnosť Slovnaft, a.s. je bonitná, ale v roku 2020 spoločnosť dosahuje červené čísla, čo môžeme vidieť v tabuľke č. 17. Červené čísla napovedajú o tom, že spoločnosť sa nachádza v ohrození bankrotu, nakoľko spoločnosť v tomto roku vykazovala stratu, a preto sa musí snažiť pre dosiahnutie lepšieho výsledku. Pre zlepšenie výsledku bonity spoločnosti Slovnaft, a.s., by sa mala spoločnosť snažiť znižovať svoje krátkodobé záväzky, nakoľko v roku 2020 medziročne poklesli o 27,42 %. Mali by sa zamerať aj na zvýšenie tržieb z realizácie, čo by prispelo k zvýšeniu výsledku hospodárenia, nakoľko im tržby z realizácie poklesli o 25 %.

Tabuľka 17 Bonitné modely spoločnosti Slovnaft, a.s.

Model	2020	2019	2018
Rýchly test	13	11	9
Index Bonity	-0,1115	0,8682	1,7875

Zdroj: vlastné spracovanie podľa UZ zverejnenej na stránke finstat.sk

Príčinou záporného výsledku hospodárenia v roku 2020 bola pandémia, ktorá zasiahla celý svet a následne na to, vznik hospodárskej krízy. Ako uvádza Anton Molnár v rozhovore pre agentúru SITA „*Rafinérsky a ropný sektor zaznamenal prepad cien a pokles dopytu po produktoch, ktorý bol zapríčinený reakciami na obmedzenia vnútroštátnej ale i medzinárodnej mobility.*“[51]

Spoločnosť Slovnaft, a.s., i napriek zložitej situácii investovala 111 mil. eur, z ktorých viac ako polovica bola použitá na inovácie do tejto spoločnosti. Zámerom tejto inovácie je zvýšenie efektívnosti výrobného procesu a prevádzkovej spoľahlivosti v rafinérií. Preto na základe toho, môžeme povedať, že nakoľko spoločnosť Slovnaft, a.s. vykazovala v roku 2020 stratu, investovaním do rôznych inovácií a projektov jej v budúcnosti prinesie príležitosti na navýšenie produkcie a potenciálne zvýšenie obratu.

Určitý dopad na spoločnosť v budúcnosti bude mať aj aktuálna situácia na Ukrajine, ktorú s istotou nevieme určiť, že do akej miery ovplyvní tento vojnový konflikt Ruska s Ukrajinou spoločnosť Slovnaft, a.s..

SWOT analýza

SWOT analýza nám zobrazuje súčasnú pozíciu, v ktorej sa spoločnosť Slovnaft, a.s. nachádza. Na základe výsledkov SWOT analýzy sme zistili, že silné stránky dominujú nad slabými a príležitosti prevažujú nad hrozbami. Z toho vyplýva, že pre spoločnosť Slovnaft, a.s. je vhodná ofenzívna stratégia, ktorá využíva svoje silné stránky k získavaniu nových príležitosti. Tržby a zisk spoločnosti Slovnaft, a.s. majú za sledované obdobie klesajúci trend, aj napriek tomu ma spoločnosť silné postavenie, nie len na domácom trhu ale aj na zahraničnom trhu, nakoľko spoločnosť dosahuje niekoľko miliónové tržby. Spoločnosť Slovnaft, a.s. kladie veľký dôraz na zakladaní si dobrých vzťahov

[51] V energetike. *Slovnaft sa vlani pre pandémiu prepadol do straty takmer 82 miliónov eur, tržby firmy klesli o 25 percent.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-04-14]. Dostupné na: https://www.webnoviny.sk/venergetike/slovnaft-sa-vlani-pre-pandemiu-prepadol-do-straty-takmer-82-milionov-eur-trzby-firmy-klesli-o-25-percent/

s obchodnými partnermi, zákazníkmi a svojimi zamestnancami. Slovnaft, a.s., do popredia posúva hlavne vysoko kvalitné a overené produkty, ktoré sa neustále snažia inovovať. Príležitosťami spoločnosti Slovnaft, a.s. sú certifikované výrobné postupy, najmä pri výrobe rôznych produktov s polyetamínu ako sú hračky, fúkané nádoby, fólie alebo potreby pre stavebníctvo, ktoré by napomáhali k zabezpečeniu svojej prosperity. Nakoľko spoločnosť už veľkoobchodne obchoduje takmer v 50 krajinách sveta, jeho hlavné obchodné aktivity sú zamerané obzvlášť na región strednej a východnej Európy. Preto by spoločnosť Slovnaft, a.s. mala rozšíriť svoje pôsobenie aj do ďalších regiónov, ktorými by si zabezpečila nie len svoj rozvoj, ale aj zvyšovanie svojho výsledku hospodárenia. Na základe toho, by sme mohli zhodnotiť, že pre túto spoločnosť je ofenzívna stratégia najpriaznivejšia a najideálnejšia.

SWOT analýzou sme dospeli k záveru, že spoločnosť Slovnaft, a.s. aj napriek zápornému výsledku hospodárenia, čaká perspektívna budúcnosť s rastom na trhu a so značnými ziskami. Spoločnosť bude i naďalej konkurencieschopná v oblasti podnikania a udrží si svoje nadradené postavenie na danom trhu.

4.2 Návrh inovačnej stratégie

Na základe analýzy externého a interného prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s., ktorú sme vykonali pomocou predchádzajúcich analýz, navrhneme inovačnú stratégiu. Inovačnou stratégiou sa pokúsime priblížiť dosiahnutie hlavného cieľa, ktorý je na základe zavádzania inovácií a zefektívnenia činností, zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

Z výsledkov analýz celkového prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s., môžeme zhodnotiť, že spoločnosť má podľa nás adekvátne stanovenú inovačnú stratégiu, s ktorou sa snaží byť inovatívnou spoločnosťou. Nakoľko vo veľkej miere investujú do rôznych inovácií.

Návrh inovačnej stratégie stanovíme na základe výsledkov Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl. Ako sme už spomínali pri tejto analýze je najväčšou hrozbou pre petrochemický priemysel rastúci význam elektrických automobilov, ktorý by mohol v budúcnosti významne ovplyvniť trh s pohonnými hmotami. Táto hrozba bude mať veľký vplyv nie len na veľkoobchod, ale aj na maloobchod. Preto by sme navrhovali spoločnosti Slovnaft, a.s., aby rozšírila svoje produktové portfólio o segment s elektronabíjačkami,

ktoré by mohli byť umiestnené po celom Slovensku. Tie by mohli distribuovať energiu z vlastných obnoviteľných zdrojov, a tým prispievali k zníženiu energetickej náročnosti.

Aj napriek tomu, že spoločnosť Slovnaft, a.s., má tepláreň, pomocou ktorej vyrába okolo 45 % vlastnej energie, ktorú využíva pri spracovaní ropy, výrobe produktov a pri maloobchode, spoločnosť by mala podľa nášho názoru investovať do solárnych panelov, čo by prispelo do značnej miery k zníženiu dopadu na znečistenie životného prostredia. Na základe rozhovoru s jedným zo zamestnancov spoločnosti Slovnaft, a.s. má spoločnosť veľa nevyužitých pozemkov, ktoré by podľa nášho názoru mohli využiť na umiestnenie týchto solárnych panelov. Elektrická energia získaná zo solárnych panelov, by mohla predstavovať podporný ekologický zdroj energie popri súčasných riešeniach na zníženie nákladov, ktorý by mohol byť využitý nie len pre chod spoločnosti, ale ja pre maloobchod, pri ktorom by mohla spoločnosť Slovnaft, a.s. rozšíriť vybudovanie nabíjacej siete pre elektromobily nie len v Bratislave ale po celom Slovensku. Týmto by sa znížili náklady na energiu, ktoré tvoria až necelých 60 % všetkých nákladov Slovnaftu, zvýšili by sa tržby a taktiež by sa zvýšila konkurencieschopnosť voči ostatným podnikom v tomto odvetví, najmä v segmente maloobchodu.

ZÁVER

Analýza interného a externého prostredia je pre inovačnú stratégiu podniku veľmi dôležitá. Nejde len o sledovanie mikrookolia a s ním spojenú konkurenciu, ktorá priamo ovplyvňuje podnik, ale taktiež ide aj o sledovanie makrookolia. Na prvý pohľad sa môže mylne zdať, že makrookolie nijako neovplyvňuje ich podnikanie. Preto je dôležité, aby podnikatelia nepodceňovali vplyvy okolia, ktoré môžu pôsobiť na ich podnikanie. Celková analýza prostredia, v ktorom podnik pôsobí, nepomáha podniku len v reálnom čase, ale aj na predikciu budúcnosti, na ktorú sa pomocou rôznych analýz môže podnik pripraviť.

Cieľom diplomovej práce bolo na základe analýzy podnikateľského prostredia, inovačných stratégií, navrhnúť inovačnú stratégiu pre vybraný podnik. Analyzovaný podnik bola spoločnosť Slovnaft, a.s., ktorá sídli v Bratislave. Ide o lídra na slovenskom trhu s motorovými palivami v rámci petrochemicko-rafinérskeho priemyslu.

Predmetom teoretickej časti tejto práce bolo charakterizovať teoretické poznatky v oblastí inovácií, inovačných stratégií a analýzach podnikateľského prostredia slúžiacich pre účely tvorby inovačnej stratégie.

V praktickej časti sme pozornosť sústredili na analýzu podnikateľského prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s., kde sme sa zamerali na PEST analýzu, pri ktorej sme zhrnuli faktory makrookolia, ktoré pôsobia na túto spoločnosť. Druhú analýzu, ktorú sme použili pri analyzovaní externého prostredia spoločnosti bola Porterová analýza piatich konkurenčných síl, pomocou ktorej sme zistili, že spoločnosť je konkurencieschopná nie len na domácom, ale aj na zahraničnom trhu. Analýzu externého prostredia sme vykonali aj na základe SWOT analýzy, pri ktorej sme plynule prešli do interného prostredia spoločnosti Slovnaft, a.s.. Pre lepšie pochopenie interného prostredia sme spracovali ekonomicko-finančnú analýzu, ktorá poukazuje na nedostatky v internej finančnej štruktúre. Pri tejto analýze sme sa snažili o identifikovanie zdravia spoločnosti Slovnaft, a.s.. V závere sme zhodnotili získané údaje z vykonaných analýz a na ich základe sme navrhli inovačnú stratégiu pre spoločnosť Slovnaft, a.s..

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Literárne zdroje

1) PIPEROPOULOS, Panos G.. *Enterpreneurship, Innovation and Business Clusters, Tylo & Francis Group.* 2016. 238 p. ISBN 9781138270343.

2) BARTES, František. *Inovace v podniku.* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikateľská, 2005. 133 s. ISBN 80-214-3086-9.

3) ŽIŽLAVSKÝ, Andrej. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti.* Brno: Akademické nakladatelství CERM. Vysoké učení techniské v Brne, Fakulta podnikatelská, 2012. 55 s. ISBN 978-7204-3.

4) FABOVÁ, Ľudmila. *Bariéry inovačnej činnosti podnikov v Slovenskej republike.* In: Časopis znalostní spoločnosti: Medzinárodní vědecký časopis. Bratislava: Ústav manažmentu STU, 2013, roč. 1, č. 2, s. 1-4. ISSN 2336-2561.

5) GRANT, Andrew – GRANT, Gaia. The innovation race: *How to change a culture to change the game, John Wiley & Sons, Incorporated.* 2016. 382 p. ISBN 9780730329008.

6) SABADKA, Dušan – LEŠKOVÁ, Andrea. *Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku*. In: Transfer inovácií. Košice: Katedra inovácií a reinžinieringu, Strojnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach, 2002. roč 2., č. 5, str. 167, ISBN 80-7099-952-7.

7) MAJTÁN Miroslav a kol. *Manažment.* 6. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. 2016. s. 412. ISBN 978-80-89710-27-0.

8) KÁDÁROVÁ, Jaroslava. – KÁDÁR, Gabriel. – KOBULNICKÝ, Ján. *Controlling inovácií priemyselných podnikov*. 1. vyd. Košice: elfa, s.r.o. Košice, 2019. 53 s. ISBN: 978-80-2484-251-6.

9) PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana. *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom.* Wolters Kluwer (lura Edition). Bratislava, 2013. 280 s. ISBN 978-80-8078-655-7.

10) FLEISHER, Craig S. – BENSOUSSAN, Babette E. Business and competitive analysis: *Effective application of new and classic methods*. 2. edition. Pearson. 2015. 699 p. ISBN: 978-0133086416.

11) GALLO, Peter. *Strategický manažment a controllingové analýzy.* 1. vydanie. Dominantna. Prešov, 2013. 103 s. ISBN: 978-80-967349-6-2.

12) ZALAI, Karol a kolektív. *Finančno-ekonomická analýza podniku.* 9. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. s. 487. ISBN 978-80-89710-22-5.

Internetové zdroje

13) ĎURICA, Juraj. *Manažérske inovácie ako zdroj konkurenčnej výhody?* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021 [cit. 2021-11-03]. Dostupné na: https://www.centire.com/novinky/manazerske-inovacie-ako-zdroj-konkurencnej-vyhody/.

14) OECD/Eurostat. Oslo Manual. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition. Paris: The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing. 162 p. ISBN 9789264013100. Dostupné na: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#page8

15) Innolytics.ag. Management systems software. *What is Innovation?* [elektronický zdroj]. 2021 [cit. 2021-11-03]. Dostupné na: https://innolytics-innovation.com/what-is-innovation/.

16) RUŽEK, Branislav. Štatistický úrad Slovenskej republiky*: Inovácie.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, 11 s. [cit. 2021-11-03]. Dostupné na: https://lnk.sk/ons1

17) RUČINSKÁ, Silvia. *Riadenie inovácií v regionálnom inovačnom systéme*. In: Transfer inovácií. Košice: Fakulta verejnej správy, Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach. [elektronický zdroj]. 2008, roč. 2008, č. 12, 203 s., ISSN 1337-7094. [cit. 2021-10-28]. Dostupné na: https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/23-26.pdf.

18) KOVÁČ, Milan. *Inovácie a technická tvorivosť.* [elektronický zdroj]. Košice, 2003. 166 s. [cit. 2021-10-25]. Dostupné na: https://media0.wgz.cz/files/media0:51007cff3fca4.pdf.upl/inovacie.pdf

19) URBANČÍKOVÁ, Nataša – ZGODAVOVÁ, Kristína. Systém manažérstva inovácií pre zvýšenie konkurencieschopnosti: *ASTRA – Zdruzenie pre inovacie a rozvoj (ASTRA), Slovensko.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, 135 s. ISBN: 978-80-553-2854-6. [cit. 2021-11-01]. Dostupné na: http://innovationdevelopment.eu/ckfinder/userfiles/files/innome_guidebook_SK_small.pdf

20) INNOME. *Typy inovácií.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021[cit. 2021-11-03]. Dostupné na: http://elearning.innovationdevelopment.eu/sk/content/7.

21) Superia.cz. *Kdo je to? Kdo je to Inovátor? Co znamená a jaký je význam slova Inovátor.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-03]. Dostupné na: https://kdojeto.superia.cz/veda/inovator.php.

22) ROBBIE, Richards. Masschallenge. Business Innovation Strategy*: 9 Key pillars for success in 2021.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-16]. Dostupné na: https://masschallenge.org/article/innovation-strategy

23) DEN HARTIGH, Erik. Company innovation system: *A conceptualization.* [elektronický zdroj]. Istanbul, 2018. 19 p. [cit. 2021-11-17]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/336878380_COMPANY_INNOVATION_SYSTEM_A_CONCEPTUALIZATION.

24) CHAĽ, Ján. Integrated Consulting Group, *Inovačná stratégia*. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021. [cit. 2021-08-31]. Dostupné na: https://www.integratedconsulting.sk/poradenstvo/inovacie/inovacna-strategia/

25) GÜMÜŞ, Sefer - GÜMÜŞ, Hande. Marketing of Innovation in Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* [elektronický zdroj]. Istanbul, 2015. 268 p. [cit. 2021-11-10]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/277026500_Marketing_of_Innovation_in_Business

26) Board of Innovation. What is innovation strategy? *Discover best practices, definitions, tools, adn examples.* [elektronický zdroj]. United States, 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na: https://www.boardofinnovation.com/best-innovation-

strategy/?fbclid=IwAR1nmu2wSpsAXfHlTiBb7QUgz9YKzmdLFMiW4UZnecbm1qOLZbMpjGelA9E

27) Innovating society. *Everything you need to know about innovation – the innovation process and types of innovation.* [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2021-11-16]. Dostupné na: https://innovatingsociety.com/everything-you-need-to-know-about-innovation-the-innovation-process-and-types-of-innovation/

28) SARTORI, Riccardo – COSTANTINI, Arianna – CESCHI, Andrea – TOMMASI, Francesco. *How do you manage change in organizations? Training, Developmnet, Innovation, and Their Relationships.* [elektronický zdroj]. Italy, 2018. [cit. 2021-11-19]. Dostupné na: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00313/full

29) Operačný program výskum a inovácie. *Odpovede na často kladené otázky (FAQ)*. [elektronický zdroj]. [cit. 2021-11-19]. Dostupné na: https://www.opvai.sk/media/87781/faq_3.pdf

30) FRUE, Kiesha. PESTLE analysis SWOT and business analysis tools. *PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples.* [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2021-11-20]. Dostupné na: https://pestleanalysis.com/pest-analysis/

31) NEWTON, Paul – BRISTOLL, Helen. *Porter´s Five Forces.* [elektronický zdroj]. www.free-managment-ebook.com 2013. 33 p. ISBN 978-1-62620-999-2. [cit. 2021-11-20]. Dostupné na: http://www.free-management-ebooks.com/faqst/porter-01.htm

32) Univerzita Fern Fort. *Bristol Univerzita Fern Fort. Bristol & West Plc Porter Five Forces Analysis.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-20]. Dostupné na: http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/lse/648-bristol---west-plc.php

33) HigherStudy.org. *Internal Evnironmnent Factors Analysis.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-20]. Dostupné na: https://higherstudy.org/internal-environment-factors-analysis/

34) KENTON, Will. *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp

35) Cascade Team. Internal Analysis: *What Is It &Why It´s Important.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: https://www.cascade.app/ blog/internal-analysis.

36) AMBLER, T. E. Strategic Management. *Strategic Issue Identification.* [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/5-3-strategic-issue-identification/

37) BELANOVÁ, Katarína. *Vybrané metódy analýzy podnikateľského prostredia.* [elektronický zdroj]. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: http://www.derivat.sk/files/ 2013% 20casopis/2013_Okt_Belanova.pdf

38) ICMAB. Bangladesh cost accounting standards BCAS – 23. *Strategic cost management.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: http://www.icmab.org.bd/wp-content/uploads/2019/11/BCAS-23-Strategic.pdf

39) LENDEL, Viliam – VARMUS, Michal. Economics and management: *Creation and implementationn of the innovation strategy in the enterprise.* [elektronický zdroj]. 16 n. 2011. 825 p. ISN 1822-6515. [cit. 2021-11-21]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/229047217_CREATION_AND_IMPLEMENTATION_OF_THE_INNOVATION_STRATEGY_IN_THE_ENTERPRISE

40) Slovnaft. MEMBER OF MOL GROUP. *Prevádzky a činnosti*. [elektronický zdroj]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné na: https://slovnaft.sk/sk/o-nas/nasa-spolocnost/ prevadzky-a-cinnosti/

41) Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Priemyselná produkcia v januári 2022.* [elektronický zdroj]. 2022. [cit. 2022-02-27]. Dostupné na: https://lnk.sk/ukp2

42) PAS. *Inflácia a spravovanie štátu boli top bariérami podnikania v 1.polroku 2021.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-03-14]. Dostupné na: https://www.alianciapas.sk/2022/01/08/15303/

43) EURÓPSKA CENTRÁLNA BANKA. *Prečo je inflácia v súčasnosti taká vysoká?* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-03-14]. Dostupné na: https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.sk.html

44) Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Hrubý domáci produkt v 3. štvrťroku 2021.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-03-14]. Dostupné na: https://lnk.sk/kbt8

45) Queensland Governmnet. *Types of innovationa strategies.* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016. [cit. 2021-08-31]. Dostupné na: https://www.business.qld.gov.au/running-business/growing-business/becoming-innovative/strategy/types.

46) Trading Economics. *Slovakia Industrial Production.* [elektronický zdroj]. 2022. [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: https://tradingeconomics.com/slovakia/industrial-production.

47) SK NACE. *19 Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov*. [elektronický zdroj]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: http://www.nace.sk/nace/19-vyroba-koksu-a-rafinovanych-ropnych-produktov/

48) V energetike. *Slovnaft sa vlani pre pandémiu prepadol do straty takmer 82 miliónov eur, tržby firmy klesli o 25 percent.* [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-04-14]. Dostupné na: https://www.webnoviny.sk/venergetike/slovnaft-sa-vlani-pre-pandemiu-prepadol-do-straty-takmer-82-milionov-eur-trzby-firmy-klesli-o-25-percent/

PRÍLOHY

Výkaz ziskov a strát za roky 2015 až 2020

TYP 2014 (2015-2020) | VŠETKY ROKY (2008-2020) | 2020 - 2015

STIAHNUŤ VÝKAZ ZISKOV A STRÁT DO EXCELU

			2020	2019	2018	2017	2016
			01.01.2020 31.12.2020	01.01.2019 31.12.2019	01.01.2018 31.12.2018	01.01.2017 31.12.2017	01.01.2016 31.12.2016
			Zobraziť iba vyplnené riadky účtovnej závierky				
01	*	Čistý obrat (časť účt. Tr. 6 podľa zákona)					
02	**	**Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet** [03 až 09]	**2 668 460 000 €**	**3 647 904 000 €**	**3 859 093 000 €**	**3 425 950 000 €**	**2 947 837 000 €**
03	I.	Tržby z predaja tovaru					
04	II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	2 664 751 000€	3 576 610 000€	3 761 524 000€	3 369 407 000€	2 858 966 000€
05	III.	Tržby z predaja služieb	35 694 000€	38 901 000€	36 543 000€	49 379 000€	47 063 000€
06	IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	-57 327 000€	15 699 000€	25 766 000€	2 462 000€	32 928 000€
07	V.	Aktivácia	1 841 000€	1 080 000€			
08	VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného ajetku a materiálu	123 000€	22 000€	6 606 000€	1 103 000€	4 334 000€
09	VII.	Ostatné vynosy z hospodárskej činnosti	23 378 000€	15 592 000€	28 654 000€	3 599 000€	4 546 000€
10	**	**Náklady na hospodársku činnosť spolu** [11+12+13+14+15+20+21+2...	**2 776 553 000 €**	**3 618 912 000 €**	**3 744 716 000 €**	**3 253 931 000 €**	**2 723 178 000 €**
11	A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru					
12	B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľný dodávok	2 140 817 000€	2 972 979 000€	3 134 731 000€	2 730 298 000€	2 239 706 000€
13	C.	Opravné položky k zásobám					
14	D.	Služby	209 084 000€	212 000 000€	209 173 000€	162 331 000€	153 055 000€
15	**E.**	**Osobné náklady** [16 až 19]	**103 088 000 €**	**113 289 000 €**	**111 228 000 €**	**103 001 000 €**	**92 149 000 €**
16	E.1.	Mzdové náklady	67 167 000€	74 030 000€	72 786 000€	64 951 000€	60 087 000€
17	E.2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva					
18	E.3.	Náklady na sociálne poistenie	27 098 000€	29 445 000€	28 938 000€	26 249 000€	23 194 000€
19	E.4.	Sociálne náklady	8 832 000€	9 814 000€	9 504 000€	11 801 000€	8 868 000€

20	F.	Dane a poplatky						
21	G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	189 094 000€ ▲	161 183 000€	143 526 000€	137 043 000€	132 615 000€	🔒
22	G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku	189 094 000€ ▲	161 183 000€	143 526 000€	137 043 000€	132 615 000€	🔒
23	G.2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku						
24	H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu						
25	I.	Opravné položky k pohľadávkam						
26	J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	134 470 000€ ▼	159 461 000€	146 058 000€	121 258 000€	105 653 000€	🔒
27	***	**Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti** [02-10] ⓘ	**-108 093 000 € ▼**	**28 992 000 €**	**114 377 000 €**	**172 019 000 €**	**224 659 000 €**	🔒
28	*	**Pridaná hodnota** [(03+04+05+06+07) -(11+12+13+14)] ⓘ	**295 058 000 € ▼**	**447 311 000 €**	**479 929 000 €**	**528 619 000 €**	**546 196 000 €**	🔒
29	**	**Výnosy z finančnej činnosti spolu** [30+31+35+39+42+43+44] ⓘ	**9 068 000 € ▲**	**5 442 000 €**	**32 883 000 €**	**33 776 000 €**	**5 905 000 €**	🔒
30	VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov		0€	20 967 000€			
31	**IX.**	**Výnosy z dlhodobého finančného majetku** [32 až 34] ⓘ	**3 981 000 € ▼**	**5 090 000 €**	**10 848 000 €**	**8 652 000 €**	**1 427 000 €**	🔒
32	IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek	981 000€ ▼	3 372 000€	10 255 000€	8 652 000€	1 427 000€	🔒
33	IX.2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek						
34	IX.3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov	3 000 000€ ▲	1 718 000€	593 000€			
35	**X.**	**Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet** [36 až 38] ⓘ						
36	X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek						
37	X.2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasti okrem výnosov prepojených						

38	X.3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku						
39	**XI.**	**Výnosové úroky** [40+41]	**336 000 €**	**338 000 €**	**268 000 €**	**743 000 €**	**1 147 000 €**	
40	XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtvných jednotiek						
41	XI.2.	Ostatné výnosové úroky						
42	XII.	Kurzové zisky	4 727 000€	0€	790 000€	24 369 000€		
43	XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií				0€	3 311 000€	
44	XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	24 000€	14 000€	10 000€	12 000€	20 000€	
45	******	**Náklady na finančnú činnosť spolu** [46+47+48+49+52+53+54]	**3 033 000 €**	**7 018 000 €**	**15 122 000 €**	**19 617 000 €**	**29 582 000 €**	
46	K.	Predané cenné papiere a podiely						
47	L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok						
48	M.	Opravné položky k finančnému majetku						
49	**N.**	**Nákladové úroky** [50+51]	**3 004 000 €**	**3 085 000 €**	**1 516 000 €**	**13 643 000 €**	**16 868 000 €**	
50	N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky						
51	N.2.	Ostatné nákladové úroky						
52	O.	Kurzové straty		3 472 000€	13 372 000€	4 647 000€	12 342 000€	
53	P.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie	0€	452 000€	0€	2 000€	56 000€	
54	Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	29 000€	9 000€	234 000€	1 325 000€	316 000€	
55	*******	**Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti** [29-45]	**6 035 000 €**	**-1 576 000 €**	**17 761 000 €**	**14 159 000 €**	**-23 677 000 €**	
56	********	**Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením** [27+55]	**-102 058 000 €**	**27 416 000 €**	**132 138 000 €**	**186 178 000 €**	**200 982 000 €**	
57	**R.**	**Daň z príjmov** [58+59]	**-20 172 000 €**	**10 188 000 €**	**25 920 000 €**	**39 454 000 €**	**41 913 000 €**	
58	R.1.	Daň z príjmov splatná	6 000€	32 000€	19 668 000€	23 738 000€	29 673 000€	
59	R.2.	Daň z príjmov odložená	-20 178 000€	10 156 000€	6 252 000€	15 716 000€	12 240 000€	
60	S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom						
61	********	**Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení** [56-57-60]	**-81 886 000 €**	**17 228 000 €**	**106 218 000 €**	**146 724 000 €**	**159 069 000 €**	

Súvaha za roky 2015 až 2020

TYP 2014 (2015-2020) | VŠETKY ROKY (2008-2020) | 2020 - 2015

STIAHNUŤ SÚVAHU DO EXCELU

			2020	2019	2018	2017	
			01.01.2020 31.12.2020	01.01.2019 31.12.2019	01.01.2018 31.12.2018	01.01.2017 31.12.2017	01. 31.
AKTÍVA			Zobraziť iba vyplnené riadky účtovnej závierky				
001		**Spolu majetok** [02+33+74]	2 420 765 000 €	2 485 444 000 €	2 290 529 000 €	2 479 458 000 €	2 406 219 0
002	A	**Neobežný majetok** [03+11+21]	1 624 096 000 €	1 681 720 000 €	1 543 318 000 €	1 633 565 000 €	1 653 758 0
003	A.I.	**Dlhodobý nehmotný majetok súčet** [04 až 10]	20 745 000 €	21 205 000 €	21 699 000 €	23 050 000 €	20 804 0
004	A.I.1	Aktivované náklady					
005	A.I.2	Software	12 443 000€	12 493 000€	12 654 000€	13 588 000€	10 333 0
006	A.I.3	Oceniteľné práva	8 302 000€	8 356 000€	8 926 000€	9 459 000€	10 010 0
007	A.I.4	Goodwill					
008	A.I.5	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok	0€	356 000€	119 000€	3 000€	461 0
009	A.I.6	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok					
010	A.I.7	Poskytnuté preddavky na dlhodobý nehmotný majetok					
011	A.II.	**Dlhodobý hmotný majetok súčet** [12 až 20]	1 483 526 000 €	1 540 536 000 €	1 401 193 000 €	1 401 369 000 €	1 423 806 0
012	A.II.1	Pozemky					
013	A.II.2	Stavby	749 097 000€	753 288 000€	717 399 000€	729 071 000€	737 211 0
014	A.II.3	Samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí	575 760 000€	617 849 000€	560 198 000€	601 961 000€	604 434 0
015	A.II.4	Pestovateľské celky trvalých porastov					
016	A.II.5	Základné stádo a ťažné zvieratá					
017	A.II.6	Ostatný dlhodobý hmotný majetok	50 294 000€	51 055 000€	21 620 000€	18 354 000€	16 431 0
018	A.II.7	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	108 375 000€	118 344 000€	101 976 000€	51 983 000€	65 730 0
019	A.II.8	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok					
020	A.II.9	Opravná položka k nadobudnutému majetku					
021	A.III.	**Dlhodobý finančný majetok súčet** [22 až 32]	119 825 000 €	119 979 000 €	120 426 000 €	209 146 000 €	209 148 0

022	A.III.1	Podielové cenné papiere a podiely v prepojených účtovných jednotkách (061A, 062A, 063A)-/096A/	46 027 000€ ▲	45 652 000€	46 099 000€	137 152 000€	137 154 0
023	A.III.2	Podielové cenné papiere a podiely s podielovou účasťou okrem v prepojených účtovných jednotkách (062A)-/096A/	71 428 000€ ▼	71 918 000€	71 918 000€	71 918 000€	71 918 0
024	A.III.3	Ostatné realizovateľné cenné papiere a podiely (063A)-/096A/					
025	A.III.4	Pôžičky prepojeným účtovným jednotkám (066A)-/096A/					
026	A.III.5	Pôžičky v rámci podielovej účasti okrem prepojeným účtovným jednotkám (066A)-/096A/					
027	A.III.6	Ostatné pôžičky (067A)-/096A/					
028	A.III.7	Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 069A, 06XA)-/096A/	2 370 000€ ▼	2 409 000€	2 409 000€	76 000€	76 0
029	A.III.8	Pôžičky a ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 069A, 06XA)-/096A/					
030	A.III.9	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)					
031	A.III.10	Obstarávaný dlhodobý finančný majerok (043)-/096A/					
032	A.III.11	Poskytnuté preddavky na dlhodobý finančny majetok (053)-/095A/					
033	**B**	**Obežný majetok** [34+41+53+66+71] ⓘ	**795 865 000 €** ▼	**802 005 000 €**	**746 330 000 €**	**844 358 000 €**	**751 256 0**
034	**B.I.**	**Zásoby súčet** [35 až 40] ⓘ	**256 375 000 €** ▼	**295 996 000 €**	**288 085 000 €**	**259 810 000 €**	**245 088 0**
035	B.I.1	Materiál	102 770 000€ ▲	85 418 000€	92 604 000€	92 724 000€	86 608 0
036	B.I.2	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	76 038 000€ ▼	99 826 000€	104 424 000€	96 391 000€	95 945 0
037	B.I.3	Výrobky	67 649 000€ ▼	101 188 000€	80 891 000€	63 157 000€	61 142 0
038	B.I.4	Zvieratá					
039	B.I.5	Tovar	9 918 000€ ▲	9 564 000€	10 166 000€	7 538 000€	1 393 0
040	B.I.6	Poskytnuté preddavky na zásoby					
041	**B.II.**	**Dlhodobé pohľadávky súčet** [42+46 až 52] ⓘ	**1 774 000 €** ▼	**4 219 000 €**	**4 152 000 €**	**28 778 000 €**	**3 456 0**

049	B.II.5	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu					
050	B.II.6	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)					
051	B.II.7	Iné pohľadávky	1 774 000€ ▼	4 219 000€	4 152 000€	28 778 000€	3 456 0
052	B.II.8	Odložená daňová pohľadávka					
053	**B.III.**	**Krátkodobé pohľadávky súčet** [54+58 až 065] ⓘ	**494 573 000 €** ▲	**406 973 000 €**	**398 409 000 €**	**411 919 000 €**	**427 090 0**
054	**B.III.1**	**Pohľadávky z obchodného styku súčet** [55 až 57] ⓘ	**221 972 000 €** ▼	**323 761 000 €**	**339 206 000 €**	**348 345 000 €**	**316 058 0**
055	B.III.1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA)-/391A/					
056	B.III.1.b.	Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA)-/391A/					
058	B.III.2	Čistá hodnota zákazky					
059	B.III.3	Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A)-/391A/	244 763 000€ ▲	26 811 000€	9 918 000€	7 230 000€	22 033 0
060	B.III.4	Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (351A)-/391A/					
061	B.III.5	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu					
062	B.III.6	Sociálne poistenie					
063	B.III.7	Daňové pohľadávky a dotácie	18 585 000€ ▼	50 505 000€	45 230 000€	48 794 000€	40 975 0
064	B.III.8	Pohľadávky z derivátových operácií	5 400 000€ ▲	503 000€	300 000€	2 662 000€	2 000 0
065	B.III.9	Iné pohľadávky	3 853 000€ ▼	5 393 000€	3 755 000€	4 888 000€	46 024 0
066	**B.IV.**	**Krátkodobý finančný majetok súčet** [67 až 70] ⓘ	**16 905 000 €** ▲	**1 931 000 €**	**6 434 000 €**	**1 258 000 €**	**400 0**
067	B.IV.1	Krátkodobý finančný majetok v prepojených účtovných jednotkách (251A, 253A, 256A, 257A, 25XA)-/291A, 29XA/					

068	B.IV.2	Krátkodobý finančný majetok bez krátkodobého finančného majetku v prepojených účtovných jednotkách (251A, 253A, 256A, 257A, 25XA)-/291A, 29XA/					
069	B.IV.3	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (252)					
070	B.IV.4	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A)-/291A/					
071	**B.V.**	**Finančné účty súčet** [72+73]	**26 238 000 €**	**92 886 000 €**	**49 250 000 €**	**142 593 000 €**	**75 222 0**
072	B.V.1.	Peniaze	8 160 000€	7 967 000€	9 964 000€	12 368 000€	
073	B.V.2.	Účty v bankách	18 078 000€	84 919 000€	39 286 000€	130 225 000€	
074	**C**	**Časové rozlíšenie súčet** [75 až 78]	**804 000 €**	**1 719 000 €**	**881 000 €**	**1 535 000 €**	**1 205 0**
075	C.1	Náklady budúcich období dlhodobé					
076	C.2	Náklady budúcich období krátkodobé	804 000€	1 719 000€	881 000€	1 535 000€	1 205 0
077	C.3	Príjmy budúcich období dlhodobé					
078	C.4	Príjmy budúcich období krátkodobé					
PASÍVA							
079		**Spolu vlastné imanie a záväzky** [80+101+141]	**2 420 765 000 €**	**2 485 444 000 €**	**2 290 529 000 €**	**2 479 458 000 €**	**2 406 219 0**
080	**A**	**Vlastné imanie** [81+85+86+87+90+93+97+1...	**1 509 369 000 €**	**1 591 276 000 €**	**1 574 237 000 €**	**1 599 689 000 €**	**1 536 315 0**
081	**A.I**	**Základné imanie súčet** [82 až 84]	**684 758 000 €**	**684 758 000 €**	**684 758 000 €**	**684 758 000 €**	**684 758 0**
082	A.I.1	Základné imanie	684 758 000€	684 758 000€	684 758 000€	684 758 000€	684 758
083	A.I.2.	Zmena základného imania					
084	A.I.3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie					
085	A.II	Emisné ážio	121 119 000€	121 119 000€	121 119 000€	121 119 000€	121 119
086	A.III.	Ostatné kapitálové fondy					
087	**A.IV.**	**Zákonné rezervné fondy** [88+89]					
088	A.IV.1.	Zákonný rezrevný fond a nedeliteľný fond					
089	A.IV.2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely					
090	**A.V.**	**Ostatné fondy zo zisku**					

093	**A.VI.**	**Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet** [94 až 96]	**2 330 000 €**	**2 330 000 €**	**2 330 000 €**		
094	A.VI.1.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov súčet					
095	A.VI.2.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastín	2 330 000€	2 330 000€	2 330 000€		
096	A.VI.3.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splynutí a rozdelení					
097	**A.VII.**	**Výsledok hospodárenia minulých rokov** [98+99]	**701 162 000 €** ▼	**783 069 000 €**	**766 030 000 €**	**793 812 000 €**	**730 438 0**
098	A.VII.1.	Nerozdelený zisk z minulých rokov	701 162 000€ ▼	783 069 000€	766 030 000€	793 812 000€	730 438 0
099	A.VII.2	Neuhradená strata minulých rokov					
100	**A.VIII.**	**Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení** [01-(81+85+86+87+90 +93+97+101+141)]					
101	**B.**	**Záväzky** [102+118+121+122+136+13...	**907 276 000 €** ▲	**889 460 000 €**	**710 996 000 €**	**879 769 000 €**	**869 904 0**
102	**B.I.**	**Dlhodobé záväzky súčet** [103+107 až 117]	**63 343 000 €** ▼	**83 734 000 €**	**73 712 000 €**	**60 462 000 €**	**44 905 0**
103	**B.I.1.**	**Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet** [104 až 106]					
104	B.I.1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám					
105	B.I.1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám					
106	B.I.1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku					
107	B.I.2.	Čistá hodnota zákazky					
108	B.I.3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám					
109	B.I.4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám					

113	B.I.8.	Vydané dlhopisy					
114	B.I.9.	Záväzky zo sociálneho fondu					
115	B.I.10.	Iné dlhodobé záväzky	468 000€ ▼	676 000€	760 000€	1 075 000€	1 012 0
116	B.I.11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií					
117	B.I.12.	Odložený daňový záväzok	62 875 000€ ▼	83 058 000€	72 952 000€	59 387 000€	43 893 0
118	**B.II.**	**Dlhodobé rezervy** [119+120]	**59 121 000 €** ▼	**59 266 000 €**	**56 159 000 €**	**52 820 000 €**	**47 980 0**
119	B.II.1.	Zákonné rezervy					
120	B.II.2.	Ostatné rezervy	59 121 000€ ▼	59 266 000€	56 159 000€	52 820 000€	47 980 0
121	B.III.	Dlhodobé bankové úvery	55 315 000€ ▲	53 047 000€	5 436 000€	138 302 000€	232 034 0
122	**B.IV.**	**Krátkodobé záväzky súčet** [123+127 až 135]	**469 804 000 €** ▼	**647 301 000 €**	**544 767 000 €**	**599 318 000 €**	**504 391 0**
123	**B.IV.1.**	**Záväzky z obchodného styku súčet** [124 až 126]	**357 950 000 €** ▼	**545 871 000 €**	**445 791 000 €**	**500 420 000 €**	**400 815 0**
124	B.IV.1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám					
125	B.IV.1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám	352 614 000€ ▼	540 484 000€	441 636 000€	494 853 000€	398 414 0
126	B.IV.1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku	5 336 000€ ▼	5 387 000€	4 155 000€	5 567 000€	2 401 0
127	B.IV.2.	Čistá hodnota zákazky					
128	B.IV.3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám					
129	B.IV.4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám					
130	B.IV.5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu					
131	B.IV.6.	Záväzky voči zamestnancom	13 962 000€ ▼	16 351 000€	17 533 000€	16 740 000€	14 051 0
132	B.IV.7.	Záväzky zo sociálneho poistenia	3 196 000€ ▲	3 158 000€	3 289 000€	2 952 000€	2 784 0
133	B.IV.8.	Daňové záväzky a dotácie	67 621 000€ ▼	73 912 000€	70 513 000€	70 389 000€	72 951 0
134	B.IV.9.	Záväzky z derivátových operácií	20 521 000€ ▲	1 362 000€	7 000€	2 875 000€	1 513 0
135	B.IV.10.	Iné záväzky	6 554 000€ ▼	6 647 000€	7 634 000€	5 942 000€	12 277 0

136	**B.V.**	**Krátkodobé rezervy** [137+138]	**30 735 000 €** ▲	**23 038 000 €**	**20 323 000 €**	**6 249 000 €**	**5 273 0**
137	B.V.1.	Zákonné rezervy					
138	B.V.2.	Ostatné rezervy	30 735 000€ ▲	23 038 000€	20 323 000€	6 249 000€	5 273 0
139	B.VI.	Bežné bankové úvery	228 958 000€ ▲	23 074 000€	10 599 000€	22 618 000€	35 321 0
140	B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci					
141	**C.**	**Časové rozlíšenie súčet** [142 až 145]	**4 120 000 €** ▼	**4 708 000 €**	**5 296 000 €**		
142	C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé					
143	C.2.	Výdavky budúcich období krátkodobé					
144	C.3.	Výnosy budúcich období dlhodobé					
145	C.4.	Výnosy budúcich období krátkodobé					