

Analýza ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti výrobní firmy Rona a.s.

Veronika Poláková

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt slovensky

Táto bakalárska práca sa zaoberá analýzou a návrhom zlepšenia konkurenca schopnosti a ekonomickej výkonnosti vo firme Rona a.s. Na základe teoretických poznatkov je formulovaná problematika oblasti konkurenca schopnosti a ekonomickej výkonnosti. V analytickej časti je podľa vykonanej analýzy konkurencie a štúdií vnútropodnikových materiálov zhodnotená úroveň konkurenca schopnosti a ekonomickej výkonnosti firmy.

Výsledkom tejto práce sú navrhnuté riešenia pre spoločnosť Rona a.s. v ekonomickej výkonnosti a konkurenca schopnosti.

Abstrakt anglicky

This work is focused on the analysis of the competitive position and economic performance of the Rona Joint Stock Company with the aim to set the proposals how to increase competitive advantages and efficiency of the company.

On the basis of theoretic background there are identified main issues influencing the company in these areas. In the second analytical part there is carried out the analysis of the company's competitive level and the study of the internal materials, which together enables to evaluate as the current competitive position as the economic performance of the company.

The results of the work are taken as the proposed solutions for the Rona Joint Stock Company in the fields of competitive position and economic performance.

Na tomto mieste by som chcela poďakovať všetkým,, ktorí mi pri spracovaní tejto bakalárskej práce boli vždy nápomocní: Ing Miroslav Vráblík, za vedenie bakalárskej práce, za trpezlivosť, ochotu, mnohé rady a pripomienky pri konzultáciách, a ďalej by som chcela poďakovať Ing. Jaroslav Kvasnička za nezbytné nutné informácie a cenné poznatky z praxe.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ	8
1 ANALÝZA TEORETICKÝCH POZNATKOV	9
1.1 CHARAKTERISTIKA KONKURENČNEJ VÝHODY	9
1.2 IDENTIFIKÁCIA STRATÉGIÍ KONKURENTOV	10
1.2.1 Odhalenie cieľov konkurencie	11
1.2.2 Identifikácia silných a slabých stránok konkurenta i vlastnej firmy	11
1.2.3 Analýza SWOT	14
1.3 TRI OBECNÉ STRATÉGIE	17
1.3.1 Prvenstvo v celkových nákladoch	17
1.3.2 Diferenciácia	18
1.3.3 Sústreďenie pozornosti	19
1.4 RIZIKÁ OBECNÝCH STRATÉGIÍ.....	20
1.4.1 Riziká prvenstva v celkových nákladoch	20
1.4.2 Riziká diferenciácie.....	21
1.4.3 Riziká sústreďenia pozornosti	22
1.4.4 Výber optimálnej stratégie	22
1.5 VZŤAH STRATÉGIE A EKONOMICKEJ VÝKONNOSTI PODNIKU	23
1.5.1 Zvýšenie ekonomickej výkonnosti prostredníctvom kapitálovej investície	24
1.6 MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKU.....	25
1.6.1 Finančná analýza ako súčasť hodnotenia výkonnosti.....	26
1.6.2 Vstupné údaje.....	26
1.6.3 Pomerové ukazovatele a komparatívna analýza.....	27
1.6.4 Ukazovatele likvidity	27
1.6.5 Ukazovatele aktivity.....	28
1.6.6 Ukazovateľ zadĺženosti (ukazovatele finančnej páky).....	29
1.6.7 Ukazovatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)	29
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	31
2 ANALÝZA PRAKTICKÝCH POZNATKOV	32
2.1 VZNIK A VÝVOJ SPOLOČNOSTI RONA A.S.	32
2.2 SÚČASNOSNÝ STAV TRŽNE RIADENEJ FIRMY RONA A.S.	34
2.3 STRATEGICKÉ ZÁMERY AKCIOVEJ SPOLOČNOSTI.....	36
2.3.1 Základné strategické ciele spoločnosti	37
2.3.2 Konkurencia spoločnosti	38
2.3.3 SWOT analýza spoločnosti	39
2.3.4 Obecná stratégia spoločnosti Rona a.s.	41
2.3.5 Analýza rizík	42
2.3.6 Teritoriálna štruktúra exportu v %	43
2.4 ANALÝZA EKONOMICKEJ VÝKONNOSTI.....	44

2.4.1	Charakteristika odvetvia.....	44
2.4.2	Vývoj počtu zamestnancov	44
2.4.3	Absolútne ukazovatele	45
2.4.4	Rozdielové ukazovatele	51
2.4.5	Pomerové ukazovatele.....	51
3	DOPURUČENIA A VÝCHODISKÁ ZO ZPRACOVANEJ ANALÝZY	
	SPOLOČNOSTI RONA A.S.	62
	ZÁVER	63
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	64
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK.....	66
	ZOZNAM OBRÁZKOV	68
	ZOZNAM TABULIEK	69
	ZOZNAM PRÍLOH.....	70

ÚVOD

V situácii, keď je trh presýtený a konkurencia je obrovská, si stále viac spoločnosť uvedomuje, aký význam pre úspešnosť podniku má analýza výkonnosti a konkurencia schopnosti. Koncepcia konkurencia schopnosti, ktorej podstatou je dôsledné zisťovanie postavenia podnikov na trhu, sa pre väčšinu spoločností stáva samozrejmosťou. Na prvom mieste vždy stojí zákazník, jeho potreby a želania. Stále viac spoločností sa snaží o odlíšenie od svojej konkurencie, o budovanie dobrej ekonomickej výkonnosti a to sa dá dosiahnuť iba dobrou konkurenčnou stratégiou. Budovanie známej a stabilnej značky, zefektívnenie výroby, komplexná tvorba cien, komunikácia so zákazníkom a dôsledné analyzovanie konkurencie, sú spôsoby, ktorými sa to dá dosiahnuť.

Cieľom bakalárskej práce je analýza ekonomickej výkonnosti a konkurencia schopnosti – obchodnej firmy, Rona a.s., s cieľom identifikovať možnosti a perspektívy ďalšieho rozvoja s dôrazom na posilňovanie pozície na trhu.

Na plnenie tohto cieľa sme prácu rozdelili do 2 častí.

Prvá kapitola sa zaoberá definovaním ekonomickej výkonnosti a konkurencia schopnosti zo všeobecného hľadiska. Je venovaná teoretickému vymedzeniu ekonomickej výkonnosti a vyzdvihuje dôležité poznania, konkurencia a jej stratégie. Konkurencia schopnosť ako základ modernej koncepcie s dôrazom na ekonomickú výkonnosť.

Druhá kapitola obsahuje stručnú charakteristiku histórie podniku, jej súčasnosť a aj zámery, ktoré by chcela v určitom časovom horizonte dosiahnuť. Ďalej obsahuje stručnú charakteristiku konkurenčných podnikov. Tiež ju tvorí analýza súčasného stavu konkurencia schopnosti a ekonomickej výkonnosti spoločnosti Rona a.s. Opiera sa o poskytnuté informácie a podklady firmy, ako aj teoretické základy. Úlohou tejto časti je oboznámiť sa s minulosťou a súčasnou pozíciou podniku a jeho predpokladmi na realizáciu krokov podpory jeho konkurencia schopnosti voči ostatným konkurentom na trhu, s dôrazom posilnenia jej ekonomickej výkonnosti.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ANALÝZA TEORETICKÝCH POZNATKOV

1.1 Charakteristika konkurenčnej výhody

Schopnosť konkurencie je jadrom úspechu alebo neúspechu podniku. Konkurencia rozhoduje o tých činnostiach podniku, ktoré môžu prispieť k jeho výkonnosti, napr. inovácie, súdržné chovanie alebo dobrá realizácia zámeru. Konkurenčná stratégia má za cieľ vybudovať výnosné a udržateľné postavenie voči silám, ktoré rozhodujú o schopnosti konkurencie v danom odvetví.

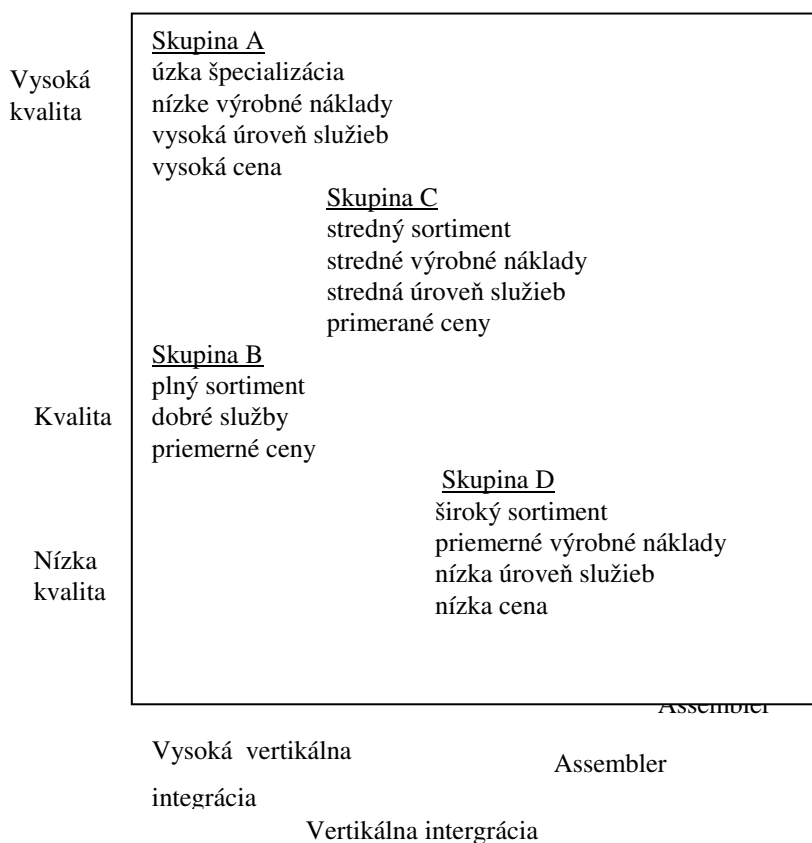
Základom pre voľbu konkurenčnej stratégie sú dve ústredné otázky. Prvou je príťažlivosť odvetvia z hľadiska dlhodobej výnosnosti a faktory, ktoré ju určujú. Na všetky odvetvia ponúkajú rovnakú príležitosť pre trvalú výnosnosť, ale základnou zložkou, ktorá rozhoduje o výnosnosti podniku, je inherentná výnosnosť jeho odvetvia. Druhou ústrednou otázkou v konkurenčnej stratégii sú rozhodujúce činitele, určujúce vzájomné konkurenčné postavenie vo vnútri daného odvetvia. Vo väčšine odvetviach majú niektoré firmy omnoho väčšie zisky než iné firmy, bez ohľadu na to, aká je v danom odvetví priemerná výnosnosť.

Ani jedna z týchto dvoch otázok nestačí sama o sebe k tomu, aby usmernila voľbu konkurenčnej stratégie. I podnik vo veľmi príťažlivom odvetví nemusí dosahovať príťažlivý zisk, pokiaľ si vybral nevalné konkurenčné postavenie. A naopak, podnik vo vynikajúcom konkurenčnom postavení môže pôsobiť v tak úbohom odvetví, že jeho zisk je nevalný, ale ďalšie úsilie o zlepšenie jeho konkurenčného postavenia bude bez nepatrného prospechu. Obe tieto otázky sú dynamické: príťažlivosť odvetvia i konkurenčné postavenie sa mení. Odvetvia sa v priebehu času stávajú viac alebo menej príťažlivými a konkurenčné postavenie odráža nikdy nekončiacu bitku medzi konkurentmi. I dlhé obdobie stability môže byť náhle ukončené obratnými konkurenčnými ťahmi.

1.2 Identifikácia stratégií konkurentov

Najbližší konkurenti sú tí, ktorí sa zameriavajú na rovnaký cieľový trh a používajú rovnakú stratégiu. Strategická skupina je skupina firiem, uplatňujúca rovnakú stratégiu na danom trhu. Táto identifikácia strategických skupín nám prináša niekoľko poznatkov.

Sila vstupných prekážok pre každú skupinu. Nová firma môže považovať za najľahšie vstupy do skupiny, kde sa vyžaduje najnižšia investícia do vertikálnej integrácie, do kvality a reputácie.. Zároveň môžeme za najobťažnejšie považovať vstup do skupiny, kde sú nízke náklady a vysoká cena. V prípade, že firma vstúpi do jednej zo skupín, členovia skupiny sa stanú jej kľúčovými konkurentmi.



Obr. 1 Strategické skupiny v priemysle [4]

Aj keď najintenzívnejší konkurenčný boj je medzi firmami v jednej strategickej skupine, existuje i rivalita medzi skupinami. Niektoré strategické skupiny sa môžu zamerať na rovnakú skupinu zákazníkov. Ďalej zákazníci nemusia vždy vidieť veľké rozdiely

v ponuke. Každá skupina môže chcieť rozšíriť svoje spektrum, zvlášť sú to firmy v podstate rovnocenné, čo do veľkosti a sily a prekážky pohyblivosti medzi skupinami sú nízke.

V skutočnosti môže byť každý konkurent charakterizovaný omnoho podrobnejšie, než podľa niektorých kritérií. Každá firma má iný strategický make-up a preto sa zameriava na odlišné skupiny zákazníkov. Každý spoločnosť však potrebuje podrobnejšiu charakteristiku svojich konkurentov. Musí poznať kvalitu konkurenčných výrobkov, ich rysy, vlastnosti, sortiment, služby zákazníkom, cenovú politiku, spôsob a rozsah distribúcie, obchodnú stratégiu, reklamné a propagačné programy, výskum a vývoj, výrobu, nákup, financie a ostatné stratégie. [4]

1.2.1 Odhalenie cieľov konkurencie

Prístupom k problému je úvaha, že každý konkurent má niekoľko cieľov, ktorým prikladá rôznu váhu. Môže nás zaujímať relatívna váha, akú konkurent prikladá bežnej ziskovosti, podielu na trhu, toku hotových peňazí, technológiám, úrovni služieb atd. Znalosť súboru konkurentových cieľov a jeho váh nám umožňujú zistiť, či je konkurent spokojný s terajšími finančnými výsledkami, ako bude reagovať na rôzne typy konkurenčného útoku apod. Napríklad konkurent, usilujúci sa o najnižšie náklady, bude reagovať omnoho aktívnejšie na vývoj výrobného procesu iného konkurenta ako na rozšírenie reklamy toho istého konkurenta.

Ciele konkurentov sú určované množstvom faktorov (veľkosť, história, súčasné riadenie, ekonomika). Keď je konkurent súčasťou väčšej firmy, musíme vedieť, či pracuje na vlastnom raste a zisku, alebo je dotovaný materskou firmou. Keď takáto podniková jednotka nie je súčasťou centralizovaného systému , môžeme ju atakovať priamo a ľahšie ako firmu, ktorá je pevne začlenená do centralizovaného sveta konkurenta. (4)

1.2.2 Identifikácia silných a slabých stránok konkurenta i vlastnej firmy

Vo svojej podstate ide o poznávanie sily konkurenčnej firmy i vlastnej situácie, lebo základným predpokladom prežitia firmy na trhu je jej konkurencie schopnosť. Skutočnosť, že daná firma je konkurencie schopná, že má potrebnú silu presadiť svoje zámery na trhu, vychádza z jej tzv. konkurenčnej výhody, ktorá spôsobuje, že určitá činnosť tejto firmy je

v porovnaní s ostatnými konkurentmi realizovaná buď lacnejšie alebo lepšie, v prospech splnenia skutočných potrieb zákazníka.

Keď má firma získať konkurenčnú výhodu oproti súperom v odvetví alebo zaútočiť na konkurenčnú výhodu svojho súpera na trhu, musí systematicky skúmať všetky potrebné činnosti ako vlastnej firmy, tak i konkurencie a identifikovať ako na seba tieto činnosti pôsobia a vo vzájomných vzťahoch vytvárajú zdroje konkurenčných výhod tej ktorej firmy. Pri skúmaní týchto činností sa vo svojej podstate vlastne konkurenčného postavenia firmy osvedčuje používať kategóriu hodnoty, nie nákladov, akoby sa v niektorých prípadoch javilo ako vhodné a to z toho dôvodu, že daná firma je zisková, keď hodnota ktorú dosahuje /príjem(je vyššia než náklady na jej zistenie. Mnohé firmy môžu svoje náklady zvyšovať z rôznych dôvodov i úmyselne.

Za vhodný nástroj skúmania tejto hodnoty sa považuje tzv. hodnotový reťazec. Rozčleňuje firmu do jej strategických činností, aby bolo možné porozumieť chovaniu nákladov a poznať existujúce i potencionálne zdroje diferenciácie. Aby bolo možné hodnotové činnosti firmy ľahšie analyzovať, rozlišujeme ich do nasledovných typov:

- primárna činnosť, zaist'uje vlastnú fyzickú tvorbu výrobku, predaj a jeho popis
- podporná činnosť, slúži k podpore činností primárnych i seba navzájom

Tieto hodnototvorné činnosti svojou úrovňou, väzbami a pôsobením v určitej firme určujú spôsob akým budú realizované jej náklady, či odlišnosť konkurentov, a tým stanovená jej konkurenčná výhoda. Keď budeme chcieť identifikovať konkrétne zdroje konkurenčnej výhody súpera a na základe tejto identifikácie stanoviť ciele našich útokov proti danej firme, musíme analyzovať celý jej hodnotový reťazec a to veľmi podrobne. Hodnotový reťazec je treba rozšíriť o následné kategórie.

1. Primárne činnosti:

a/ Riadenie vstupných operácií – ide o celkový výpočet všetkých činností, ktoré zabezpečujú prijímanie, skladovanie a rozdelenie vstupov pre konkrétny výrobok.

b/ Výroba a prevádzka – tieto činnosti zhodnocujú vstupy do požadovanej podoby výrobku /napr. sústruženie, kalenie, montáž a pod./

c/ Riadenie výstupných operácií – ide o činnosti zaist'ujúce odvoz, skladovanie až po dopravenie finálneho výrobku zákazníkovi

d/ Marketing a odbyť – ide o také činnosti, ktoré majú za úlohu presvedčiť zákazníka o výhodnosti nákupu daného výrobku.

e/ Servisné služby – ide o poskytovanie takých služieb, ktoré majú za úlohu udržať, prípadne zväziť hodnotu kúpneho výrobku

2. Podporné činnosti:

a/ Obstarávateľská činnosť – zaisťuje nákup vstupov. K tejto činnosti napr. patria spôsoby, metódy a prístupy jednania s rôznymi dodávateľmi, informačné systémy a pod.

b/ Technický rozvoj – do tejto kategórie patria všetky činnosti, ktoré skvalitňujú ako vlastný finálny výrobok, tak výrobný či technologický postup.

c/ Riadenie pracovných síl – ide o činnosti zabezpečujúce výber, školenie, odmeňovanie a obdobné činnosti pracovníkov firmy. Sú to veľmi dôležité činnosti, lebo ľudský faktor má na zaistenie konkurenčnej výhody danej firmy významný vplyv.

d/ Infraštruktúra podniku – sem patria činnosti, ktoré sú zaisťované napr. riaditeľstvom, útvarom plánovania, financiami, právnym oddelením, správnymi odbormi a pod. Tieto podporné činnosti sa líšia od ostatných tým, že väčšinou poskytujú podporu v celom hodnototvornom reťazci.

Podporné činnosti

INFRAŠTRUKTÚRA PODNIKU					M
RIADENIE PRACOVNÝCH SÍL					A
TECHNICKÝ ROZVOJ					R
OBSTARÁVATEĽSKÁ ČINNOSŤ					Ž
Riadenie vstupných operácií	Výroba a prevádzka	Riadenie výstupných operácií	Marketing a odbyť	Servisné služby	A

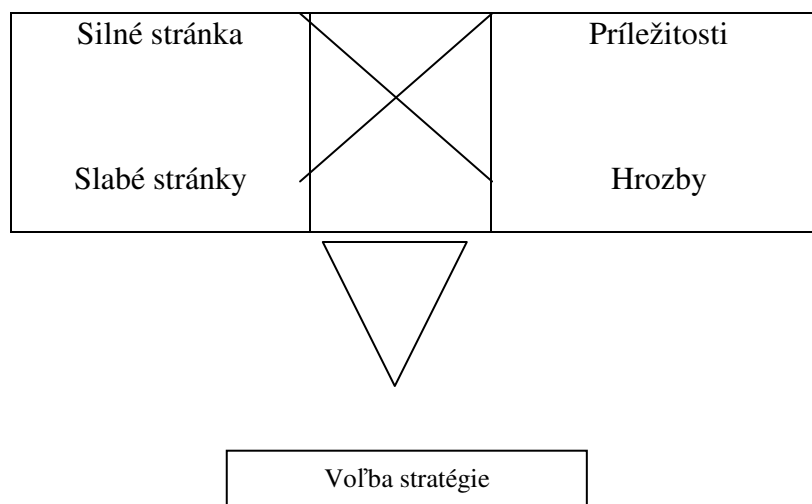
Primárna činnosť

Obr. 2 Hodnotový reťazec [2]

Po zaistení údajov, potrebných k úspešnému vedeniu boja s konkurenčnou firmou, t.j. k identifikácii jej silných a slabých stránok, je treba presne vymedziť ako jej, tak i vlastný hodnotový reťazec. Všetko čo firma koná musí byť v tomto hodnotovom reťazci uvedené. Vždy je treba hodnotový reťazec tvoriť s ohľadom na dosiahnutie jeho maximálnej prehľadnosti. [2]

1.2.3 Analýza SWOT

Metóda SWOT nadväzuje na známe modely S-C-P /structure – conduct – performance/, ktoré boli vyvinuté pre tvorbu stratégie. Keď si chceme priblížiť metódu SWOT, tak môžeme vychádzať z definície stratégie ako vytvorenia budúceho spôsobu riadenia organizácie, ktorý buď zachová, alebo zlepší jej konkurenčné postavenie. Dobrá stratégia je taká, ktorá neutralizuje hrozby očakávané z vnútorného prostredia, dovoľuje využiť budúce príležitosti, ťaží zo silných stránok organizácie a odstraňuje alebo neutralizuje jej slabé stránky. Miesto analýzy SWOT v strategických úvahách schematicky ukazuje obrázok



Obr. 3 Postavenie analýzy SWOT v strategických úvahách [5]

Metoda SWOT je založená na kombinácii

- silných stránok podniku /strengths/
- slabých stránok podniku /weaknesses/
- príležitosti okolia /opportunities/

- hrozieb okolia /threats/

Je zrejmé, že tieto faktory sa budú líšiť v závislosti na tom, do akého typu odvetvia podnik patrí a v akom štádiu cyklu životnosti sa odvetvie nachádza.

Hrozby a príležitosti budúceho okolia

Pri analýze budúcich hrozieb okolia je treba vychádzať ako z hrozieb makrookolí, tak i mikrookolí. Je nesporné, že presadzujúca sa globalizácia hranice relevantného okolia značne rozširuje. Prehľad typických hrozieb:

- vysoká diferenciácia v odvetví
- štátna regulácia
- know – how, ktorá sa v odvetví používa
- veľký počet konkurujúcich si firiem
- pomalý rast odvetvia
- hrozba substitučných výrobkov
- hrozba vstupov nového výrobku

Príležitosti môžu podniku pomôcť neutralizovať hrozby a ako vlastné rozvojové príležitosti vyplývajúce z charakteru okolia. Ďalej charakter príležitostí je závislý na tom, či ide o odvetvie vo fáze zrelosti, odvetvie na zstupe alebo či pôjde o medzinárodné trhy.

Silné a slabé stránky organizácie

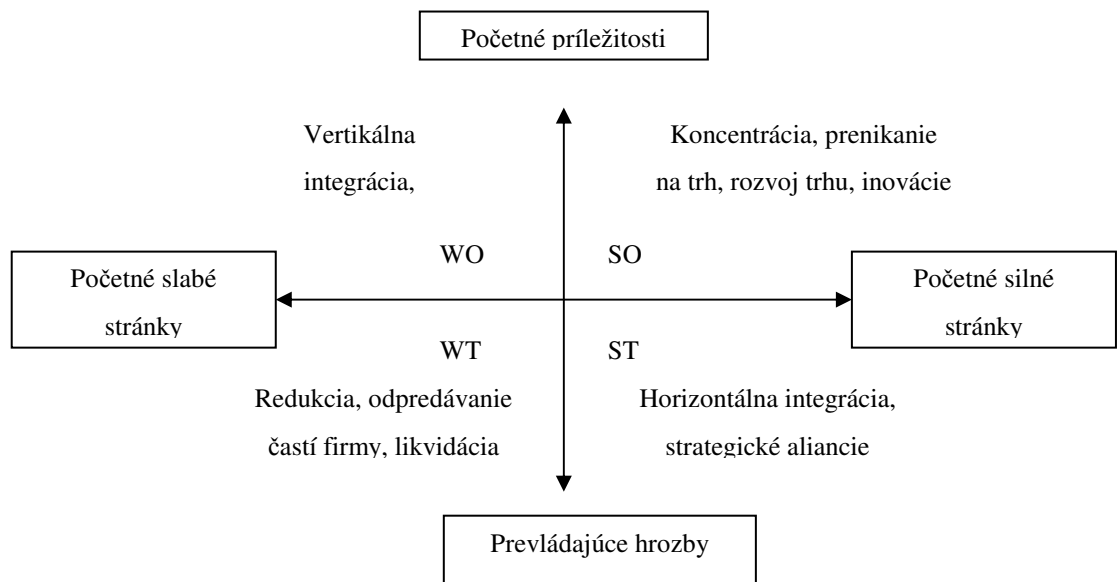
I keď okolie organizácie je bezpochybné veľmi silným faktorom, ovplyvňujúcim tvorbu stratégie firmy, ukázalo sa, že nemôže byť faktorom jediným, ale musia byť vzaté v úvahu i silné a slabé stránky organizácie a jej vnútorné zdroje. Silné a slabé stránky môžu byť hľadané a analyzované predovšetkým v nasledujúcich oblastiach:

- finančná sila organizácie
- výskum a vývoj
- výrobová politika
- úroveň manažmentu
- organizácia firma
- napojenie na infraštruktúru
- imidž firma, či výrobku

Kombináciou príležitosti a hrozby okolia a silných a slabých stránok firmy potom vznikajú rôzne varianty strategického chovania, pričom je vždy nutné vziať do úvahy, či ide

o budúci vývoj. Bez ohľadu na organizačnú úroveň, na ktorej je analýza SWOT aplikovaná, potom je možné určiť

- ideálnu podnikateľskú jednotku, pre ktorú sú typické veľké príležitosti a malé ohrozenie
- špekulatívnu podnikateľskú jednotku, pre ktoré sú typické veľké príležitosti a veľké ohrozenia
- vyzretú podnikateľskú jednotku s malými príležitosťami a s malými možnosťami
- znepokojujúcu podnikateľskú jednotku s malými príležitosťami a s veľkým ohrozením



Obr. 4 Využitie analýzy SWOT pri koncipovaní stratégie [5]

Podľa charakteru odvetvia a kombináciou vonkajších i vnútorných stránok je možné pre organizáciu zvoliť rôzne typy stratégií :

- prístup S-O využívať silných stránok a veľkých príležitostí plynúcich z okolia
- prístup W-O snažiť sa eliminovať slabé stránky za pomoci príležitostí z okolia
- prístup S-T využívať silných stránok pre elimináciu hrozieb
- prístup W-T snažiť sa vyriešiť znepokojivý stav i za cenu likvidácie organizácie

Tieto prístupy môžu byť využité pri koncipovaní konkrétnych stratégií chovania organizácie. [5]

1.3 Tri obecné stratégie

Pri zdolávaní piatich konkurenčných síl existujú tri potenciálne úspešné obecné strategické prístupy k predbehnutiu iných firiem v odvetví:

1. prvenstvo v celkových nákladoch;
2. diferenciácia;
3. sústredenie pozornosti;

Niekedy sa môžu firmy úspešne rozhodnúť pre sledovanie viac než jedného z uvedených prístupov, ale, ako si neskôr ukážeme, je to len zriedkakedy možné. Efektívne využitie ktorýchkoľvek z týchto obecných stratégií obvykle vyžaduje plné nasadenie a podporné organizačné opatrenie, ich účinok sa pri sledovaní viac než jedného cieľa zoslabí. Obecné stratégie sú prístupy k predstihnutiu konkurentov v odvetví v niektorých odvetviach budú takáto štruktúra, že všetky firmy môžu dosiahnuť vysokých výnosov, zatiaľ čo v iných môže byť úspešnosť jednej z obecných stratégií podmienkou práve k dosiahnutiu prijateľných výnosov v absolútnom zmysle slova.

1.3.1 Prvenstvo v celkových nákladoch

Prvá stratégia, ktorá sa stala veľmi bežnou v sedemdesiatich rokoch v dôsledku popularizácie pojmu skúsenostnej krivky, spočíva v úsilí dosiahnuť prvenstva v celkových nákladoch v odvetví pomocou funkčných opatrení zameraných na dosiahnutie tohto cieľa. Prvenstvo v nákladoch vyžaduje energicky zaviesť výkonné výrobné zariadenie, dôsledne sledovať možnosti v znižovaní nákladov vplyvom skúseností, prísne kontrolovať priame a režijné náklady, vyhýbať sa účtom zákazníkov s minimálnym krytím a minimalizovať náklady v takýchto oblastiach, ako sú výskum a vývoj, služby, predaj, reklama atd. K dosiahnutiu týchto cieľov je nezbytné venovať značnú pozornosť kontrole nákladov v manažérskej sfére. Nízke náklady v porovnaní s konkurenciou sú témou, ktoré prelína celou stratégiou, avšak nejde ignorovať ani iné oblasti, ako sú kvalita, služby a ďalšie.

Keď firma dosiahne nízky nákladov, prináša jej to nadpriemerné výnosy v jej odvetví bez ohľadu na prítomnosť vplyvných konkurenčných síl. Nízke náklady ju rovnako

poskytujú ochranu pred súperením konkurentov, lebo ich nižšie náklady znamenajú, že jej stále ešte zostáva zisk, zatiaľ čo jej konkurenti ho obetujú na súperenie. Nízke náklady chránia firmu pred vplyvnými odberateľmi. Pretože tí môžu znížiť ceny iba na úroveň najúspešnejšieho konkurenta. Nízke náklady prinášajú rovnako ochranu proti vplyvným dodávateľom, a to tým, že majú väčšiu pružnosť vysporiadať sa s rastom vstupných nákladov. Faktory, ktoré vedú k dosiahnutiu pozície nízkych nákladov, obvykle zároveň prinášajú výrazné prekážky vstupu z hľadiska úspor z rozsahu alebo výhod nízkych nákladov. A nízke náklady obvykle stavajú firmu do priaznivého svetla, pokiaľ ide o substitúty, v porovnaní s jej konkurentmi v odvetví. Nízke náklady tak chránia firmu proti pôsobeniu všetkých piatich konkurenčných síl, pretože všetky handrkovanie môže obmedziť zisk len do úrovne ďalšieho najúspešnejšieho konkurenta, a celkom logicky menej úspešní konkurenti podľahnú konkurenčným tlakom ako prvý.

Dosiahnuť pozície celkových nízkych nákladov často vyžaduje získať vysoký relatívny podiel na trhu alebo iné prednosti, ako je výhodný prístup k surovinám. Môže to celkom dobre vyžadovať i zjednodušenie konštrukcie produktu, aby sa uľahčila jeho výroba, udržanie širokého aspektu príbuzných produktov k rozloženiu nákladov a obsluženiu všetkých hlavných skupín odberateľov, aby bolo dosiahnuté potrebného objemu. Na druhej strane sledovanie stratégie nízkych nákladov si môže vyžadovať veľkých počiatočných kapitálových investícií do technologického zariadenia, agresívna tvorba cien a rozbehové straty pri získavaní podielu na trhu. Veľký podiel na trhu však obratom poskytuje možnosti úspor pri nákupoch, čo ďalej znižuje náklady. Ako náhle sa jedenkrát podarí dosiahnuť postavenia nízkych nákladov, prináša to veľké ziskové rozpätie. Takto získané prostriedky ide znovu reinvestovať do nového zariadenia, aby bolo možné udržať vedúce pozície. Tieto reinvestície sa môžu celkom dobre stať podmienkou udržania pozície nízkych nákladov.

1.3.2 Diferenciácia

Druhú obecnú stratégiu je diferencovanie produktu alebo služieb ponúkaných firmou, vytvorenie niečoho, čo je prijímané v celom odvetví ako jedinečné. Prístupy k diferenciácii môžu mať množstvo foriem: desing alebo image značky, technológia, vlastnosti, zákaznícky servis, predajná sieť alebo iné spôsoby. V ideálnom prípade sa forma odlišuje hneď v niekoľkých ohľadoch naraz. Je treba zdôrazniť, že stratégia diferenciácie

neumožňuje firme, aby ignorovala náklady, skôr môžeme povedať, že náklady nie sú jej hlavným strategickým cieľom.

Diferenciácia, pokiaľ sa ju podarí dosiahnuť, je života schopnou stratégiou pre získanie nadpriemerných výnosov v odvetví, alebo vytvára dobrú pozíciu pre vysporiadanie sa s piatimi konkurenčnými silami, i keď iným spôsobom, ako je prvenstvo v nákladoch. Diferenciácia vytvára ochranu proti konkurenčnému súpereniu, pretože zákazníci sú verný osvedčenej značke, a tým i menej citlivejší voči cenám. Rovnako zvyšuje ziskové rozpätie, čo na druhej strane znižuje potrebu usilovať o postavenie nízkych nákladov. Zákazníková vernosť a skutočnosť, že prípadný konkurent musí prekonať jedinečnosť výrobku, vytvárajú vstupné prekážky. Vyššie ziskové rozpätie, ktoré diferenciácia prináša, umožňuje oslabiť vplyv dodávateľov a celkom jasne znižuje aj vplyv odberateľov, ktorí nemajú porovnateľnú alternatívu, a sú tak menej citliví na ceny. A firmy, ktorá sa natoľko odlišuje, že získa vernosť svojich zákazníkov, je v lepšom postavení vo vzťahu k substitútom ako jej konkurenti.

Dosiahnutie diferenciácie produkcie môže niekedy brániť v získavaní veľkého podielu na trhu. Často to totiž znamená vytvorenie dojmu exkluzívnosti, ktorý je nezlučiteľný s veľkým podielom na trhu. Ale častejšie platí, že dosiahnutie diferenciácie v sebe zahŕňa kompromis či substitučný vzťah s prvenstvom v nákladoch, najmä by bola diferenciácia dosiahnutá pomocou nevyhnutelných nákladných činností, ako sú široký výskum, prepracovaný desing produktu, vysoko kvalitné materiály či intenzívna podpora zákazníkov. Aj keď zákazníci v odvetví budú uznávať prevahu danej firmy, nie všetci budú ochotní alebo schopní platiť požadované vyššie ceny.

1.3.3 Sústreďenie pozornosti

Poslednou obecnou stratégiou je sústreďenie sa na konkrétne skupiny odberateľov, segment výrobné rady alebo geografický trh, podobne ako u diferenciácie to môže mať rôzne formy. Na rozdiel od stratégií nízkych nákladov a diferenciácie, ktoré sa zamerajú na celé odvetvie, je stratégia sústreďenie pozornosti založená na princípu vyhovieť veľmi dobre zvolenému objektu a všetky prijímané funkčné opatrenia musia mať toto na pamäti. Táto stratégia vychádza z predpokladu, že firma je schopná slúžiť svojmu zvolenému strategickému cieľu efektívnejšie či účinnejšie ako konkurenti, ktorí majú širší záber činnosti. Výsledkom je, že firma buď dosiahne diferenciácie, alebo slúži svojmu

vybranému cieľu lepšie ako ostatný, alebo vykazuje pri tejto činnosti nižšie náklady, prípadne dosiahne oboje. Pretože stratégia sústredenie nevedie k nižším nákladom či k diferenciacii v rámci celého trhu, dosahuje jednej alebo oboch týchto pozícií voči zvolenému cieľu.

Firma, ktorá sa zameria na určitý cieľ, môže rovnako potenciálne získať nadpriemerné výnosy pre svoje odvetvie. Jej cielená pozornosť totiž znamená, že voči svojmu strategickému cieľu dosiahla nízkych nákladov či vysokej diferenciacii, alebo oboje. Tieto pozície poskytujú ochranu proti každej z piatich konkurenčných síl. Stratégia sústredenia pozornosti môže byť rovnako použitá k vytypovaniu cieľov, ktoré sú najmenej zraniteľné z hľadiska substitútov, alebo takých, kde je konkurencia najslabšia.

Stratégia sústredenia pozornosti so sebou vždy nesie určité obmedzenia, pokiaľ ide o dosiahnutie celkového podielu na trhu. Dôsledkom tejto stratégie je kompromis medzi ziskovosťou a objemom predaja. Podobne ako u stratégie diferenciacie produktu môže, ale nemusí znamenať tiež kompromis s postavením daných celkovými nákladmi.

1.4 Riziká obecných stratégií

Pri sledovaní obecných stratégií v zásade existujú dve riziká: za prvé, možnosť neúspechu úsilia o dosiahnutie alebo udržanie stratégie; za druhé, možnosť toho, že výhoda plynúca zo stratégie sa bude s postupujúcim vývojom v odvetví vytrácať. Pri podrobnejšom pohľade však vidíme, že tieto tri stratégie slúžia k vytýčeniu rôznych spôsobov ochrany proti konkurenčným silám, a ni je preto divu, že obsahujú rôzne riziká. Tieto riziká je dôležité objasniť, aby sa zlepšili možnosti firmy správne si vybrať z týchto troch alternatív.

1.4.1 Riziká prvenstva v celkových nákladoch

Prvenstvo v nákladoch kladie na chrbát firmy niekoľko bremien. Keď si má udržať svoje postavenie, musí trvale investovať do moderného zariadenia, nemilosrdne sa zbaviť starých aktív, vyhýbať sa prudkému rozšíreniu výrobného aspektu a pozorne sledovať technické zlepšenie. Pokles nákladov neprichádza v žiadnom prípade automaticky s rastom objemu a ani úspory z rozsahu výroby sa nedostavujú samy od seba, bez patričnej pozornosti.

Prvenstvo v nákladoch je vystavené nebezpečeniu rizika, vyplývajúcich zo spoliehania na rozsah výroby alebo na skúsenostnú krivku ako na vstupné prekážky. Niektoré z týchto rizík sú nasledujúce:

- technologické zmeny znehodnocujúce minulé investície alebo znalosti
- nízke náklady nových účastníkov a následníkov na získanie znalostí vďaka tomu, že dokážu imitovať alebo sú schopní investovať do najmodernejšieho zariadenia
- neschopnosť postihnúť žiadané zmeny produktov či marketingu z dôvodu prílišnej pozornosti venovanej nákladom
- nákladová inflácia, ktorá zužuje schopnosť firmy zachovať dostatočnú cenovú odlišnosť, aby kompenzovala povest' konkurentovej značky alebo iného prístupu k diferenciacii.

1.4.2 Riziká diferenciacie

Diferenciácia rovnako zahŕňa radu rizík:

- rozdiel v nákladoch medzi konkurentmi s nízkymi nákladmi a firmami sledujúcimi stratégiu diferenciacie môže byť príliš veľký, než aby zákazníci zachovali lojalitu voči danej značke. Zákazníci môžu oželiť niektoré vlastnosti, služby alebo image produktu vyrábaného firmami usilujúcimi o diferenciacii, aby dosiahli veľkých úspor v nákladoch
- zákazníková potreba diferenciačného faktoru klesá. K tomu môže dôjsť i v dôsledku premyslenejšieho chovania zákazníkov
- imitácia znižuje úroveň diferenciacie, či je bežný prípad, keď sa stáva odvetvie vyspelejším

Prvé riziko je veľmi závažné. Firma môže dosiahnuť diferenciacie svojej produkcie, avšak táto diferenciácia znesie iba určitý cenový rozdiel. Keď je firma so stratégiou začne príliš zaostávať vo vývoji nákladov v dôsledku technologických zmien alebo iba nedostatočnou pozornosťou venovanou nákladom, môžu firmy s nízkymi nákladmi podniknúť významný útok.

1.4.3 Riziká sústredenia pozornosti

Sústredenie pozornosti zahrňuje inú radu rizík:

- rozdiel v nákladoch medzi konkurentmi v celom spektre a firmami, ktoré sústredujú pozornosť, sa zväčší natoľko, že eliminuje výhody v nákladoch, ktoré vyplývajú zo sledovania iba úzkeho cieľa, alebo že kompenzuje diferenciáciu dosiahnutú sústredením pozornosti
- rozdiely v žiadaných produktoch alebo službách medzi strategickým cieľom a trhom ako takým sa zúžia
- konkurenti nájdu dielčie trhy vnútri teritória strategického cieľa a celkom negujú efekt sústredenia pozornosti danej firmy [3]

1.4.4 Výber optimálnej stratégie

Pri výbere najvhodnejšej konkurenčnej stratégie je nutné vziať v úvahu všetky známe zdroje neistoty, ktoré sa môžu objaviť buď vnútri daného odvetvia, alebo v jeho vonkajšom okolí. Je veľkou chybou výber stratégie na skutočnosti, že minulý vývoj bude pokračovať v rovnakých intenciách.

V tejto súvislosti je možné doporučiť tzv. odvetvové scenáre, s ich pomocou sa dajú modelovať určité pravdepodobné budúce stavy štruktúry odvetvia. Základom tohto scenára je päť dynamických konkurenčných faktorov. Vlastný postup pri vytváraní scenára je možno vyjadriť takto:

Tab. 1 Odvetvový scenár [2]

1	Identifikácia neistôt, ktoré môžu ovplyvniť štruktúru odvetvia
2	Určenie príčinných faktorov, ktoré sú ich hybnou silou
3	Vyjadrenie čo najväčšieho počtu prijateľných predpokladov o každom dôležitom príčinnom faktore
4	Spojenie domnienok a predpokladov o jednotlivých faktoroch do vnútorne logicky skĺbeného scenára
5	Analýza štruktúry odvetvia, ktorá by existovala v podmienkach každého scenára
6	Určenie zdrojov konkurenčnej výhody v podmienkach každého scenára
7	Predpoveď chovania konkurentov v podmienkach každého scenára

Základná činnosť pri vypracovaní týchto scenárov je identifikácia neistoty. Z tohto dôvodu je treba súhlasiť s myšlienkou, že je nutné podrobného preskúmania každú základnú zložku odvetvovej štruktúry a určiť, do ktorej z troch kategórie, tj. Stále, dopredu určené alebo neisté, patria. Stále a dopredu určené zložky štruktúry sú tie, u ktorých sú ich zmeny buď veľmi nepravdepodobné, alebo môžeme ich vývoj dobre predvídať.

Z uvedeného teda vyplýva, že všetky navrhnuté scenáre budúcich stavov okolia firmy budú vždy obsahovať tieto zložky. Iná situácia bude, v oblasti zložiek neistých, ktoré môžu byť u každého scenára rôzne a teda práve tieto neisté zložky štruktúry odvetvia budú výraznou mierou determinovať konečnú podobu jednotlivých scenárov. [2]

1.5 Vzťah stratégie a ekonomickej výkonnosti podniku

Základným cieľom každej podnikovej stratégie je udržanie alebo zlepšenie ekonomickej výkonnosti podniku. Významné faktory, ktoré ovplyvňujú ekonomickú výkonnosť podniku, meranú ukazovateľom návratnosti investícií, sú tržný podiel, charakter trhu a investičná náročnosť.

Tržný podiel určuje konkurenčnú pozíciu podniku. Je možné predpokladať, že s rastúcim tržným podielom v dôsledku poklesu nákladu rastie i zisk, ktorý je zdrojom financovania budúceho rozvoja podniku. Pokles nákladov je spôsobený zväzšením miery hospodárnosti a tiež ľahším prístupom k lacnejším zdrojom. Podniky s vyšším tržným podielom majú

schopnosť nakupovať výhodnejšie. Pre podnik je preto dôležité dosiahnuť vysokého tržného podielu a teda silnej konkurenčnej pozície.

Zvyšovanie tržného podielu vedie spravidla k zvyšovaniu ekonomickej výkonnosti podniku. Výsledkom je, že ukazovateľ návratnosti investície prudko rastie spolu s veľkosťou tržného podielu. Vysoký tržný podiel a veľkosť tržného podielu nie sú vždy zhodné. Existujú veľké podniky, ktoré nemajú dominantné postavenie na trhu, na ktorom pôsobia a existujú malé podniky, ktoré dominujú jednotlivým segmentom trhu.

Veľmi významnú úlohu pri zvyšovaní ziskovosti zohráva rovnako zdokonaľovanie kvality výrobku či služieb. Najvhodnejšia je situácia, keď existuje kombinácia vysokého tržného podielu a vysokej kvality výrobku. Avšak i podniky s nízkym tržným podielom vykazujú vyššiu ziskovosť, pokiaľ disponujú výrobkom vysokej kvality. V tomto zmysle môže byť chápaná kvalita pri snahe o udržanie konkurenčnej výhody, ako čiastočná náhrada za tržný podiel.

Pre udržanie podielu na trhu, je predovšetkým dôležité získať výrobky, ktoré majú hodnotu pre zákazníka a nespoliehať iba na zvyšovanie marketingových výdajov. Všetchno toto nie je dostačujúci spôsob zlepšovania ekonomickej výkonnosti. Rozsiahle marketingové výdaje môžu v skutočnosti v prípade podniku s malým tržným podielom viesť k zhoršeniu ekonomickej výkonnosti. Je to dané tým, že zvyšovanie marketingových výdajov pravdepodobne vyústi v pokles ziskovosti.

1.5.1 Zvýšenie ekonomickej výkonnosti prostredníctvom kapitálovej investície

Zvýšenie ekonomickej výkonnosti pomocou kapitálových trhov sa deje napr. pomocou automatizácie rutinných prác. Nie vždy však tomu je tak. Pokles nastáva zvlášť v prípade podniku so slabou konkurenčnou pozíciou. Spravidla sa očakáva, že automatizácia zníži náklady a že príjmy zostanú rovnaké alebo porastú. Všetchno v kapitálovo – intenzívnych odvetviach je nutné zaistiť plné využitie kapacity.

Zvyšovanie kapitálovej intenzity s cieľom zlepšiť ziskovosť bude pravdepodobne úspešnejší podnik, ktorý už má silnú konkurenčnú pozíciu. U nich nie je veľká pravdepodobnosť neútočnej cenovej vojny a sú schopné urobiť skutočné obmedzenia v štruktúre a výrobných nákladoch. Aby si podnik udržal ziskovosť, je reálny dlhodobý rast trhu. Vysoký tržný podiel znamená pre podnik určitú strategickú výhodu. Avšak proces

vytvárania a zvyšovania tržného podielu sa nezaobíde bez nákladov. Pokiaľ je podnik v slabej konkurenčnej pozícii bude musieť pravdepodobne obetovať krátkodobé zisky. [6]

1.6 Meranie výkonnosti podniku

Platí, že čo nie je možné merať, to nie je možné ani riadiť, pretože nie je možné vyhodnotiť úroveň naplnenia cieľov. Svoj cieľ musí podnik vedieť vyjadriť v merateľnej podobe. Potom môže kontrolovať stupeň jeho dosiahnutia pomocou vhodných meradiel, ktoré odrážajú úspešnosť prevedených aktivít pre dosiahnutie cieľa.

Nie je nijak prekvapujúce, že behom mnoho predchádzajúcich desaťročí bola vyvinutá široká škála kritérií vyjadrujúcich výkonnosť podniku z pohľadu vlastníkov, z ktorých niektoré sú vyjadrením rozličných teoretických koncepcií zaoberajúcich sa podnikovým riadením a jeho finančnou analýzou, iné naopak vychádzajú zo zvyklostí a pragmatických prístupov podnikovej praxe.

Vo svete, je medzi odborníkmi reprezentovanými poradenskými firmami, univerzitnou sférou, ale i manažérmi podnikov, vedená ostrá diskusia o voľbe najvhodnejšieho konceptu riadenie podniku. Medzi odborníkmi v ekonomickej sfére sa tak často hovorí o tzv. vojne ukazovateľov.

K nevýhodám doterajších prístupov k meraniu výkonnosti patrí to, že často vychádzajú iba z maximalizácie zisku ako základného cieľa podnikania a firmy používajú k vyjadreniu svojich cieľov značné množstvo.

Modernejšie prístupy hodnotového riadenia sa snažia o prepojenie všetkých činností v podniku i ľudí zúčastňujúcich sa podnikových procesov a to jedným zastrešujúcim kritériom – robiť všetko pre to, aby bola zvýšená hodnota vložených prostriedkov vlastníckmi podniku.

Ukazovatele, ktoré môžu vyjadriť výkonnosť podniku alebo jeho vnútropodnikových jednotiek, ide rozdeliť do nasledujúcich skupín:

1. ukazovatele merajúce zostatkový zisk po odpočítaní nákladov na kapitál (mimoriadny zisk)
2. ukazovatele tvoriacu položku výpočtu predošlej skupiny ukazovateľov
3. tržné ukazovatele

4. ukazovatele cash flow
5. klasické ukazovatele ziskovosti [7]

1.6.1 Finančná analýza ako súčasť hodnotenia výkonnosti

Finančná analýza je organickou súčasťou komplexu finančného riadenia podniku, lebo zaisťuje spätnú väzbu medzi predpokladaným efektom riadiacich rozhodnutí a skutočnosťou. Zmyslom finančného rozboru je previesť, s pomocou špeciálnych metodických prostriedkov, diagnózu finančného hospodárenia podniku. Kvalifikovaná a pravidelne prevádzaná analýza totiž umožňuje odhaliť prípadné poruchy finančného zdravia v dobe, keď je ešte možné rôznymi riadiacimi zásahmi tieto poruchy napraviť. Finančnému rozboru je preto v podnikoch venovaná zaslúžená pozornosť.

Finančným rozborom je činnosť komplexnej povahy, tzn., že snahou finančného analytika je podchytiť všetky zložky, ktoré určujú finančnú situáciu podniku. Jedná sa napríklad o analýzy rentability, analýzu likvidity, analýzu kapitálových zdrojov apod. Aj keď sú tieto jednotlivé zložky hodnotené samostatne, existujú medzi nimi vzájomné vzťahy, ktoré musí analytik rešpektovať. [8]

1.6.2 Vstupné údaje

Akékoľvek finančné rozhodnutie musí byť podložené finančnou analýzou. Prameňom údajov pre finančnú analýzu sú finančné výkazy: rozvaha, výkaz ziskov a strát (výsledovka) a výkaz o cash flow, resp. i výkaz o nerozdelenom zisku. Väčšinu údajov potrebných pre finančnú analýzu zistíme z rozvahy a výsledky. Údaje zistené z rozvahy sú údaje charakterizujúce stav ekonomickej veličiny k určitému dátumu (sú tzv. okamihovými, stavovými ukazovateľmi). Údaje zistené z výsledovky charakterizujú výsledky činností za určité obdobie (sú intervalovými, tokovými ukazovateľmi). [9]

Postup finančnej analýzy zahŕňa tieto kroky:

1. výpočet pomerových ukazovateľov za sledovaný podnik
2. porovnávanie pomerových ukazovateľov s odvetvovými priemerami
3. hodnotenie pomerových ukazovateľov v čase
4. hodnotenie vzájomných vzťahov medzi pomerovými ukazovateľmi

5. návrh na opatrenie (analýza odhaľuje slabé a silné miesta ekonomiky podniku a slúži tak ako podklad pre finančné riadenie a plánovanie)

1.6.3 Pomerové ukazovatele a komparatívna analýza

Základom finančnej analýzy sú finančné pomerové ukazovatele (financial ratios), tie vznikajú ako podiel dvoch absolútnych ukazovateľov. Napr. zadĺženosť podniku vyjadríme ako podiel celkových dlhov na celkových zdrojov v percentách. Pomerové ukazovatele umožňujú porovnávanie určitého podniku s inými podnikmi alebo s odvetvovým priemerom, resp. konkurenčnými podnikmi. Prax používa 5 skupín pomerových ukazovateľov:

1. ukazovatele likvidity (liquidity ratios) merajúca schopnosť podniku uspokojiť svoje bežné záväzky
2. ukazovateľ aktivity (activity ratios) meracie schopnosti podniku využívať svoje zdroje
3. ukazovateľ zadĺženosti (financial leverage ratios) merací rozsah, v akom je podnik financovaný cudzím kapitálom
4. ukazovateľ výnosnosti (profitability ratios) meracia celkovú účinnosť riadenie podniku
5. ukazovatele tržnej hodnoty podniku (market value ratios) meracia cenu akcií a majetku podniku

1.6.4 Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity merajú schopnosť firmy uspokojiť svoje splatné záväzky. Obvykle sa vypočítavajú dva ukazovatele alebo i viac ukazovateľov.

$$\text{Bežné likvidity} = \text{Obežné aktíva} / (\text{Krátkodobé záväzky} + \text{krátkodobé bankové úvery a výpomoci})$$

Tento ukazovateľ meria platobnú schopnosť podniku z hľadiska kratšieho obdobia (obvykle sa počíta mesačne). V čitateli sa uvádzajú všetky obežné aktíva, v menovateli všetky peňažné záväzky splatné do 1 roku. Je to pomerne hrubý ukazovateľ platobnej schopnosti, ale pre svoju jednoduchosť je v praxi veľmi rozšírený. Porovnáваме ju s

odvetvovým priemerom. Vo svete sa za jeho prijateľnú hodnotu považujú hodnoty v intervale 1,5 – 2,5.

$$\text{Rýchla likvidita} = \text{Finančný majetok} / (\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankové úvery a výpomoci})$$

Tento ukazovateľ meria platobnú schopnosť podniku po odpočítaní zásob z obežných aktív. Zásoby sú totiž obvykle menej likvidné ako ostatné obežné aktíva a ich prípadný predaj je obvykle stratový. Lepšie preto vystihujeme okamžitú platobnú schopnosť. Porovnávame ju s odvetvovým priemerom a so štandardnými hodnotami (1 – 1,5).

Niektorí finanční analytici používajú i tzv. Hotovostní pomere (cash likviditu). Ten sa meria ako pomer

$$(\text{Krátkodobé pohľadávky} + \text{finančný majetok}) / (\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankové úvery a výpomoci})$$

Uvádza sa, že by mal mať hodnotu 0,5. Tento ukazovateľ sa uvádza ako likviditu prvého stupňa.

1.6.5 Ukazovatele aktivity

Ukazovateľ aktivity merajú, ako efektívne podnik hospodári so svojimi aktívami: keď ich má viac, ako je účelné, vznikajú mu zbytočné náklady a tým nízky zisk, keď ich má málo, prichádza o tržby, ktoré by mohol získať. Ukazovatele sa počítajú pre jednotlivé skupiny aktív: zásoby, pohľadávky, fixné aktíva a pre celkové aktíva.

$$\text{Obrat zásob} = (\text{Zásoby} / \text{Výnosy}) * 360$$

Ukazovateľ udáva počet obrátok zásob za sledované obdobie (obvykle za rok). Keď delíme 360 počtom obrátok, dostaneme dobu obratu zásob v dňoch. Záujem je zvyšovanie počtu obrátok (skracovanie doby obratu), čo obvykle vedie k zvyšovaniu zisku, resp. k znižovaniu potrebného kapitálu pri dosahovaní rovnakého zisku. Pretože zásoby sú obvykle ocenené v nákladoch na ich zaobstaranie, je žiaduce v čitateli zlomku miesto tržieb použiť náklady na predaný tovar. Spresnením je i použitie priemerného stavu zásob. Obidva ukazovatele označujeme spoločným názvom ukazovatele rýchlosti zásob.

$$\text{Obrat stálych aktív} = \text{Tržby} / \text{Aktíva}$$

Meria, sa ako efektívne podnik využíva budov, strojov, zariadenie a iných stálych aktív. Udáva, koľkokrát sa stále aktíva obrátia za rok. Je dôležitý pri úvahách o nových investíciách (jeho nízka hodnota v porovnaní s odvetvovým priemerom obvykle svedčí o nízkom využití výrobnnej kapacity). Pri medzi podnikovým porovnaní je treba dať pozor na vek stálych aktív. Uvádza sa hodnota 5,1.

$$\text{Obrat celkových aktív} = \text{Výnosy} / \text{Aktíva}$$

Má obdobný význam ako predošlý ukazovateľ. Jeho nízka hodnota v porovnaní s odvetvovým priemerom svedčí o tom, že podnikateľská aktivita je nízka a že je treba ju zvýšiť (zvýšiť tržby), zbaviť sa časti majetku alebo kombinovať obidva spôsoby.

1.6.6 Ukazovateľ zadĺženosti (ukazovatele finančnej páky)

Ukazovatele zadĺženosti merajú rozsah, v akom podnik užíva k financovaniu dlhu. Zadĺženosť meriame dvoma spôsobmi:

1. vychádzame z rozvahy a počítame rozsah, v ktorom dlhy financujú aktíva:

$$\text{Zadĺženosť} = \text{Cudzie zdroje} / \text{Pasíva}$$

$$\text{Miera zadĺženosti} = \text{Cudzie zdroje} / \text{Vlastný kapitál}$$

Celkový dlh zahŕňa ako dlhodobé, tak krátkodobé dlhy (cudzie zdroje). Veritelia podniku dávajú prednosť nižšiemu zadĺženiu, lebo to pre nich predstavuje nižšie riziko, vlastníci podniku naopak chcú využiť finančnej páky.

2. vychádzame z výsledovky a počítame krytie nákladov na cudzí kapitál (úrokov a ďalších poplatkov) ziskom pred úrokmi a zdanením (EBIT):

$$\text{Úrokové krytie} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

1.6.7 Ukazovatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

Ukazovatele merajú čistý výsledok podnikového snaženia, ukazujú kombinovaný vplyv likvidity, aktivity a zadĺženosti na zisk podniku (zisk po zdanení). Ukazovateľ meria podiel čistého zisku pripadajúceho na 1 korunu tržieb. Z porovnania jeho hodnoty s odvetvovým priemerom ide usudzovať na úroveň cien dosahovaným podnikom a výšku výrobných nákladov.

$$\text{Rentabilita tržieb} = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby}$$

Meria čistú výnosnosť celkových aktív podniku

$$\text{Výnosnosť vlastného imania ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

Je ukazovateľ rozhodujúci, lebo meria efektívnosť, s ktorou podnik využíva kapitál vlastníkov. Udáva koľko korún čistého zisku pripadá na 1 korunu investovanú do podniku jeho vlastníckmi.

Vyššie ukázané pomerové ukazovatele a ich použitie v komparatívnej analýze dávajú okamžitý obraz o podniku chýba im však časová dimenzia. Analýza podniku by preto mala byť doplnená analýzou trendu, tj. smeru vývoja jednotlivých (aspoň rozhodujúcich) finančných ukazovateľov. Táto analýza ukáže, či sa v čase situácie určité oblasti alebo celého podniku zlepšuje alebo zhoršuje. Obvykle sa používa grafické znázornenie. [10]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

2 ANALÝZA PRAKTICKÝ POZNATKOV

2.1 Vznik a vývoj spoločnosti Rona a.s.

Ešte v období Rakúsko – uhorskej monarchie v roku 1892 založila známa sklárska viedenská spoločnosť „ Jozefa Schreiber a synovci „ (Schreiber und Neffen), svoju technologicky poňatú skláreň v Lednic Rovne dnes Lednické Rovne.

Vedľa technicky náročnej produkcie plochého skla rýchlo nadobúdala na medzinárodnom význame výroba kvalitného spotrebného skla pre domácnosti a gastronómiu. Tak sa od roku 1893 produkcia preorientovala na výrobu úžitkového lisovaného skla a koncom roku 1894 sa začalo aj s výrobou ručne fúkaného skla.

Skláreň bola začiatkom minulého storočia najväčším a najmodernejším sklárskym podnikom uvedenej spoločnosti, ktorá produkovala kvalitné sklo pod značkou „ Rona Crystal“ a „ Kaiser Crystal “.

Skláreň ako prvá v Európe v roku 1896 zaviedla pantografy anglickej výroby. V roku 1909 prešla spoločnosť do vlastníctva firmy Sklárske huty, ktorá vznikla z pôvodnej rodinnej spoločnosti.

Po roku 1918 sa výrobný sortiment rozšíril o známe cylindre na petrolejové lampy, tzv. „jemné“ a „značkové“. V roku 1942 sa skláreň osamostatnila pod názvom Slovenské sklené huty. Po oslobodení bola pod Národnou správou a v roku 1946 znárodnená a premenovaná na Slovenské sklárne n.p.

Od polovice 60 – rokov sa podnik systematicky zameral na postupné zavedenie strojovej automatickej výroby skla s využitím moderného strojového zariadenia. V tomto období mali na starosti činnosť spoločnosti Generálne riaditeľstvá, ktoré boli vytvárané pre jednotlivé odvetvia priemyslu.

Neskôr obchodnú činnosť podniku prevzala organizácia Tatra sklo, ktorá mala na starosti sklársky priemysel v Slovenskej republike. Táto organizácia metodicky riadila spoločnosť až do 1.5.1992 vznikla spoločnosť LR CRYSTAL a.s.

V priebehu posledných desaťročí sa investície sústredili do modernizácie, ktorá umožnila dynamický rozvoj produkcie sklárne, a tým ju dostala do popredia svetových výrobcov skla.

V ďalšom období prešla sklárska výroba v Lednických Rovniach viacerými organizačnými zmenami.

Rozdelenie Československej federatívnej republiky a následná privatizácia vyvolali ďalšie zmeny. Dovtedy bol jediným vývozcom sklárskej produkcie Skloexport, a.s. Liberec. Cieľom predstavenstva a vrcholového manažmentu LR CRYSTAL, a.s. bolo zabezpečiť prienik na zahraničné trhy pod slovenskou značkou LR CRYSTAL a Rona CRYSTAL slovenským vývozcom. Tým sa stala neskôr a.s. BDS, ktorá bola založená 18. 10. 1995 a ktorá až 95% produkcie a.s. LR CRYSTAL vyvážala do zahraničia. Neskôr, od 10. 5. 2000, bola premenovaná na Rona Trading, a.s. a od 9. 1. 2002 na Rona a.s. a 10. 5. 2000 sa premenovala aj LR CRYSTAL na Rona CRYSTAL:

Dňa 2. 1. 2003 spoločnosť Rona a.s. pohltila výrobný podnik Rona CRYSTAL a.s. a tým vzniká jednotná spoločnosť Rona a.s. [11]

2.2 Súčasný stav tržne riadenej firmy Rona a.s.

Skláreň, aj bývalé sídlo majiteľa, zámok, ktorý dnes slúži ako vzorkovňa, múzeum a sídlo spoločnosti, nadväzuje na storočnú tradíciu. Použitím najmodernejšej technológie dochádza k ďalšiemu rozvoju výrobných techník a umeleckého stvárnenia výrobkov.

Akciová spoločnosť Rona a.s. predstavuje skupinu organizácií zabezpečujúcich komplexné činnosti spojené s vývojom, výrobou a predajom úžitkového skla a ďalších aktivít. Nadväzuje na históriu výroby a predajom úžitkového skla a ďalších aktivít. Nadväzuje na históriu výroby a vývoja úžitkového skla na Slovensku a je nerozlučne spojená s rozvojom sklárne v Lednických Rovniach.

Skupinu organizácie Rona tvoria ďalšie výrobné, obchodné a zabezpečujúce podniky, v ktorých má konsolidujúci subjekt finančné investície. Stručné informácie o jednotlivých podnikoch uvádzam v prílohe [PI].

V roku 2004 patrila akciová spoločnosť svojimi výsledkami medzi najvýznamnejších exportérov sklárskej produkcie nielen z pohľadu objemu a šírky sortimentu, ale aj svojím prínosom pri systematickom zvyšovaní kvality produkcie. Taktiež pri vývoji a zavádzaní najmodernejších technológií dochádza k ďalšiemu rozvoju výrobných techník a umeleckého stvárnenia výrobkov.

Rona a.s. je dnes modernou obchodnou spoločnosťou, ktorá zjednocuje kapitálové a personálne prepojenie 12 firiem, ktorých podnikateľská činnosť sa spája s výrobou a predajom skla, strojárstvom a v neposlednej miere činnosťami vedúcimi k uspokojeniu základných sociálnych potrieb zamestnancov.

Tab. 2 Podnikateľská činnosť firmy Rona a.s.

Subjekt	% podiel	Základná činnosť subjektu
Rona CRYSTAL a.s Lednické Rovne	100	vývoj a výroba úžitkového skla
LR GASTRO , s.r.o. Lednické Rovne	89,6	stravovanie a maloobchodná činnosť
LR TRADE , s.r.o. Lednické Rovne	95	nákladná s osobná doprava, údržba motorových vozidiel
LR COMFORT , a.s. Lednické Rovne	100	prenájom nehnuteľností a upratovacie služby
ŠK LR CRYSTAL , s.r.o Lednické Rovne	80	prenájom a správa športovísk

KAHLA Rona , Španielsko	24	sprostredkovanie a predaj úžitkového skla
Rona DEUTSCHLAND , a.s.	100	sprostredkovanie a predaj úžitkového skla
RETRO T , a.s. Rusko	69,25	sprostredkovanie a predaj úžitkového skla
LEGIA , a.s. Trenčín	92	veľkoobchod a poskytovanie software
ZŤS NaJUS , a.s. Dubnica n/V	100	výroba strojov a zariadení
Rona BRATISLAVA , s.r.o.	50	predaj úžitkového skla
CRYSTALGRAF , a.s.	50	výroba a predaj obalového materiálu a kartónov

Stratégia riadenia personálnej a sociálnej činnosti je neoddeliteľnou súčasťou celkovej stratégie a rozhodujúcou mierou ovplyvňuje súčasnú a budúcu úspešnosť. Akciová spoločnosť pokračuje vo svojej zamestnaneckej politike a v súlade so svojimi podnikateľskými aktivitami udržiava v regióne zamestnanosť. V roku 2004 bolo v rámci skupiny zamestnaných 2165 pracovníkov.

V technicky modernom vybavenom podniku sa pod dohľadom skúsených odborníkov vyrába sklo, ktoré je pod značkou Rona exportované do celého sveta. V súčasnosti dodáva sklárň v Lednických Rovniach viac než 45 mil. kusov skla ročne do rôznych krajín celého sveta.

V produktoch pre domácnosť a gastronómiu sa uplatňujú vysoké nároky na kvalitu a dizajn, ktorými dokáže Rona a.s. vyhovieť, o čom svedčí i to, že v roku 1995 obdržala certifikát kvality ISO 9002. Tento certifikát potvrdzuje sklárňam vysoký medzinárodný štandard v oblasti riadenia kvality, technológie a dizajnu.

Rona a.s. v roku 2004 95% produkcie predala do zahraničia. Akciová spoločnosť pokračuje v obchodných aktivitách z predchádzajúcich období. Jej cieľom je po prebratí zahraničného obchodu do vlastných rúk ďalej pokračovať v dobudovaní obchodnej siete a zároveň budovať v niektorých teritóriách vlastné importérsko-distribučné spoločnosti, s cieľom perfektného servisu až po maloobchodné kanály.

Akciová spoločnosť so svojimi aktivitami vytvorila v uplynulom roku 2004 dobrú pozíciu v náročnom konkurenčnom prostredí. Hlavným cieľom a.s. je udržať si ju, poskytovať dobré služby svojim zákazníkom a naplniť očakávania akcionárov a zamestnancov spoločnosti.

Rona a.s. zabezpečuje tieto činnosti:

- kúpu tovaru za účelom ďalšieho predaja
- veľkoobchod, maloobchod
- sprostredkovanie obchodu
- reklamnú činnosť
- podnikateľské poradenstvo
- výskum trhu
- činnosť v oblasti nehnuteľností
- výrobu a spracovanie skla
- výrobu strojov pre sklársku výrobu
- výrobu kartónov a povrchovú úpravu
- reklamné činnosti
- výrobu drevených obalov

2.3 Strategické zámery akciovej spoločnosti

Stratégia rozvoja skupiny Rona je zameraná na upevnenie a rozšírenie postavenia na zahraničnom trhu. Strategické zameranie spoločnosti je orientované do nasledujúcich oblastí:

- výrazná intenzifikácia výrobného procesu cestou rekonštrukcií a modernizácií výrobných zariadení
- investičná výstavba, zrealizovanie a dokončenie automatickej linky, ktorá bude znamenať nielen ďalšie rozšírenie výrobných kapacít v objeme produkcie, ale i výraznú inováciu a rozšírenie sortimentu produktov
- dobudovanie skladového hospodárstva s cieľom vytvorenia logisticko - expedičného centra
- optimalizácia komoditnej štruktúry výroby a odbytu
- optimalizácia energetického hospodárstva
- prehodnotenie efektívnosti činnosti jednotlivých úsekov a optimalizácia pracovných miest na základe analýzy podnikových procesov
- dobudovanie controllingu ako nástroja efektívneho sledovania nákladovosti a rentability jednotlivých stredísk a činností
- zmena systému riadenia ľudských zdrojov

- zmena systému údržby a obslužných procesov
- posilnenie nástrojov dlhodobého strategického plánovania
- upevňovanie trhových pozícií vo vybudovaných obchodných sieťach v zahraničí – krajinách EU – najmä Nemecku, ďalej Anglicku, Francúzsku, Španielsku, udržanie a rozšírenie pozícií v zámorí – štátoch Severnej a Južnej Ameriky, Austrálii. Nové rozvíjajúce sa trhy sú pre firmu v krajinách strednej a východnej Európy hľadanie nových marketingových ciest pre presadenie značky Rona a ich prezentáciu v sieti obchodného systému, hotelov, gastronómie a po úspešnom štarte v spoločnosti QUANTAS i do ďalších leteckých spoločností

2.3.1 Základné strategické ciele spoločnosti

- premena z výrobné na trhovo orientovanú spoločnosť, predovšetkým prostredníctvom implementácie projektu Logistika
- zaistenie plného vyťaženia existujúcich výrobných kapacít z dlhodobého hľadiska a ďalšie zvyšovanie obratu prostredníctvom nákupu doplnkového tovaru formou outsourcingu
- zvyšovanie podielu gastro sortimentu s cieľom do roku 2006 dosiahnuť 12,5% podiel gastro sortimentu na celkových tržbách za výrobky a tovar
- dosahovanie trvalého rastu produktivity práce z pridanej hodnoty na pracovníka, a to v predstihu pred rastom priemernej mzdy
- štandardizácia všetkých výrobných procesov po vstupe do EÚ

2.3.2 Konkurencia spoločnosti

Konkurenciu spoločnosti tvoria dve skupiny konkurentov a to: veľkí svetoví výrobcovia, ktorí produkujú niekoľko miliónov skla denne, a menší výrobcovia stredného rozsahu, ktorí sú podobní veľkosťou a kvalitou produkcie spoločnosti Rona a.s.

1. Veľkí svetoví výrobcovia (mamutie koncerny vyrábajúce až niekoľko miliónov kusov denne v rôznych prevedeniach a sortimente):

* ARC Internation (Crystal Darques) – Francúzsko

- 5 mil. kusov skla denne
- široký sortiment a dobrá kvalita

* Pashabáce (Sisecan) – Turecko

- je to veľký výrobca lacných strojových artiklov
- orientácia hlavne na hypermarkety
- 5 – 10 mil. kusov skla denne

* Kedang – Indonézia

- najväčší výrobca skla pre domácnosti na svete z hľadiska počtu kusov denne
- lacné produkty určené pre ázijský trh
- 10 mil. kusov denne

* Skupina Fidenza – Taliansko

-zahŕňa širokú škálu produktov v lacnejších cenových kategóriách

* Libey – USA

- snaha o prienik na európske trhy
- kúpili závod v Holandsku
- podobná kvalita a lacnejšia výroba

2. Ďalší výrobcovia stredného rozsahu podobný svojou produkciou a.s. Rona

- Crystalex Nový Bor – ČR

- rovnaké technologické vybavenie, strojové zabezpečenie, kvalita
- rovnaké ceny a rovnakí zákazníci

- Schott Zwiesel – Nemecko
- výroba stopkových pohárov
- vyrába hlavne pre gastronómiu
- Rormioly Luigi – Taliansko
- priama konkurencia v oblasti stopkovej výroby ťahaného skla
- Spiegelhaus – Nemecko
- výroba pohárov vysokej kvality

Spoločnosť Rona a.s. má na svetovom trhu podiel 0,15%. Spoločnosť je typickým „štrbinárom“ na trhu, ktorý umožňuje vytvárať sortiment ušitý podľa individuálnych požiadaviek zákazníkov, je vysoko flexibilná s dostatočnou kvalitou. Už samotný fakt dodávok veľkým klientom je pre spoločnosť reklamou.

2.3.3 SWOT analýza spoločnosti

Spoločnosť si je vedomá svojich predností a nedostatkov a kalkuluje s nimi vo svojich strategických rozhodnutiach. Na základe údajov z ekonomickej analýzy spoločnosti Rona a.s. a konzultácií s vedením firmy je spracovaná SWOT analýza tejto firmy.

Tab. 3 SWOT formy Rona a.s

Príležitosti –	Hrozby –
- zjednotenie legislatívy s EÚ - daňová politika - daňová politika - dovozná a vývozná clá - spotrebné dane - zväčšenie odbytového trhu - kúpna sila obyvateľstva - sociálna politika štátu - atraktivnosti tovaru - v kvalifikovanejšej, lacnejšej	- politické smerovania - zdravotní a hygienické normy - príprava na prijatie meny EURO - investície do reklamy - devízové riziká - vplyv značky - nové výrobné technológie - silná konkurencia v odvetví - kapitálová sila konkurencie - nestabilita menových kurzov - colné bariéry

pracovnej sile - dizajne - v potenciály trhu - v menších zákazníkoch	- neschopnosť zabezpečovať malé zákazky
Slabé stránky – - nespoľahliví dodávatelia - zlá logistika - nevhodné skladovacie podmienky - nevhodne zvolená propagácia - nedostatok financií na modernizáciu - zlé výskumné a vývojové zázemie - neúčinné vymáhanie pohľadávok po lehote splatnosti - v dlhých dodacích lehotách - v nedostatku zdrojov na promotion	Silné stránky – - zaškolenie pracovníkov - plnenie noriem - kvalitní stroje a zariadenia - dobrý manažment - stroje a zariadenie splňujúce normy - nákup najnovšej technológie - kvalitný informačný systém podniku - kvalifikované pracovné sily s dlhodobými skúsenosťami v odvetní - tradícia - kvalita práce - platobná schopnosť podniku - schopnosť plnenia záväzkov v lehote splatnosti - efektívna distribučná sieť - dobrý imidž

Spoločnosť čakala zo vstupom do Európskej únie skúška svojich schopností. Pre spoločnosť to v konečnom dopade malo pozitívne aj negatívne dopady. Medzi negatívne aspekty, s ktorými sa spoločnosť musela potýkať bolo zdraženie pracovnej sily, zdražovanie energie a ostatných vstupov výroby.

Spoločnosť očakáva ostrejšiu konkurenciu zo strany európskych producentov, ale najmä od obrovských svetových veľkoproducentov skla, ktoré sa snažia presadiť na európskych trhoch.

Spoločnosť si je však vedomá aj toho, že v rámci svojho podniku je stále priestor na hľadanie rezerv, zvyšovanie produktivity práce, zefektívňovanie predajnej a distribučnej činnosti, (možnosť vynechania medzičlánkov v distribučnom kanály, nové spôsoby distribúcie, zintenzívňovanie predajných a akvizičných aktivít).

Po vstupe Slovenska do EÚ sa otvorili možnosti novej distribúcie ku konečnému zákazníkovi, možnosti oslošovania menších zákazníkov. Tento fakt súvisí najmä s odstránením administratívnych úkonov colného odbavenia a tým možnosť kontaktovania aj menších zákazníkov.

2.3.4 Obecná stratégia spoločnosti Rona a.s.

Aby sa spoločnosť vytvorila uhájiteľné postavenie v odvetví a úspešne čelila konkurenčným silám je jej cieľ definovať si obecnú stratégiu, aby si tak zabezpečil čo najväčšiu výnosnosť vloženého kapitálu. Spoločnosť Rona a.s. zistila, že tohto cieľu sa dá dosiahnuť rôznymi prístupmi, a že najlepšou stratégiou pre firmu je jednoznačne jedinečná konštrukcia, ktorá odráža všetky zvláštnosti jej postavenia.

Spoločnosť Rona a.s. pre efektívne využívanie stratégií si vybrala sledovanie všetkých troch obecných stratégií a to: prvenstva v celkových nákladoch, diferenciáciu a sústredenie pozornosti. Efektívne využívanie stratégií vyžaduje plné nasadenie a podporné organizačné opatrenia a ich účinok sa pri sledovaní viac než jedného hlavného cieľu zoslabí, preto si spoločnosť neskôr vybrala za hlavnú stratégiu sústredenie pozornosti.

Firma Rona a.s. sa v prvom rade sústreďí na konkurenčnú skupinu odberateľov a na špeciálne požiadavky svojich klientov s presne zadanými úžitkovými a optickými vlastnosťami, ktoré dosahujú pomocou špeciálnych technológií ako sú tvrdenie materiálu tepelným šokom, špeciálnou úpravou ústneho okraja, brilanciou a transparentnosťou skla. Tento cieľ sa snažia dosahovať tiež prostredníctvom výtvarníkov a dizajnérov, ktorí vytvoria daný produkt na základe požadovanej potreby klientov. Tým že sa spoločnosť zameriava na tento daný cieľ, získava nadpriemerné výnosy.

Táto stratégia vychádza vo firme z predpokladu, že firma je schopná slúžiť k tomu jej zvolenému strategickému cieľu efektívnejšie a účinnejšie ako analyzovaná konkurencia. Výsledkom je, že firma dosiahne diferenciáciu, teda slúži svojmu vybranému cieľu lepšie než jej konkurencia.

Stratégia sústredenia pozornosti vždy nesie určité obmedzenia, pokiaľ ide o dosiahnutie celkového podielu na trhu. Preto nezbytným dôsledkom tejto stratégie v spoločnosti Rona a.s. je kompromis medzi ziskovosťou a objemom predaja. Toto však nie je vždy musí znamenať kompromis s postavením daným celkovými nákladmi.

2.3.5 Analýza rizik

Každé podnikanie je spojené s rizikami, takisto spoločnosť Rona a.s. sa týmto rizikám nevyhne. Firma sa ich však ich konkretizovaním snaží predchádzať. Spoločnosť už dobre pozná trh, preto tieto riziká sú pre ňu známe.

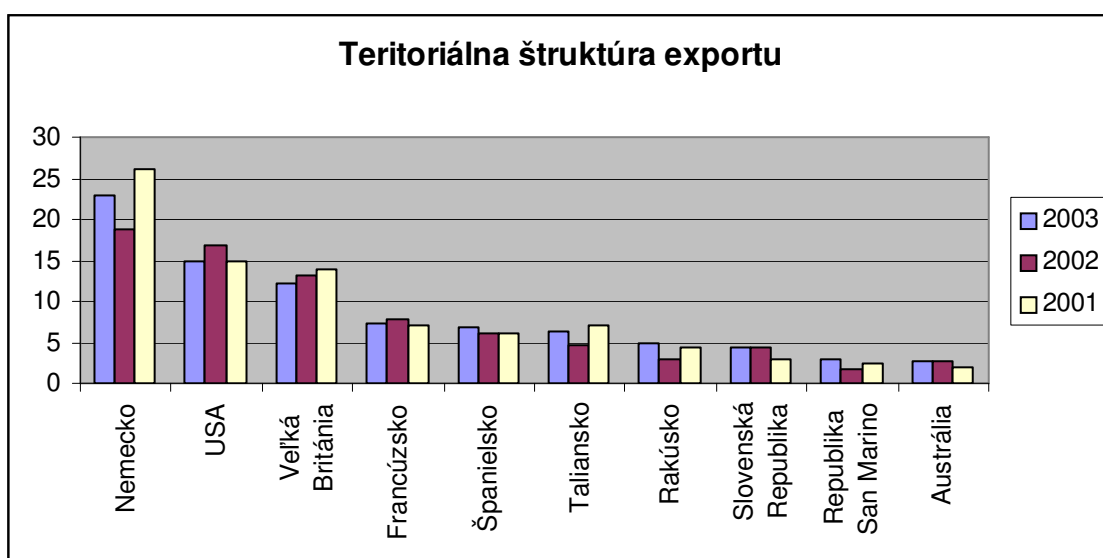
Konkretizácia aktuálnych rizík spojená s podnikaním:

- zníženie obratu môže viesť k nízkej likvidite
- zníženie ziskov môže viesť k poklesu ceny akcií alebo až ku krachu spoločnosti
- nízky obrat zníži zisky
- nestabilita vlády má dopad na vývoj ekonomiky
- nestabilná mena vedie k poklesu ziskov
- zlá daňová politika vedie k zvýšeniu nákladov
- zlý prieskum trhu vedie k nízkej predajnosti výrobkov
- zle vybraná reklama môže pokaziť dobré meno firmy
- silná konkurencia na domácom aj zahraničnom trhu
- výber nespoľahlivých dodávateľov vedie k stratám a časovému nesúladu
- zlá organizácia práce vedie k neefektívnosti
- nedostatočná motivácia zamestnancov
- zamestnanci s podpriemerným/priemerným výkonom

2.3.6 Teritoriálna štruktúra exportu v %

Tab. 4 Štruktúra exportu

	Podiel tržieb v %		
	2003	2002	2001
Nemecko	22,90	18,90	26
USA	14,80	16,90	15
Veľká Británia	12,30	13,10	14
Francúzsko	7,40	7,70	7
Španielsko	6,80	6,10	6
Taliansko	6,30	4,60	7
Rakúsko	4,90	3,00	4,5
Slovenská Republika	4,30	4,30	3
Republika San Marino	2,90	1,60	2,5
Austrália	2,60	2,60	2



Graf 1 Štruktúra exportu

Spoločnosť Rona a.s. v období rokov 2001-2003 si zabezpečila prírastkové trendy rozvoja včítane ekonomickej a finančnej stability. Akciová spoločnosť je spoločnosťou s výrazným

proexportným zameraním, keď celkový podiel exportu dlhodobo predstavuje min. 95%. Prezieravou obchodnou politikou na jednotlivých teritóriách bola zabezpečená dostatočná zákazková náplň, ktorá umožnila naplno využiť technické zariadenia spoločnosti Rona a.s.

2.4 Analýza ekonomickej výkonnosti

2.4.1 Charakteristika odvetvia

Agregácia OKEČ 26 patrí k významným odvetviám spracovateľského priemyslu. Sklársky a keramický priemysel patrí k výrazne proexportným odvetviám. Vzostup súčasného kurzu koruny sa tu prejavil negatívne až na hranici ekonomickej efektívnosti. Pretože obory spracovávajú prevažne domáce suroviny, nedošlo k zľaveniu vstupov. Osobné náklady trvale rastú.

Zdroj: MPO

Táto subkategória združuje výrobu rôznych výrobkov príbuzných podľa materiálu (nerastného pôvodu), z ktorého sú vyrobené. Sú tu zahrnuté najmä výrobky zo skla, keramiky, porcelánu, kameniny, cementu a sadry. Do tejto subkategórie patria tiež tvarované a opracované kamene a ostatné výrobky z nerastných materiálov. Priemyslové práce (pokiaľ nie je výslovne uvedené inak sa zatriedujú kódom príslušného výrobku.

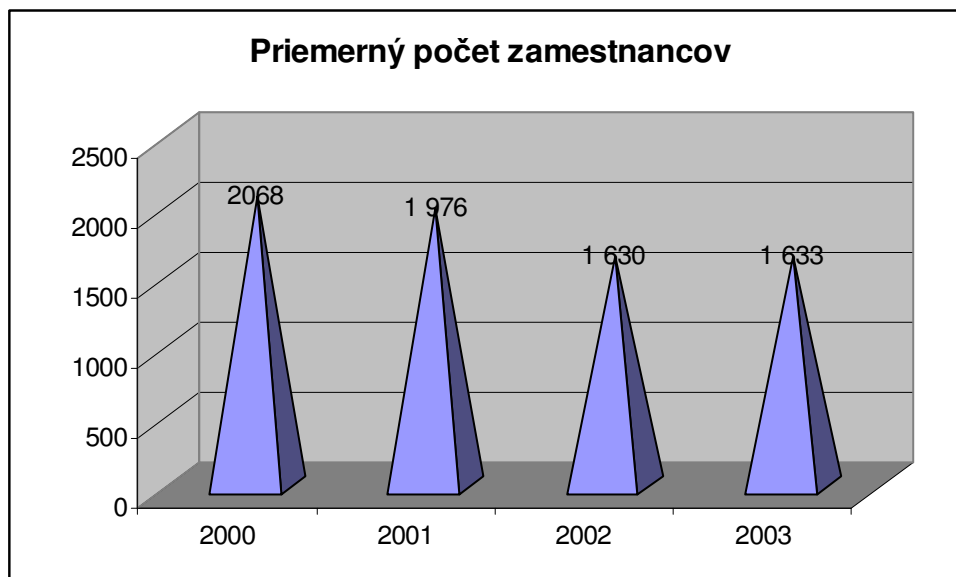
2.4.2 Vývoj počtu zamestnancov

Tab. 5 Vývoju počtu zamestnancov za posledné tri roky

<i>Počet zamestnancov</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
Robotníci	1 701	1 332	1 325
Technicko hosp. zamestnanci	275	298	308
Spolu	1 976	1 630	1 633

V porovnaní s predchádzajúcim obdobím sa zamestnanosť vo firme stabilizovala s prijatou stratégiou rozvoja ľudských zdrojov. Charakter práce v sklárskej výrobe sa odráža v 60% podiele mužov na celkovom počte zamestnancov. Realizovaný vzdelávací systém má ako

strategický nástroj rozvoja zamestnancov plnú podporu vedenia spoločnosti. Vychádza z potrieb spoločnosti v súlade s filozofiou celoživotného komplexného vzdelania. Zvyšovanie pracovnej spokojnosti, stabilizáciu a motiváciu zamestnancov zabezpečovala spoločnosť kvalitným programom starostlivosti.



Graf 2 Vývoj počtu zamestnancov za posledné štyri roky

2.4.3 Absolútne ukazovatele

Pri výpočte ukazovateľov som použila techniku percentuálneho rozboru a percentuálneho podielu jednotlivých položiek rozvahy príloha (PII). To možno využiť najmä k analýze vývojových trendov a k percentuálnemu rozboru komponentov.

Tab. 6 Percentuálny rozbor položiek majetkovej a finančnej štruktúry

(v tis. SK)	2003		2002		2001	
Aktíva celkom	1 743 971	100%	2 138 359	100%	1 222 960	100,00%
Stále aktíva	1 098 460	62,97%	1 469 121	68,70%	747 076	61,09%
DNM	6 807	0,39%	3 110	0,15%	1 499	0,12%
DHM	873 532	50,09%	1 247 627	58,35%	74 173	6,07%
DFM	218 121	12,51%	218 384	10,21%	671 404	54,90%
Obežné aktíva	640 191	36,71%	665 770	31,13%	466 864	38,17%

Zásoby	288 780	16,56%	300 074	14,03%	19 304	1,58%
Dlh. pohľadávky	13 048	0,75%	0		0	0,00%
Krát. pohľadávky	289 940	16,63%	335 635	15,70%	439 466	35,93%
Finančné účty	48 423	2,78%	30 061	1,41%	0	0,00%
Časové rozlíšenie	5 320	0,31%	3 468	0,16%	9 020	0,74%
Pasíva celkom	1 743 971	100%	2 138 359	100%	1 222 960	100,00%
Vlastný kapitál	513 942	29,47%	517 400	24,20%	295 674	24,18%
Základný kapitál	138 903	7,96%	138 903	6,50%	100 000	8,18%
Kapitálové fondy	36 593	2,1%	70 991	3,32%	34 006	2,78%
Fondy zo zisku	134 912	7,73%	126 563	5,92%	24 960	2,04%
HVMO	166 415	9,54%	128 563	6,01%	73 809	6,04%
HV za účtovné obd.	37 119	2,13%	52 533	2,46%	62 899	5,14%
Závazky	1 226 457	70,33%	1 618 760	75,70%	895 475	73,22%
Rezervy	158 634	9,1%	137 006	6,41%	2 773	0,23%
Dlh. záväzky	17 350	0,99%	11 208	0,52%	596	0,05%
Krát. záväzky	222 348	12,74%	311 066	14,55%	432 205	35,34%
Bank. úvery a výpom.	828 125	47,48%	1 159 480	54,22%	459 901	37,61%
Časové rozlíšenie	3 572	1%	2 199	0,10%	31 811	2,60%

Tab. 7 Percentuálny rozbor položiek rozvahy – odvetia

	2001	2002	2003
Aktíva celkom	100,00%	100,00%	100%
Stále aktíva	60,08%	62,16%	56,32%
DNM + DHM	48,62%	47,17%	48,71%
DFM	11,46%	15,00%	7,61%
Obežné aktíva	35,92%	36,25%	43,00%
Zásoby	11,80%	11,68%	11,18%
Pohľadávky	20,68%	21,04%	24,13%

Finančný majetok	3,44%	3,53%	7,68%
Ostatné aktíva	3,99%	0,99%	0,68%
Pasíva celkom	100,00 %	100,00 %	100 %
Vlastný kapitál	53,60%	61,09%	54,60%
Cudzie zdroje	44,96%	45,15%	43,00%
Rezervy	9,09%	5,69%	4,70%
Dlhodobé záväzky	5,14%	8,40%	7,20%
Krátkodobé záväzky	19,42%	21,51%	17,40%
Bankové úvery a výpomoci	12,75%	13,32%	15,60%
Bankové úvery dlhodobé	7,45%	8,39%	4,70%
Bežné bankové úvery	5,29%	4,92%	10,90%

Tab. 8 Vývojové trendy položiek majetkovej a finančnej štruktúry – Rona a.s.

(v tis. SK)	2003	03/02	2002	02/01	2001	03/01
Aktíva celkom	1 743 971	-74,85%	2 138 359	18,44%	1 222 960	-42,60%
Stále aktíva	1 098 460	-96,65%	1 469 121	25,23%	747 076	-47,03%
DNM	6 807	-107,47%	3 110	-118,87%	1 499	-354,10%
DHM	873 532	-1582,05%	1 247 627	29,98%	74 173	-1077,70%
DFM	784	67,47%	218 384	99,64%	671 404	99,88%
Obežné aktíva	640 191	-42,60%	665 770	3,84%	466 864	-37,13%
Zásoby	288 780	-1454,47%	300 074	3,76%	19 304	-1395,96%
Dlh. pohľadávky	13 048					
Krát. pohľadávky	289 940	23,63%	335 635	13,61%	439 466	34,02%
Finančné účty	48 423		30 061	-61,08%		
Časové rozlíšenie	5 320	61,55%	3 468	-53,40%	9 020	41,02%
Pasíva celkom	1 743 971	-74,85%	2 138 359	18,44%	1 222 960	-42,60%
Vlastný kapitál	513 942	-74,99%	517 400	0,67%	295 674	-73,82%
Základný kapitál	138 903	-38,90%	138 903	0,00%	100 000	-38,90%

Kapitálové fondy	36 593	-108,76%	70 991	48,45%	34 006	-7,61%
Fondy zo zisku	134 912	-407,06%	126 563	-6,60%	24 960	-440,51%
HVMO	166 415	-74,18%	128 563	-29,44%	73 809	-125,47%
HV za účtovné obd.	37 119	16,48%	52 533	29,34%	62 899	40,99%
Závazky	1 226 457	-80,77%	1 618 760	24,23%	895 475	-36,96%
Rezervy	158 634	-4840,71%	137 006	-15,79%	2 773	-5620,66%
Dlh. závazky	17 350	-1780,54%	11 208	-54,80%	596	-2811,07%
Krát. závazky	222 348	28,03%	311 066	28,52%	432 205	48,55%
Bank. úvery a výpo.	828 125	-152,12%	1 159 480	28,58%	459 901	-80,07%
Časové rozlíšenie	3 572	93,09%	2 199	-62,44%	31 811	88,77%

Celkový majetok spoločnosti v roku 2003 predstavuje čiastku 1 743 971 tis. Sk čo je približne o 18% menej ako v roku 2002. Na celkový poklese pôsobili najmä neobežný majetku v položke hmotný majetok a taktiež obežný majetok. Z tabuľky tiež môžeme pozorovať pokles obežného majetku za rok 2003. Bol spôsobený najmä poklesom krátkodobých pohľadávok o 45 695 tis. Sk a zároveň pokles zásob. Stav zásob predstavuje s porovnaním s minulým rokom zníženie. Pomer stáleho a obežného majetku sa v rokoch 2002 a 2003 priblížil odvetvovému priemeru. Výška finančného majetku v jednotlivých rokoch klesá a v prvých dvoch rokoch sa približuje na hodnoty zrovnateľnou s odvetvím. Súčasne s poklesom majetku spoločnosti poklesli aj zdroje krytia, najvýznamnejšou položkou je pokles bankových úverov o 331 mil. Sk. Na poklese majetku spoločnosti majú významný podiel mal aj pokles cudzích zdrojov on 392 303 Sk v roku 2003 s dopadom na vyšší stupeň samofinancovania a nižšiu zadlženosť celkového kapitálu.

Tab. 9 Rozbor položiek výnosov a nákladov

výnosy celkom	1 642 629	100,00 %	1 945 335	100,00 %	2 347 797	100,00 %
----------------------	------------------	-----------------	------------------	-----------------	------------------	-----------------

Náklady celkom	1 567 475	100,00 %	1 867 101	100,0 %	2 332 367	100,00 %
-----------------------	------------------	-----------------	------------------	----------------	------------------	-----------------

Tab. 10 Vývojové trendy výkazov ziskov a strát spoločnosti

	2001	2002	2003
Tržby z predaja tovaru	1 549 353	1 582 808	9 948
Náklady vynaložené na obst. predaného tovaru	1 127 823	1 206 019	8 116
Výroba	25 801	1 342 743	1 804 509
Pridaná hodnota	165 208	709 181	730 080
Osobné náklady	43 308	461 137	459 340
Výsledok z hospodárenia z hosp. činnosti	106 933	126 360	41 499
Výsledok z hospodárenia z finančnej činnosti	-31 976	-48 126	17 104
Daň z príjmov z bežnej činnosti	12 255	25 701	15 430
Splatná		21 957	13 678
Odložená		3 744	1 752
Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti	62 702	52 533	43 173
Mimoriadne výnosy	267		
Mimoriadne náklady	70	0	6 054
Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti	197	0	-6 054
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	62 899	52 533	37 119

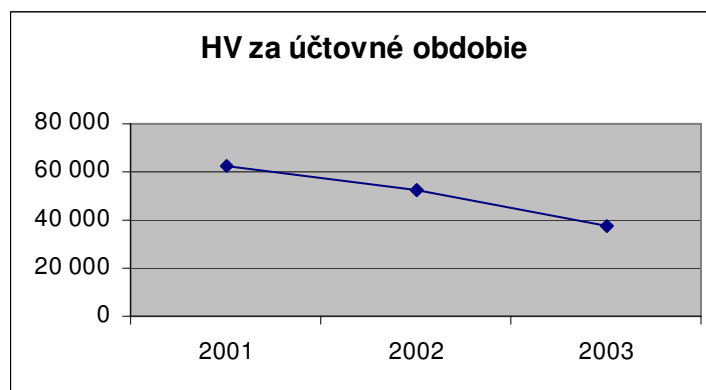
Hospodársky výsledok spoločnosti v roku 2003 vo výške 37 119 tis. Sk po zdanení zaznamenal medziročný pokles o 29,34% čo predstavuje 15 414 tis. Sk. Tento vývoj bol spôsobený na jednej strane zvyšovaním nákladov na výrobu, bez dopadu na zvýšenie predajných cien. Dobrý finančný hospodársky výsledok dosiahla firma najmä pozitívnym vplyvom z výnosov derivátových operácií. Tiež u finančného hospodárskeho obdobia stojí za zmienku strata v roku 2002 čo spôsobili hlavne kurzové straty.

V tabuľke 10. je zosumarizovaný prehľad hospodárskych výsledkov i jeho jednotlivé súčasti. Hospodársky výsledok v posledných rokoch mierne poklesol, spôsobuje to nárast v spotrebe materiálu (medziročne o 7%) a energie (medziročne o 26,8%) a to hlavne zo zvýšenia výroby tovaru (medziročný nárast o 14,5%).

Najvyšší prevádzkový zisk sa podarilo dosiahnuť práve v r. 2002 a to práve vďaka vysokým tržbám za predané tovar.

Tab. 11 Vývoj hospodárskeho výsledku – Rona a.s.

	(tis. Sk)	2001	2002	2003
*	Prevádzkový HV	106 933	126 360	41 499
*	HV z finančných operácií	-31 976	-48 126	17 104
*	Mimoriadny HV	197	0	-6 054
	HV pred zdanením	75 154	78 234	52 549
***	HV za účtovné obdobie	62 899	52 533	37 119



Graf 3 Hospodársky výsledok za posledné tri roky

V prílohe (PIII) je uvedený v skrátenej podobe vývoj cash-flow v troch posledných rokoch rozdelený podľa činnosti na cash-flow z prevádzkovej, investičnej a finančnej činnosti.

2.4.4 Rozdielové ukazovatele

Rozdielové ukazovatele slúžia k analýze a riadeniu finančnej situácie podniku s orientáciou na jeho likviditu. K najvýznamnejším rozdielovým ukazovateľom patrí čistý pracovný kapitál (ČPK), ktorý je chápaný ako rozdiel obežnými aktívami a krátkodobými cudzími zdrojmi. Tiež má významný vplyv na platobnú schopnosť podniku.

V nasledujúcej tabuľke je uvedený vývoj ČPK vo firme za jednotlivé roky. V obdobiach krátkodobé krátko dobré cudzie zdroje (krátkodobé záväzky + krátkodobé bankové úvery) prevyšujú obežný majetok, ktorý je zdrojom pre splácania týchto záväzkov vo firme a preto je ČPK záporné. To znamená že v predchádzajúcich rokoch mohla mať firma problémy s platobnou schopnosťou. V roku 2003 je čistý pracovný kapitál stále záporný ale približuje sa k nule čo by mohla byť pre firmu pozitívne.

Tab. 12 Čistý pracovný kapitál

	2001	2002	2003
Čistý pracovný kapitál	- 346 799	- 406 801	- 45 585

2.4.5 Pomerové ukazovatele

Základným nástrojom finančnej analýzy sú pomerové ukazovatele. Pomerových finančných ukazovateľov sa postupne času vyvinulo značné množstvo, a preto sa triedia do skupín podľa jednotlivých oblastí finančnej analýzy. Sú to ukazovatele zadĺženosti, likvidity, rentability a aktivity, prípadne ostatných ukazovateľov.

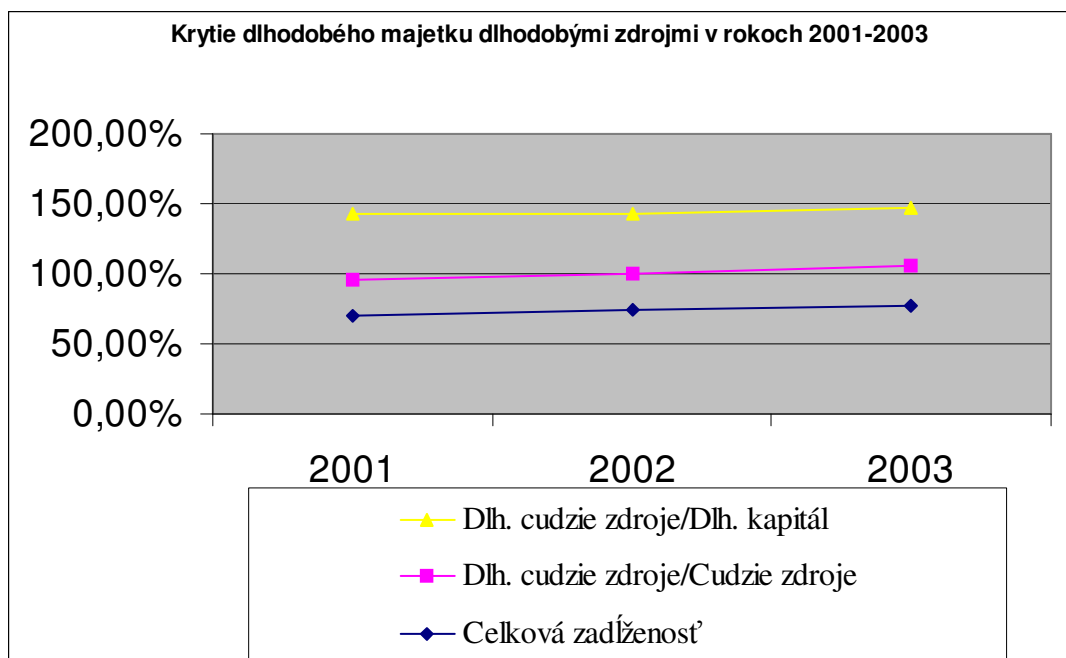
Analýza zadĺženosti, majetkovej a finančnej štruktúry

Pri hodnotení zadĺženosti a rizika, ktoré firma podstupuje pri danej štruktúre vlastných a cudzích zdrojov využijem najdôležitejšie ukazovatele. Ďalej tiež určím vplyv zadĺženosti na rentabilitu vlastného kapitálu s pomocou multiplikátoru kapitálu.

Tab. 13 Ukazovatele zadlženosti, majetkové a finanční struktúry

– Rona a.s

	2001	2002	2003
Celková zadlženost'	73,22%	75,7%	70,33%
Miera zadlženosti	3,45	3,13	2,39
Dlh. cudzie zdroje/Cudzie zdroje	8,83%	25,28%	31,15%
Dlh. cudzie zdroje/Dlh. kapitál	21,1%	44,16%	42,64%
Vlastný kapitál/Stále aktíva	0,39	0,35	0,47
Dlh. zdroje / Stále aktíva	0,50	0,63	0,82
Ukazovateľ úrokového krytia	0,0	0.58	0,39



Graf 4 Vývoj zadlženosti za posledné tri roky

Tab. 14 Ukazovatele zadlženosti, majetkové a finanční struktúry

– odvetvie

	2001	2002	2003
Celková zadlženost	46,40%	48,91%	42,92%
Miera zadlženosti	0,84	0,88	0,79
Dlh. cudzie zdroje/Cudzie zdroje	0,28	0,37	0,29
Dlh. cudzie zdroje/Dlh. kapitál	0,19	0,25	0,18
Vlastní kapitál/Stále aktíva	0,89	0,82	0,97
Dlh. zdroje / Stále aktíva	1,10	1,09	1,19
Ukazovateľ úrokového krytí	5,03	5,32	10,10

Na základe ukazovateľov celkovej zadlženosti môžeme posúdiť finančnú štruktúru podniku, ktorá je indikátorom rizika, ktorý podnik podstupuje použitím cudzieho kapitálu. U spoločnosti Rona a.s. sa zadlženosť nachádza v sledovaných rokoch v rozmedzí medzi 70 – 77%, pričom optimálna hodnota zadlženosti sa pohybuje okolo 40 – 45%. V porovnaní s odvetvím je na tom podnik horšie. Je to odrazom kapitálovej sily a samostatnosti spoločnosti. Vzhľadom na to, že sklársky priemysel je investične veľmi náročný, tieto parametre sú horšie ako optimálny stav. Dosahujú však také hodnoty, ktoré sú akceptované pri posudzovaní schopnosti generovania dostatku finančných prostriedkov na splatenie záväzkov.

Ukazovateľ miery zadlženosti vyjadruje podiel medzi vlastným a cudzím imaním. U sledovaného podniku vidíme, že miera zadlženosti je veľká. Tento ukazovateľ predstavuje veľký význam zo strany bánk či je spoločnosť akceptovateľná pri posudzovaní splácania záväzkov. Poukazuje na jej rizikovosť. Postupným splácaním úverov a záväzkov, by sa mali v spoločnosti tieto parametre zlepšovať.

Úrokové krytie charakterizuje výšku zadlženosti pomocou schopnosti podniku splácať úroky. Pokiaľ má ukazovateľ hodnotu 1, znamená to, že podnik je schopný splácať úroky

i keď nemá zisk. Doporučená hodnota podľa odvetvia ukazovateľa je vyššia než 5, čo znamená, že naša spoločnosť v posledných troch rokoch vykazuje dobré výsledky.

Ukazovateľ krytia stálych aktív dlhodobými zdrojmi vyjadruje krytie stálych aktív dlhodobým kapitálom. Náš podnik má hodnotu tohto ukazovateľa v roku 2001 0,4 čo môže znamenať, že mohol mať problémy s úhradou svojich záväzkov. Však už v nasledujúcich dvoch rokoch sa jeho ukazovateľ približuje k 1, čo znamená, že spoločnosť by už nemala byť tzv. podkapitalizovaná.

Ukazovateľ krytia stálych aktív vlastným imanom predstavuje pomer vlastných zdrojov na investičnom majetku. V našej spoločnosti sa pohybuje tento ukazovateľ okolo hodnoty 0,4 čo predstavuje uprednostňovanie výnosov pred stabilitou.

Firma je schopná pomocou používania cudzieho kapitálu zvyšovať rentabilitu vlastného kapitálu. Jej multiplikátor je vyšší než 1.

Tab. 15 multiplikátor vlastného kapitálu

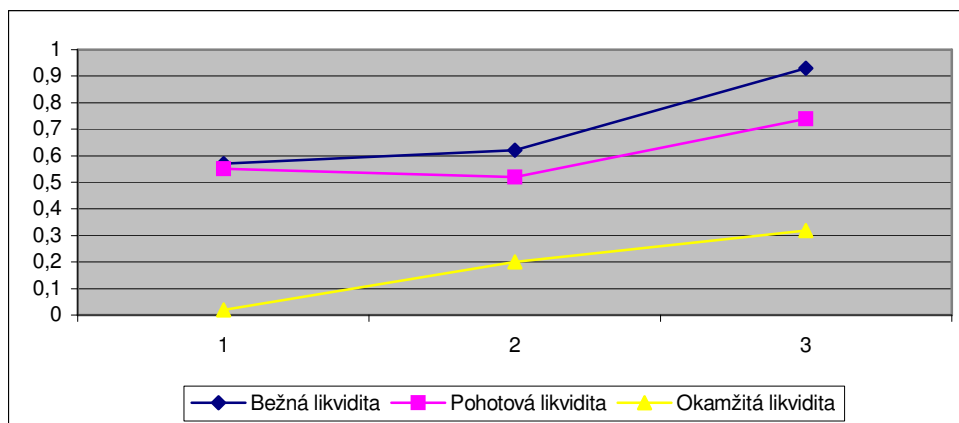
Multiplikátor vlastného kapitálu	2001	2002	2003
EBT/EBIT x A/VK	4,14	4,32	1,89

Analýza likvidity

S pomocou analýzy likvidity a čistého pracovného kapitálu zhodnotí platobnú schopnosť podniku Rona a.s. Ukazovatele hodnotiace likviditu je dobré chápať iba orientačne, keďže všetky podstatné faktory, ktoré by mohli ovplyvniť príjmovú a výdajovú stránku a tým i budúcu likviditu, je účinnejšie plánovať pomocou prognózy cash flow. Likvidita vyjadruje schopnosť podniku hrať svoje záväzky.

Tab. 16 Ukazovatele likvidity – Rona a.s.

	2001	2002	2003
Bežná likvidita	0,57	0,62	0,93
Pohotová likvidita	0,55	0,52	0,74
Okamžitá likvidita	0,02	0,20	0,32
ČPK/OA	-74,28%	-61,10%	-2,61%
Čistý pracovní kapitál / Aktíva	-28,35%	-19,02%	-7,12%



Graf 5 Vývoj likvidity za poslední tři roky

Tab. 17 Ukazovatele likvidity – odvetvia

	2001	2002	2003
Bežná likvidita	1,41	1,39	1,66
Pohotová likvidita	0,95	0,94	1,23
Okamžitá likvidita	0,14	0,14	0,30
ČPK/OA	49,94%	51,39%	65,06%
Čistý pracovní kapitál / Aktíva	10,49%	18,50%	27,97%

Ukazovatele likvidity dosahujú v spoločnosti veľmi nízke čísla a dokonca okamžitá likvidita je 0. Však tieto hodnoty sú v posledných rokoch i v odvetví nízke. Bežná likvidita by mala dosahovať 1,5 – 2, u hotovostnej likvidity 1-1,5 a okamžitá 0,2 – 0,5. Vo firme by sa mala pohotovostná a okamžitá likvidita o niečo zvýšiť. Na druhej strane však firma neviaže zbytočné prostriedky v zásobách a pohľadávkach. Výška úrovne krátkodobých záväzkov umožňuje tak odfinancovať zásoby a pohľadávky.

Ukazovateľ podielu ČPK na obežných aktívach charakterizuje krátkodobú finančnú stabilitu. Tento podiel by mal dosahovať 30 – 50%. Naša firma má s krátkodobou finančnou stabilitou menšie problémy keď jej ukazovateľ podielu ČPK na OA bol záporný, čo bolo spôsobené záporným čistým pracovným kapitálom.

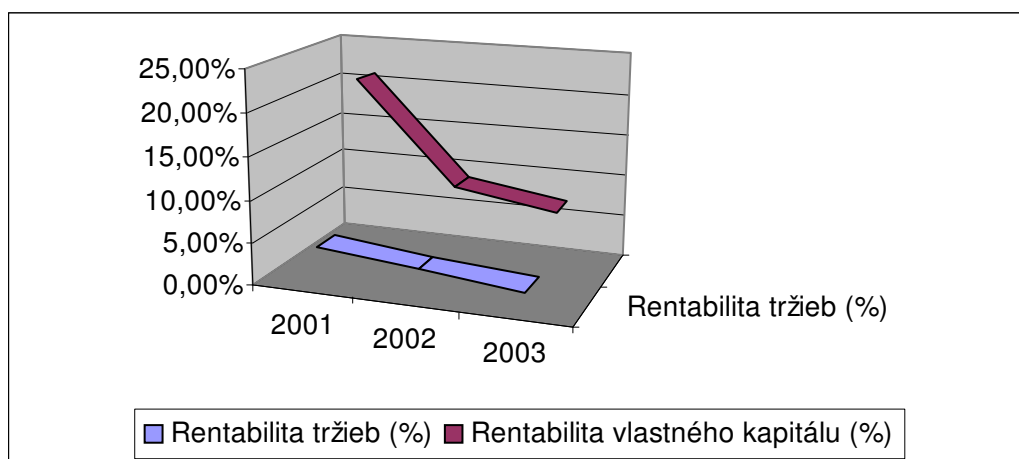
Budúca schopnosť podniku dostať svoje záväzky je do tej miery dôležitá, že je nutná dôkladná analýza prostredníctvom plánov, príjmov a výdajov, zahrňujúca všetky podstatné faktory. Preto je nanajvýš účinné plánovať budúcu likviditu pomocou cash-flow. Výkaz peňažných tokov dokladá prírastky a úbytky peňažných prostriedkov za sledované obdobia vo forme tvorby finančných zdrojov. To, že podnik dosahuje zisky, ešte nie je zárukou toho, že je schopný hradiť svoje záväzky.

Analýza rentability

Hodnotenie a samotné ukazovatele rentability odzrkadľujú kombinovaný vplyv likvidity, zadĺženosti i aktivity na výsledkoch hospodárenia. Rentabilita, resp. výnosnosť vloženého kapitálu je meradlom schopnosti podniku dosahovať ziskov použitím investovaného kapitálu.

Tab. 18 Ukazovatele rentability – Rona a.s.

	2001	2002	2003
Rentabilita tržieb (%)	3,99%	2,82%	1,77%
Rentabilita výnosov EBIT/V (%)	4,58%	3,85%	4,03%
Rentabilita celkového kapitálu (%)	6,15%	3,51%	5,42%
Rentabilita úplatného kapitálu (%)	9,95%	4,47%	7,04%
Rentabilita vlastného kapitálu (%)	21,27%	8,98%	7,22%



Graf 6 Vývoj rentability za posledné tri roky

Tab. 19 Ukazovatele rentability – odvetvie

	2001	2002	2003
Rentabilita tržieb (%)	6,85%	5,37%	6,54%
Rentabilita výnosov (%)	11,08%	9,12%	10,91%
Rentabilita celkového kapitálu (%)	9,77%	8,14%	9,74%
Rentabilita úplatného kapitálu (%)	14,73%	12,65%	12,52%
Rentabilita vlastného kapitálu (%)	9,76%	8,07%	10,70%

Ukazovateľ rentability

celkového kapitálu je podiel čistého zisku a celkových aktív investovaných do podnikania, bez ohľadu na to, z akých zdrojov sú financované. U spoločnosti Rona a.s. je vidieť, že podnik v posledných rokoch dosiahol kladných čísel. Táto skutočnosť nasvedčuje o tom, že spoločnosť disponuje s cudzím kapitálom, ktorý je drahý, čo spôsobuje veľkú rizikovosť.

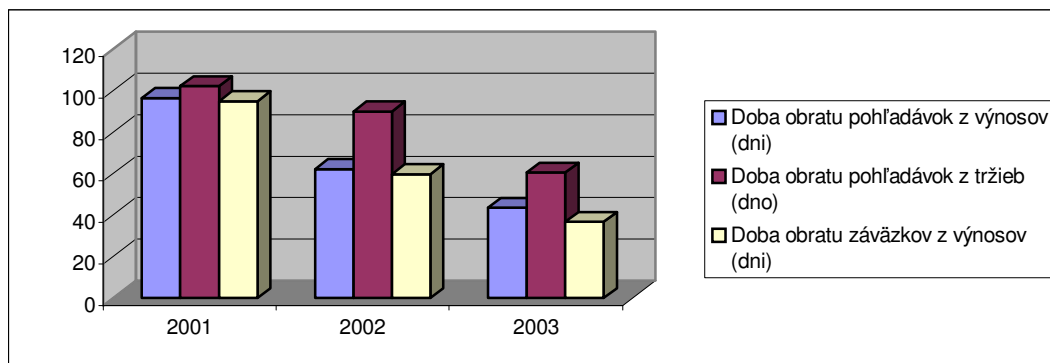
Ukazovateľ rentability vlastného kapitálu je ukazovateľ poskytujúci informácie o tom, či kapitál prináša vlastníkom dostatočný výnos a či sa využíva s intenzitou odpovedajúcou veľkosti ich investičného rizika. Udáva koľko % čistého zisku pripadá na korunu investovanú do spoločnosti vlastníkmi.

Analýza aktivity

S pomocou Ukazovateľ aktivity udáva, ako dlho trvá jeden obrat, tj. doba nutná k tomu, aby peňažné fondy prešli cez výrobné formy znovu do peňažnej formy. Pre posúdenie ukazovateľa je rozhodujúci jeho vývoj v časovej rade

Tab. 20 Ukazovatele aktivity – Rona a.s.

	2001	2002	2003
Obrat celkových aktív	1,34	0,91	1,35
Doba obratu zásob z výnosov (dni)	4,23	55,53	44,28
Doba obratu pohľadávok z výnosov (dni)	96,31	62,11	43,45
Doba obratu pohľadávok z tržieb (dni)	102,11	89,98	60,45
Doba obratu záväzkov z výnosov (dni)	94,85	59,64	36,75
Doba obratu záväzkov z tržieb (dni)	100,56	90,13	49,52



Graf 7 Vývoj aktivity za posledné tri roky

Tab. 21 Ukazovatele aktivity – odvetvia

	2001	2002	2003
Obrat celkových aktív z výnosov	0,88	0,89	0,89
Doba obratu zásob z výnosov (dni)	48,18	47,72	45,09
Doba obratu pohľadávok z výnosov (dni)	84,40	84,83	97,27
Doba obratu pohľadávok z tržieb (dni)	97,46	98,68	108,22
Doba obratu záväzkov z výnosov (dni)	73,40	71,55	91,46
Doba obratu záväzkov z tržieb (dni)	84,75	83,23	101,74

Ukazovatele aktivity počítané z tržieb alebo výnosov u vybranej firmy sa skoro vôbec nelíšia. Je to tým, že spoločnosť dosahuje väčších výnosov z predaja tovaru.

Doba obratu pohľadávok je v daných rokoch skoro na rovnakej úrovni ako doba obratu záväzkov. V roku 2003 je doba obratu záväzku približne 2-krát väčšia než doba obratu pohľadávky. Čo znamená, že firma mala výhodnú pozíciu, keď dokázala svoje pohľadávky dostať zaplatené priemerne do dvoch mesiacov. Vypovedania schopnosť ukazovateľov je výrazne ovplyvnená zmenou v oblasti majetku – zmena financovania výrobných liniek s dopadom na oblasť tak majetku ako i nákladov.

Aj podľa situácie v odvetví sa zdá, že firma platí tak ako podobné firmy, ale pohľadávky sa jej darí dostať ako obvykle. U podnikov v odvetví je doba splatnosti pohľadávok 90 dní, u našej spoločnosti je to okolo 60 dní.

Doba obratu zásob udáva priemerný počet dní, keď sú zásoby viazané v podniku až do doby ich spotreby alebo do doby ich predaja. Je tiež ukazovateľom likvidity, pretože udáva počet dní, za ktoré sa zásoba obráti, teda vlastne premení na hotovosť alebo pohľadávku. Dané hodnoty našej spoločnosti vzhľadom k odvetviu, do ktorého patrí, poukazujú na skutočnosť, že výška zásob poukazuje na to, že výška zásob nie je nadbytočná. Z toho plynie, že sa objednávajú zásoby v dobe a v takom množstve, ktoré je na základe výrobného plánu nutné.

Tab. 22 Ďalšie ukazovatele – Rona a.s.

	2001	2002	2003
Pridaná hodnota/Počet zam.	83,61	435,08	447,08
Tržby/Počet zamestnancov	784,09	1069,13	788,21
Osobní náklady/Počet zam.	24,45	282,91	281,29
Výkonová spotreba/Výnosy	17,18%	51,94%	45,84%
Osobné náklady/Výnosy	2,63%	23,70%	19,56%
Odpisy/Výnosy	0,46%	7,47%	7,07%
Nákladové úroky/Výnosy	0,00%	2,53%	1,79%
Ostatní náklady/Výnosy	0,24%	1,11%	2,4%
Náklady/Výnosy	95,43%	95,98%	99,34%
Pridaná hodnota/Výnosy	10,06%	36,46%	31,1%
Osobné náklady/Pridaná hodnota	29,24%	65,02%	62,92%
Odpisy/Pridaná hodnota	4,55%	20,50%	22,75%
Nákladové úroky/Pridaná hodnota	0,00%	6,94%	5,75%
HV pred zdanením/Pridaná hodnota	45,49%	11,03%	8,03%

Tab. 23 Ďalšie ukazovatele – odvetvia

Odvetvie	2001	2002	2003
Výkonová spotreba/Výnosy	52,02%	50,83%	52,3%
Osobné náklady/Výnosy	14,33%	14,84%	14,45%
Odpisy/Výnosy	7,19%	6,99%	6,644%
Nákladové úroky/Výnosy	2,20%	1,71%	1,08%
Ostatné náklady/Výnosy	10,47%	12,65%	9,64%
Náklady/Výnosy	91,12%	92,59%	90,17%
Pridaná hodnota/Výnosy	33,06%	31,59%	33,2%
Osobné náklady/Pridaná hodnota	31,67%	40,04%	43,5%
Odpisy/Pridaná hodnota	21,73%	22,13%	20,0%
Nákladové úroky/Pridaná hodnota	6,66%	5,43%	3,2%
HV pred zdanením/Pridaná hodnota	26,86%	23,45%	29,6%

Pri porovnávaní s odvetvím je štruktúra pridanej hodnoty dosť rozličná. Postupne sa znižuje. Nákladové úroky sa v posledných dvoch rokoch približne rovnajú odvetviu. Osobné náklady sa v posledných dvoch rokoch pohybujú nad odvetvie. takisto v porovnaní s odvetvím sa dosť odlišuje a má veľmi klesavú tendenciu hospodársky výsledok na pridanej hodnote.

U odpisov vykazuje firma nižší podiel k dosiahnutým výnosom a to hlavne v roku 2001 . A u výkonovej spotreby vykazuje omnoho vyšší podiel ako v odvetví.

3 DOPURUČENIA A VÝCHODISKÁ ZO ZPRACOVANEJ ANALÝZY SPOLOČNOSTI RONA A.S.

O sledovaných rokoch, v ktorých prebiehala analýza môžeme konštatovať znižujúci vývoj z hľadiska rentability vlastného kapitálu, zhodnotenie vložených prostriedkov bolo lepšie, ako keby boli pri tom istom riziku použité v inej investícii.

Spoločnosti sa darí dosahovať tržby a zisky síce ich tendencia je v posledných rokoch klesavá. Slúžia k obnove a rozvoji spoločnosti. Hodnota firmy rastie a návratnosť vložených prostriedkov je zabezpečená. Po vstupe do EÚ vzrástla konkurencia, na základe toho klesá zisková marža. Spoločnosť sa prispôsobila podmienkam v odvetví.

Opatrenie č. 1

Na jej udržanie konkurencia schopnosti prípadne zvýšenie ekonomickej výkonnosti doporučujem aby spoločnosť zvýšila svoj predaj pri nižšom náraste nákladov, a tiež by sa mohla viac zamerať na cenovú politiku. Spoločnosť Rona a.s. je v rámci konkurencia schopnosti typickým „štrbinárom“ na trhu, ktorý umožňuje vytvárať sortiment ušitý podľa individuálnych požiadaviek zákazníkov, je vysoko flexibilná s dostatočnou kvalitou.

Opatrenie č. 2

U osobných nákladov je k zamysleniu rastúci podiel na výnosoch a tiež na pridanej hodnote. V súčasnej dobe vzhľadom na konkurenciu a veľký výber dodávateľov by som doporučila aby sa firma zamerala na riadenie režijných nákladov, kde by mohlo k nejakým úsporám dôjsť, pretože nemôžeme predpokladať výrazné zníženie variabilných nákladov týkajúcich sa nakupovaného materiálu.

Opatrenie č. 3

Z analýzy vyplýva zhoršujúci stav doby obratu zásob spoločnosti, ktorý sa zhoršuje. Z tohto dôvodu doporučujem aby sa firma pokúsila skrátiť dobu, za ktorú sa zásoby premieňajú na hotovosť alebo pohľadávku. Spoločnosť vykazuje len o niečo menšie výsledky ako v odvetví, čo znamená, že sa im darí splácať ich záväzky. Navrhla by som aby sa spoločnosť nespoliehala len na odpredaj vytvorených zásob. Podľa ukazovateľa čistého pracovného kapitálu som zistila, že spoločnosť nie je finančne stabilná čo sa však v poslednom roku o dosť zlepšilo.

ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce je objasnenie konkurencie schopnosti a ekonomickej výkonnosti, odhadnutie nedostatkov v organizovaní a navrhnutie možnosti zvyšovania kvality, či navrhnutie opatrenia k zlepšeniu konkurencie schopnosti a ekonomickej výkonnosti v tejto oblasti.

V teoretickej časti sú zachytené metodické východiská pre analýzu ukazovateľov ekonomickej výkonnosti, procesu výberu konkurenčnej stratégie, metódy a spôsoby, ktoré sa uplatňujú pri identifikácii konkurentov.

V praktickej časti som spracovala teoretické poznatky, ktoré som konfrontovala a porovnávala s riadením vo firme Rona a.s., kde som bola oboznámená s konkrétnou analógiou konkurencie a ekonomickej výkonnosti. Fungovanie konkurenčného procesu a ekonomickej výkonnosti je popísané v širokých súvislostiach, ale zároveň i v jednotlivých špecifických a prepojených podrobnostiach.

Praktická stránka bakalárskej práce bola pre mňa veľkým prínosom. Z predmetu skúmania danej problematiky som získala informácie nie len o procesoch ekonomických, ale aj o procesoch, ktoré sú tiež podstatnou súčasťou reťazca konkurencie.

V závere mojej bakalárskej práce som na základe empirických štúdií a podrobnej analýzy praktických poznatkov odhalila nedostatky v organizovaní, navrhla možnosti zvyšovania kvality a v konečnom dôsledku spracovala opatrenia k zlepšeniu konkurencie schopnosti a ekonomickej výkonnosti v tejto oblasti.

Som presvedčená, že zistené poznatky vyplývajúce z tejto práce uplatnením v budúcnosti nie len pri ďalšom štúdiu rôznych ekonomických disciplín, ale tiež pri využívaní týchto poznatkov v praxi. Ďalej tiež dúfam, že informácie, ktoré som pre spoločnosť Rona a.s. spracovala, povedú k ich efektívnemu budúcemu využitiu.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Knižná publikácia:

- [1] PORTER, M.E.. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1993 – 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [2] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha : Management Press, 1997 – 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- [3] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [4] KOTTLER,P. *Marketing management*. Praha : Victoria Publishing. 1992. 789 s. ISBN 80.85605-08-2.
- [5] VEBER,J. a kol.. *Management: základy, prosperita, globalizace*.Praha : Management Press. 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [6] DEDOUCHOVA,M. *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck. 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] PAVELKOVÁ,D. KNÁPKOVÁ,A. *Finance podniku*. Zlín : 2004-127 s. [6]
DEDOUCHOVA,M. *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck. 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] VALALCH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Nad zlato 1993. 115 s. ISBN 80-85626-12-8.
- [9] SYNEK, M. a kol. *Ekonomika a řízení podniku*. Praha. Vysoká škola ekonomická v Praze. 1994. 446 s. ISBN 80-7079-496-8
- [10] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha. Grada. 2000. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.

Citácia webových stránok:

[11] Rona [online]. [cit. 2005-10-04]. Dostupný na WWW:
<<http://www.Rona.cz/sk/skprofilspolocnosti/skhistoria/>>

Vnutropodniková literatúra:

[12] Interné materiály firmy Rona a.s

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK

EÚ	Európska únia
HV	hospodársky výsledok
EBIT	čistý zisk pred úrokmi a zdanením
V	výnosy
resp.	respektíve
ČPK	čistý pracovný kapitál
OA	obežné aktíva
A	aktíva
VK	vlastný kapitál
EBT	hospodársky výsledok pred zdanením
OP	opravné položky
CP	cenné papiere
HVMO	hospodársky výsledok za minulé obdobia
SK	slovenská koruna
DNM	dlhodobý nehmotný majetok
DHM	dlhodobý nehmotný majetok
DFM	dlhodobý finančný majetok
MPO	ministerstvo priemyslu a obchodu
OKEČ	odvetvová klasifikácia ekonomických činností
SWOT	strengths-weaknesses-opportunities-threats
ISO	international organization for standardization
a.s.	akciová spoločnosť
č.	číslo
tzv.	tak zvane
napr.	napríklad
resp.	respektíve
tj.	to jest
SCP	structure – conduct – performance

apod.	a podobne
ROE	rentabilita vlastného kapitálu
zam.	zamestnanci
obd.	obdobie
dlh.	dlhodobé

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Strategické skupiny v priemysle [4].....	10
Obr. 2 Hodnotový reťazec [2].....	13
Obr. 3 Postavenie analýzy SWOT v strategických úvahách [5].....	14
Obr. 4 Využitie analýzy SWOT pri koncipovaní stratégie [5]	16

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Odvetvový scenár [2].....	23
Tab. 2 Podnikateľská činnosť firmy Rona a.s.	34
Tab. 3 SWOT formy Rona a.s.	39
Tab. 4 Štruktúra exportu	43
Tab. 5 Vývoju počtu zamestnancov za posledné tri roky.....	44
Tab. 6 Percentuálny rozbor položiek majetkovej a finančnej štruktúry	45
Tab. 7 Percentuálny rozbor položiek rozvahy – odvetia.....	46
Tab. 8 Vývojové trendy položiek majetkovej a finančnej štruktúry – Rona a.s.	47
Tab. 9 Rozbor položiek výnosov a nákladov	49
Tab. 10 Vývojové trendy výkazov ziskov a strát spoločnosti	49
Tab. 11 Vývoj hospodárskeho výsledku – Rona a.s.....	50
Tab. 12 Čistý pracovný kapitál	51
Tab. 13 Ukazovatele zadĺženosti, majetkovej a finančnej štruktúry – Rona a.s.....	52
Tab. 14 Ukazovatele zadĺženosti, majetkové a finanční štruktúry – odvetvie.....	53
Tab. 15 multiplikátor vlastného kapitálu.....	54
Tab. 16 Ukazovatele likvidity – Rona a.s.	55
Tab. 17 Ukazovatele likvidity – odvetvia	55
Tab. 18 Ukazovatele rentability – Rona a.s.	57
Tab. 19 Ukazovatele rentability – odvetvie	57
Tab. 20 Ukazovatele aktivity – Rona a.s.....	58
Tab. 21 Ukazovatele aktivity – odvetvia.....	59
Tab. 22 Ďalšie ukazovatele – Rona a.s.	60
Tab. 23 Ďalšie ukazovatele – odvetvia	61

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Dcérske, pridružené a spoločné podniky skupiny Rona
- P II Výkaz ziskov a strát za účtovné obdobie 2001-2003 spoločnosti Rona a.s.
- P III Cash-flow za účtovné obdobie 2001-2003

PRÍLOHA P I: DCÉRSKE, PRIDRUŽENÉ A SPOLOČNÉ PODNIKY SKUPINY RONA

ZŤS – LR NaJUS a.s.. Dubnica nad Váhom

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	207 853	207 853	207 853
Ročný obrat	225 353	221 584	228 870
Hospodársky výsledok	-26 619	-6 940	+1 151

LR GASTRO s.r.o.. Lednické Rovne

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	3 516	3 516	3 516
Ročný obrat	61 320	65 189	65 132
Hospodársky výsledok	+453	+815	+321

LR TRADE s.r.o.. Lednické Rovne

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	6 600	6 600	6 600
Ročný obrat	107 211	103 410	95 795
Hospodársky výsledok	792	491	543

LEGIA a.s.. Trenčín

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	1 103	1 103	1 103
Ročný obrat	30 590	32 570	27 244

Hospodársky výsledok	+ 2 220	+1 731	+1 282
----------------------	---------	--------	--------

LR COMFORT a.s.. Lednické Rovne

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	31 627	31 627	31 627
Ročný obrat	9 197	9 546	9 586
Hospodársky výsledok	-690	-1 005	-438

Rona Deutschland GmbH. Nemecko

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	1 029	1 043	1 069
(v tis. EUR)	25	25	25
Ročný obrat	10 501	10 121	10 447
(v tis. EUR)	255	243	244
Hospodársky výsledok	14	23	-11
(v tis. EUR)	0,3	0,5	-0,3

RONEX – M. Rusko

Ukazovatele	2003	2002
Základné imanie	26 038	31 660
(v tis. RUB)	22 466	24 039
Ročný obrat	104 233	111 493
(v tis. RUB)	89 934	84 657
Hospodársky výsledok	-526	1 537
(v tis. RUB)	-454	1 167

ŠK CRYSTAL s.r.o.. Lednické Rovne

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	10 652	9 504	200
Ročný obrat	5 262	3 871	4 960
Hospodársky výsledok	-1 282	-1 906	31

RETRO T. Rusko

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	580	658	808
(v tis. RUB)	500	500	500
Ročný obrat	17	985	3 643
(v tis. RUB)	15	748	2 253
Hospodársky výsledok	-20	-154	5
(v tis. RUB)	-17	-117	3

Rona BRATISLAVA s.r.o..

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	200	200	200
Ročný obrat	28 136	17 257	2 060
Hospodársky výsledok	1 396	1 179	-339

CRYSTALGRAF a.s.. Lednické Rovne

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	10 000	10 000	10 000
Ročný obrat	207 234	194 110	168 919

Hospodársky výsledok	1 022	930	551
----------------------	-------	-----	-----

KAHLA a Rona, Španielsko

Ukazovatele	2003	2002	2001
Základné imanie	2 473	2 507	2 570
(v tis. EUR)	60 100	60 100	60 100
Ročný obrat	43 124	43 138	27 889
(v tis. EUR)	1 048	1 034	652
Hospodársky výsledok	1 381	2 628	578
(v tis. EUR)	33	63	14

PRÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT ZA ÚČTOVNÉ OBDOBIE
2001-2003

(v tis. SK)	2003	2002	2001
Tržby z predaja tovaru	9 948	1 582 808	1 549 353
Náklady vynaložené na obst. predaného majetku	8 116	1 206 019	1 127 823
Obchodná marža	1 832	376 789	421 530
Výroba	1 804 509	1 342 743	25 801
Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	1 742 693	1 287 153	25 801
Zmena stavu vnútropodnikových zásob	39 553	23 409	
Aktivácia	22 263	32 181	
Výrobná spotreba	1 076 261	1 010 351	282 123
Spotreba materiálu, energie	707 419	628 736	5 965
Služby	368 842	381 615	276 158
Pridaná hodnota	730 080	709 181	165 208
Osobné náklady	459 340	467 137	48 308
Mzdové náklady	333 543	336 006	
Odmeny členom orgánov spoločnosti			
Náklady na sociálne zabezpečenie	114 155	115 181	
Sociálne náklady	11 642	9 950	
Dane a poplatky	2 746	3 224	218
Odpisy dlhodobého hmotného a nehmotného majetku	166 093	145 403	7 513
Tržby z predaja dlhodobého majetku	340 454	25 372	
Zostatková cena predaného DM	328 605	27 672	
Použitie a zrušenie rezerv do výnosov	8 244	81 000	
Tvorba rezerv na hosp. činnosť	70 963	50 099	
Zúčtovanie a zrušenie OP do výnosov	45 214	3 637	
Tvorba OP do nákladov	15 333	1 181	314
Ostatné výnosy	16 838	17 487	2 033

Ostatné náklady	56 251	21 601	3 955
Prevod výnosov z hosp. činnosti			
Prevod nákladov z hosp. činnosti			
Výsledok z hospodárenia z hosp. činnosti	41 499	126 360	106 933
Tržby z predaja CP		8 235	
Predané CP		8 348	
Výnosy z dlhodobého finančného majetku	2 224	782	24 360
Výnosy z CP	2 224	782	
Výnosy z ostatných dlhodobých CP			
Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku			
Výnosy z krátkodobého finančného majetku			
Náklady na krátkodobý finančný majetok			
Výnosy z precenenia CP	47 880		
Náklady na precenenie CP	10 839		
Výnosové úroky	1 338	1 777	
Nákladové úroky	41 972	49 249	91 685
Kurzové zisky	62 441	77 866	
Kurzové straty	43 692	68 790	
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	226	65	
Ostatné náklady z finančnej činnosti	7 657	6 672	
Použitie a zrušenie rezerv do výnosov	7 753	3 161	38 122
Tvorba rezerv na finančnú činnosť	600	6 953	2 773
Zúčtovanie a zrušenie OP do výnosov na finančnú činnosť	728		
Tvorba OP do nákladov na finančnú činnosť	726		
Prevod finančných výnosov			
Prevod finančných nákladov			
Výsledok z hospodárenia z finančnej činnosti	17 104	-48 126	-31 976

Daň z príjmov z bežnej činnosti	15 430	25 701	12 255
Výsledok z hospodárenia z bežnej činnosti	43 173	52 533	75 154
Mimoriadne výnosy			267
Mimoriadne náklady	6 054		70
Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti			
Výsledok z hospodárenia z mimoriadnej činnosti	-6 054		197
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	37 119	52 533	62 899

PRÍLOHA P III: CASH-FLOW ZA ÚČTOVNÉ OBDOBIE 2001-2003

(v tis. SK)	2003	2002	2001
Stav peňažných prostriedkov	26 229	8 094	19 802
+ čistý peňažný tok z podnikateľských činností	217 218	133 221	253 053
+ čistý peňažný tok z finančnej činností	-42 772	-50 814	-235 088
+ čistý peňažný tok z investičnej činností	-154 935	-65 309	-28 924
+ výsledkové kurzové rozdiely	-1 055	1 037	-749
Stav peňažných prostriedkov	44 685	26 229	8 094