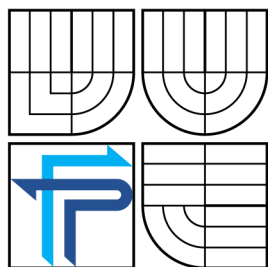


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VERONIKA KODYMOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. STANISLAV ŠKAPA, Ph.D.

BRNO 2009

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2008/09
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kodymová Veronika, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, M.: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing. a.s. Praha. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Grada Publishing. a.s. Praha 2007. ISBN 80-247-0447-1.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vyd, Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. Computer Press. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0
- PETŘÍK, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. Grada Publishing. a.s. Praha. 2005. ISBN 80-247-1046-3

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 31.3.2009

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru v dnešních složitých podmínkách stávající společnosti. Podkladem pro jeho vypracování je komplexní analýza interních a externích faktorů okolí, jeho vlivů, změn a zhodnocení vnitřních výkonnostních parametrů v souladu s navrženou strategií. Cílem je vytvořit klíčový dokument, který by měl ujasnit a upřesnit pozici a směřování podnikatelských aktivit do budoucna, jakož i prostředky pro jejich dosažení.

KLÍČOVÁ SLOVA

situační analýza, tržní potenciál, SWOT analýza, portfolio analýza, Porterův model, konkurenční výhoda, marketingový cíl

ABSTRACT

This thesis considers the proposed business plan which outlines the present difficult conditions which exist in the company. It is derived from a complex analyses of the company surroundings, changes and estimates of internal performance parameters aligned to the agreed strategic design. The objective is to produce a definitive document which sets out a clear statement of the future direction of the business and its desired position including the identification of the resources required to achieve that goal.

KEY WORDS

situation analysis, market potential, SWOT analysis, Porter's model, competitive advantage, marketing goal

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KODYMOVÁ, V. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 111 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala zcela samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použila, uvádím v přehledu literatury.

Brno květen 2009

.....
(podpis studenta)

OBSAH

1. Úvod.....	9
2. Vymezení řešeného problému a cíle práce.....	10
3. Teoretické východiska pro zpracování práce.....	12
3.1 Postup při tvorbě podnikatelského záměru (plánu).....	12
3.2 Definování a sběr potřebných informací.....	13
3.3 Analýza vnějšího prostředí (SLEPT).....	14
3.4 Analýza vnitřního prostředí.....	15
3.4.1 Tržní potenciál.....	15
3.4.2 Prognózování vývoje trhu a poptávky firmy.....	16
3.4.3 Segmentace a cílový trh.....	17
3.4.4 Analýza odvětví (Porterův model).....	19
3.4.5 Analýza konkurence.....	21
3.5 Analýza interních faktorů podniku (funkcionální oblast).....	22
3.6 Konkurenční výhoda.....	22
3.7 Strategický nástroj (SWOT analýza).....	24
4. Situační analýza (opportunitny study).....	26
4.1 SLEPTE analýza a makroekonomické prognózy SR.....	26
4.2 Potenciál cílových trhů a jejich predikce.....	31
4.3 Stanovení poptávky a její predikce.....	35
4.4 Odvětví.....	38
4.4.1. Zákazníci.....	40
4.4.2 Konkurence a konkurenční produkty.....	42
4.4.3 Dodavatelé.....	46
4.5 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.....	47
4.5.1 Výroba a výrobní kapacita.....	47
4.5.2 Použité technologie.....	49
4.5.3 Finance.....	50
4.5.4 Marketing.....	58
4.5.5 Úroveň řízení a lidský zdroje.....	59
4.5.6 Výzkum, vývoj a inovace.....	60
4.6 Konkurenční výhoda na jednotlivých trzích.....	62
4.7 Evaluace dosavadní strategie a cílů společnosti.....	63

4.8. Analýza SWOT.....	63
5. Návrh podnikatelského záměru.....	65
5.1 Stručný popis společnosti.....	65
5.2 Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů společnosti.....	66
5.3 Tržní potenciál.....	67
5.3.1 Cílové trhy a jejich predikce.....	67
5.3.2 Zákazníci.....	68
5.3.3 Dodavatelé.....	68
5.3.4 Konkurence.....	69
5.3.5 Poptávka.....	71
5.4 Marketingový plán.....	72
5.5 Zhodnocení rizik.....	73
5.6 Obchodně-finanční plán.....	75
5.6.1 Plán prodejů.....	75
5.6.2 Plán výnosů a nákladů.....	76
5.7 Přínos návrhů řešení.....	77
6. Závěr.....	79
 Literatura.....	 80
Seznam grafů a tabulek.....	83
Seznam obrázků.....	86
Seznam příloh.....	87

1. Úvod

Kdo chce být úspěšný v businessu svíraném v současné době výrazným ekonomickým zpomalením, musí změnit své podnikatelské chování a hledat nové způsoby uplatnění na trhu. Tím, že ekonomika začíná být více nasycená a fragmentovaná a že se konkurenční tlaky zvyšují, stává se udržení růstu a přežití stále těžší. Potřeba reagovat na tyto tlaky ovlivňuje podniky všech velikostí na všech trzích. Návod, jak by se měly chovat, je stejný jak pro malou, tak i velkou firmu. První věc je, že by rozhodnutím majitele měla firma mapovat situaci na trhu a hledat způsoby, jak být co nejpružnější.

Každý podnik musí vědět, co se děje v jeho okolí, jaké faktory na něj mají vliv, jaký je jejich budoucí vývoj a další informace, aby mohl správně naplánovat své vlastní aktivity. Komplexní, přesná a v pravý okamžik opatřená informace zvyšuje konkurenceschopnost podniků. Firma musí být schopná mít v reálném čase k dispozici informace o vývoji uvnitř i vně organizace, musí být schopna tyto informace efektivně zpracovat a okamžitě reagovat v souladu se svým posláním. Bez rychlého přístupu k přesným a komplexním informacím se firmy vystavují riziku nekvalifikovaných rozhodnutí.

Asi největším problémem, který firmy řeší, je příprava business plánu na příští jeden až tři roky. Existuje řada podniků, které se rozhodly odložit tvorbu tohoto klíčového dokumentu na dobu, kdy se situace v době finanční krize na trzích ustálí.

Plnohodnotný podnikatelský plán je založen na solidních analýzách, jasně definuje podnikatelské cíle a taktéž možná rizika. Přitom je třeba zachovat si reálnost pohledu a oprostit se od přílišného optimismu. Společnost si v něm ujasní své podnikatelské záměry a upřesní si svou pozici vůči podnikatelskému prostředí, čímž může výrazně snížit pozdější podnikatelská rizika. Neslouží jen jako hlavní nástroj řízení podnikatelských aktivit, ale je také základním dokumentem, který přináší informace potenciálním poskytovatelům kapitálu.

Bohužel i v dnešní době, pokud mluvím o strategickém řízení a plánování obecně, je jejich proces dosti podceňován. Podnikatelé se zaměřují spíše na přítomnost a strategickým činnostem věnují minimum času. Častým případem jsou například slabé znalosti prostředí a trendů, které spolu s nedostatkem peněz a lidí způsobují celkový nezájem.

2. Vymezení řešeného problému a cíle práce

Společnost Decon spol. s.r.o., Žilina, SR je mladá dynamická společnost, která od svého vzniku v roce 1991 vyrobila a spustila do provozu více než 3 000 předávacích stanic tepla. Od počátku své podnikatelské činnosti se společnost zaměřila na oblast tepelné techniky a investovala do vývoje technologií předáváním tepla. První prototyp byl úspěšně spuštěn v roce 1992 a od té doby se společnost zaměřila především na návrh, výrobu a prodej kompaktních předávacích stanic tepla.

V letech 2003 - 2008 nastala v SR zvýšená poptávka na modernizaci a dodávky nových tepelných zařízení v souvislosti s oživením stavební produkce, investicí a průmyslové výroby. Tento trend vyvolal nárůst nových společností, které se zabývají výrobou obdobných tepelných zařízení, čímž dochází ke tlaku konkurence na snižování cen výrobků v této oblasti. Společnost Decon, s.r.o. na tomto vývoji postavila svoji strategii a od roku 2007 nastartovala investiční akce v několika miliónech korun pro zvýšení efektivnosti softwarového, konstrukčního a montážního oddělení.

Pozdější dopad globální hospodářské krize, která má vliv na výkonnost evropských ekonomik, způsobil snížení produkce na cílových trzích, které společnost obsluhuje a tudíž očekávané snížení poptávky po výkonech společnosti. Z hlediska současného mixu nepříznivých okolností mají na některé ze společností velice negativní dopad v souvislosti s exportem, propouštěním nebo omezováním výroby.

Podnikatelský záměr navržený pro tuto diplomovou práci bude sloužit nejenom k ujasnění dosavadního vývoje a současného stavu firmy, ale hlavně o jejím budoucím směřování a vyrovnání se ze současným nejasným vývojem.

Cílem práce je analyzování externích/interních faktorů (vlivů, změn a trendů) prostředí a zhodnocení vnitřních parametrů společnosti v souladu s navrženou strategií, jakož i definování cílů pro jejich dosažení a následní implementaci.

V kapitole „situační analýza“ budu hodnotit stávající tržní pozici společnosti Decon, s.r.o. v podnikatelském prostředí, ve kterém se firma nachází, vnějších ekonomických vlivů ovlivňujících její podnikání, hodnocením tržního potenciálu cílových trhů, ekonomických rozměrů odvětví včetně rizik a vnitřních faktorů společnosti.

Bude sloužit jako primární podklad pro zmapování podnikatelských příležitosti, o kterých lze uvažovat jako o potenciálně ekonomicky návratných a výnosných.

Východiskem pro veškeré úvahy a plánování bude komplexní SWOT analýza v rámci, které budou doporučeny možná řešení pro eliminaci/minimalizaci ohrožení a slabých stránek a naopak možnosti pro využití příležitosti a silných stránek společnosti (konkurenční výhody) na jejichž základě bude zformulován podnikatelský záměr.

3. Teoretické východiska pro zpracování práce

3.1 Postup při tvorbě podnikatelského záměru (plánu)

Prvním krokem je **průzkum trhu** (market study) a vypracování studie **podnikatelských příležitostí**¹ (opportunity study), které zmapují podnikatelské příležitosti, o kterých lze uvažovat jako o potenciálně ekonomicky návratných a výnosných. Na jejich základě je potom formulován **podnikatelský záměr** (entrepreneurial design).

Dalším krokem je zpracování **studie proveditelnosti**² (feasibility study), která je spolehlivým nástrojem pro vyhodnocení podnikatelského záměru, včetně různých variant řešení a zhodnocení jejich ekonomické efektivnosti. Investorovi slouží jako podklad pro výběr nejvhodnější varianty – poskytne mu základní ekonomické a technické informace pro kvalitní rozhodnutí o investici. Studie proveditelnosti optimalizuje technické, finanční, organizační a majetkové řešení a následné provozování projektu.

Existuje-li více investičních alternativ a vypracování podrobné studie proveditelnosti pro každou z nich by bylo příliš nákladné, lze jako mezistupeň mezi studií podnikatelských příležitostí a studií proveditelnosti doporučit zpracování tzv. **předběžné studie proveditelnosti** (pre-feasibility study), která zhodnotí základní alternativy a parametry záměru a pomůže projekt lépe specifikovat.

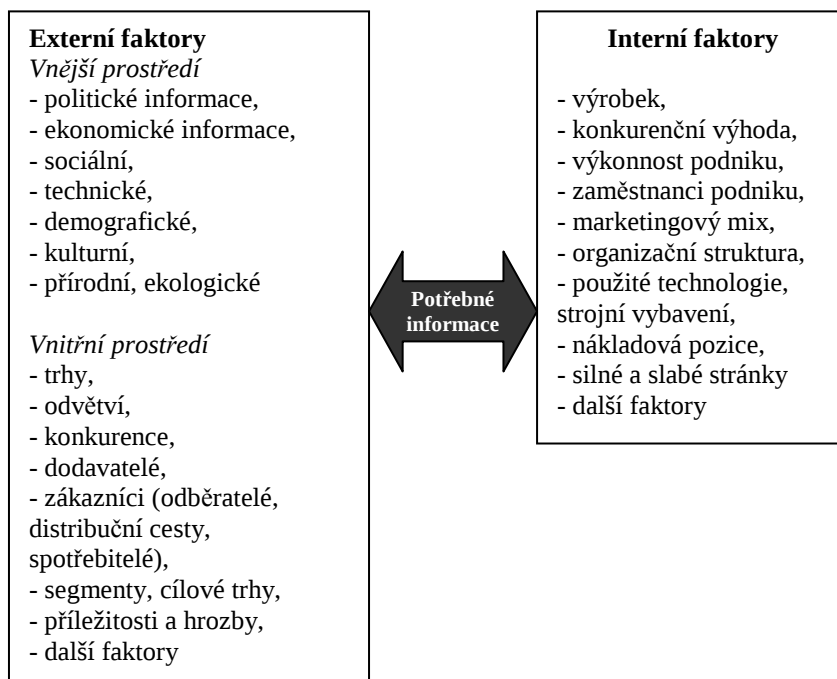
Na základě výběru optimální varianty záměru se dále zpracovává **podnikatelský plán** (business plan), jenž definuje postup, podmínky a prostředky pro dosažení cíle a plán financování záměru, který slouží jako nástroj pro získání finančních prostředků [webové stránky, Ekowat].

¹Jedná se o popis cíle společnosti, příležitostí, rizik a hrozeb. Vymezení jakých příležitostí chceme využít, kterým hrozbám se chceme ubránit, co nám to přinese a jestli na to máme zdroje. V rámci této studie mluvíme o analýzách typu **SLEPT/PEST analýza, Porterova analýza, Portfolio analýza, SWOT analýza SMARTi** - chytrý (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, integrovatelný cíl).

²Metody, které se používají jsou zejména **více kritériální analýza, citlivostní analýza, analýzy finančního a investičního plánování** (Cost Benefit, Cash-flow, Return of Investment, Return of Equire, Internal Rate of Return, ARR, NPV, Benefit-Cost Ratio).

3.2 Definování a sběr potřebných informací

Hned na začátku si je nutné ujasnit potřebné informace, s kterými se bude pracovat v rámci analýz. Ty znázorňuje následující obrázek.



Obr. č.3.1: Externí a interní faktory při analýze podniku [2]

Po určení, jaké informace a odkud chceme mít, je třeba určit, jak tyto informace získat. Rozlišujeme metody sběru **primárních**³ a **sekundárních informací**⁴. V poslední době se rozšiřuje výzkum prostřednictvím internetu. Musíme tedy rozhodnout, jaká metoda bude nejvhodnější z hlediska typu hledaných informací, časového rámce, přesnosti a jiných aspektů [2].

³Zjišťování **primárních informací** bude firma provádět vlastními zdroji. Jako zdroje primárních informací slouží zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, firmy působící na trhu, konkurenti atd. Jiný způsob představují firmy (outsourcing) provádějící marketingový výzkum nebo výzkum trhu a konzultační firmy.

⁴K zjišťování **sekundárních informací** firma využívá mezinárodní a národní statistické úřady, ministerstva, další orgány státní správy, internet, mezinárodní a národní firmy, nezávislé subjekty (banky, různé asociace), komerční firmy působící na trhu, univerzity, výzkumné ústavy, knihovny, mezinárodní a národní časopisy, odborný tisk a publikace.

3.3 Analýza vnějšího prostředí (SLEPT)

Jedná se o prostředek pro analýzu změn okolí a umožňuje vyhodnotit dopady na projekt z různých oblastí podle faktorů. Je třeba zvážit, které **externí faktory** v rámci jednotlivých kategorií informací mají a budou mít rozhodující vliv na trh a na firmu. Vždy bude záležet na posouzení konkrétní situace a **relevantnosti údajů** potřebných pro zpracování projektu.

Sociální	Legislativní	Ekonomické	Politické	Technologické
Rozdělení příjmů	Zákony o investičních pobídkách	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Forma a stabilita vlády	Vládní výdaje na výzkum a vývoj
Demografické faktory (věková struktura, povolání atd.)	Obchodní právo	Monetární politika (úrokové sazby)	Legislativně zakotvená byrokracie	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Pracovní mobilita	Právní úpravy pracovních podmínek	Vládní výdaje	Administrativy a její vliv na firmu	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Změny životního stylu	Daňové zákony	Cla a daňová zatížení v případě exportu importovaného zboží	Postoj vůči privátním a zahraničním investicím	Míra technologických opatření
Postoje k práci a volnému času	Deregulační opatření	Výše a vývoj daňových sazeb, dohody o zamezení dvojího zdanění	Vládní politika ve vztahu k průmyslové spolupráci	Spotřeba energie a náklady na energii
Vzdělání	Antitrustové zákony	Měnové kurzy	Otevřenost versus uzavřenost země	Vliv změn v informačních technologiích
Móda, záliby, koníčky atd.	Legislativní vymezení konkurenčního postavení	Inflace	Politický vliv různých skupin – stakeholders	Internet, satelitní komunikace
Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	Legislativní omezení : distribuce, ekologická opatření	Obchodní deficit nebo přebytek	Začlenění země do politicko-ekonomického seskupení	Potřeba inovace stávajících procesů a prostředků
Regionální rozdíly	Funkčnost soudu, vymahatelnost práva, patentová ochrana, autorská práva atd.	Dostupnost a formy úvěrů	Politicko-ekonomické zdroje nestability	Existence externího tlaku na technologický rozvoj

Tab.č.3.1: Příklady faktorů sledovaných v rámci SLEPT analýzy [2]

3.4 Analýza vnitřního prostředí

3.4.1 Tržní potenciál

Chybné **vymezení trhu**⁵ může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnuti potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků, a podnik většinou zkrachuje při změnách na trhu. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby [2].

Velikost trhu je dána počtem zákazníků a je funkční k zájmu a příjmu. Při růstu ceny klesá zájem. Zmenšuje se bariérou přístupu, tj. v daném tržním segmentu trhu výrobek není dodáván a prodáván, protože zákazníci zde nejsou pro prodávající přístupní.

Potřebujeme odhadnout:

- *celkový potenciál trhu,*
- *oblastní potenciál trhu,*
- *velikost prodeje oboru na trhu - identifikace konkurentů a velikost jejich prodeje, podíly na trhu.*

Informace o **tržním potenciálu** je velice důležitá, protože lze z ní určit maximální poptávku⁶. Ten představuje míru kapacity trhu, jeho absorpčních schopností, představuje max. dosažitelný objem prodeje daného výrobku na určitém trhu během daného období a za daných podmínek. **Relativní tržní potenciál**⁷ se stanovuje pro jednotlivé územní segmenty trhu.

⁵Vymezení relevantního trhu:

- místní, lokální, regionální, mezinárodní atd.
- věcně: například potravin (obrat x maloobchod/velkoobchod)
- kvantitativně, tj. **velikost trhu především chápaná jako velikost poptávky vyjádřená v korunách** (a je-li to možné, tak i ve fyzických jednotkách (počet prodaných), a to zásadně v časové řadě, pokud možno co nejdelší.

⁶Pro představu je možné uvést, že např. skutečná poptávka po spotřebním průmyslovém zboží nepřekročí 7% tržního potenciálu.

⁷Na základě zjištěné velikosti tržního potenciálu a odhadu podílu zákazníku je možné odhadnout i **potenciální poptávku**, která by neměla v praxi (pokud si nechceme vytvářet už v úvodě projektu rizika) větší než 3,5% tržního potenciálu.

Metody stanovení tržního potenciálu

- *identifikace všech potenciálních zákazníků a odhad jejich potenciálních nákupů,*
- *redukce základního údaje o celkovém počtu zákazníků o ty skupiny, které nebudou mít o produkt zájem.*

Metody přibližného odhadu možnosti prodeje

- *přímý propočet* - vychází se ze statistických údajů,
- *indexní metoda* - místo prodeje se uvažuje proměnná nebo více proměnných, které jsou k dispozici a které silně korelují s prodejem.

Tržní podíl - poměr objemu prodeje určitého výrobku realizovaný individuálním podnikem (v určitém časovém období) k celkovému objemu prodeje daného výrobku, realizovaného všemi jeho dodavateli (v tomtéž časovém období).

Relativní tržní podíl - charakteristika konkurenčního postavení podniku, (jako relativní kritérium nákladové pozice v oboru) je to poměr objemu prodeje podniku k objemu prodeje největšího konkurenta v odvětví.

3.4.2 Prognózování vývoje trhu a poptávky firmy

Jako použitelná pro stanovení předpovědi se uvádí třístupňová metoda (Kotler):

- předpověď **vývoje prostředí** (předpověď inflace, úrokových sazeb, odhad HDP a dalších indikátorů a z toho předpověď výroby a prodeje atd.),
- předpověď **vývoje výroby** (výkonů, např. v průmyslu),
- předpověď **prodeje firmy** (z předpovědi podílu na trhu).

U **předpovědi⁸ vývoje poptávky** si musíme uvědomit, že tržní potenciál, koupěschopný trh a zejména potencionální poptávka představují kumulativní hodnoty, odpovídající celkové době životního cyklu daného výrobku. Pro projektové potřeby je nutné tyto údaje promítnout do časové osy.

Při určování vývoje poptávky je třeba provést:

⁸ Předpovědi vycházejí ze třech informačníchází: co lidé říkají (zákazníci, prodejci, experti), co lidé dělají: zkušební umístění výrobků na trhu, testování odezvy zákazníků, co lidé udělali, to jsou údaje o minulé skutečnosti (základní časové řady a statistická analýza poptávky).

- *Shromáždit a analyzovat údaje o dosavadní poptávce.*
- *Roztřídit tyto údaje dle tržních segmentů.*
- *Určit faktory, které ji v minulosti v rozhodující míře ovlivňovali a nalézt vztahy mezi těmito faktory a poptávkou.*
- *Předpověď vývoje těchto faktorů.*

Použití **metod prognózování** je předpokladem úspěšné reakce firmy na budoucí změny prostředí a hledání optimální odezvy. Jedná se o analytické nástroje, které budou použity pro zpracování a vyhodnocení dat:

- **kvantitativní metody** – kontingenční tabulky, kauzální analýza, statistické metody (korelační analýza, regresní analýza), ekonometrické modely, metoda časových řad.
- **kvalitativní metody** – expertní výpovědi (metoda Delfi), extrapolace trendů, korelace trendů, dynamické modelování, analýza křížových vazeb, vícenásobné scénáře, předpovídání poptávky/rizika.

3.4.3 Segmentace a cílové trhy

Po vymezení trhu je třeba trh **segmentovat⁹ do menších skupin**, jenž je možné **uspokojit stejným marketingovým mixem**.

Segment musí být dostatečně **veliký, dostupný a stabilní**, aby se náklady vynaložené na tvorbu specifického marketingového mixu pro něj vyplatily. Pokud firma z jakýchkoliv důvodů (technologických, ekonomických, organizačních) není schopna pro příslušný segment vytvořit odpovídající marketingový mix, potom je segmentace zbytečným plýtváním peněz.

Při výběru segmentu a tvorbě odpovídající strategie musí firma velmi pečlivě zvažovat a vyhodnocovat **ekonomické rozměry** segmentu. Velikost, kupní sílu, očekávaný růst, očekávaný zisk aj., včetně **rizik** se segmentací a cíleným marketingem

⁹Jedná se o nalezení skupin zákazníků dle stanovených kritérií. Požadavek vnitřní homogenosti znamená, že zákazníci by si měli být co nejvíce podobní svým tržním projevem. Segment je skupina zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků. Zákazníci patřící do určitého tržního segmentu musí mít nějaké společné potřeby.

spojených (riziko silné konkurence, silného substitutu, monopolního dodavatele, ekologické aj.)

Aby bylo možné rozdělit existující trh na určité segmenty, musí být splněna určitá kritéria. Pro potřeby této práce budu mluvit pouze o **kritériích pro trh institucí** jako jsou *typ firmy, její velikost a odvětví, umístění či charakteristiky nákupního chování*. Při rozhodování o rozdělení trhu do určitých skupin zákazníků je nutné stanovit hlediska rozdělení. Často se používá více hledisek ve vzájemné kombinaci [2].

Postup při segmentaci:

- 1) *specifikace segmentačních proměnných kritérií,*
- 2) *segmentace trhu podle těchto kritérií,*
- 3) *definování jednotlivých segmentů,*
- 4) *hodnocení atraktivity a vhodnosti vybraných segmentů,*
- 5) *výběr vhodných segmentů, na které se bude firma zaměřovat, tzv. cílové trhy,*
- 6) *definování, čím zaujmout potenciální zákazníky na vybraných trzích [2].*

Ad4) Atraktivita segmentu je hodnocena z hlediska např:

- jednoduchosti vstupu (vstupní bariéry),
- potenciální úrovně ziskovosti (rentabilita),
- velikosti segmentu,
- jedinečnosti a stability segmentu,
- počtu konkurentů a jejich podílu na trhu,
- dosažitelného tržního podílu [2].

Vhodnost segmentu je hodnocena z hlediska souladu segmentu a podnikových zdrojů, schopností a cílů. Ptáme se např:

- *Je firma schopna dodat přidanou hodnotu tomuto segmentu?*
- *Jaký vliv bude mít obsluha tohoto segmentu na image firmy?*
- *Jaké zdroje jsou potřeba k obsluze tohoto segmentu?*

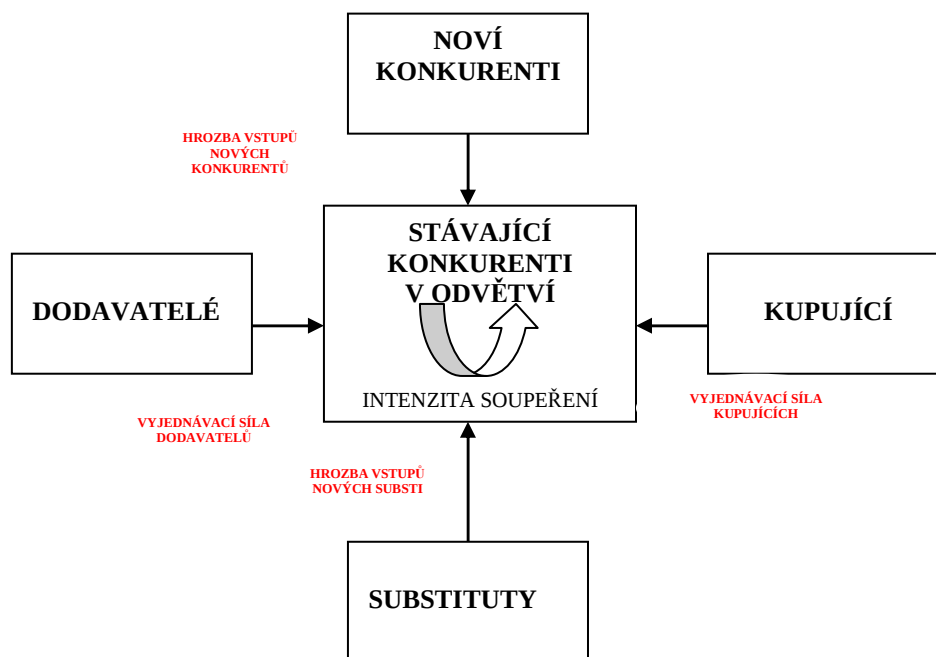
Ad 5) Co se týče **výběru segmentu** se tady nemá smysl zaměřovat na všechny trhy a získat jen nízký tržní podíl. Lepší je vybrat ty segmenty, kde se nám nabízí nejvíc příležitostí. Také je důležité, zda pro uspokojení potřeb těchto segmentů má podnik dostatečné zdroje.

Poté, co podnik rozdělil trh svých výrobků na jednotlivé segmenty, v souladu se svou marketingovou strategií se musí rozhodnout, na který segment se zaměří. Druhou fází nazýváme **tržní zacílení** (*market targeting*). V praxi existují dvě možnosti. Buď se zaměří pouze na jeden segment nebo na více. Ve druhém případě se dá předpokládat, že podnik bude muset vytvořit pro jednotlivé segmenty rozdílný marketingový mix i v případě, že bude každému segmentu nabízet stejný výrobek [2].

3.4.4 Analýza odvětví

Odvětví je definováno jako skupina firem zásobujících určitý trh. Při definování trhu musí firma zvážit také hranice odvětví. **Hranice odvětví** jsou dány na straně poptávky možností substituce výrobků i služeb za jiné a na straně nabídky jednoduchostí, s níž může firma přemístit výrobky a služby na nové tržní segmenty [2].

Analýza odvětví je velice často spojována s **M. Porterem** a jeho modelem pěti sil. Tento model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí tím na firmy.



Obr. č.3.2: Porterův model 5-ti konkurenčních sil [webové stránky, SyNext]

- **Vnitřní rivalita** – konkurence mezi společnostmi, které operují ve stejném tržním segmentu. Je ovlivňována těmito faktory:
 - ❖ *Stupněm koncentrace* (nízký počet konkurentů znamená vysokou koncentraci a vysoký stupeň konkurence a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízká stupeň koncentrace a tím i nižší intenzitu konkurenčních tlaků.
 - ❖ *Mírou diferenciací výrobků* – čím diferencovanější výrobky či služby, tím účinnější je obrana proti konkurenčním tlakům.
 - ❖ *Změnami velikosti trhu* - zvětšování trhu vede k nižší intenzitě konkurenčních tlaků a naopak.
 - ❖ *Strukturou nákladů* – vysoké fixní náklady při zmenšujícím se trhu vedou často k cenové konkurenci.
 - ❖ *Objem výrobních kapacit* – vyšší růst výrobních kapacit než růst trhu znamená zostření konkurence.
 - ❖ *Bariéry vstupu* – pokud je obtížné či nákladné opustit klesající sektor, zvyšuje to konkurenci v sektoru.
- **Rivalita nových konkurentů** – možnost vstupu nových konkurentů do daného sektoru stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností. V tom okamžiku hrají roli tzv. „strategické“ a „strukturální“ vstupní bariéry.
- **Rivalita substitutů** – výrobky, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste vždy, když poměr kvalita/cena je u substitutu lepší zákazníci jsou flexibilní.
- **Rivalita způsobená zákazníky** – vliv zákazníků na ziskovost je dán těmito faktory:
 - ❖ *Koncentrací zákazníků* – čím méně zákazníků kupuje daný produkt, tím silnější je jejich vyjednávací pozice vůči dodavateli.
 - ❖ *Možností zpětné integrace v průmyslovém řetězci*.
 - ❖ *Stupněm diferenciací produktů* – zákazník, závislý na specializovaném produktu, má slabší vyjednávací pozici.
 - ❖ *Citlivostí na kvalitu produktu* - zákazník, silně závislý na kvalitě specifického výrobku, má slabší vyjednávací pozici.
- **Rivalita způsobená dodavateli** – zde platí obdobná pravidla jako u zákazníků. Jejich síla roste v případě, že se zvýší koncentrace dodavatelů, dopředná integrace se stává schůdnější, dodávají diferencovanější produkty, jejich produkt je nositelem zásadních kvalitativních parametrů, důležitých pro konečný produkt, aby zákazník

byl donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli [webové stránky, SyNext].

3.4.5 Analýza konkurence

V analýze konkurentů firma musí **identifikovat své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potencionální**. Pro určení lze použít dva faktory:

- **společný trh** - tento faktor znamená, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích (nakolik se trhy překrývají na nichž podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb). Při definování trhu z hlediska zákaznických potřeb dostaneme širší trh než při výrobovém definování trhu. Tento faktor nám říká, kdo je náš přímý či nepřímý konkurent.
- **podobnost schopností** - tento faktor ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti [webové stránky, SyNext].

1) Konkurence variant výrobků	- dodavatelé dodávají celou řadu různých variant výrobků koncipovaných pro různé zákaznické segmenty. Jedná se pak o zvláštní případ vnitřní konkurence, kdy jednotlivé druhy výrobků jedné firmy jsou si navzájem konkurenty. Konkurence je ale v tomto případě nahrazována prodejními a marketingovými plány výrobce (prodejce), kde je přesně definováno cílové množství, zdroje pro marketingovou podporu a její rozsah vzhledem ke každému tomuto druhu výrobků.
2.) Konkurence značek	- toto je základní forma konkurence, zajištěná možností výběru zákazníka mezi obdobnými výrobky různých výrobců, které uspokojují potřeby zákazníka stejným nebo podobným způsobem.
3.) Konkurence různých technologií	- uspokojující stejnou potřebu zákazníka odlišným způsobem: zde jsou jako vzájemní konkurenti chápáni všichni dodavatelé, jejichž výrobky je možno navzájem zaměňovat, přičemž potřeba zákazníka bude uspokojena ve stejném rozsahu.
4.) Konkurence průmyslových odvětví:	- všichni dodavatelé z určitého oboru jsou chápáni jako konkurenti.
5.) Rozpočtová konkurence	- toto je nejvyšší úroveň konkurence, kdy všechny firmy bojují o podíl na rozpočtech všech zákazníků.

Tab. č.3.2 : Úrovně konkurence [webové stránky, SyNext]

3.5 Analýza interních faktorů (funkcionální)

Analýza se provádí na základě minulého a současného vývoje (úspěchů, neúspěchů) v podniku a má zpravidla podobu analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech (případně doplněných o analýzu "7S"¹⁰ nebo o "Value Chain"¹¹ analýzu). Cílem je zjistit slabé a silné stránky podniku a taktéž nám pomůže lépe identifikovat konkurenční výhodu.

Funkcionální oblasti:

- *Výroba*
- *Finance*
- *Marketing*
- *Úroveň řízení a lidské zdroje*
- *Výzkum a vývoj*

Jako vnitřní faktory vhodné k hodnocení jsou například kvalita a zkušenost managementu, kvalita a jakost výroby, technologické postupy a jejich zastaralost, kvality výzkumu a vývoje, marketing, kvality obchodního oddělení a kontakty, lidské zdroje - zkušenost pracovníků, fluktuace, finanční zdroje a zdraví podniku.

3.6 Konkurenční výhoda

Je důležité nalézt co nejvíc **dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu**. Jediný způsob jak se udržet na trhu, je odlišit se od konkurence, neboť firem, které dělají totéž, nabízejí podobné výrobky nebo služby té samé skupině zákazníků, je mnoho. Většinou se tato výhoda posuzuje z hlediska ziskovosti – pokud dosahuje firma zisku

¹⁰Podle poradenské firmy McKinsey existuje sedm prvků úspěšného podnikání tzv. rámce „7S“. První tři prvky: *strategie, struktura a systémy* – jsou považovány za základní prvky úspěchu, další čtyři: *styl, zaměstnanci, dovednosti a sdílené hodnoty* – jsou považovány za pomocné prvky úspěchu.

¹¹*Hodnotový řetězec* podle Michaela Portera v podstatě popisuje činnosti realizované ve firmě a dává je do vztahu s analýzou konkurenceschopnosti firmy. Dle této analýzy činnosti nejsou shodné s členěním funkcí z hlediska organizačního, ale činnosti firmy jsou rozděleny do dvou skupin: 1. *primární činnosti*, které jsou spojeny s vytvořením a dodáním výrobku (vstupní logistika, provoz a výroba, výstupní logistika, marketing a prodej, služby) 2. *podpůrné činnosti*, které nejsou přímo zapojeny do výroby, ale mohou vést ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti (infrastruktura firmy, řízení lidských zdrojů, technický vývoj, nákup).

přesahujícího průměr v jejím odvětví, pak se této firmě říká, že má konkurenční výhodu oproti svým rivalům [2].

Stupeň O D L I Š E N Í	vysoký	Udržení zvláštnosti – relativní náklady jsou vysoké, stejně jako stupeň diferenciací (firma uvádí na trh jedinečný výrobek za nejvyšší cenu).	Výjimečný úspěch – relativní náklady jsou nízké a odlišení vysoké (tato pozice představuje vynikající příležitost k úspěchu, protože firma má jedinečný výrobek a možnost konkurovat za jakoukoliv cenu).
	nízký	Víra v rostoucí trh – vysoké relativní náklady a nízký stupeň diferenciací. Díky komoditnímu výrobku a vysokým nákladům je jedinou šancí na úspěch rychlý růst trhu (tato strategie nezajišťuje vždy nalezení konkurenční výhody).	Udržení cenové výhody – nízké relativní náklady a nízká diferenciací. Výrobky určité firmy jsou podobné výrobkům konkurence a firma je schopná konkurovat jen za předpokladu udržení cenové hladiny.
		vysoké	nízké
Relativní náklady			

Obr.č.3.3: Matice nalezení konkurenční výhody [2, str.83]

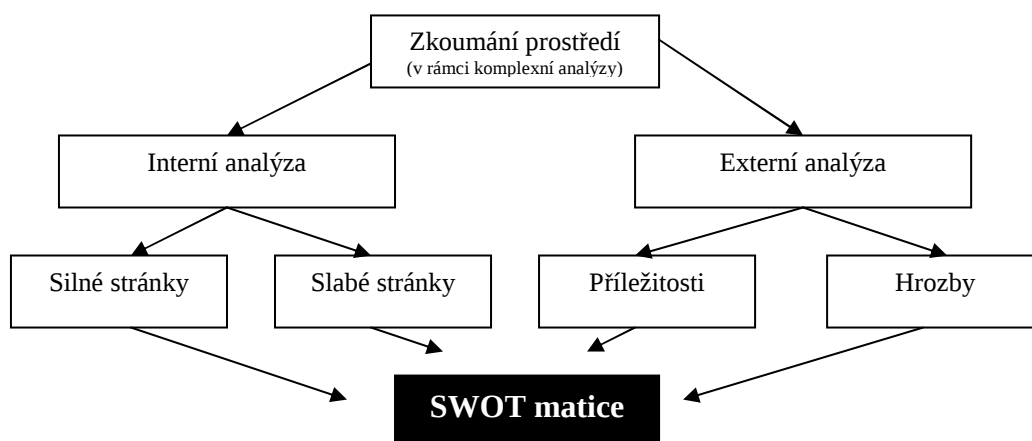
Matice měří relativní náklady, tzv. náklady ke vztahu ke konkurenci, a stupeň diferenciací, neboli odlišení výrobků či služeb určité firmy od konkurence. Postavení firmy v matici je závislé na popsání schopnosti vytvořit bariéry vstupu, rozpoznání značky, jedinečnosti výrobku, distribučních cest, tvorby ceny a dalších faktorů [2].

Strukturální konkurenční výhody	Funkční konkurenční výhody
- založeny zpravidla na jednom faktoru - dílčí charakter, neprovázané s ostatními přednostmi, často rozvíjené pouze v rámci jednoho oddělení - založeny jsou nejčastěji na: - vlastnictví majetku : technologie apod. - vlastnictví zdrojů : přírodní zdroje - dříve dosaženém úspěchu: podíl na trhu - finanční výhodě: nízké náklady apod. - nejsou zpravidla rozvíjeny v rámci jednotlivých aktivit managementu - relativně snadno napodobitelné - zpravidla operují s kvantifikovatelnými ukazateli a faktory - vytváří nutný základ konkurenceschopnosti	- obvykle vyplývají z více faktorů a jsou takto i chápány - jsou obvykle provázány v rámci fungování firmy - založeny jsou nejčastěji na schopnostech lidí, respektive na „schopnostech firmy“ - jsou cíleně rozvíjeny v rámci jednotlivých aktivit managementu - relativně obtížně se napodobují - rozvíjeny jsou na základě komplexu schopností, který je v každé firmě jiný - představují to, v čem se firmy mohou z pohledu konkurenceschopnosti výrazně odlišit - jejich přesná kvantifikace a kvantifikace přínosů, je často poměrně obtížná

Tab. č.3.2: Rozdělení typů dosahování konkurenční výhody a jejich charakteristik

3.7 Strategický nástroj (SWOT analýza)

SWOT analýza je vyústěním zkoumaných faktorů interních, tedy definování silných a slabých stránek podniku a faktorů externích, z kterého vyplývají příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. **SWOT matice**.



Obr. č.3.4: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu [2]

(S) – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu jako: - silná značka, - dobré povědomí mezi zákazníky, - cenová výhoda díky know-how, - exkluzivní přístup k přírodním zdrojům, - aktivní přístup k výzkumu a vývoji atd.	(W) – slabé stránky jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou, což brání efektivnímu výkonu firmy jako jsou: - nedostatek marketingových zkušeností, - špatné umístění firmy, - špatná reputace mezi zákazníky, - nedostatečný přístup k distribučním cestám - vysoké náklady atd.
(O) – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat například: - nové technologie, - nenaplněné potřeby zákazníků, - odstranění mezinárodních bariér, - rozvoj nových trhů, - akvizice, joint ventures atd.	(T)- nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. - vstup nových konkurentů na trh, - konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem, - nová regulační opatření, daňová zatížení, - změny v zákaznickových preferencích, - zavedení obchodních bariér atd.

Obr.č.3.5: SWOT matice [2]

Postup při SWOT analýze:

- 1) Po komplexní analýze se identifikují faktory v rámci jednotlivých kategorií, tzv. faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení pro podnik.
- 2) Faktory se umístí do jednotlivých polí ve SWOT matici.
- 3) Posoudí se jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik.
- 4) Navrhne se příslušná strategická opatření.

Analýza externích faktorů	Analýza interních faktorů		
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Příležitosti (O)	S-O	W-O
	Hrozby (T)	S-T	W-T

Obr. č.3.6: Posouzení S a W v souvislosti s O a T [2]

S-W , kdy se hodnotí jednotlivé faktory z hlediska vlivu na podnik dle určitých kritérií za použití tří nebo více-stupňové stupnice. Jinou možností pro realizaci této analýzy může být přiřazení vah, důležitosti faktoru a bodového hodnocení jehož součet dává celkové komplexní hodnocení.

O-T je postup hodnocení podobný, ale posuzuje se pravděpodobnost jednotlivých faktorů (pravděpodobnost, závažnost výskytu). Na závěr je potřeba vypracovat plán aktivit, které je třeba provést v případě využití příležitosti a v případě, že hrozba skutečně nastane [2].

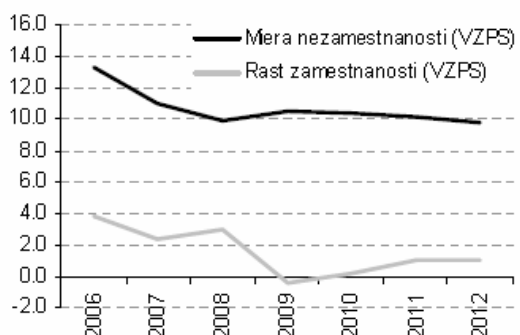
4. Situační analýza (opportunity study)

4.1 SLEPTE analýza a makroekonomické prognózy SR

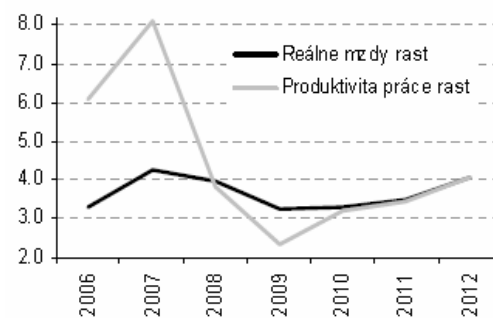
Ve všeobecnosti můžu zhodnotit obecné okolí firmy jako prostředí, které je postihováno finanční krizí, krizí hospodářskou projevující se snížením poptávky po výrobcích a službách, snížením výroby, nárůstem nezaměstnanosti, snižováním mezd a nejistoty z příštího vývoje.

Sociální aspekty SR [webové stránky, MF SR, poslední aktualizace 05.02.2009]

Slovenská republika se vyznačuje širokou sítí sociální starostlivosti, rozvinutým školním systémem, zdravotnictvím a infrastrukturou, nízkými životními náklady, přiměřenou starostlivostí o ŽP a rychlým nárůstem životního standardu společnosti.



Zdroj: ŠÚ SR, MF SR



Zdroj: ŠÚ SR, MF SR

Graf. č.4.1: Vývoj míry nezaměstnanosti a rastu zaměstnanosti (VZPS, %)

Graf.č.4.2: Tempo rastu reálných mezd a produktivity práce (%)

Podle průzkumu až **93% obyvatelů SR má vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání. Nezaměstnanost** v SR v roce 2008 vlivem finanční, hospodářské krize, dosáhla **úroveň 9,6 %** a **průměrná mzda** stoupla na úroveň **796,36 €**. V předmětném regionu Žilinského kraje, ve kterém se nachází sídlo a působnost společnosti Decon, s.r.o., sociální faktory neovlivňují produkci výrobků a poskytovaných služeb společnosti.

Legislativní aspekty SR [webové stránky, MF SR, komentář IFP, poslední aktualizace 20.02. 2009]

V posledních letech se zlepšilo fungování podnikatelského prostředí ve mnoha oblastech ovlivňujících podnikání od založení nových firem, přes legislativu trhu práce, až po proces konkurzu a vyrovnání.

Jeden z hlavních aspektů lepší regulace spočívá ve snižování administrativního zatížení, které musejí podnikatelské subjekty snášet. V této oblasti bylo přijato Usnesení vlády z roku 2007: „Agenda lepšej regulácie v Slovenskej republike a Akčný program znižovania administratívneho zaťaženia podnikania v Slovenskej republike 2007 – 2012“.

Mezi legislativní faktory, které ovlivňují podnikání společnosti Decon, s.r.o. v SR patří DPPO, DPFO a DPH. **Současná jednotná sazba daně z příjmu právnických a fyzických osob a DPH pro rok 2009 je 19%.** Podnikatelské prostředí by ocenilo deklarovaný předpoklad postupného snižování daní.

ESA95, v mil. eur	2009F	2010F	2011F	2012F
1. Návrh tretieho súboru opatrení na zmiernenie dopadov hospodárskej krízy (schv. vládou 9.2.2009)	-161,2	-239,7	-45,2	-11,1
2. Návrh zákona o stimuloch pre výskum a vývoj (schv. vládou 28.1.2009)	-16,6	-33,2	-49,8	-49,8
3. Stimul vo forme daňovej úľavy (VW)	0,0	-2,9	-5,0	-6,4
4. Smernica 2007/46/ES o globálnej homologizácii áut v kategórii N1 (od 29.4.2009)	-4,1	-16,7	-21,5	-22,1
5. ZP – poisťné platené štátom	-23,7	0,0	0,0	0,0
Dopady na daňové príjmy VS spolu	-205,6	-292,5	-121,5	-89,5
Dopady na daňové príjmy VS v % HDP	-0,3	-0,4	-0,1	-0,1

Obr. č.4.1: Aktuální úprava daňových a odvodových příjmů [webové stránky, MF SR, prezentace IFP, poslední aktualizace únor. 2009]

Aktuální úprava odhadu daňových a odvodových příjmů veřejné zprávy odráží především výrazné snížení předpokladů týkajících se ekonomického růstu, hlavně výraznější dopad poklesu domácí poptávky. Kompletní zpracování aktualizace daňových příjmů, odvodů a důsledků legislativních změn v oblasti daní se nachází v příloze č.2 str. této práce.

Pro společnost Decon, s.r.o. je důležité i zvyšování **státní podpory obnovitelných zdrojů energie**, protože jejich zařízení a komponenty se můžou plně využívat i v těchto systémech a technologiích (geotermální energie, slunečný kolektory atd.)

Ekonomické aspekty SR [webové stránky, MF SR, komentář IFP, poslední aktualizace 06.02.2009]

V pravidelní aktualizaci makroekonomických prognóz MF SR se **výrazně snížil odhad rastu HDP** pro rok 2009 a očekává výrazně pomalejší tempo oživení v následujících letech. Zhoršení externího prostředí a jeho vliv na domácí ekonomiku jsou hlavními příčinami změn v prognóze.

PROGNÓZA MF SR - HLAVNÉ INDIKÁTORY EKONOMIKY (február 2009)												
P.č.	Ukazovateľ (v %)	Skut.	Prognóza					Rozdiel oproti okt. 2008				
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
1	HDP, reálny rast	10,4	6,6	2,4	3,6	4,5	5,1	-0,4	-2,2	-1,7	-1,6	-
2	spotreba domácností, reálny rast	7,0	6,1	3,1	3,5	4,4	5,0	-0,5	-1,2	-1,8	-0,6	-
3	investície, reálny rast	8,7	8,1	2,2	3,6	5,1	5,7	2,1	-2,0	-1,5	-1,1	-
4	export tovarov a služieb, reálny rast	13,8	2,6	-2,7	3,1	6,2	8,1	-5,7	-7,4	-3,9	-1,2	-
5	zamestnanosť (VZPS), rast	2,4	3,0	-0,4	0,2	1,0	1,0	0,7	-0,4	-0,2	0,0	-
6	miera nezamestnanosti (VZSP)	11,0	9,9	10,5	10,4	10,1	9,8	-0,2	0,6	0,8	0,9	-
7	reálna mzda, rast	4,3	4,0	3,3	3,3	3,5	4,1	-0,5	-0,6	-1,5	-1,5	-
8	inflácia (priemer ročná; CPI)	2,8	4,6	2,7	4,0	4,5	4,4	0,6	-1,2	0,7	0,9	-
9	bežný účet, (podiel na HDP)	-5,3	-6,1	-5,6	-4,6	-4,0	-3,0	-0,5	-1,3	-1,7	-2,1	-
Poznámka: v roku 2012 komparácia nie je možná, keďže prognózy z októbra 2008 siahali po rok 2011								Zdroj: ŠÚ SR, MF SR				

Obr. č.4.2: Prognózy hlavních indikátorů ekonomiky SR [webové stránky, MF SR, komentář IFP]

Pod očekávané **zpomalení růstu HDP** se podepsalo především ještě vyšší oslabení zahraniční poptávky, které **čistý reální příspěvek k růstu ekonomiky SR** v roce 2009 **bude negativní**. Vyšší očekávaná **ztráta z nabídky pro slovenský exportéry se projeví v silnějším zpomalení růstu investic a zaměstnanosti**.

Taktéž se **snížili očekávání z růstu reální mzdy** v celém prognózovaném období, a to v důsledku **menšího růstu nominálních mezd**. Výrazné zpomalení ekonomického růstu zapříčiní, že **reální produktivita bude dočasně růst** v letech 2008 – 2010 **pomaleji než mzda**, přičemž v letech 2011-2012 se jejich růst vyrovná. Rast zaměstnanosti se v roce 2009 změní na pokles 0,4%, přičemž byla snížena i prognóza v dalších letech na 0,2%. Prognóza míry nezaměstnanosti se z toho důvodu zvýšila, no po roce 2009 se opětovně čeká její postupné snižování.

Prognóza inflace se v roce 2009 výrazně snížila. Hlavními příčinami je probíhající hospodářská krize a s ní spojen pokles cen ropy a potravinářských komodit. To se následně promítá do cen paliv a regulovaných cen.

Kompletní prognóza makroekonomických ukazatelů zpracovaná Ministerstvem financí Slovenské republiky je zobrazena v příloze č.1. str. této práce.

Politické aspekty

Slovenská republika je členskou krajinou EU a NATO a svojí polohou zaručuje rychlou dostupnost nejenom na trhy průmyslově nejvyspělejších krajin Evropské unie, ale taktéž na trhy nových členských států EÚ.

Realizace strukturálních reforem, nárůst přílivu zahraničních investic do krajiny, zvýšení tvorby hrubého fixního kapitálu a nárůst domácí spotřeby, jakož i odbytu na zahraničních trzích měli za následek zrychlování rastu HDP a splněním maastrichtských kritérií i **přijetí jednotné evropské měny eura /€/ od 1.1. 2009.**

Na **podporu podnikání a snížení dopadů finanční krize**, hospodářské krize, vláda SR vytvořila celou řadu podpůrných nástrojů jako jsou [webové stránky, MF SR]:

- *Opatrenia vlády SR na zmiernenie následkov globálnej finančnej krízy.*
- *Programy na podporu rozvoja malého a stredného podnikania.*
- *Národný program reforiem SR na roky 2008-2010.*
- *Schéma štátnej pomoci na podporu regionálneho rozvoja na roky 2007 -2013.*

Účelem regionální pomoci je podpora rozšiřování, racionalizace, modernizace a diverzifikace ekonomických činností podniků se sídlem v určených regionech.

Technologické aspekty

Technické zázemí společnosti je vzhledem na charakter výroby ve velice dobrém stavu. Stroje, měřicí a regulační zařízení, svářecí technika, které se hlavně používají při

výrobě výměníkových stanic tepla, zachytávají současný trend na trhu svářecí techniky za posledních 10 let.

Společnost sleduje současné trendy vývoje svářecí, obráběcí techniky, ale i informačních technologií pro řízení společnosti a pravidelně zabezpečuje investiční prostředky na jejich nákup prostřednictvím vlastních finančních zdrojů resp. s využitím nabízených bankovních produktů.

Pro řízení plánování, nákupů vstupů, výroby a prodeje, společnost používá moderní **aplikační software SIRIUS** a pro návrh a konstrukci svých výrobků používá **software Autodesk Inventor 3D**. Vzhledem na charakter společnosti, která se vyznačuje kusovou, malosériovou výrobou, může společnost velice pružně reagovat na změny a požadavky zákazníků a návrhů nových výrobků v daném segmentu.

Ekologické aspekty

Společnost neumí přímo ovlivnit například únik emisí a exhalátů, protože v celém systému vystupuje jenom sekundárně, tedy jako zprostředkovatel přenosu energie. Ale při spolupráci s výrobcí a dodavateli tepla dokáže pomoci při návrhu a výrobě koncových zařízení, které optimálně využijí parametrů konkrétního zdroje.

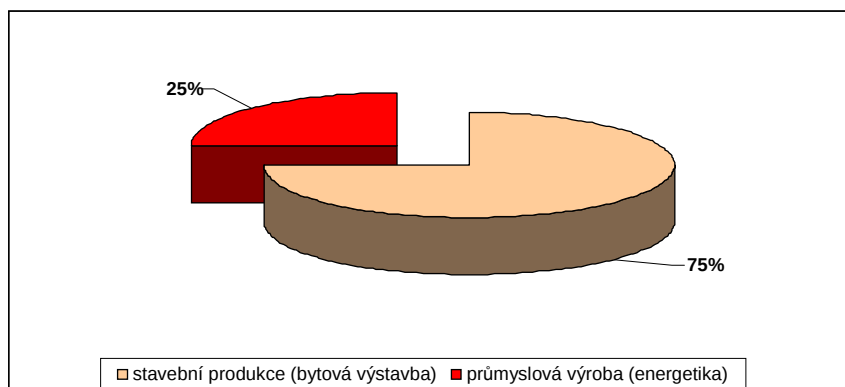
Předmět podnikání společnosti je charakteristický pro malou strojírenskou výrobu, která nepředstavuje žádnou resp. velice malou ekologickou zátěž pro své okolí. Všechny činnosti související s provozem a vlivem na ŽP je vykonáváno v souladu s platnou legislativou SR.

Dopady globálního oteplování určitě nebudou mít v dohlední době výrazný dopad na vytápěcí techniku a vytápěcí systémy.

Směr vývoje v tepelné energetice se bude orientovat na kombinovanou výrobu tepla a elektřiny a větší využití obnovitelných zdrojů energie (biomasa, slunečná a geotermální energie). Tomuto trendu se budou přizpůsobovat i výrobci technologií a nabízet účinnější a energeticky méně náročné zařízení využitelné v těchto systémech.

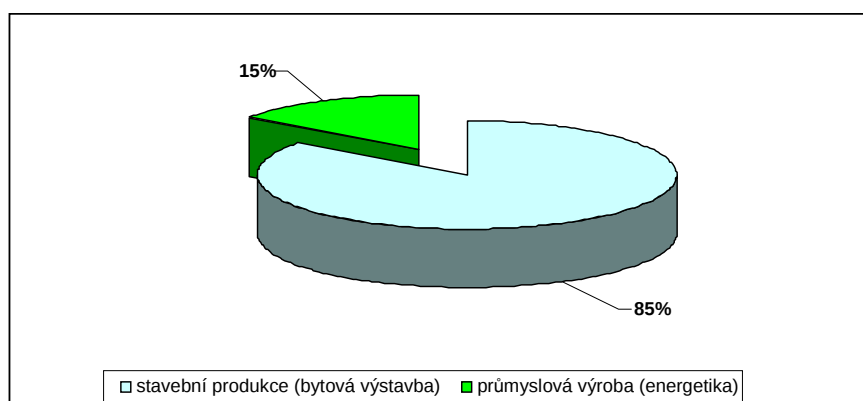
4.2 Potenciál cílových trhů v SR, ČR a jejich predikce

Vývoj na trhu v letech **2003-2008** způsobil zvýšení poptávky na modernizaci a dodávky nových tepelných zařízení v souvislosti s oživením stavební produkce, investicí a průmyslové výroby. Časové řady cílových trhů společnosti jsou uvedeny v příloze č.3 str. 95 této práce.



Graf č.4.3: Cílové trhy a jejich podíl na poptávce v SR 2008 [interní zdroj, Decon, s.r.o. Žilina, SR]

Poznámka: průmyslová výroba - energetika - výrobci a distributoři tepla a teplé vody, centralizované zásobování teplem, výbava kotelní, chladičů a průmyslové aplikace pro průmysl.



Graf č.4.4: Cílové trhy a jejich podíl na poptávce. v ČR 2008 [interní zdroj, Decon, s.r.o. Žilina, SR]

Vývoj průmyslové výroby v SR od počátku roku 2009

Od počátku roka 2009 klesl IPP meziročně o **29,5 %**, v tom průmyslová výroba o **32,8 %**, v dodávce elektřiny, plynu o **14,2 %**, v ostatní výrobě, opravě a instalaci strojů

a zařízení o **17,1 %**. V průmyslové výrobě byl zaznamenán pokles ve všech odvětvích [webové stránky, ŠÚ SR, poslední aktualizace 14.05.2009].

SK NACE Rev. 2	2009												1.-3.
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.-3.
Priemysel spolu	73,1	73,6	84,1										76,9
Priemyselná výroba ¹⁾	69,5	71,3	81,6										74,1
Ostatná výroba, oprava a inštalácia strojov a zariadení	81,0	91,6	100,7										91,2
Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu ²⁾	89,8	84,5	95,9										90,1

Tab.č.4.1: Index průmyslové produkce SR od počátku roku 2009 oproti stejnému období minulého roka – neочиštění o vliv počtu pracovních dní [webové stránky, ŠÚ SR, poslední aktualizace 14.05.2009]

Poznámka: publikované mesačné indexy sú predbežné a sú spresňované na základe dodatočných informácií

1) členenie podľa špeciálnych zoskupení priemyselných odvetví

2) Indexy sú počítané bez dodávky pary a studeného vzduchu

Vývoj průmyslové výroby v ČR od počátku roku 2009

Průmyslová produkce se za poslední tři měsíce roku 2009 **snížila meziročně o 17%**. Z pohledu sektorů **klesl zpracovatelský průmysl o 20,2%**, zatímco výroba a rozvod elektrické energie, plynu, a vody vzrostla o 6,1% [webové stránky, ČSÚ poslední aktualizace 14.04. 2009].

CZ-NACE	Index (stejně období předchozího roku = 100)					
	prosinec 2008	leden 2009	únor 2009	listopad 2008 až leden 2009	leden až únor 2009	březen 2008 až únor 2009
Průmysl ČR (B+C+D)*)	p) 87,2	p), r) 77,2	p) 76,6	p) 82,0	p) 76,9	p) 93,3
C Zpracovatelský průmysl	86,6	72,7	73,1	79,9	72,9	93,1
D Výroba a rozvod elektriny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu *)	89,1	100,0	98,3	90,9	99,2	94,7

Tab.č.4.2: Index průmyslové produkce v ČR od počátku roka 2009 [webové stránky, ČSÚ, poslední aktualizace dne 14.04. 2009]

*) bez 35.3 – Pára a horká voda, dodávání páry a klimatizovaného vzduchu, led

p) předběžné údaje, r) revidované údaje

Vývoj stavební produkce v SR od počátku roku 2009

Ukazovatel	Merná jednotka	2009												rok
		1.	2.	3.*	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Stavebná produkcia celkom (podniková metóda)	mil. €	276,5	354,0	411,0										
	index	74,4	89,0	94,3										
Stavebná produkcia v tuzemsku	mil. €	269,7	339,5	395,0										
	index	75,6	89,4	95,2										
z toho:														
nová výstavba, rekonštrukcie, modernizácie	mil. €	215	283,4	331,1										
	index	75,1	88,8	97,7										
opravy a údržba	mil. €	53,8	53,4	60,9										
	index	77,1	89,0	82,3										
Stavebná produkcia v zahraničí	Index	45	81,4	77,5										
	mil. €	6,8	14,4	16,0										

Tab.č.4.3 : Stavební produkce SR od počátku roku 2009 [webové stránky, ŠÚ SR poslední aktualizace dne 11.5 2009]

Poznámky: absolutní hodnoty jsou v běžných cenách, indexy stejné období minulého roka = 100 (stále ceny z prosince 2005)

*- předběžné údaje

Stavební produkce za 1. čtvrtrok dosáhla 1 041,4 mil Eur, o **13,6% méně** než ve stejném období loni. Produkce realizovaná v tuzemsku meziročně klesla o 12,8% na 1 004,3 mil Eur. Ve struktuře tuzemské produkce nová výstavba včetně modernizací a rekonstrukcí tvořila 82,6% (o 0,6 p.b. víc než loni). Realizovaný objem prací 829,4 mil Eur poklesl o 12,2%. Opravy a údržba v objeme 168,1 mil. Eur byli nižší o 17,5 %, jejich podíl se snížil (o 1 p. b.) na 16,7 %. Produkce v zahraničí poklesla o 30,1 %.

Vývoj souvisel hlavně s nedostatečnou poptávkou po stavební produkci, finančních omezeních, nepříznivými klimatickými podmínkami, jako i vlivem finanční krize a vysoké porovnávací základně v předešlém roku [webové stránky, ŠÚ SR aktualizované 11.5 2009].

Vývoj stavební produkce v ČR od počátku roku 2009

Stavební produkce v únoru 2009 meziročně **klesla ve stálých cenách o 14,3 %** (po očištění od vlivu pracovních dnů klesla o 13,2 %, očištěná od sezónních vlivů byla v

únoru meziměsíčně nižší o 1,9 %). Podobně jako v předchozích měsících pokračoval pokles produkce v pozemním stavitelství (příspěvek –15,4 p. b., pokles o 19,5 %) [webové stránky, ČSÚ aktualizované 14.04. 2009].

CZ - NACE	Index ze stálých cen (stejně období předchozího roku = 100)					
	prosinec 2008	leden 2009	únor 2009	listopad 2008 až leden 2009	leden až únor 2009	březen 2008 až únor 2009
	p)	p)	p)	p)	p)	p)
Index stavební produkce	94,1	88,9	85,7	93,9	87,2	98,5
v tom: pozemní stavitelství	89,0	83,6	80,5	89,4	82,0	94,6

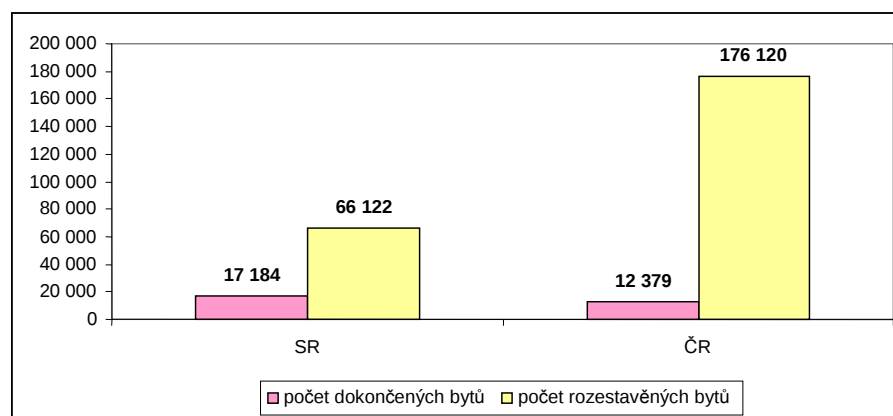
Tab.č.4.4 : Stavební produkce ČR (meziroční indexy) [webové stránky, ČSÚ aktualizované 14.04. 2009]

Poznámka: p) – předběžné údaje

Dokončená a rozestavěna bytová výstavba v SR a ČR

Na základě vydaných stavebních povolení v SR se v průběhu roka 2008 začala výstavba 28 321 bytů, dokončilo se **17 184** a ke konci prosince bylo rozestavěných **66 122** bytů. Nejvíce bytů dokončili v Bratislavském 5 563 bytů, Trnavském 2 739 bytů, Žilinském kraji (2 138), nejméně v Banskobystrickém kraji (1 002) [webové stránky, ŠÚ SR aktualizované 11.05. 2009] .

Na základě vydaných stavebních povolení bylo v ČR v roce 2008 zahájeno **43 531** bytů a dokončeno **38 383** bytů. Ve 4. čtvrtletí 2008 byla zahájena výstavba **9 686** bytů, dokončeno bylo **12 397** bytů, rozestavěno zůstalo **176 120** bytů. V příloze č.4 str. 97 se nachází jejich jednotlivé členění podle povahy stavby a územního členění [webové stránky, ČSÚ aktualizované 14.04. 2009] .



Obr.č.4.3: Porovnání počtu rozestavěných a dokončených bytů v SR a ČR k prosinci roku 2008

Stavební firmy očekávají kvůli hospodářské krizi propad soukromých zakázek až o 1/2, u veřejných zakázek o 1/5 (průzkum Svazu podnikatelů ve stavebnictví a poradenské společnosti ÚRS Praha mezi tuzemskými stavebními podniky). Nejvíce mají klesnout kontrakty na bytovou výstavbu [webové stránky, ČSÚ aktualizované 14.04. 2009] .

Predikce cílových trhů v SR a ČR

Prognóza stavební produkce SR pro rok 2009 je stanovena na úroveň – **10%** (09/08) z pohledu střednědobého vývoje společnosti očekávají stabilizovaný vývoj průměr očekávání na roky 2010-2011 je **0,9%**.

Odhad průmyslové výroby SR pro rok 2009 je stanoven na - **30%** (09/08), v dalších letech by mělo dojít k jejímu postupnému ožívování (očekávání na roky 2010-2011 by mělo být na úrovni roku 2008, **+0,7%**) [webové stránky, ŠÚ SR aktualizované 28. apríla 2009] .

Prognóza stavební produkce ČR pro rok 2009 je stanovena v průměru na úroveň – **5%** (09/08) z pohledu střednědobého vývoje společnosti průměrně očekávají na roky 2010-2011 mírný růst **+1,9%**.

Odhad průmyslové výroby pro rok 2009 je v průměru stanoven na **-12%** (09/08), v dalších letech by mělo dojít k jejímu postupnému ožívování (očekávání na roky 2010-2011 by mělo být na úrovni **+ 2,5%**) [webové stránky, ČSÚ aktualizované duben 2009].

4.3 Stanovení poptávky pro SR a ČR a její predikce

Tato predikce poptávky popisuje tzv. „**pasivní vyhledávání potenciálních zákazníků**“ společnosti na základě intervence ze strany zákazníků pomocí zaslaných poptávkových listů nebo přímé oslovení společnosti od potenciálních zákazníků.

Realizaci poptávek a následních nabídek jako i smluvní vztahy zabezpečuje oddělení obchodu, které řídí obchodní ředitel společnosti ve spolupráci s odděleními konstrukce a návrhu.

Dosavadní poptávka v SR představovala v roce 2008 úspěšnost realizovaných zakázek cca. z 70% - 80% plánované výroby a dodávek komponentů. Cca 30% poptávky (zakázek) se tak přenáší do následujícího roku 2009 s titulu vytíženosti kapacit společnosti a se souhlasem zákazníka [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Ve společnosti se neočekává pro rok 2009 dynamický vývoj zakázek (poptávky) v SR jako tomu bylo v roce 2008 způsobený snížením stavební produkce (hlavně bytová výstavba). Struktura poptávky bude pravděpodobně většinou tvořená z rekonstrukcí, modernizací, opravy a údržby bytových a nebytových prostor a ostatní (vyjímaje inženýrské stavby). V dalších letech se předpokládá, že mírné oživení cílových trhů, dlouhodobé vysoké ceny energií a státní podpora obnovitelných zdrojů energie způsobí mírný růst poptávky v roce 2010 a v roce 2011 nárůst na úroveň roku 2008.

Segment	2008 tis.€	PREDIKCE POPTÁVKY		
		2009 tis.€	2010 tis.€	2011 tis.€
Stavební produkce (nová výstavba, rekonstrukce, modernizace, oprava a údržba*) Potenciální zákazníci: - městské bytové podniky, - stavební investoři, - společenství bytů, - individuální zákazníci bytové výstavby.	4 120	3 502	3 530	3 707
Meziroční změna	-	-15%	+0,8%	+5%
Průmyslová výroba (energetika) Potenciální zákazníci: - výrobci a distributoři tepla, - centralizované zásobování teplem, - vybava kotelní, chladírenství a průmyslové aplikace pro podniky.	1 373	1 236	1 240	1 278
Meziroční změna	-	-10%	+0,25%	+3%
Poptávka celkem	5 493	4 738	4 770	4 985
Meziroční změna	-	-12,5%	+0,5%	+4%
KLÍČOVÁ ČÍSLA				
Růst/pokles stavební produkce (ŠÚ SR)	-	-10%	+0,9%	+0%
Růst/ pokles průmyslové výroby (ŠÚ SR)	-	-30%	+0,7%	+0%
- kurz 1€/CZK (ČNB)	25	26,60	25,90	23,40
- inflace (MF SR)	4,6	2,6	4,0	4,5

Tab.č.4.5: Odhad poptávky společnosti Decon, s.r.o. v SR na roky 2009-2011

Poznámka: konverzní kurz 1€/30,126 SKK, *vyjímaje inženýrské stavby

Co se týče vývoje poptávky v ČR, která je momentálně ovlivněna 25%- ním podílem prodeje, bude scénář vývoje rozdílný. Očekává se nižší pokles poptávky než na Slovensku a dynamika růstu bude vyšší.

		PREDIKCE POPTÁVKY		
Segment	2008 tis. €	2009 tis. €	2010 tis. €	2011 tis. €
Komunální/průmyslová sféra				
Stavební produkce (nová výstavby, rekonstrukce, modernizace, oprava a údržba) Potenciální zákazníci: - městské bytové podniky, - stavební investoři, - společenství bytů, - individuální zákazníci bytové výstavby.	3 553	3 411	3 582	3 833
Meziroční změna	-	-4%	+5%	+7%
Průmyslová výroba (energetika) Potenciální zákazníci: - výrobci a distributoři tepla, - centralizované zásobování teplem, - výbava kotelní, chladirenství a průmyslové aplikace pro podniky.	627	577	635	673
Meziroční změna	-	-8%	+10%	+6%
Poptávka celkem	4 180	3 929	4 283	4 883
Meziroční změna	-	-6%	+9%	+14%
KLÍČOVÁ ČÍSLA				
Růst/pokles stavební produkce (ŠÚ SR)	-	-5%	+1,9%	+0%
Růst/ pokles průmyslové výroby (ŠÚ SR)	-	-12%	+2,5%	+0%
- kurz 1€/CZK (ČNB)	25	26,60	25,90	23,40
- inflace (MF ČR)	6,3	1,6	2,1	2,6

Tab.č.4.6: Odhad poptávky společnosti Decon, s.r.o. v ČR na roky 2009-2011

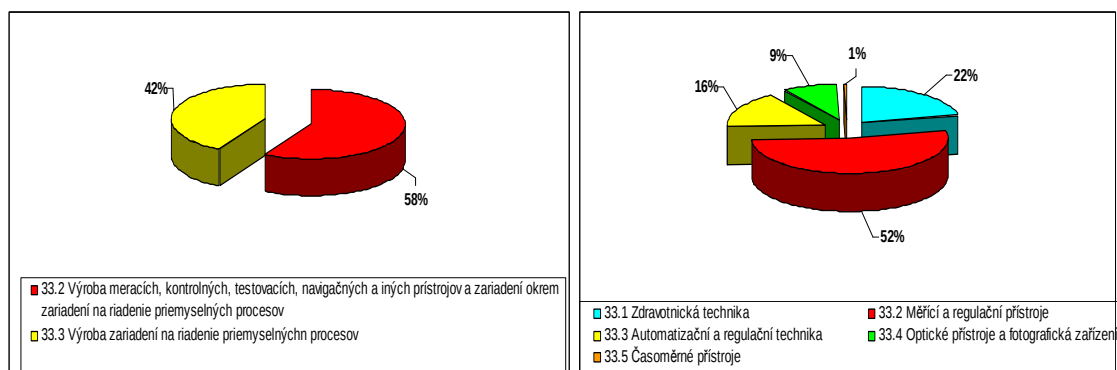
Tato predikce nepředpokládá, že aktuální vývoj inflace a z ní plynoucí snížení regulovaných cen energií ovlivní poptávku firmy. Z dlouhodobého hlediska je však cena energií relevantní pro určení trendu využívání moderního způsobu obnovitelnými zdroji energií. To samé platí i pro ceny vstupů ve stavebnictví.

Aktivní vyhledávání potenciálních zákazníků společnost provádí prostřednictvím zakázek přes účast na veřejných soutěžích, tendrech, státních zakázek veřejného obstarávání, prostřednictvím sledování zveřejněných soutěží ve vestnících, médiích atd.. Bohužel společnost nevykazuje v tomto směru dobré výsledky. Několika procentní úspěšnost je odzrcadlením nízkého provozního kapitálu, z kterého společnost nemůže financovat hlavně oblast projekčního řešení.

4.4 Odvětví

Podnikání společnosti spadá pod zpracovatelský průmysl a podle klasifikace ekonomické činnosti (OKEČ) se řadí do elektrotechnického průmyslu: 33. Výroba zdravotnických, přesných, optických a časoměrných přístrojů, přesněji do sub-odvětví **33.3 Výroba zařízení na řízení průmyslových procesů** známých taky pod názvem automatizační a regulační technika (společné označení pro SR tak ČR).

Odvětví zahrnuje široký sortiment výrobků, které jsou určeny jak pro přímou spotřebu, tak i v celé řadě aplikací, výrobních linkách, strojích a zařízeních. Technologicky jde o většinou o malosériovou výrobu, ale může jít i o kusovou výrobu unikátních zařízení. Odvětví tak klade vysoké nároky na spolupráci strojírenských, elektrotechnických a elektronických profesí a to nejen při jejich vývoji, ale i použití v praxi. V tomto businessu jsou aktivní většinou střední a menší podniky většinou strojírenského charakteru [webové stránky, MPO aktualizované 23.02 2009]



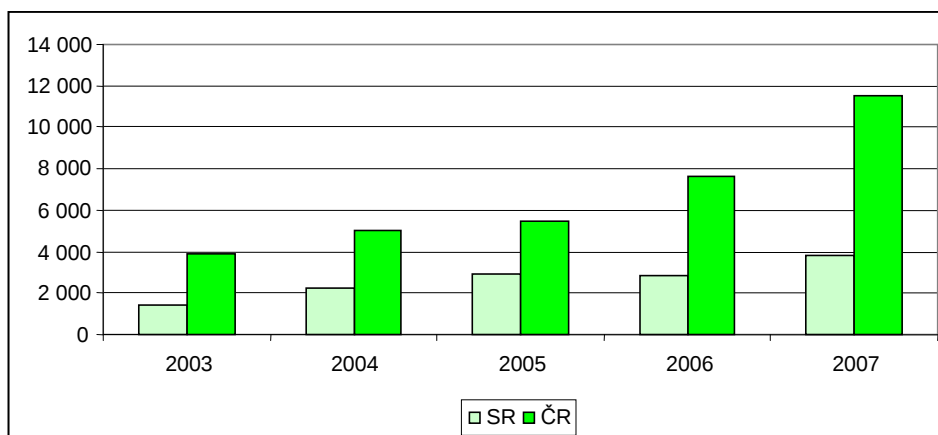
Graf č.4.5: Podíly oborů na tržbách OKEČ 33. SR a ČR roce 2007

STÁT OKEČ 33.3	2003	2004	2005	2006	2007
SR	1 433	2 233	2 889	2 808	3 825
ČR	3 906	5 041	5 471	7 620	11 528

Tab.č.4.7: Vývoj tržeb za výrobu vlastních výrobků a služeb oboru 33.3 v ČR a SR (mil. Sk)

[webové stránky: MPO aktualizované 23.02.2009, MH SR aktualizované listopad 2008]

Poznámka: Údaje z ročních zjišťování za podniky s 20 a více zaměstnanci, přepočteny kurzem 1,30,-CZK/1,-SKK



Graf č.4.6: Porovnání vývoje tržeb oboru 33.3 v SR a ČR

Více dynamický růst vykazují tržby v ČR, na Slovensku došlo k jejich nerovnoměrnému růstu. Vyšší hodnoty v ČR ukazují na počet podniků působících v oboru a schopnosti vyšší produkce. Více než 90% jejich výslední hodnoty však podniky nakupují ve formě vstupů, proto vývoj tržeb nevyjadřuje reální růst výkonnosti odvětví a jeho podílu na tvorbě HDP krajiny.

Věrnější obraz poskytuje údaj o vytvořené přidané hodnotě, která rostla taky, i když mírnějším tempem než tržby. Tento údaj svědčí o přesouvání sofistikovanější výroby s vyšší přidanou hodnotou a zvyšuje význam elektrotechnického průmyslu v rámci celkové průmyslové výroby jak v ČR, tak na SR.

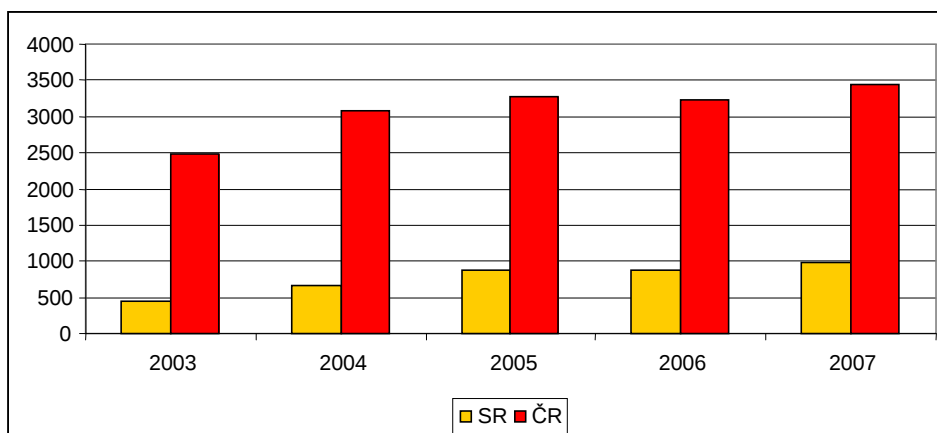
Co se týče ziskovosti patří k nejslabšímu odvětví v celém průmyslu na Slovensku viz příloha č.5 str.98 této práce, kde jsou zpracovány sektorové analýzy tohoto průmyslu. Jedním z důvodů je rychlé zastarávání produktů a výrazný pokles cen, hlavně v důsledku hektického tempa uvádění nových technologií na trh.

STÁT OKEČ 33.3	2003	2004	2005	2006	2007
SR	439	658	886	880	994
ČR	2 486	3 081	3 280	3 231	3 439

Tab. č.4.8: Vývoj přidané hodnoty oboru 33.3 elektrotechnického průmyslu v SR a ČR (mil. Sk)

[webové stránky: MPO aktualizované 23.02.2009, MH SR aktualizované listopad 2008]

Poznámka: Údaje z ročních zjišťování za podniky s 20 a více zaměstnanci (v běžných cenách), přepočteny kurzem 1,30,-CZK/1,-SKK



Graf č.4.7: Porovnání vývoje přidané hodnoty oboru 33.3 ČR a SR

Vývoj tohoto odvětví v posledních letech jasně dokumentuje jeho důležitost a stálý podíl na zpracovatelském průmyslu. Rozvoj odvětví je zakládán novými investicemi do nových technologií a také vývojem nových progresivních a sofistikovaných výrobků.

Neustále se **zkracující inovační výrobní cykly nutí výrobce trvale racionalizovat výrobní procesy a snižovat výrobní náklady**. Odvětví se vyznačuje specifickými technologiemi, které jsou náročné na obsluhu a vyznačují se také minimálním množstvím odpadů a relativní šetrností k životními prostředím.

Potřebná je však **orientace na výrobu s vyšší přidanou hodnotou** a na méně dovozně, jako i pracovně náročné výroby, jako i na výroby technologií, které nejsou na konci životního cyklu. Jako **limitující faktor** pro rozvoj odvětví se ale v současné době jeví nedostatek kvalifikovaných pracovníků [webové stránky: MPO aktualizované 23.02.2009].

4.4.1. Zákazníci

Při každém zákazníkovi je prosazován zásadně individuální přístup a snaha najít pro zákazníka technicky, energeticky a finančně optimální řešení. Společnost poskytuje taktéž při navrhování technologického a technického řešení jako i při vlastní montáži konzultační a poradenské služby a pozáruční servis [webové stránky, Decon s.r.o., Žilina, SR]. U zákazníků orientovaných na vysoce kvalitní, spolehlivé výkony je **vyjednávací pozice relativně malá**.

Segmenty:

- *centrální zásobování technologické páry a tepla pro průmysl,*
- *centrální zásobování páry a tepla pro komunální sféru,*
- *pro výstavbu a rekonstrukce kotelní,*
- *výstavu a rekonstrukce kotlů,*
- *výstavbu a rekonstrukce výměníkůvých odevzdávacích stanic,*
- *výstavbu domových výměníkůvých stanic,*
- *výstavbu parovodů, teplovodů a rozvodů,*
- *rekonstrukce a modernizace městských tepláren a individuálních kotelní,*
- *chladírenské zařízení a pod.*

Skupina zákazníků:

- *městské bytové podniky,*
- *velkovýrobci, distributoři tepla a teplé vody,*
- *stavební investoři,*
- *průmyslové podniky,*
- *společenství bytů,*
- *individuální zákazníci bytové výstavby.*

Význam dodavatelsko-odběratelských vztahů pro společnost a její zákazníky

V dodavatelsko-odběratelských vztazích má zakázkové řízení veliký význam pro oba obchodní partnery. Jeho průběh určuje základnu pro úspěšnou realizaci smlouvy v sortimentu, kvalitě, objemech, ceně i termínech. Důsledné přezkoumání smlouvy zajišťuje ochranu obou partnerů [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Průběh zakázkového řízení ve firmě můžu rozdělit do etap :

- *Prozkoumání poptávky zákazníka (technické řešení a cenový návrh).*
- *Prozkoumání smlouvy, objednávky.*
- *Zatvoření smlouvy, potvrzení objednávky.*
- *Zadání do výroby.*
- *Expedice k zákazníkovi.*
- *Montáž a spuštění u zákazníka.*
- *Záruční a pozáruční servis [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR].*

4.4.2 Konkurence a konkurenční produkty

Nárůst nových společností spojen s vývojem na cílových trzích, které se zabývají výrobou obdobných tepelných zařízení, způsobil **tlak konkurence na snižování cen výrobků v této oblasti.**

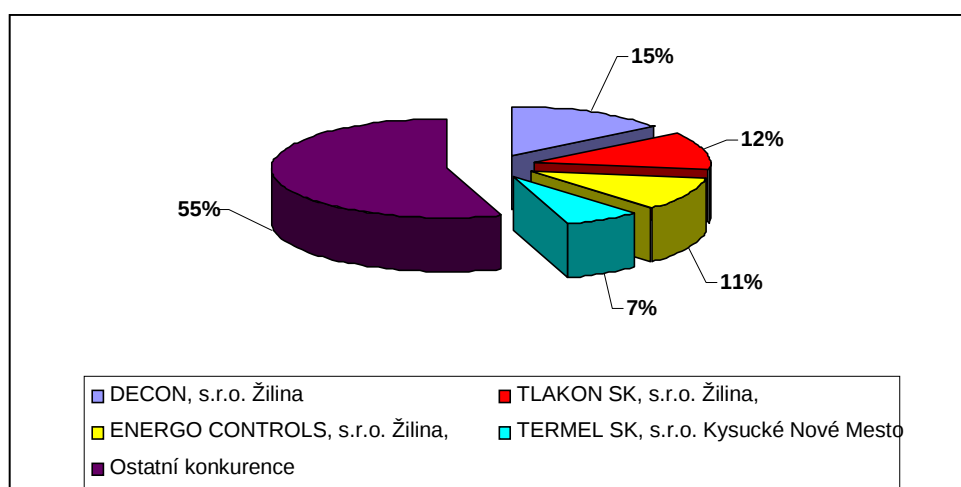
Konkurenční prostředí obecně v daném segmentu produkce je **závislé na komplexnosti řešení nabízené zákazníkům.** Proto společnost Decon, s.r.o. na základě uvedeného kritéria kladné vysoké nároky na návrh technologického a technického řešení při minimalizaci nákladů a konečné ceny produktu.

Jako obranu proti konkurenčním tlakům se společnost Decon, s.r.o. snaží svými výrobky pokrýt celé spektrum výkonů a typů odevzdávacích stanic tepla, kterých parametre a kvalita přispívají ke spolehlivému a hospodárnému provozu.

Výrobci, distributoři či dodavatelé tepelní techniky v SR a ČR si vzájemně na tuzemských trzích konkurují, je to zcela logické protože Česká republika je nejvýznamnějším obchodním partnerem Slovenska a naopak.

Mezi přímé (ne zcela totožný sortiment) a nejvýznamnější konkurenty v SR společnosti Decon, s.r.o. patří [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]:

- ❖ **TLAKON SK, s.r.o. Žilina,**
- ❖ **ENERGO CONTROLS, s.r.o. Žilina,**
- ❖ **TERMEL SK, s.r.o. Kysucké Nové Město.**



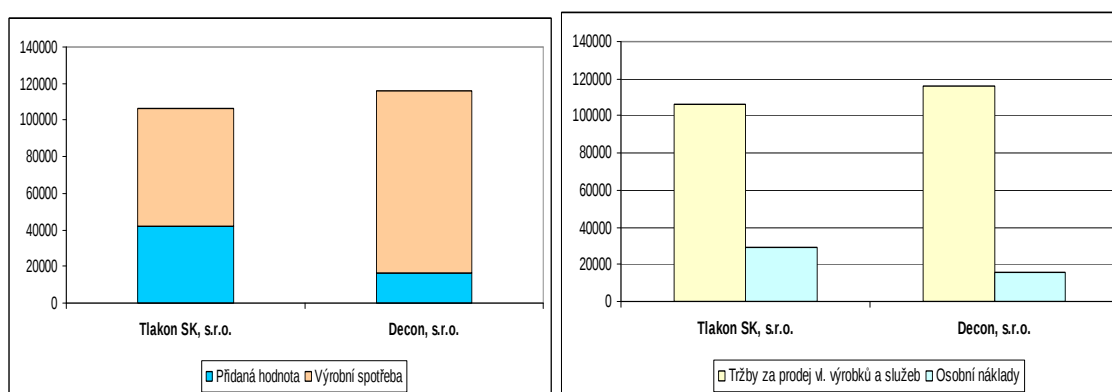
Graf č.4.8: Tržní podíl společnosti v SR v roce 2008 [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Výše hodnoty tržeb společnosti Decon, s.r.o. v roce 2008 dokládá fakt, že zákazníci se orientují na více kvalitní výrobky.

Ostatní přímá konkurence společnosti Decon, s.r.o. [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]:

- ❖ *MENERT, s.r.o. Šaľa,*
- ❖ *SYSTHERM SK, s.r.o. Liptovský Mikuláš,*
- ❖ *PROCOM, s.r.o. Bratislava,*
- ❖ *TLAKSYSTÉM - KOMPAKT, s.r.o. Žilina,*
- ❖ *Danfoss Compressors s.r.o. Zlaté Moravce,*
- ❖ *PROVEST, s. r.o. Trstená,*
- ❖ *TI-KOMPAKT s.r.o. Žilina,*
- ❖ *MEIBES SK s.r.o. Rimavská Sobota,*
- ❖ *TERS systém, s. r.o. Žiar nad Hronom, atd.*

Uvedené podniky obsluhují společný trh, zabírají se obdobní činností a realizují vývoj, výrobu a instalaci odevzdávacích stanic tepla pro připojení na sítě centrálního zásobování teplem, pro páru i horkou vodu, rekonstrukce starých výměňkových stanic s přihlédnutím na úspory tepelné energie, prodej měřicí a regulační techniky, chladírenských zařízení atd.



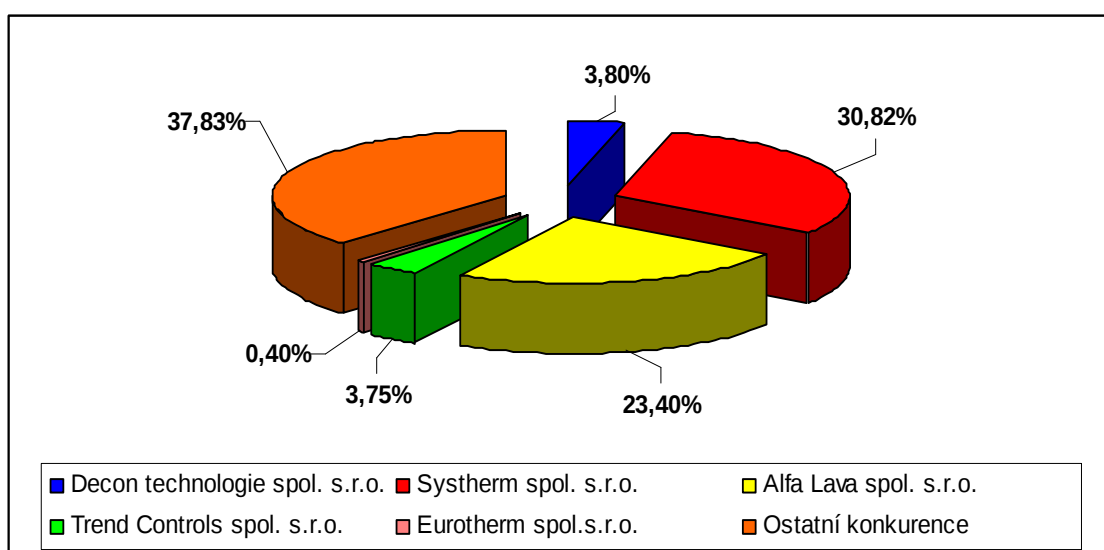
Graf č.4.9: Srovnání základních produkčních charakteristik s hlavním konkurentem v SR [interní údaj, Decon, s.r.o., webové stránky, MS SR, OV č.94/2009, aktualizované 02.04.2009]

Výrazní odlišnost výše přidané hodnoty u společnosti Tlakon SK, s.r.o., je způsobená odlišnou strukturou nabízeného sortimentu (výrobním programem). Kým u společnosti

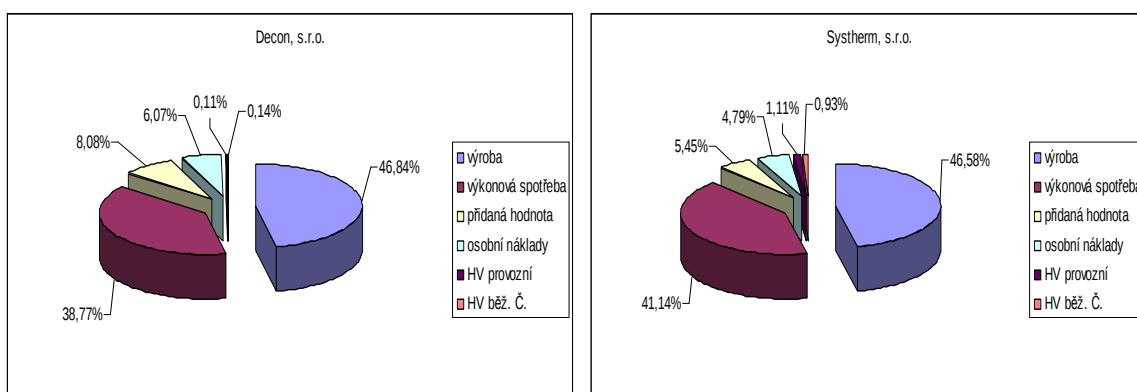
Decon, s.r.o. převládá prodej kompaktních odevzdávacích stanic tepla a čerpadel, u společnosti Tlakon Sk, s.r.o. se jedná ve větší míře o zásobníky a tlakové nádoby.

Mezi přímé a nejvýznamnější konkurenty v ČR společnosti Decon, s.r.o. patří [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]:

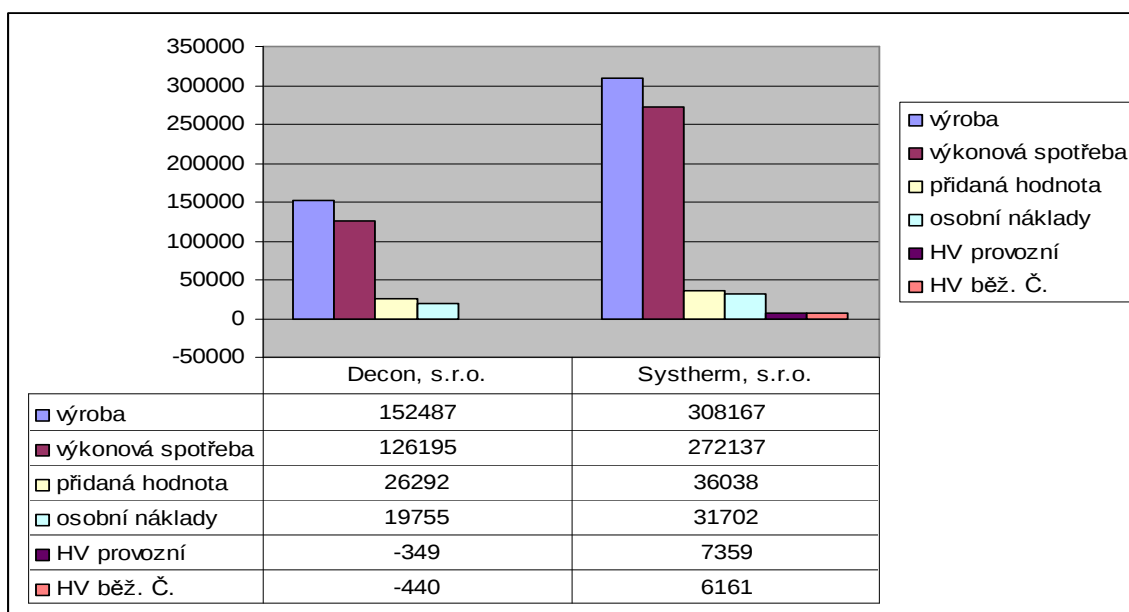
- ❖ **SYSTHERM s.r.o., Plzeň,**
- ❖ **ALFA – LAVAL s.r.o., Praha,**
- ❖ **TREND CONTROLS, s.r.o. Praha- Pacov,**
- ❖ **EUROTHERM TÁBOR spol. s.r.o., Tábor.**



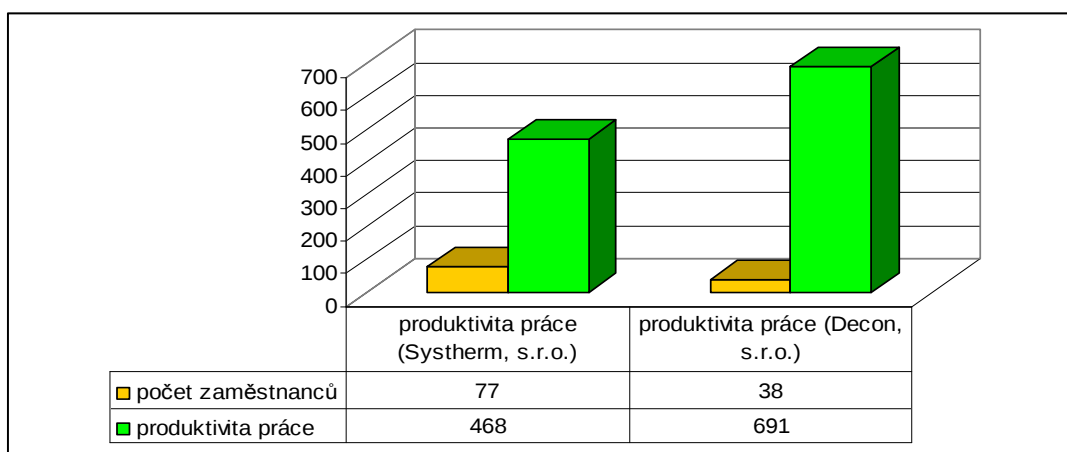
Graf č.4.10: Tržní podíl společnosti Decon, s.r.o. v ČR 2008 [interní údaj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]



Graf č.4.11: Srovnání základních produkčních charakteristik s hlavním konkurentem v ČR [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]



Graf č.4.12: Srovnání základních produkčních charakteristik s hlavním konkurentem v ČR [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]



Graf č.4.13: Srovnání základních produkčních charakteristik s hlavním konkurentem v ČR [interní údaj, Decon, s.r.o., webové stránky, MSp ČR, OR, údaje platné ke dni 02.04.2009]

Jedná se o **konkurenci na úrovni použitých materiálů, technologií, nabízeného sortimentu produktů a služeb**. Každý jmenovaný podnik nabízí do určité míry substitut. Liší se v hmotnosti, výkonu, použitých komponentů, využívání tepelní energie, ekonomičnosti (provozní náklady) a v neposlední řadě ceně, ale vykonává ten samý výstup.

Srovnávat nabídku tepelní techniky se tak jednoduše nedá, protože každá ze společností používá jiné dodávané materiály, technologii a postupy.

4.3.3 Dodavatelé

Společnost má trvalo vytvořené dobré dodavatelské vztahy na základě vzájemné výhodnosti se svými dodavateli. Všichni dodavatelé jsou pravidelně hodnoceni a klasifikováni na základě stanovených kritérií systému manažerství kvality (kvalita - certifikát, cena, termín dodávky, záruka a servis).

Dodavatel je chápán jako výrobce dodávaného materiálu, nebo služeb, který přímo nebo zprostředkovaně dodává materiál do společnosti. Dodavatel na základě objednávky nebo kupní smlouvy dodává požadovaný materiál, nebo službu podle dohodnuté specifikace.

Při volbě nového dodavatele se postupuje následovně:

- na základě zkušeností s dodávkami v minulosti (renomovaný výrobce - značka),
- na základě nabídky,
- systém manažerství kvality [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Průběžné hodnocení kvality dodávek se vykonává na základě hodnocení vstupní kontroly, stanovených kritérií a podle kvalifikačního seznamu schválených dodavatelů.

Č.	Jméno dodavatele	Dodávaný materiál a komponenty
1.	1/ ALFA – LAVAL s.r.o, U nákladového nádraží 6, 130 00 Praha 3	- deskové výměníky typu CB, M3, M6,M10, izolace na výměníky, připojovací skrutkovania
2.	ARMATURY GROUP s.r.o, Janošiková 264, 010 01 Žilina	- kohouty koulové DZT, armatury SIGMA, armatury AVL
3.	AKIN s.r.o, Oslobodenie 23/45, 010 04 Žilina	- hutný materiál, roury, ocel tahaná, profil čtvercový, spojovací materiál
4.	GRUNDFOS org. Zložka Bratislava, Kutlíkova 17, 851 02 BRATISLAVA	- čerpadla GRUNDFOS
5.	SECESPOL-CZ s.r.o, Branická 247/1400, 140 00 Praha 4	- spirálové výměníky SECESPOL
6.	LDM Bratislava s.r.o, Galvaniho 8, 820 05 Bratislava 25	- regulační a uzavírací ventily LDM
7.	Wilo Slovakia spol. s r.o., Podunajská 25, 820 08 Bratislava	- čerpadla Wilo
8.	ABS spol. s r.o. , Partizánska cesta 81 , 974 01 Banská Bystrica	- uzavírací a zpětné klapky
9.	Stanislav Slávik , Obchodná a dopravná činnosť, Bottova 11200, 02401 Kysucké Nové Mesto	- služby: doprava

Tab.č.4.9: Dodavatelé materiálů a služeb společnosti [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost vzhledem na svou specifickou činnost podnikání ohraničenou legislativními požadavky spolupracuje s ne velkou skupinou specializovaných dodavatelů vstupných komponentů a materiálů a dodavatelů poskytujících služeb. Ve specializované činnosti je společnost omezená na dodavatele renomovaných značek a není definovaná jako jejich klíčový odběratel ale jako malý odběratel. V této oblasti hodnotíme **vyjednávací sílu dodavatelů jako středně vysokou a v některých komponentech jako velmi vysokou.**

V oblasti poskytovaných služeb dodavateli je na trhu velké množství konkurenčních společností a jejich **vyjednávací síla o ceně a termínech je velice pružná, nízká.**

4.5 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

4.5.1 Výroba a výrobní kapacita

Kromě nejširšího spektra výkonů a typů odevzdávacích stanic tepla se společnost dále zaměřuje na výrobu a prodej dalších zařízení pro centralizované zásobování teplem, výbavu kotelní, chladírenství a průmyslové aplikace [webové stránky, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Svým zákazníkům nabízí (katalog produktů viz. příloha č. str.) [webové stránky, Decon, s.r.o., Žilina, SR]:

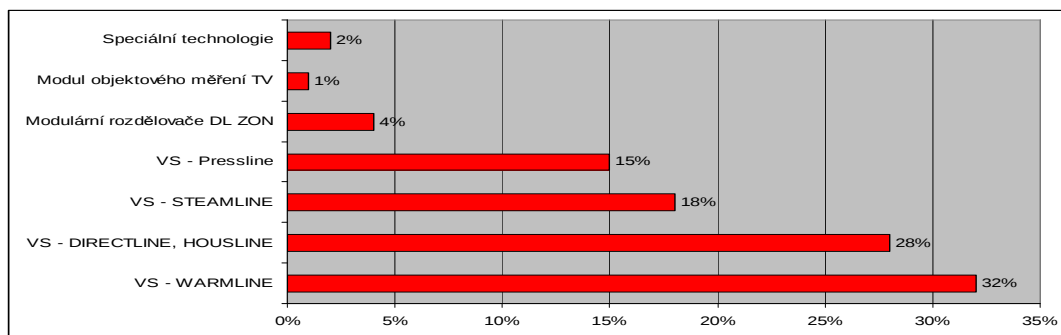
- *výměníkové stanice tepla:*
 - o *voda-voda-tlakově-nezávislé – WARMLINE,*
 - o *voda-voda-tlakově-závislé – DIRECTLINE, HOUSLINE,*
 - o *para-voda- STEAMLIN,*
- *stanice na udržování statického tlaku Pressline,*
- *modulární rozdělovače DL ZON,*
- *modul objektového měření TV (teplá voda),*
- *speciální technologie pro průmysl a chladírenství*

Ve výrobcích společnosti Decon jsou standardně použity kvalitní prvky renomovaných světových výrobců, co přispívá k jejich spolehlivému a ekonomickému provozu. Na přání zákazníka je možná dodávka s prvky podle jeho výběru například řídicí systém, měřiče tepla atd. [webové stránky, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Při každé aplikaci je prosazován zásadně individuální přístup a snaha najít pro zákazníka technicky, energeticky a finančně optimální řešení. Při navrhování technologického a technického řešení jako i při vlastní montáži poskytuje společnost konzultační a poradenské služby [webové stránky, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Kromě hlavní výroby prodává společnost v rámci své obchodní činnosti následní produkty [webové stránky, Decon, s.r.o., Žilina, SR]:

- *výměníky tepla,*
- *vzduchové chladiče,*
- *klimatizace,*
- *tlakové a expanzní nádoby,*
- *pojistní ventily,*
- *a další komponenty pro teplo a chlad.*



Graf č.4.14: Podíl výkonů na celkové výrobě v roce 2008 [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Název výměňkové stanice tepla:	Podíl (Sk)
VS - WARMLINE	47 657 600
VS - DIRECTLINE, HOUSLINE	41 700 400
VS - STEAMLINE	26 807 400
VS - Pressline	22 339 500
Modulární rozdělovače DL ZON	5 957 200
Modul objektového měření TV	1 489 300
Speciální technologie	2 978 600
Spolu:	148 930 000

Tab.č.4.10: Podíl výměňkových stanic na celkové výrobě 2008 [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Výrobní kapacita

V společnosti Decon s.r.o. je momentálně zaveden jednosměnný provoz a **charakter výroby má požadavky sezónnosti** (hlavní sezóna je od 2. - do 11. měsíce v roce) a proto není možné jednoznačně vypočítat využití výrobních kapacit. Dá se říct, že ve všeobecnosti kopíruje produkci ve stavebnictví.

Maximální výrobní kapacity (3- směnný provoz) představuje produkci cca 1200 ks výměníkových stanic ročně v závislosti na jejich náročnosti výroby. V roce 2008 jich bylo vyrobených a dodaných 383 ks, čímž se řadí mezi popřední výrobce a dodavatele na trhu v SR [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Kvalita

Společnost Decon, s.r.o. klade velký důraz na kvalitu nabízených výrobků a produktů. Společnost má certifikovaný **systém manažerství kvality**, který je účelně vybudovaný a udržovaný v souladu s požadavky mezinárodní normy ISO 9001:2008, podle nařízení vlády SR č. 576/2002 Z.z. v znění pozdějších předpisů (modul H1), podle nařízení vlády ČR č. 163/2002 Sb. Taktéž společnost vlastní certifikáty na jednotlivé výrobky a produkty udělené TI SR, TSU Piešťany a SZU Brno [webové stránky, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

4.5.2 Použité technologie

Společnost patří mezi malé strojařské společnosti, které pro svoji výrobu využívají technologie řezání, obdělávání kovů a materiálů, které následně pomoci svářecích agregátů montují do ucelených sestav. Pro uvedené technologie využívají následovní stroje a zařízení.

P.č.	Technológia	Stroje a zariadenia
1.	Rezanie materiálov	Píla listová elektrická EPL 60-E5
		Píla elektrická EPK 16
		Pásová píla ARG 230
		Rozbrusovačka EBU 12
		Pásová píla STG 150
		Plazm.rezacie zariad FOR CUT 50

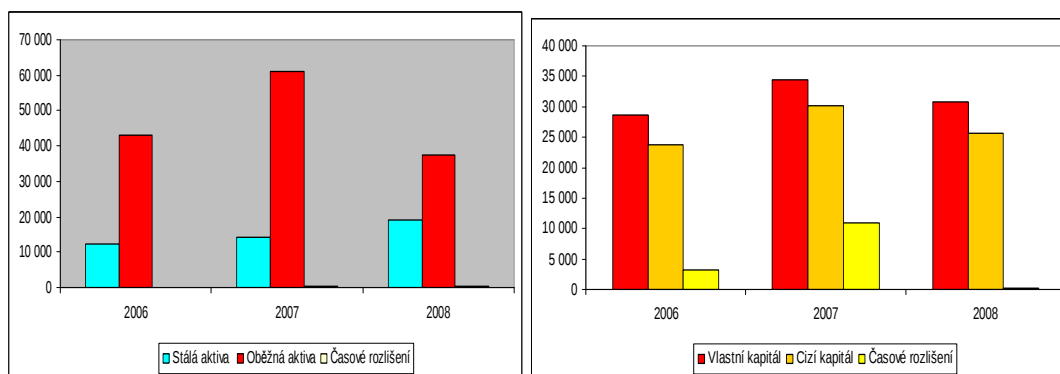
2.	Opracovanie materiálov	Sústruh univerzálny SN 50C/2
		Vŕtačka stĺpová HU 16
		Vŕtačka stolová V 20B
		Fréza FA 4
		Stojanová brúška BON 300.1
		Nožnice pákové 200m 2 003H 1/21
		El. brúška stolová B-175.04
		Rozbrusovačka EBU 11 Narex
		Kombinovaná brúška MD 150/200 FG
		Pásová píla Ergonomic 320.259DG
		Ekolog.umývací stôl S2
3.	Zváranie	Zvárací poloautomat FORMING 250
		Zvárací poloautomat FORMING 160
		Zvárací poloautomat FORMING 160
		Zvárací poloautomat For MIG 281.1
		Zvárací transformátor Einhel CEH 150
		Zvárací inventar TIG 251H
		Zvárací inventar TIG 160H
		Zvárací poloautomat OMI 245D
		Prenosná odsávací j OV 1300
4.	Montáž - tlakovanie	Pumpa tlaková RP 50 Rothenberger
		Pumpa tlaková 1450 RIDGID
		Kompresor SKS 9
		Pumpa tlaková 1460-E RIDGID
		Čistiace zariadenie NT 700

Tab.č.4.11: Seznam technologií užívaných ve společnosti [interní zdroj, Decon, s.r.o. Žilina, SR]

Některé stroj a zařízení jsou už fyzicky opotřebované a plánuje se jejich generální oprava resp. nákup nových strojů a zařízení.

4.5.3 Finance

Horizontální analýza aktiv



Graf č.4.15: Rozložení aktiv a pasív za období 2006- 2008 [interní dokumenty, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Bilance aktiv společnosti v sledovaném období dosáhla nejvyšší úrovně v roce 2007, kdy se zvýšila o 35% oproti roku 2006 v důsledku skokového navýšení finančního majetku čerpáním běžného kontokorentního úvěru/účtu v hodnotě 13 mil. Sk. Stálý majetek tak zvýšila investiční akce nákupu DNHM a DHIM v úhrnné hodnotě cca. 3,9 mil. Sk a v dalším roce pak čerpání dlouhodobého bankovního úvěru v hodnotě 9,25 mil. Sk na nákup softwaru, haly sloužící pro montáž a skladování produktů a DHM v úhrnné hodnotě cca. 9,8 mil. Sk, což zapříčinilo snížení finančního majetku v následujícím roce o cca. 83%, celkové aktiva klesli o cca. 25%. Ke zvýšení oběžného majetku v roce 2007 přispělo také zvýšení krátkodobých pohledávek většinou z obchodního styku o 30%, v dalším roce pak k poklesu aktiv také přispělo snížení, splacení krátkodobých pohledávek o 36%, což dokumentuje sezónní charakter podnikání.

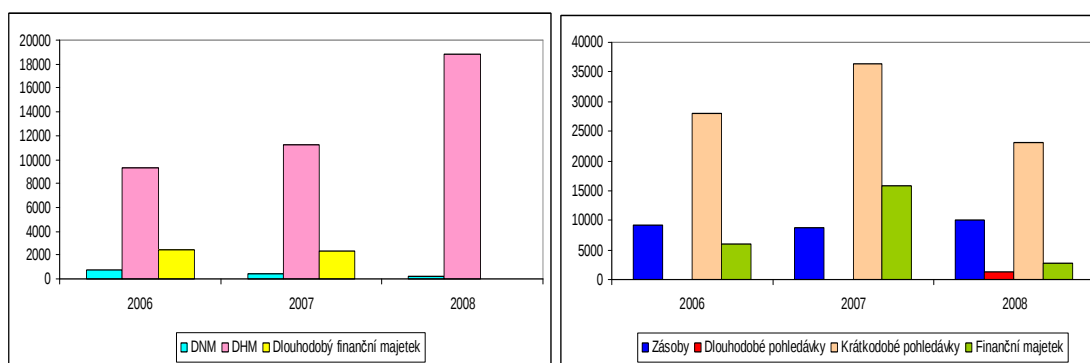
Co se týče zásob v průběhu sledovaného období nedochází k jejich nadměrnému zvyšování, v roce 2007 klesla hodnota zásob o cca. 7%. Po prvé tak v roce 2007 docházelo k prodeji tovaru a navýšení nedokončené výroby v roce 2008.

Horizontální analýza pasiv

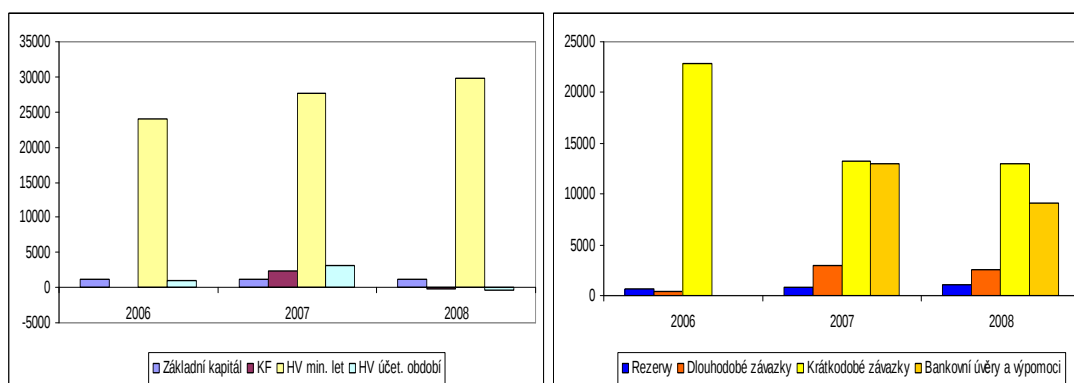
Nejvíce pozitivní růst vlastního kapitálu v roce 2007 byl způsoben zvýšením hodnoty nerozděleného zisku, majitelé se tak snaží upřednostňovat a zvyšovat hodnotu podniku před čerpáním těchto zdrojů a hospodářského výsledku z běžné činnosti, který společnost v roce dosáhla. Také z důvodu oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků. Způsobený rozdíl byl způsoben administrativním tzv. firemním způsobem účtování. V roce 2007 došlo jak už bylo zmíněno v horizontální analýze aktiv k nejvyššímu nárůstu cizího kapitálu z titulu čerpání běžného bankovního úvěru v roce 2007 a zvýšením ostatních dlouhodobých závazků. Společnost ve sledovaném období navyšovala hodnotu krátkodobých rezerv, taktikou firmy se stala tvorba rezerv z čistého zisku a jeho ponižování. V dalším roce 2008 došlo k poklesu bilance pasiv o 25% z důvodu poklesu cizího kapitálu o 15% a vlastního kapitálu cca. o 10%. Vlastní kapitál zaznamenal pokles hlavně kvůli zápornému hospodářskému výsledku za účetní období. Cizí kapitál klesl kvůli nižší hodnotě dlouhodobého bankovního úvěru, klesajícímu trendu vývoje krátkodobých závazků z obchodního styku, firma tak nepotřebovala nákup materiálu, pro budoucí zakázky, krýt obchodními úvěry a poklesem

dlouhodobých závazků. Vývoj pasiv odpovídá vývoji celkových aktiv. Časové rozlišení pasiv v jednotlivých letech odpovídá vlivu zadlužení.

V oblasti financování a řízení ekonomiky by se mělo zefektivnit hospodaření s aktivy, zabezpečit snížení podílu cizího kapitálu na financování aktiv společnosti.



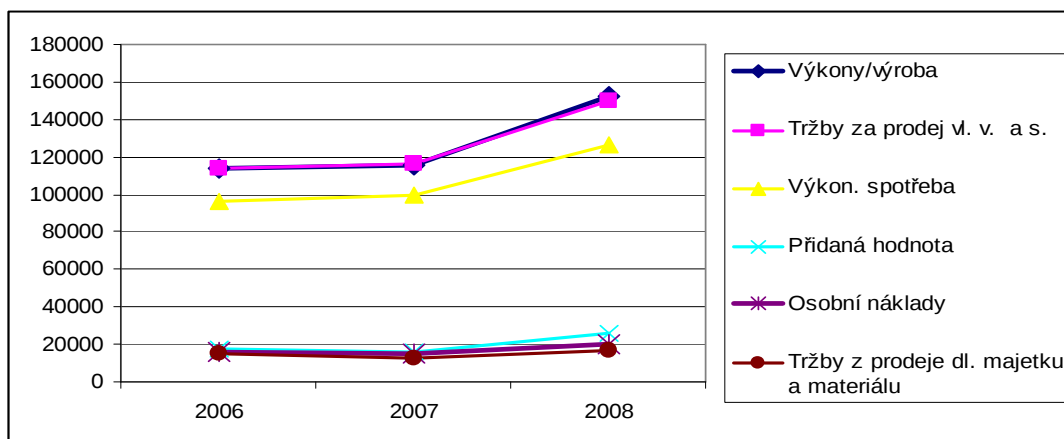
Graf č.4.16: Struktura stálých a oběžných aktiv [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]



Graf č.4.17: Struktura vlastního kapitálu a cizích zdrojů [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

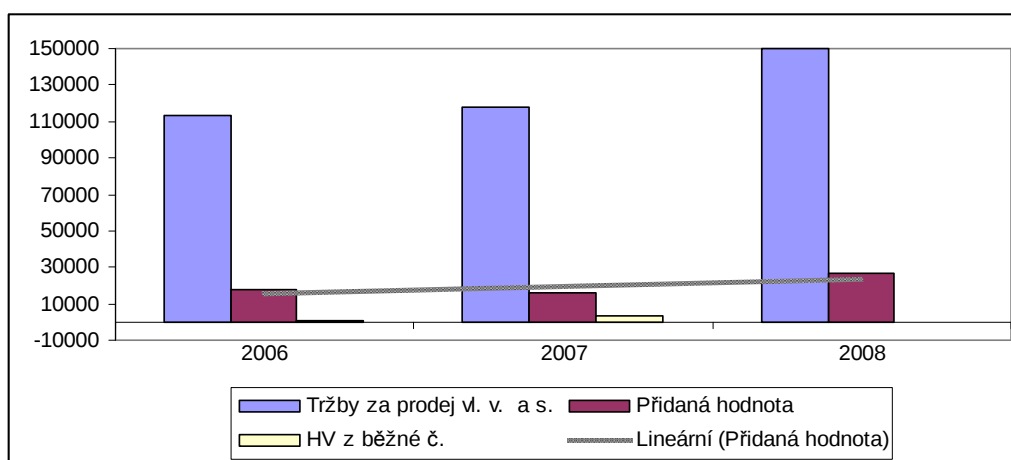
Zákazníci o výrobky už v přípravných fázích stavebních, rekonstrukčních projektech oslovují poptávkou společnost o možnost výroby, dodávky a montáže výměníků stanic a případných komponentů v časovém předstihu. Takže společnost vzhledem na termíny realizace projektu může plynule plánovat vlastní výrobu a dodávku svých produktů minimálně 6 až 9 měsíců v předstihu, což jí umožňuje plánovat náklady na výrobu a lidské zdroje.



Graf č.4.18: Vybrané ekonomické ukazatele výkazů zisku a ztrát 2006-2008 [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Vývoj celkové nákladovosti pravidelně přesahuje hodnotu „1“, což znamená, že na jednu korunu tržeb připadá více než jedna koruna nákladů (čisté tržby bez ostatních výnosů jak provozních tak finančních).

Z vývoje ekonomických ukazatelů je patrná zakázková činnost společnosti v efektivnosti plánované výroby a realizovaných zakázek. Ukazatel tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb vykazuje dynamický růst, avšak dochází k výraznému navýšení výkonové spotřeby, přičemž v roce 2007 byl růst nákladů vyšší než růst tržeb, ale ke změně došlo v roce 2008, kdy tržby představovali meziroční růst cca. 29% a náklady cca. 27% což se ukázalo i ve vysokém nárůstu přidané hodnoty o 60% oproti roku 2007, kdy došlo dokonce k jejímu poklesu o 7%.



Graf č.4.19: Srovnání tržeb, hrubého provozního a čistého zisku 2006 -2008 [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

V návaznosti na dosahovanou přidanou hodnotu je patrný nízký vývoj čistého zisku společnosti. V roce 2008 hlavně zapříčiněn skokovým nárůstem ostatních nákladů souvisejících provozních činností. Tyto náklady mohli být zapříčiněny vzniklými škodami nebo zúčtováním komplexních nákladů příštích období. Dále vývoj zisku negativně ovlivnil hospodářský výsledek z finanční činnosti v oblasti růstu nákladových úroků z pořízených bankovních úvěrů a kurzovní ztráty související s nadhodnocením eura. Na vývoj v roce 2008 navázal pokles odvodů daně z příjmů.

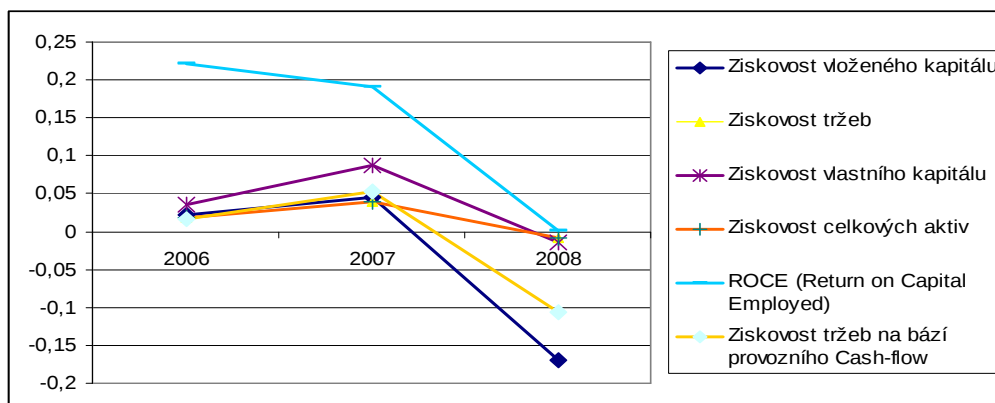
Vertikální analýza aktiv

V tuzemských podmínkách se jedná o firmu středně velkou. Jedná se o podnik výrobní, co dokazuje 75% podíl oběžného majetku na celkových aktivech a struktura zásob v průměru z 90% tvořena materiálem, co odpovídá charakteru podnikání. Změna zastoupení jednotlivých položek, která byla výše popsána byla způsobena především pořízením nástrojů pro dosahování vyšší efektivnosti softwarové komunikace, v konstrukci, montáži a skladování výkonů. Podnik se snaží zvyšovat hodnotu svých aktiv. Co se týče výše krátkodobých pohledávek, i když došlo v roce 2008 k jejich poklesu na 41%, jejich podíl byl ve výši 50% z celkových pohledávek. **V případě výpadku inkasa pohledávek bude ohrožen celý chod společnosti, proto uvádím tento faktor za nejvíce rizikových z pohledu analýzy aktiv.**

Vertikální analýza pasiv

V případě vývoje jednotlivých položek pasiv na financování je možné sledovat shodné tendence jako u položek majetku. Financování společnosti se vyvíjí v docela dobrých relacích, kdy podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů je ve vyrovnané hladině. Rok 2007 se z pohledu financování cizím kapitálem navýšil na 55% z celkového kapitálu. Jak již bylo zmíněno, příčinou bylo čerpání krátkodobého bankovního úvěru a vysoké hodnotě krátkodobých závazků. **Míra bankovního zadlužení se na rok 2008 nadále zvyšuje** ve formě pořízení dlouhodobého úvěru pro financování montážní haly, naproti tomu se však velice pozitivně snížila hodnota krátkodobých závazků což pozitivně ovlivnilo zadluženost a celkové hodnocení financování majetku cizími zdroji. Strukturu pasiv lze hodnotit za relativně zdravou s mírnou tendencí k dluhovému financování.

Analýza poměrovými ukazateli (ziskovost)



Graf č.4.20: Ukazatele rentability 2006 – 2008 [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Ukazatele rentability zaznamenaly v průběhu tří let značný pokles, ten je zapříčiněn významným poklesem zisku v poměru k celkovým tržbám. I když se přidaná hodnota zvýšila její hodnota nebyla dostatečná k pokrytí dalších provozních zejména osobních nákladů, vzniklým odpisům a finančních nákladů z titulu zadlužení společnosti.

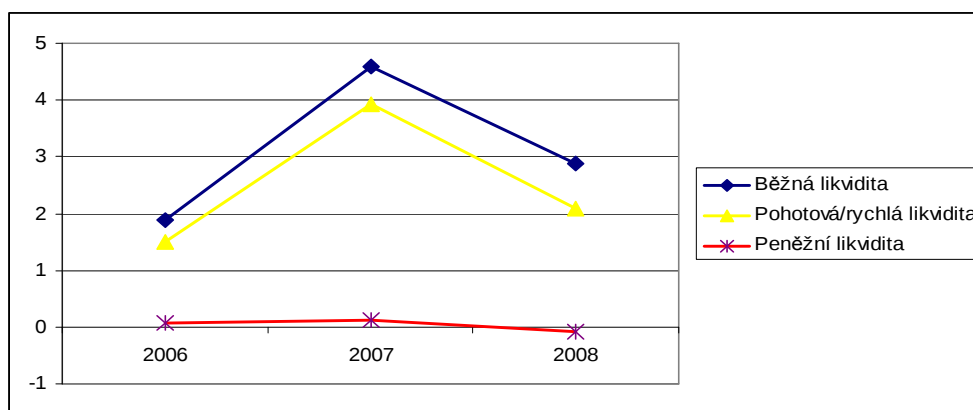
ROI- podprůměrné hodnoty, byly hlavně způsobeny nízkou ziskovostí tržeb na bázi zisku před zdaněním.

ROS- vývoj těchto hodnot nezakládají důvody k optimistickému vývoji společnosti. Ukazuje, zda jednotlivé zakázky byly pro společnost ziskové či nikoliv.

ROE □ ROA – pozitivní účinek finanční páky. Poměr ziskovosti vlastního kapitálu je větší než ziskovost celkových aktiv.

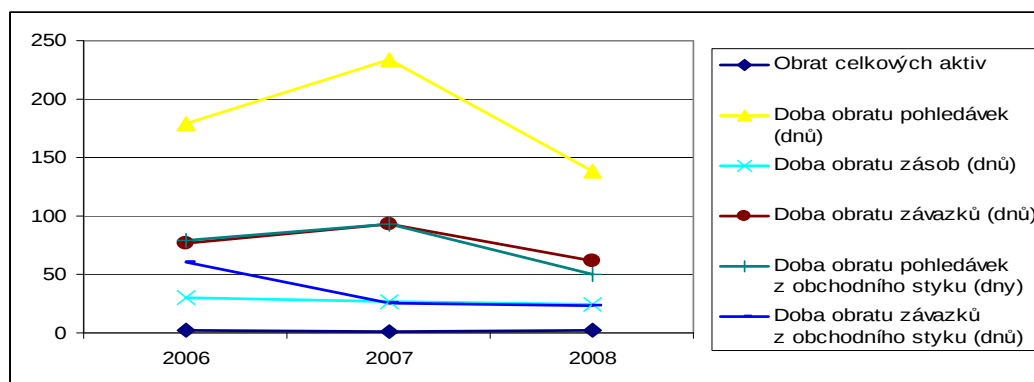
ROCE - vývoj hodnoty odpovídá vývoji zisku, tzv. celková návratnost dlouhodobého kapitálu ze zisku před zdaněním a nákladovými úroky se v průběhu let rapidně snížila. Tomuto vývoji odpovídá i vývoj ukazatele **ziskovosti tržeb na bázi provozního Cash-flow**, podnik vykazuje slabou finanční výkonnost.

Ukazatele se pohybují ve velice nízkých hodnotách nedosahujících oborových průměrů tzv. celková ziskovost/výnosnost podnikání je velice špatná. Společnost hospodáři s vysokými náklady zejména výkonové spotřeby a nízkou přidanou hodnotou. Nicméně jak vyplynulo z odvětvové analýzy je to pro tento typ oboru typické.



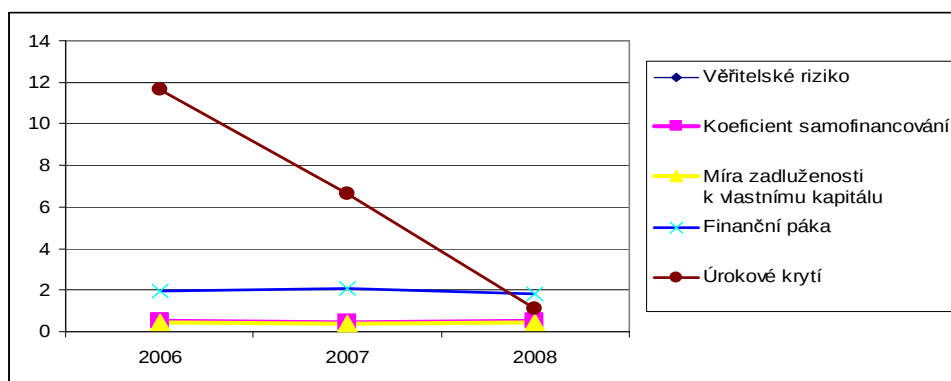
Graf č. 4.21: Ukazatele likvidity 2006-2008 [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Ukazatel běžné a pohotové likvidity jsou na dobré úrovni, i když v průběhu sledovaného období dochází k jejich snižování, jedná se z tohoto pohledu o finančně zdravou firmu. Majitelé poskytli výkonnému managementu dostatek zdrojů a vytvořili tak podmínky pro dobré fungování běžné činnosti. Horší je vývoj **peněžní** nebo-li **okamžité likvidity**, která je hluboko pod doporučenou hodnotou. Jak už bylo zmíněno, v budoucnosti se můžou dostavit problémy s pohotovými peněžními prostředky a schopnosti splácet krátkodobé závazky společnosti.



Graf č.4.22: Ukazatele aktivity 2006 -2008 [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

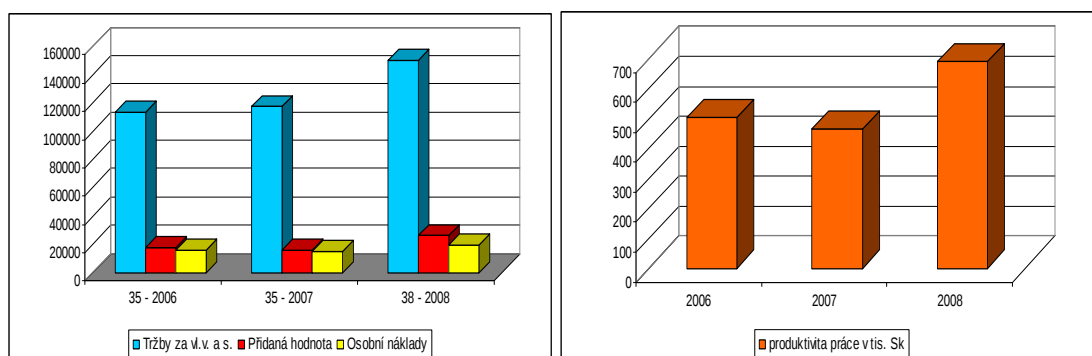
Hodnota obratu celkových aktiv je v rámci doporučených hodnot i když v roce 2008 došlo k jejímu snížení. Ukazatel tak má vliv spolu s rentabilitou tržeb na rentabilitu aktiv. Vývoj **hodnoty obratu zásob** má klesající tendenci, byl ovlivněn hlavně výši dosažených tržeb v jednotlivých obdobích, čímž poukazuje na dobrou odbytovou situaci. Taktéž se příznivě vyvíjel obrat pohledávek a závazků, čímž se zkracovala doba splatnosti pohledávek od zákazníků a následně mohla společnost rychleji dostat svým závazků vůči dodavatelům.



Graf č.4.23: Ukazatele zadluženosti 2006-2008 [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Ukazatel věřitelského rizika vypovídá o tom, že aktiva jsou v průměru ze 40% financována cizími zdroji. Tato hodnota představuje podle doporučených hodnot spíše průměrnou hodnotu. Na tento vývoj navazuje hodnota **koefficientu samofinancování**, momentální zadluženost společnosti má jenom průměrný vliv na snížení ziskovosti z tržeb.

Míra zadluženosti k vlastnímu kapitálu je v mezích doporučených hodnot, společnost má dobrou bonitu vůči bankám a jiným věřitelům. V souvislosti se zvýšením nákladových úroků z poskytnutých úvěrů se v roce 2008 rapidně snížila hodnota úrokového krytí související s vyšší mírou zadluženost k celkovým aktivům.



Graf č.4.24: Podíl počtu zaměstnanců na produkčních charakteristikách a vývoj produktivity práce

Nejvyšší produktivitu společnost dosahovala v roce 2008 což bylo způsobeno obrovským tempem rastu tržeb za vlastní výkony a služby oproti osobním nákladům. Zvýšením produktivity práce a zavedením progresivního systému odměňování byli dosaženy v minulém období nižší náklady na mzdy. Dosahovaná produktivita přesahuje průměr v jejím odvětví.

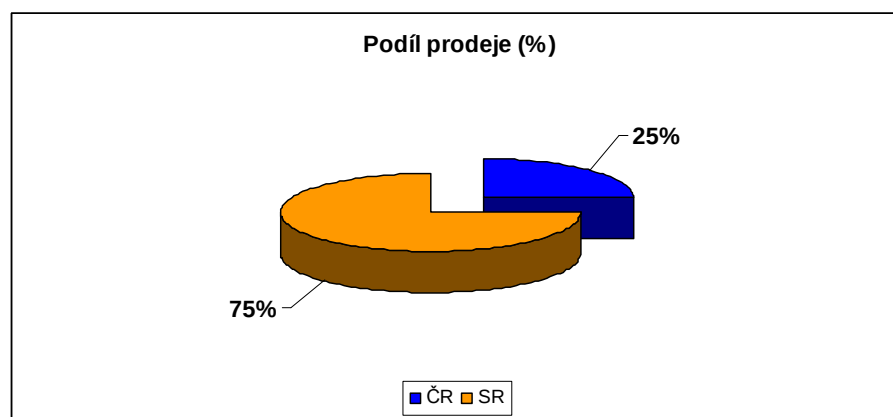
4.5.4 Marketing

ÚKOLY	PŘEDMĚT	DOKUMENT	ZODPOVĚDNÝ
KONCEPČNÍ	Marketingová filozofie společnosti	Podnikatelský plán Politika kvality Cíle kvality	vedení s.r.o.
ANALYTICKÉ	Průzkum trhu: - analýza trhu - potřeby trhu	Podnikatelský plán	Obchodní oddělení
REALIZAČNÍ OVLIVNĚNÍ TRHU	Produktová a sortimentní náplň Vývoj Kvalita, služby a servis	Plán výroby Plány kvality na projekty Technická dokumentace	Obchodní oddělení Oddělení návrhu Oddělení konstrukce Výrobno-zásobovací oddělení Oddělení MaR
	Cenová kalkulace Objem prodeje	Podnikatelský plán Ceníky	
	Zakázková náplň	Smlouvy Objednávky	
	Public relations	Prezentace obchodní a firemní značky Veřejný, Reklama	
ZPĚTNÁ VAZBA	Spokojnost zákazníků	Dotazníky Reklamace	Obchodní oddělení

Tab.č.4.12: Hlavní úkoly a zodpovědnosti v marketingu [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Zodpovědnosti plynoucí ze zabezpečení úkolů marketingu stanovuje vedení společnosti v závislosti na specifikaci jednotlivých úloh potřebných pro stanovení podnikatelského plánu. Získávání marketingových údajů je v společnosti orientováno na zjištění základních údajů požadovaných trhem a zákazníkem na produkty a služby z produkce společnosti.

Postupy získávání a stanovení základních kritérií, tzv. specifikací, požadavků na kvalitu a společenských požadavek zákazníků na hodnocení produktů a služeb v oblastech kvalita, cena a po-výrobní služby – servis.



Graf č.4.25: Výsledky marketingu [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

4.5.4 Úroveň řízení a lidský zdroje

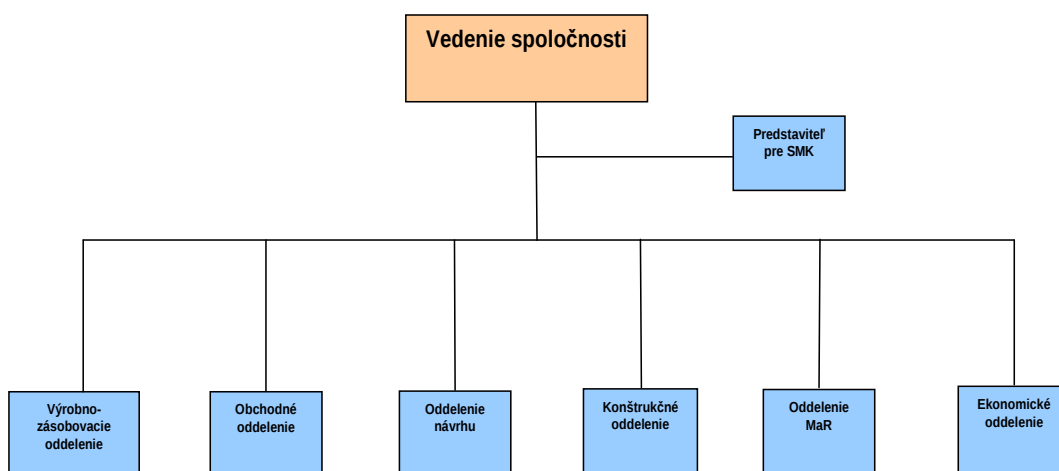
Ve vedoucích pozicích každého oddělení, u konstruktérů a návrhářů je požadováno vysokoškolské vzdělání s kvalifikací v oboru jako je strojírenství, elektrotechnika, ekonomika a obchod. Co se týče referentů, obchodních asistentů je požadováno minimálně středoškolské vzdělání v oboru s praxí.

ROK	THP	R
2001	26	22
2002	28	22
2003	27	18
2004	25	16
2005	24	17
2006	22	13
2007	22	13
2008	23	15

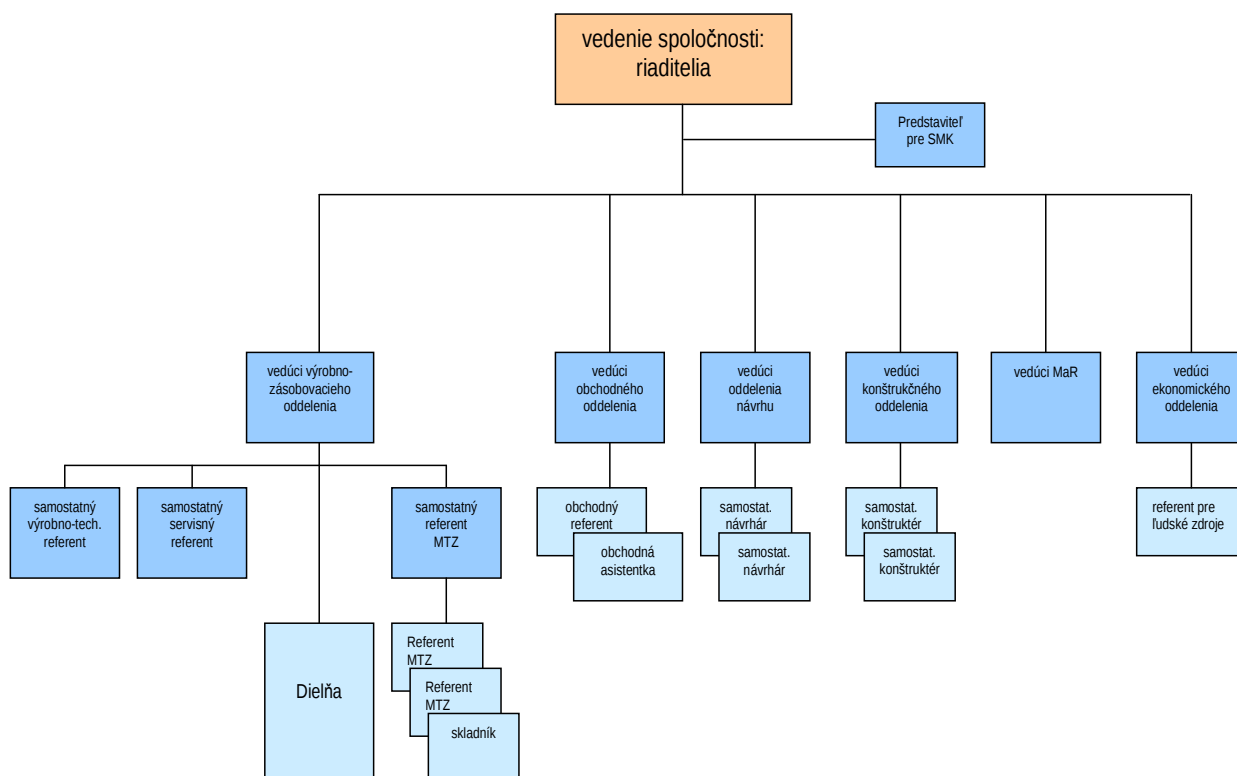
Tab.č.4.13: Vývoj zaměstnanosti – trvalý pracovní poměr [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

V průběhu letního období se zaměstnávají brigádníci cca. 10 lidí v průběhu tří měsíců.

Ve společnosti je uplatněná zásada řízení společnosti na základě dohody mezi dvěmi řediteli společnosti, která je řízena tzv. radou ředitelů. Strukturu a činnost jednotlivých oddělení stanovuje příslušný ředitel společnosti na základě charakteru a povahy obchodu a výroby s cílem optimalizovat chod společnosti



Obr.č.4.4: Organizační struktura společnosti [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]



Obr.č.4.5: Funkcionální struktura společnosti Decon, s.r.o. [interní dokument, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

4.5.6 Výzkum, vývoj a inovace

Společnost Decon, s.r.o. vyrábí všechny typy výměníkůvých stanic pro všechny běžně používané média – tedy páru, horkou a teplou vodu. Určené jsou pro bytovou sféru, ale i pro průmyslové aplikace, kde se úzce spolupracuje s investory a projektanty.

Taktéž sledováním trhu a trendů vývoje zařízení na úsporní provoz zaměřený na snižování a energetickou náročnost ví společnost navrhnout a vyrobit i atypické technologie podle požadavek zákazníka, např. pro geotermální vodu, vytápěcí oleje atd.

Hnacím motorem výroby a zárukou prosperity společnosti je vývoj a inovace vyráběných produktů. V rámci systému manažerství a stanovených cílů, společnost plánuje a realizuje návrh, vývoj a výrobu svých zařízení, které by mohli uspět na trhu.

Na vývoji produktů společnosti se přímo podílejí hlavně dvě oddělení, **oddělení technického návrhu a oddělení konstrukce**, které prostřednictvím projektového řízení, plánu kvality na projekt, realizují všechny činnosti definované v zadání projektu. Zadání projektu zpracovává management společnosti na základě vygenerovaných požadavek zákazníků (technické dotazníky), resp. v spolupráci s obchodními partnery, projektanty. Všechny etapy vývoje jsou plánované, zaznamenávané a vyhodnocované. Při návrhu, vývoji a konstrukci zařízení jsou využívány nejmodernější softwarové nástroje a programové aplikace, které výraznou mírou zkracují dobu návrhu a vývoje zařízení [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Do zařízení jsou instalovány nejmodernější ovládací a regulační prvky od renomovaných světových výrobců, jakými jsou **Siemens, Honeywell, Johnson Controls, LDM**, či **Grundfos a Wilo** a podle požadavků zákazníka. Tyto ovládací a regulační prvky zvyšují spolehlivost zařízení a snižují nároky na servis [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

V současnosti se společnost zabývá **vývojem prototypu tepelného čerpadla** určeného pro interiéry obytných bodů a výměníkovými stanicemi para – voda, s výkonem 70 000 kW [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Co se týče **inovací** v případě potřeby koná oddělení návrhu a konstrukce hodnocení všech současně vyráběných produktů za účelem potvrzení, že návrh a tím produkt je pořád vyhovující pro dané využití, zákazníka. Zkoumají dosahované výsledky výměníkových stanic u zákazníka, přezkoumávají se technický parametre a provozuschopnost s přihlédnutím na nové technologie a trendy v tepelné energetice, snižování nákladů a úspor.

Na základě analýz (sběr údajů z provozních a servisních zásahů na zařízení) obchodního oddělení a výrobního oddělení jsou vykonávané nutné změny návrhu konstrukce a technologie produktů. Uvedené činnosti jsou vykonávané po uplynutí 3 let od zavedení produktu do sériové výroby [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

Zkrácení tohoto intervalu cca. na 2 roky by zvýšil konkurenceschopnost společnosti na trhu v daném segmentu.

4.6 Konkurenční výhoda na trhu v SR a ČR

Stupeň diferenciacce a specializace představuje pro firmu hlavní konkurenční výhodu, kdy relativní náklady jsou sice vysoké, ale stejně tak jako stupeň odlišení.

Strukturální konkurenční výhody: - použité technologie, postupy, - relativní podíl na trhu (SR), - produktivita práce, - mzdové náklady (ČR).	Funkční konkurenční výhody: - vysoká kvalita, životnost a spolehlivost svých výrobků, - vlastní know-how pro návrh, aktivní vývoj a výroba svých výrobků, - všechny výrobky společnosti mají certifikáty kvality, resp. jiné osvědčení o kvalitě, které vydali Technický skúšobný ústav Piešťany, Technická inšpekcia Banská Bystrica a Strojírenský zkušební ústav, s.p. Brno, - katalogizace výrobků, - konstrukce produktů podle technických dotazníků, - spolupráce s projektanty investorů, - flexibilitu na změny podle požadavků zákazníka, - poradenství a konzultační služby, - montáž, záruční a pozáruční servis u zákazníka, - zavedený systém manažerství kvality podle ISO 9001.
---	--

Tab.č.4.14: Hlavní konkurenční výhody společnosti Decon, s.r.o. na trhu v SR a ČR

Co se týče výčtu konkurenčních výhod v České republice, platí obdobné podmínky jako na Slovensku, ale pořád platí, že **mzdové náklady jsou i nadále nižší než v ČR**, což dává relativní výhodu ve stanovení konečné ceny anebo zvýšení přímého zisku k výkonu.

4.7 Evaluace dosavadní strategie a cílů společnosti

Dosavadní strategie společnosti vycházela z analýzy trhu, na kterém působí a expanzivního rozvoje stavební a průmyslové výroby za poslední období v SR.

Strategické cíle společnosti vycházejí z definovaných zásad:

- *maximalizace hodnoty společnosti,*
- *dosahování zisku společnosti, při respektování zásad ochrany ŽP, sociální politiky, veřejného zájmu,*
- *dlouhodobě udržitelný růst a rozvoj společnosti .*

Strategické cíle společnosti definované v roce 2007 vycházeli z politiky kvality, inovací a vývoje nových tepelných zařízení. Uvedenou strategii a strategické cíle můžu hodnotit v současném období jako strategii orientovanou na zákazníka, inovací výrobků, zvýšením výroby a snižováním provozních nákladů a tím vytváření konkurenceschopnosti cen výrobků na existujícím trhu. Strategie byla rozpracovaná do jednotlivých úloh a zodpovědností za plnění a je předmětem samostatného sledování a vyhodnocování jejich plnění. Podle výsledků za rok 2008 se podařilo společnosti uvedené cíle splnit a v některých ukazovateli vysoko překročit [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

4.8. Analýza SWOT

Na základě komplexního posudku vnitřního a vnějšího prostředí jsem vypracovala následní SWOT analýzu společnosti, která vytváří východiska pro další možný vývoj podnikatelských aktivit společnosti.

ANALÝZA SWOT SPOLEČNOSTI DECON, S.R.O	Silné stránky – S • dlouhodobé postavení na trhu, • vlastní know-how pro návrh, vývoj a výrobu svých výrobků, • používání nejnovějších technologií, HW a SW, • dobré zázemí a infrastruktura společnosti (vlastní budova a sklady), • kompetentní, kvalifikovaný personál, • individuální přístup a flexibilita na změny a požadavky zákazníka, • certifikované výrobky, poskytování konzultačních a poradenských služeb, • vykonávání záručního a pozáručního servisu, • prezentace společnosti na výstavách a veletrzích, • certifikovaný systém manažerství kvality podle ISO 9001, • výhodná geografická poloha a napojení na cestní a železniční síť v blízkosti hranic ČR.	Slabé stránky – W • vysoký stupeň odepsání některých technologických zařízení • nedostatek investičního kapitálu z vlastních zdrojů, • nedostatek kapitálu na financování velkých zakázek z vlastních zdrojů. • nízký podíl na veřejném obstarávání a tendrech.
Příležitosti – O • zvýšení podílu výrobků s vyšší přidanou hodnotou, • zkrácení inovačního cyklu výrobků, • využití programu na podporu rozvoje malého a středního podnikání, • rozšíření trhu prodeje výrobků do ČR.	Strategie S – O • poskytování inovací výrobků a rozšíření atypických zakázek mimo katalogizace současných výrobků (velké zakázky, kontejnerové výměňkové stanice a rekonstrukce kotelní a tepláren), • zvýšení tržního podílu v ČR	Strategie W – O • nákup investičních prostředků s využitím čerpání finančních prostředků prostřednictvím programu na podporu rozvoje malého a středního podnikání pro daný región.
Hrozby – T • snížení stavební produkce a průmyslové výroby, • platební neschopnost zákazníků, • rast konkurence na otevřených trzích EU, • změny legislativy.	Strategie S – T • poskytování komplexních řešení a služeb pro budování a upevňování svého postavení na trhu.	Strategie W – T • zvýšení prodeje výrobků, • smluvní ošetření plateb a pojištění výrobních zakázek, • postupná obnova technologií, strojů a zařízení, čerpáním bankovního úvěru a vyčleněním vlastních finančních zdrojů v střednědobém horizontu.

Tab.č.4.15: SWOT analýza společnosti Decon, s.r.o

5. Návrh podnikatelského záměru

5.1 Stručný popis společnosti

Společnost Decon, s.r.o. působí na slovenském trhu od roku 1991 a je považována za popředního leadra v daném odvětví (daný segment z pohledu technické technologické úrovně svých výrobků). Od počátku své podnikatelské činnosti se zaměřuje na oblast tepelní techniky a jejím cílem je se i nadále dynamicky rozvíjet [webové stránky, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

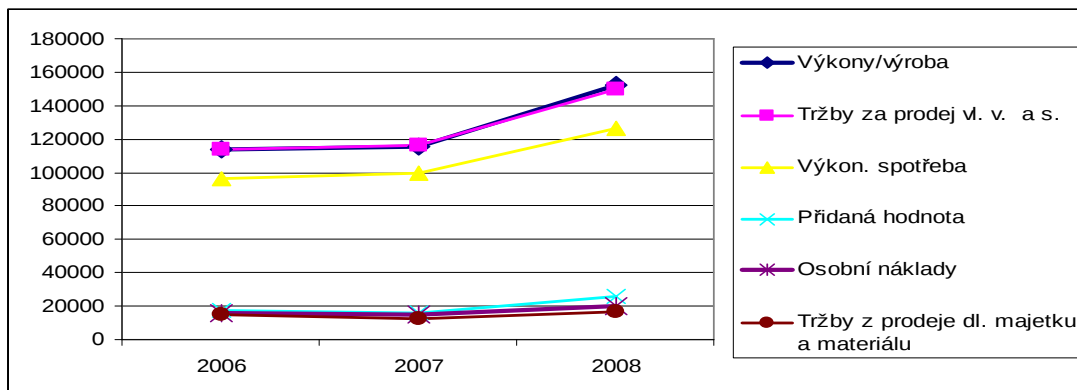
Předmět činnosti [webové stránky, OR SR, poslední aktualizace 11.04.2009]:

- výroba zařízení pro řízení průmyslových procesů,
- velkoobchodní a obchodní činnost v plném rozsahu mimo koncesí,
- zprostředkování obchodu a marketing,
- poradenská činnost v předměte podnikání,
- výzkum, vývoj a výroba v oblasti tepelných zařízení,
- montáž měřičů tepla a vodoměrů na teplou a studenou užitkovou vodu,
- svářečské práce,
- výroba, montáž, rekonstrukce, oprava a údržba tlakových zařízení,
- odborné přehlídky a zkoušky tlakových zařízení.

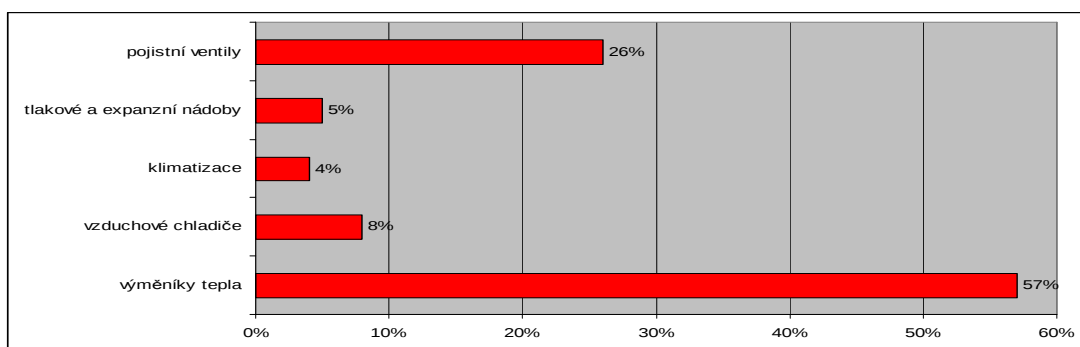
Decon technologie s.r.o. Trinec je dceřina společnost založená za účelem zastoupení společnosti Decon s.r.o. Žilina v Český republice. Uskutečňuje aktivní obchodní komunikaci se zákazníkem, zúčastňuje se uvádění odevzdávacích stanic do provozu a též zabezpečuje záruční a pozáruční servis.

Svémi výrobky se společnost Decon snaží pokrýt celé spektrum výkonů a typů odevzdávacích stanic tepla, dále se zaměřuje na výrobu a prodej dalších zařízení pro centralizované zásobování teplem, výbavu kotelní, chladírenství a průmyslné aplikace. Klade důraz na kvalitu nabízených produktů a má zavedený systém manažerství kvality účelně vybudovaný a udržovaný v souladu s modelem a požadavků mezinárodní normy. Všechny výrobky společnosti Decon mají certifikáty kvality, resp. jiné osvědčení o kvalitě [webové stránky, Decon, s.r.o., Žilina, SR].

5.2 Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů společnosti



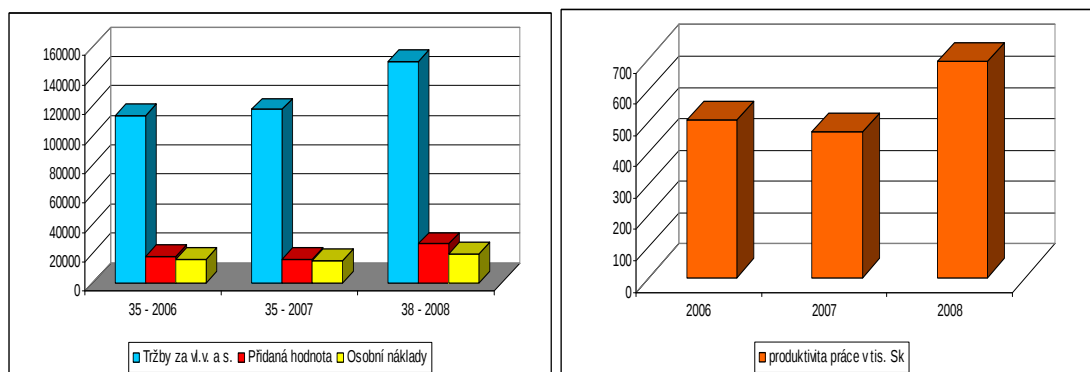
Graf č.5.1.: Vybrané ekonomické ukazatele výkazů zisku a ztrát 2006-2008 [interní dokumenty, Decon, s.r.o., Žilina, SR]



Graf č.5.2: Podíl jednotlivých komponentů na tržbách 2008 [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Název komponentu	Podíl v Sk
výměníky tepla	9 436 350
vzduchové chladiče	1 324 400
klimatizace	662 200
tlakové a expanzní nádoby	827 750
pojistní ventily	4 304 300
Spolu:	16 555 000

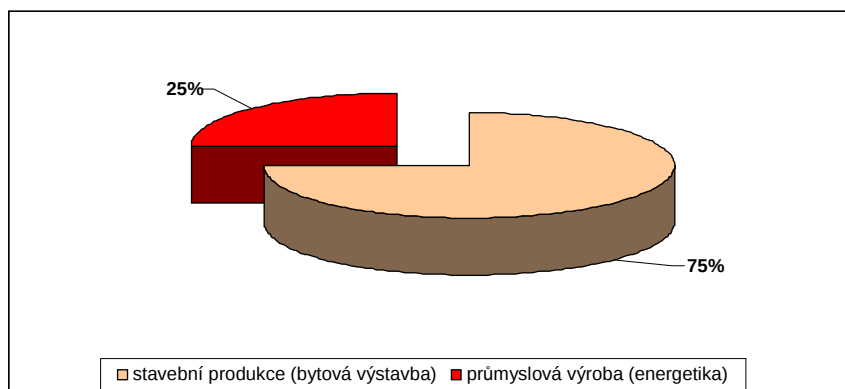
Tab.č.5.1: Podíl jednotlivých komponentů na tržbách 2008 [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]



Graf č.5.3 : Podíl počtu zaměstnanců na produkčních charakteristikách a vývoj produktivity práce

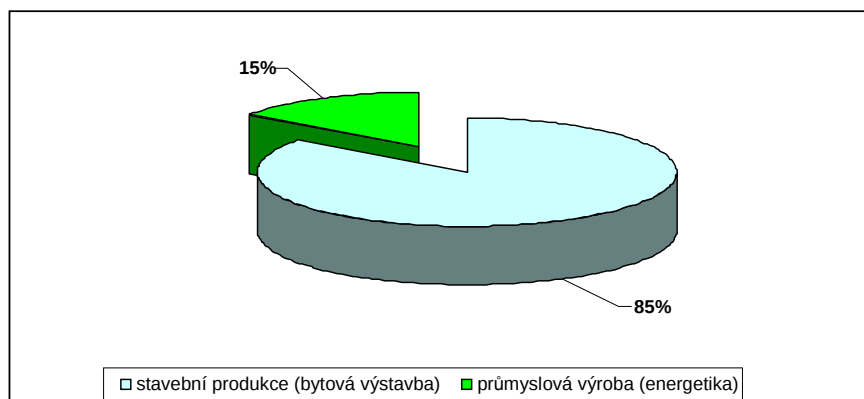
5.3 Tržní potenciál

5.3.1 Cílové trhy a jejich predikce



Graf č.5.4: Cílové trhy a jejich podíl na poptávce v SR 2008 [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

Poznámka: průmyslová výroba související s energetikou - výrobci a distributoři tepla a teplé vody, centralizované zásobování teplem, výbava kotelní, chladičrenství a průmyslové aplikace pro průmysl.



Graf č.5.5: Cílové trhy a jejich podíl na poptávce v ČR 2008 [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

CÍLOVÉ TRHY SR	rok	PREDIKCE		
		2009	2010	2011
Růst/pokles stavební produkce	-	-10%	+0,9%	+0%
Růst/ pokles průmyslové výroby	-	-30%	+0,7%	+0%

Tab.č.5.2: Predikce cílových trhů v SR [webové stránky, ŠÚ SR, poslední aktualizace 28.05. 2009]

CÍLOVÉ TRHY ČR	rok	PREDIKCE		
		2009	2010	2011
Růst/pokles stavební produkce	-	-5%	+1,9%	+0%
Růst/ pokles průmyslové výroby	-	-12%	+2,5%	+0%

Tab.č.5.3: Predikce cílových trhů v ČR [webové stránky, ČSÚ, poslední aktualizace duben 2009]

5.3.2 Zákazníci

Segmenty:

- *centrální zásobování technologické páry a tepla pro průmysl,*
- *centrální zásobování páry a tepla pro komunální sféru,*
- *pro výstavbu a rekonstrukce kotelní,*
- *výstavu a rekonstrukce kotlů,*
- *výstavbu a rekonstrukce výměňkových odevzdávacích stanic,*
- *výstavbu domových výměňkových stanic,*
- *výstavbu parovodů, teplovodů a rozvodů,*
- *rekonstrukce a modernizace městských tepláren a individuálních kotelní,*
- *chladírenské zařízení a pod.*

Skupina zákazníků:

- *městské bytové podniky,*
- *velkovýrobci, distributoři tepla a teplé vody,*
- *stavební investoři,*
- *průmyslové podniky,*
- *společenství bytů,*
- *individuální zákazníci bytové výstavby.*

5.3.3 Dodavatelé

Č.	Jméno dodavatele	Dodávaný materiál
1.	1/ ALFA – LAVAL s.r.o, U nákladového nádraží 6, 130 00 Praha 3	- deskové výměníky typu CB, M3, M6,M10, izolace na výměníky, připojovací skrutkovania
2.	ARMATURY GROUP s.r.o, Janošiková 264, 010 01 Žilina	- kohouty koulové DZT, armatury SIGMA, armatury AVL
3.	AKIN s.r.o, Oslobodenie 23/45, 010 04 Žilina	- hutný materiál, roury, ocel tahaná, profil čtvercový, spojovací materiál
4.	GRUNDFOS org. Zložka Bratislava, Kutlíkova 17, 851 02 BRATISLAVA	- čerpadla GRUNDFOS
5.	SECESPOL-CZ s.r.o, Branická 247/1400, 140 00 Praha 4	- spirálové výměníky SECESPOL
6.	LDM Bratislava s.r.o, Galvaniho 8, 820 05 Bratislava 25	- regulační a uzavírací ventily LDM

7.	Wilo Slovakia spol. s r.o., Podunajská 25, 820 08 Bratislava	- čerpadla Wilo
8.	ABS spol. s r.o. , Partizánska cesta 81 , 974 01 Banská Bystrica	- uzavírací a zpětné klapky
9.	Stanislav Slávik , Obchodná a dopravná činnost', Bottova 11200, 02401 Kysucké Nové Mesto	- služby: doprava

Tab.č.5.4: Dodavatelé materiálů a služeb společnosti [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

5.3.4 Konkurence na hlavních trzích

SYSTHERM s.r.o., Plzeň, ČR

Společnost nabízí komplexní řešení systémů zásobování teplem. Je výrobcem technologií předávání tepla pod obchodním názvem SYMPATIK [webové stránky, Systherm, s.r.o.].

Produkty:

- výměníková stanice,
- bytové předávací stanice,
- výměníky UT a TUV,
- solární systémy [webové stránky, Systherm, s.r.o.].

ALFA – LAVAL s.r.o., Praha, ČR

Je dodavatelem odstředivých separátorů, výměníků tepla, čerpadel, ventilů a dalších zařízení, která najdou uplatnění zvláště v odvětvích energetického průmyslu (velká energetika, vytápění a příprava teplé vody, chladicí systémy pro komunální použití a pro průmysl [webové stránky, Alfa Laval, s.r.o.].

Produkty:

- deskové výměníky typu CB, M3, M6, M10,
- izolace na výměníky,
- připojovací skrutkování [webové stránky, Alfa Laval, s.r.o.].

TLAKON SK spol. s.r.o., Žilina, SR

Firma se specializuje na výstavbu zdrojů tepla, jako jsou výměňkové stanice, a kotelny, dodávky a montáže radiátorů, rozvodů potrubí, výroba rozdělovačů a sběračů topné vody pro vytápění budov [webové stránky, Tlakon SK, s.r.o.].

Produkty:

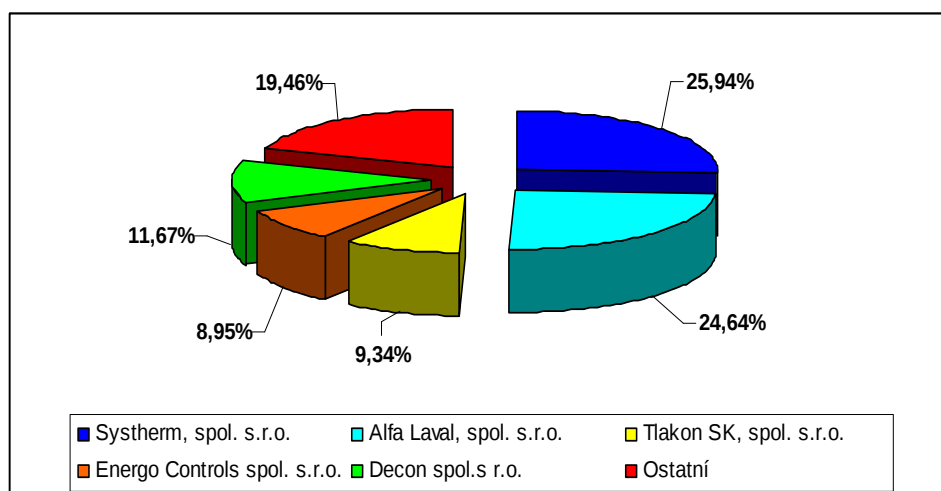
- výměňková stanice [webové stránky, Tlakon s.r.o.].

Energo Controls spol. s.r.o., Žilina, SR

Společnost se v oblasti teplotnictví v poslední době zaměřuje hlavně na kompaktní řídicí systémy sestaveny ze systémů pro řízení zdrojů tepla (teplárny) v souladu se spotřebou tepla ve spotřebitelské síti (výměňkové stanice) [webové stránky, Energo Controls, s.r.o.].

Produkty:

- zdroje tepla - plynové kotelny, výměňkové stanice, kogenerační zdroje,
- vytápěcí soustavy spolu s hydraulickým vyregulováním a individuální regulace teploty jednotlivých místností,
- zdroje chladu,
- vzduchotechnické jednotky atd.



Graf č.5.6: Tržní podíl společnosti na obou trzích [interní zdroj, Decon, s.r.o., Žilina, SR]

5.3.5 Poptávka

		PREDIKCE POPTÁVKY			
Segment	2008	2009	2010	2011	
Komunální/průmyslová sféra	tis.€	tis.€	tis.€	tis.€	
Stavební produkce (nová výstavby, rekonstrukce, modernizace, oprava a údržba*)	4 120	3 502	3 530	3707	
Meziroční změna	-	-15%	+0,8%	+5%	
Průmyslová výroba (energetika)	1 373	1 236	1 240	1 278	
Meziroční změna	-	-10%	+0,25%	+3%	
Poptávka celkem	5 493	4 738	4 770	4 985	
Meziroční změna	-	-12,5%	+0,5%	+4%	
KLÍČOVÁ ČÍSLA					
Růst/pokles stavební produkce (ŠÚ SR)	-	-10%	+0,9%	+0%	
Růst/ pokles průmyslové výroby (ŠÚ SR)	-	-30%	+0,7%	+0%	
- kurz 1€/CZK (ČNB)	25	26,60	25,90	23,40	
- inflace (MF SR)	4,6	2,6	4,0	4,5	

Tab.č.5.5: Odhad poptávky společnosti Decon, s.r.o. v SR na roky 2009-2011

Poznámka: konverzní kurz 1€/30,126 SKK, *vyjímaje inženýrské stavby

		PREDIKCE POPTÁVKY			
Segment Komunální/průmyslová sféra	2008 tis. €	2009 tis. €	2010 tis. €	2011 tis. €	
Stavební produkce (nová výstavby, rekonstrukce, modernizace, oprava a údržba)	3 553	3 411	3 582	3 833	
Meziroční změna	-	-4%	+5%	+7%	
Průmyslová výroba (energetika)	627	577	635	673	
Meziroční změna	-	-8%	+10%	+6%	
Poptávka celkem	4 180	3 929	4 283	4 883	
Meziroční změna	-	-6%	+9%	+14%	
KLÍČOVÁ ČÍSLA					
Růst/pokles stavební produkce (ŠÚ SR)	-	-5%	+1,9%	+0%	
Růst/ pokles průmyslové výroby (ŠÚ SR)	-	-12%	+2,5%	+0%	
- kurz 1€/CZK (ČNB)	25	26,60	25,90	23,40	
- inflace (MF ČR)	6,3	1,6	2,1	2,6	

Tab.č.5.6 : Odhad poptávky společnosti Decon, s.r.o. v ČR na roky 2009-2011

5.4 Marketingový plán

Z výše uvedených analýz navrhuji zvýšení podílu prodeje stanic do ČR o 25%

	Skutečnost	Plán
Trhy/Stát	Podíl prodeje 2008 (%)	Podíl prodeje 2009-2011 (%)
Slovenská republika	75	50
Česká republika	25	50

Tab.č.5.7 : Stávající a plánované rozdělení podílu prodeje produktů pro ČR a SR

Marketingový mix pro ČR

Produkt - atraktivita výrobků, které společnost nabízí, bude nadále vyzdvihovaná podporou snižování energetické náročnosti při výrobě a rozvodu tepla a teplé vody, modernizací a rekonstrukcí stávajících, energeticky nevyhovujících kotelní a výměníkových stanic tepla a teplé vody. Výkony budou dodávány na místo montáže dopravou, kterou zabezpečí společnost (při standardních rozměrech stanic), v případě atypických zakázek se doprava zabezpečení po vzájemné dohodě se zákazníkem.

Cenová politika - cena výrobků a následní cenová politika bude závislá od velikosti, počtu objednaných výrobků kusové resp. malosériové výroby stanic. Cenová kalkulace je vykonávána na základě technické dokumentace nabídky, která je předmětem rokování se zákazníkem a stanovení konečné ceny dohodou.

Ceny jsou na trhu stabilizovány a kalkulovány v závislosti od konstrukčního řešení, nákupu vstupních materiálů a komponentů, regulačních a řídicích prvků.

Propagace - katalogizované výrobky, které jsou k dispozici pro potenciální zákazníky na internetové stránce a v různých publikacích jako jsou stavební tabulky, propagační nabídkové listy, katalogy výrobků společnosti určené pro projektové kanceláře a potenciálním investorům. Dále účast na veletrzích a seminářích v ČR a SR, (STAVEBNICTVÍ / THERM Zlín, MSV Brno, DOMOV A TEPLLO Lysá nad Labem, AQUA-THERM PRAHA).

Distribuce, zabezpečení odbytu produktů bude i nadále vykonáváno prostřednictvím pobočky v ČR, **Decon technologie s.r.o. Třinec**, která je dceřina společnost založená za účelem zastoupení společnosti Decon s.r.o. Žilina v České republice.

5.5 Zhodnocení rizik

Snížení stavební produkce a průmyslové výroby

Predikce vycházejí z předpokladu, že na finančních trzích už nedojde k dalším výrazným negativním událostem a prohlubování krize finančního sektoru a tím pádem i přetrvávajícímu tempu vývoje poklesu na trzích.

Platební neschopnost zákazníků

Jelikož z analýzy ekonomických ukazatelů vyplynulo, výše krátkodobých pohledávek je ve výši 50% celkových aktiv, považují tento faktor za nejvíce rizikových z možného důvodu výpadku inkasa pohledávek a doporučují smluvní ošetření plateb a pojištění výrobních zakázek .

Rast konkurence v tuzemsku a na otevřených trzích EU

Zájem domácích i zahraničních investorů o kapitálový vstup zejména do nových projektů vytváří předpoklady stálého zvyšování počtu konkurence schopné produkce tohoto odvětví.

Směnný kurz 1€/CZK

I po zavedení eura má společnost pozitivní stabilizace cen vstupů hlavně kvůli tomu, že většina výrobních faktorů pochází právě z ČR. Přijatý scénář, z kterého práce vychází předpokládá, že ve 2. čtvrtletí 2009 dosáhne kurz průměrné hodnoty 27,70 CZK/EUR. Následně by se měla obnovit dlouhodobá tendence k mírnému nominálnímu i reálnému

zhodnocování s tím, že trendové hodnoty by mohlo být dosaženo koncem roku 2010 [webové stránky, NBS poslední aktualizace 15.05.2009].

Technologie, inovace, výzkum a vývoj

Rozvoj odvětví je zakládán novými investicemi do nových technologií a také vývojem nových progresivních a sofistikovaných výrobků. V současné době si výrobci uvědomili, že k udržení konkurence schopné produkce je především potřeba trvalý vývoj, jak výrobků tak i výrobních technologií. To je možné zajistit jen uplatněním nových poznatků vědy a výzkumu. Bohužel máme ještě pořád nízkou úroveň výzkumu a vývoje v podnikatelském sektoru v porovnání se standardem v EU.

Neustále se zkracující inovační výrobní cykly nutí výrobce trvale racionalizovat výrobní procesy a snižovat výrobní náklady. Ze strany firem je proto trvalý zájem o různé podpory a programy, ty pak mohou část svých nákladů na provoz a rozvoj pokrýt čerpáním finančních prostředků ze strukturálních fondů EU.

Změny legislativy

Legislativně omezen specifický náročný charakter podnikání společnosti musí být pod drobnohledem sledování zákonů, vyhlášek, nařízení vlády SR, ČR, platných norem STN, ČSN a evropských norem o tlakových zařízeních.

Financování aktiv cizím kapitálem

Je obecně známo, že v období finanční krize není přílišná dostupnost úvěrů resp. jsou kladeny vysoké nároky v oblasti hodnocení věřitelského rizika a míry zadlužení vůči vlastnímu kapitálu.

Energetika a klimatické změny

Ministerstvo průmyslu a obchodu nyní připravuje novou energetickou koncepci, ve které zpracovává výhled české energetiky až do roku 2050. Koncepce počítá s větším využitím jaderných a obnovitelných zdrojů energie.

5.6 Obchodně-finanční plán

5.6.1 Plán prodeje

SR		SALES FORECAST		
Segment	2008	2009	2010	2011
Komunální/průmyslová sféra	tis.€	tis.€	tis.€	tis.€
Stavební produkce	4 229	2 249	2 474	2 796
Meziroční změna	-	-	+10%	+13%
Průmyslová výroba	1 243	750	810	883
Meziroční změna	-	-	+8%	+9%
Tržby celkem	4 975	2 998	3 284	3 679
Meziroční změna	-	-	+9%	+11%
KLÍČOVÁ ČÍSLA				
Růst/pokles stavební produkce (ŠÚ SR)	-	-10%	+0,9%	+0%
Růst/ pokles průmyslové výroby (ŠÚ SR)	-	-30%	+0,7%	+0%
- kurz 1€/CZK (ČNB) meziroční průměr	25	26,60	25,90	22,40
- inflace (MF SR)	4,6	2,6	4,0	4,5

Tab.č.5.8: Realistická varianta plánovaných tržeb pro slovenský trh 2009 – 2011 tis.€

Poznámka: konverzní kurz 1€/30,126 SKK

ČR		SALES FORECAST		
Segment	2008	2009	2010	2011
Komunální/průmyslová sféra	tis.€	tis.€	tis.€	tis.€
Stavební produkce	1 057	2 550	2 754	3 084
Meziroční změna	-	-	+8%	+12%
Průmyslová výroba (energetika)	187	450	495	535
Meziroční změna	-	-	+10%	+8%
Tržby celkem	1 244	3 000	3 249	3 619
Meziroční změna	-	-	+9%	+10%
KLÍČOVÁ ČÍSLA				
Růst/pokles stavební produkce (ŠÚ SR)	-	-5%	+1,9%	+0%
Růst/ pokles průmyslové výroby (ŠÚ SR)	-	-12%	+2,5%	+0%
- kurz 1€/CZK (ČNB) meziroční průměr	25	26,60	25,90	22,40
- inflace (MF SR)	6,3	1,6	2,1	2,6

Tab.č.5.9: Realistická varianta plánovaných tržeb pro český trh 2009 – 2011 tis.€

Poznámka: varianty vývoje tržeb z plánovaného podílu prodeje výkonů jsou zpracovány za předpokladu, že podíl zakázek na stavební produkci a průmyslové výrobě se nezmění.

V. REALISTICKÁ		PLÁN		
Rok	2008	2009	2010	2011
Tržby celkem (SR+ČR)	6 219	5 998	6 533	7 298
Meziroční změna	-	-4%	+9%	+12%

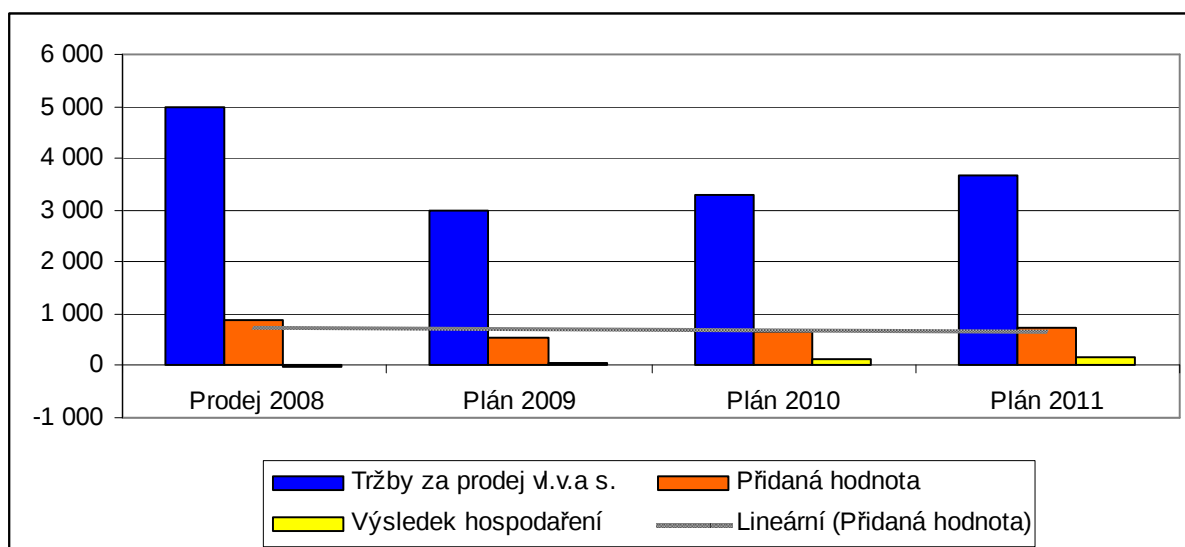
V. OPTIMISTICKÁ				
Rok	2008	2009	2010	2011
Tržby celkem (SR+ČR)	6 219	7 000	7 689	8 771
Meziroční změna	-	+13%	+10%	+14%
V. PESIMISTICKÁ				
Rok	2008	2009	2010	2011
Tržby celkem (SR+ČR)	6 219	4 999	5 678	5 999
Meziroční změna v p.b.	-	-20%	+14%	+6%

Tab.č.5.10: Tři varianty vývoje plánovaných tržeb 2009 – 2011 v tis.€

5.6.2 Plán výnosů a nákladů

Decon, s.r.o. Žilina SK		2008	2009	2010	2011
		tis.€	tis.€	tis.€	tis.€
601XX	Tržby z prodeje vl.v a s.	4 975	2 998	3 284	3 679
	Přímé náklady	4 189	2 398	2 594	2 760
	Hrubý hosp. výsledek za TT	872	540	656	735
642XX	Tržby za materiál celkem	553	560	582	600
542XX	Náklady na prodaný materiál	368	374	390	402
	Hrubý HV z prodeje SM	121	186	192	198
HRUBÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK CELKEM		993	726	848	933
RÉŽIE SPOLU (výrobní-zásobovací + správní)		981	671	708	752
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ		-12	55	140	181
Kurz 1€/CZK (ČNB) meziročně v průměru		25	26,60	25,90	22,40

Tab.č.5.11: Plán výnosů a nákladů pro období 2009 -2011 tis.€

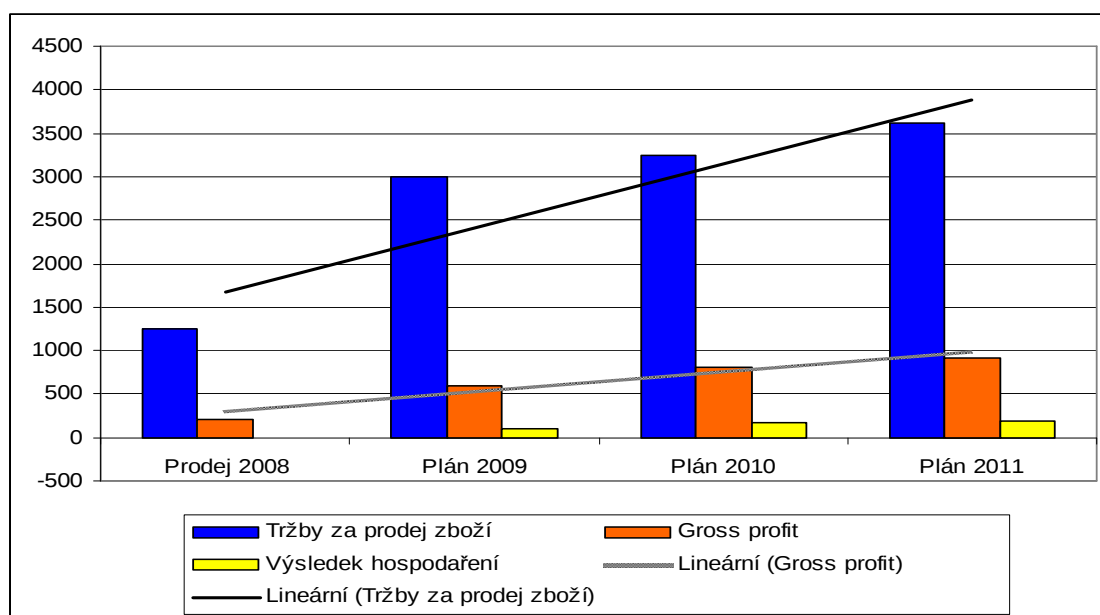


Graf č.5.6: Srovnání tržeb, provozního a čistého zisku s plánem pro SR tis.€

Decon technologie, Třinec ČR		2008 tis.€	2009 tis.€	2010 tis.€	2011 tis.€
604XX	Tržby za prodej zboží	1 244	3 000	3 249	3 619
504XX,505XX	Přímé náklady na zboží	1 033	2 400	2 437	2 714
	Hrubý hosp. za prodej Z	211	600	812	905
601XX	Tržby z prodeje vl. v a s.	0	0	0	0
	Přímé náklady (služby)	149	420	552	191
	Hrubý hosp. výsledek za S	-149	-420	-552	-633

HRUBÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK CELKEM	62	180	260	271
RÉŽIE SPOLU (výrobno-zásobovací + správní)	63	78	86	89
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1	102	174	182
Kurz 1€/CZK (ČNB) meziročně v průměru	25	26,60	25,90	22,40

Tab.č.5.12: Plán výnosů a nákladů pro období 2009 -2011 v tis.€



Graf č.5.7: Porovnání tržeb a přímého zisku s plány pro ČR v tis.€

5.7 Přínos návrhu řešení

Business plán, který vychází z výše popsaných analýz průzkumu trhu, odvětví, makroekonomických a interních faktorů byl navržen tak, aby si společnost zachovala své vůdčí postavení na trhu Slovenské republiky v zájmu poptávky.

Cílem návrhu bylo **zvýšení podílu prodeje v České republice o 25%** počínaje rokem 2009 v důsledku větší atraktivity trhu (velikosti) a poptávky, která byla doposud limitována podílem prodeje rozděleným mezi českou a slovenskou republiku.

Plán tržeb vychází z analýz vývoje cílových trhů a jsou navrženy tak, aby společnost dosahovala vyšší přidané hodnoty pro zabezpečení snížení podílu cizího kapitálu na financování aktiv do budoucnosti, za účelem budování podílu a mohla tak investovat pro zajištění svého růstu na obsluhovaných trzích. Plány výnosů a nákladů budou rozvrženy/přizpůsobeny podle stávajícího vývoje poměrů ukazatelů.

Hlavním přínosem není pouze **stanovení cílů v marketingové oblasti pro dosažení vyšší ziskovosti** (přidané hodnoty), ale tento návrh včetně analýz může dobře posloužit jako **podklad pro potenciální poskytovatele kapitálu** zejména bankovních institucí. I když by v zájmu vlastníků mělo být snížení financování aktiv cizím kapitálem, nepředpokládám, že by společnost byla schopna dosahovat tak vysokého zisku v prvních třech letech, aby z něho mohla financovat všechny plánované investiční akce pro obnovu využívaných technologií.

Nejenom banky jsou zdrojem pro rozvoj společnosti, jak už bylo naznačeno v analytické části. Pokud by se společnost rozhodla do budoucnosti využít **programy či podpory pro podnikání nebo možnosti čerpání strukturálních fondů z EU**, taktéž by musela předkládat podnikatelský záměr (plán).

6. Závěr

Společnost Decon, s.r.o. je malá společnost s vysokou produktivitou práce, naproti tomu však kvůli specifickým vlastnostem podnikání a obrovské výrobní náročnosti se slabou finanční výkonností (ziskovostí).

Podniká v tržně velice potenciálním oboru, její postavení na Slovensku je silné, takže zvolila správnou strategii investování do zajištění růstu a upevnění pozice za účelem zaměření zdrojů. Vůči konkurenci se snaží diverzifikovat a přijímat mírné/záporné krátkodobé zisky. Nesnaží se být nejlevnějším, ale poměrem cena/kvalita nabízí co největší hodnotu pro své zákazníky a svými výrobky pokrýt celé spektrum výkonů a typů odevzdávacích stanic tepla. Nicméně z hlediska její další budoucnosti bylo nezbytné najít atraktivnější trh, který by jí mohl nabídnout vyšší přidanou hodnotu.

Plusovým bodem pro rozšíření prodeje právě do ČR byla již vybudovaná obchodní pobočka v ČR. Blízkost zemí signalizuje menší dopravní náklady na místo dodávky a možnost vyslat vlastní pracovníky pro montáž a instalaci.

Společnosti doporučuji zaměřit se i na stavební produkci v zahraničí ve spolupráci s organizacemi a společnostmi, které realizují investiční projekty, rekonstrukce, instalaci výměňkových stanic tepla v teplárnách, podnicích, bytových a nebytových prostorech. Dále spolupráce se společnostmi, které vykonávají servis a opravy tepelných zařízení s využitím nakupovaných komponentů od společnosti. S tím bude souviset zvýšení marketingových výdajů v souvislosti s propagací, zvýšení reklamy a účast na veletrzích.

Zvýšením podílu prodeje do České republiky navržen pro tuto práci by společnost mohla dosáhnout mnohem vyšší tržby než tomu je při stávajícím rozdělení prodeje. Naproti tomu se však společnosti vystavuje značnému riziku z koncentrace konkurence či nadhodnocení měny.

Konkurenceschopnost firmy by zvýšilo zkrácení inovačního cyklu, postupná obnova technologií, strojů a zařízení, rozšíření atypických zakázek mimo katalogizace současných výrobků (velké zakázky, kontejnerové výměňkové stanice a rekonstrukce kotelní a tepláren).

Literatura

KNIHY

- [1] ČECHOVÁ, A.: Manažerské účetnictví. Computer Press. a.s. Brno. 2006. ISBN 80-251-1124-5
- [2] BLAŽKOVÁ, M.: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing. a.s. Praha. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Grada Publishing. a.s. Praha 2007. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení – teorie pro praxi. 1. vyd, Praha: C.H.Beck, 2002. 172s. ISBN 80-7179-578-10.
- [5] KONEČNÝ, M.,: Finanční analýza a plánování. Polygra a.s. Brno. 2004. ISBN 80-214-2564-4
- [6] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. Computer Press. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [7] PETŘÍK, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. Grada Publishing. a.s. Praha. 2005. ISBN 80-247-1046.

WEBOVÉ STRÁNKY

Alfa Laval, s.r.o., Praha, ČR

<http://local.alfalaval.com/cs-cz/Pages/default.aspx> - (22.03.2009) - Použité údaje o popise společnosti, nabízených produktech a službách.

Česká národní banka (ČNB)

http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/en/monetary_policy/forecast/analysts_meetings/download/analysts_2009_II.pdf (15.05.2009) - Použité údaje o aktuálním vývoji ekonomických ukazatelů 2Q 2009, její střednědobé prognózy a vliv finanční hospodářské krize na Českou republiku.

Český statistický úřad (ČSÚ)

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pst> (15.05.2009) - Použité údaje o aktuálním stavu vývoje průmyslové a stavební produkce (tržby, indexy, grafy, archiv, časové řady).

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-byt> (13.05. 2009) - Použité údaje o stavu bytové výstavby 4Q 2008 a vývoji v prvních dvou měsících roku 2009.

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/konjunkturalni_pruzkumy (13.05.2009) - Použité údaje z podnikových konjunkturálních průzkumů a indikátor ekonomického sentimentu pro stanovení predikcí vývoje cílových trhů.

Decon, s.r.o., Žilina, SR

<http://www.decon.sk/> (08.01.2009) - Použité údaje o popise společnosti, použitých technologiích, výrobcích, prodeji tepelní techniky, ceníky a katalogy produktů.

Ekowat

<http://ekowatt.cz/cz/sluzby/priprava-a-hodnoceni-podnikatelskych-zameru-a-studie-proveditelnosti> (20.03. 2009) - Vysvětlení základních pojmů v oblasti zpracování podnikatelských projektů.

Eurotherm, s.r.o., Tábor, ČR

<http://www.eurotherm.cz/> (20.03.2009) – Použití údaje o popise společnost a nabízených produktů a služeb.

Ministerstvo financí Slovenské republiky (MF SR)

http://www.finance.gov.sk/Documents/Ifp/Ekonomicke_prognozy/Progn_feb2009/Prognozy_ifp_web_FEB2009.pdf (04.05.2009). – Použité údaje ze střednědobých makroekonomických prognóz (týkají se současného a tří následujících let s aktualizací třikrát do roka).

Ministerstvo financí Slovenské republiky, Institut finanční politiky (IFP)

<http://www.finance.gov.sk/ifp> (04.05.2009) - Použité údaje o aktuálních daňových, odvodových příjmů a legislativních dopadů v SR.

Ministerstvo hospodářství Slovenské republiky (MH SR)

<http://www.economy.gov.sk/elektrotechnicky-priemysel-5841/127526s> (04.03.2009) - Použité údaje o vývoji elektrotechnického průmyslu SR v roce 2007 a ekonomický přehled ETP v roce 2006.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (MPO ČR)

<http://www.mpo.cz/dokument56081.html> (04.03.2009) - Použité údaje o vývoji OKEČ 33. ČR v roce 2007.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (MSP ČR), Obchodní rejstřík a Sběrka listin

<http://www.justice.cz/or/> (19.03.2009) – Použité údaje z účetních závěrek pro srovnání ekonomických charakteristik s hlavním konkurentem v ČR.

Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky (MS SR), Obchodný vestník (OV)

<http://www.justice.gov.sk/yyyy.aspx> (19.03.2009) - Použité údaje z účetních závěrek pro srovnání ekonomických charakteristik s hlavním konkurentem v SR.

Národná banka Slovenskej republiky (NBS)

http://www.nbs.sk/_img/Documents/MPOL/PREDIK/2009-1.pdf (02.04.2009) - Použité údaje střednědobé predikce 1Q 2009.

SyNext

<http://synext.cz/> (24.03.2009) - Vysvětlení základních pojmů v oblasti marketingu a marketingové komunikace.

Systherm, s.r.o., Plzeň, ČR

<http://www.systherm.com/> (20.03.2009) – Použité údaje o popise společnosti, nabízených produktech a službách.

Štatistický úrad Slovenskej republiky (ŠÚ SR)

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=188> (15.05. 2009) – Použité údaje o aktuálním stavu vývoje průmyslové produkce (tržby, indexy, časové řady).

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=189> (15.05.2009) – Použité údaje o aktuálním stavu vývoje stavební produkce (tržby, indexy, časové řady).

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=17368> (15.05.2009) – Použité údaje o rozestavěné a dokončené bytové výstavbě v krajích SR.

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=197> (15.05.2009) – Použité údaje z podnikových konjunkturální průzkumů a indikátor ekonomického sentimentu pro stanovení predikcí vývoje cílových trhů.

Trend Controls, s.r.o., Praha, ČR

<http://www.trendcontrols.cz/> (20.03.2009) – Použité údaje o popise společnosti, nabízených produktech a službách.

INTERNÍ ZDROJE A DOKUMENTY SPOLEČNOSTI

- Výkaz ziskov a strát, Súčava, Cash flow (2006-2008).
- Předpisy, směrnice, organizační dokumenty, politika kvality, pracovní postupy.
- Finanční plán výnosů a nákladů (2006 - 2008).

Seznam tabulek

Tab.č.3.1: Příklady faktorů sledovaných v rámci SLEPT analýzy.....	14
Tab.č.3.2: Rozdělení typů dosahování konkurenční výhody a jejich charakteristik.....	23
Tab.č.4.1: Index průmyslové produkce SR od počátku roku 2009 oproti stejnému období minulého roka – neočištění o vliv počtu pracovních dní.....	32
Tab.č.4.2: Index průmyslové produkce v ČR od počátku roku 2009.....	32
Tab.č.4.3: Stavební produkce SR od počátku roku 2009.....	33
Tab.č.4.4: Stavební produkce ČR (meziroční indexy).....	34
Tab.č.4.5: Odhad poptávky společnosti Decon, s.r.o. v SR na roky 2009-2011.....	36
Tab.č.4.6: Odhad poptávky společnosti Decon, s.r.o. v ČR na roky 2009-2011.....	37
Tab.č.4.7: Vývoj tržeb za výrobu vlastních výrobků a služeb oboru 33.3 v ČR a SR (mil. Sk).....	38
Tab. č.4.8: Vývoj přidané hodnoty oboru 33.3 elektrotechnického průmyslu v SR a ČR (mil. Sk).....	39
Tab.č.4.9: Dodavatelé materiálů a služeb společnosti.....	46
Tab.č.4.10: Podíl výměňkových stanic na celkové výrobě 2008.....	48
Tab.č.4.11: Seznam technologií užívaných ve společnosti.....	50
Tab.č.4.12: Hlavní úkoly a zodpovědnosti v marketingu.....	58
Tab.č.4.13: Vývoj zaměstnanosti – trvalý pracovní poměr.....	59
Tab.č.4.14: Hlavní konkurenční výhody společnosti Decon, s.r.o. na trhu v SR a ČR.....	62
Tab.č.4.15: SWOT analýza společnosti Decon, s.r.o.....	64
Tab.č.5.1: Podíl jednotlivých komponentů na tržbách 2008.....	66
Tab.č.5.2: Predikce cílových trhů v SR.....	67
Tab.č.5.3: Predikce cílových trhů v ČR.....	67
Tab.č.5.4: Dodavatelé materiálů a služeb společnosti.....	69
Tab.č.5.5: Odhad poptávky společnosti Decon, s.r.o. v SR na roky 2009-2011.....	71
Tab.č.5.6: Odhad poptávky společnosti Decon, s.r.o. v ČR na roky 2009-2011.....	71
Tab.č.5.7: Stávající a plánované rozdělení podílu prodeje produktů pro ČR a SR.....	72

Tab.č.5.8: Realistická varianta plánovaných tržeb pro slovenský trh 2009 – 2011 tis.€.....	75
Tab.č.5.9: Realistická varianta plánovaných tržeb pro český trh 2009 – 2011 tis.€.....	75
Tab.č.5.10: Tři varianty vývoje plánovaných tržeb 2009 – 2011 v tis.€.....	76
Tab.č.5.11 : Plán výnosů a nákladů pro období 2009 -2011 tis.€.....	76
Tab.č.5.12 : Plán výnosů a nákladů pro období 2009 -2011 v tis.€.....	77

Seznam grafů

Graf č.4.1: Vývoj míry nezaměstnanosti a rastu zaměstnanosti v SR (VZPS, %).	26
Graf č.4.2: Tempo rastu reálních mezd a produktivity práce v SR (%).	26
Graf č.4.3: Cílové trhy a jejich podíl na poptávce v SR 2008.	31
Graf č.4.4: Cílové trhy a jejich podíl na poptávce. v ČR 2008.	31
Graf č.4.5: Podíly oborů na tržbách OKEČ 33. SR a ČR roce 2007.	38
Graf č.4.6: Porovnání vývoje tržeb oboru 33.3 v SR a ČR.	39
Graf č.4.7: Porovnání vývoje přidané hodnoty oboru 33.3 ČR a SR.	40
Graf č.4.8: Tržní podíl společnosti v SR v roce 2008.	42
Graf č.4.9: Srovnání základních produkčních charakteristik s hlavním konkurentem v SR.	43
Graf č.4.10: Tržní podíl společnosti Decon, s.r.o. v ČR 2008.	44
Graf č.4.11: Srovnání základních produkčních charakteristik s hlavním konkurentem v ČR.	44
Graf č.4.12: Srovnání základních produkčních charakteristik s hlavním konkurentem v ČR.	45
Graf č.4.13: Srovnání základních produkčních charakteristik s hlavním konkurentem v ČR.	45
Graf č.4.14: Podíl výkonů na celkové výrobě v roce 2008.	48
Graf č.4.15: Rozložení aktiv a pasiv za období 2006- 2008.	50
Graf č.4.16: Struktura stálých a oběžných aktiv.	52
Graf č.4.17: Struktura vlastního kapitálu a cizích zdrojů.	52
Graf č.4.18: Vybrané ekonomické ukazatele výkazů zisku a ztrát 2006-2008.	53

Graf č.4.19: Srovnání tržeb, hrubého provozního a čistého zisku 2006 -2008.....	53
Graf č.4.20: Ukazatele rentability 2006 – 2008.....	55
Graf č.4.21: Ukazatele likvidity 2006-2008.....	56
Graf č.4.22: Ukazatele aktivity 2006 -2008.....	56
Graf č.4.23: Ukazatele zadluženosti 2006-2008.....	57
Graf č.4.24: Podíl počtu zaměstnanců na produkčních charakteristikách a vývoj produktivity práce.....	57
Graf č.4.25: Výsledky marketingu.....	59
Graf č.5.1: Vybrané ekonomické ukazatele výkazů zisku a ztrát 2006-2008.....	66
Graf č.5.2: Podíl jednotlivých komponentů na tržbách 2008.....	66
Graf č.5.3: Podíl počtu zaměstnanců na produkčních charakteristikách a vývoj produktivity práce.....	66
Graf č.5.4: Cílové trhy a jejich podíl na poptávce v SR 2008.....	67
Graf č.5.5: Cílové trhy a jejich podíl na poptávce v ČR 2008.....	67
Graf č.5.6: Tržní podíl společnosti na obou trzích.....	70
Graf č.5.6: Srovnání tržeb, provozního a čistého zisku s plánem pro SR tis.€......	76
Graf č.5.7: Porovnání tržeb a přímého zisku s plány pro ČR v tis.€......	77

Seznam obrázků

Obr.č.3.1: Externí a interní faktory při analýze podniku.....	13
Obr.č.3.2: Porterův model 5-ti konkurenčních sil.....	19
Obr.č.3.3: Matice nalezení konkurenční výhody.....	23
Obr. č.3.4: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.....	24
Obr.č.3.5: SWOT matice.....	24
Obr.č.3.6: Posouzení S a W v souvislosti s O a T.....	25
Obr.č.4.1: Aktuální úprava daňových a odvodových příjmů SR.....	27
Obr.č.4.2: Prognózy hlavních indikátorů ekonomiky SR.....	28
Obr.č.4.3: Porovnání počtu rozestavěných a dokončených bytů v SR a ČR k prosinci roku 2008.....	34
Obr.č.4.4: Organizační struktura společnosti.....	60
Obr.č.4.5: Funkcionální struktura společnosti Decon, s.r.o.....	60

Seznam příloh

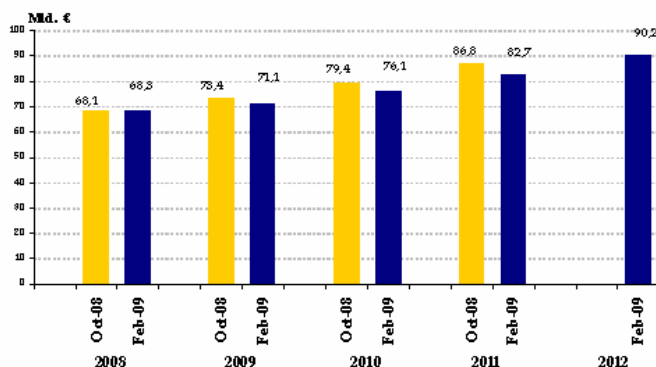
Příloha č.1: Makroekonomické prognózy MF SR na léta 2008 – 2012.....	88
Příloha č.2: Aktuální úprava daňových a odvodových příjmů SR.....	91
Příloha č.3: Vývoj cílových trhů od roku 2000 do ledna 2009.....	95
Příloha č.4: Zahájená a dokončená bytová výstavba v ČR (leden- únor 2009)	97
Příloha č.5: Sektorová analýza ETP v SR (2001-2007).....	98
Příloha č.6: Sektorová analýza OKEČ 33 v ČR (2000-2007).....	102
Příloha č.7: Finanční analýza ekonomických ukazatelů společnosti.....	106

Příloha č.1: Makroekonomické prognózy MF SR na léta 2008 – 2012

Hrubý domácí produkt

mld. € běžné ceny

2008			2009			2010			2011			2012
Ok-08	Feb-09	Δ	Ok-08	Feb-09	Δ	Ok-08	Feb-09	Δ	Ok-08	Feb-09	Δ	Feb-09
68,1	68,3	0,2	73,4	71,1	-2,3	79,4	76,1	-3,3	86,8	82,7	-4,1	90,2



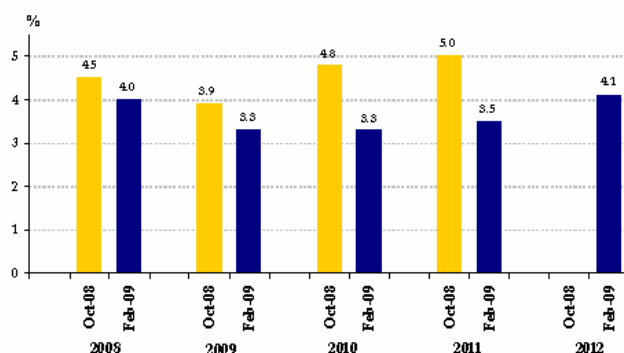
- zmena v dôsledku poklesu reálneho rastu a nižšieho očakávaného rastu cien

[Zdroj: IFP, MF SR, aktualizované 02.02.2009]

Mzda za národné hospodárstvo

reálny rast

2007	2008			2009			2010			2011			2012
	Ok-07	Feb-09	Δ	Ok-07	Feb-09	Δ	Ok-07	Feb-09	Δ	Ok-07	Feb-09	Δ	Feb-09
4,3	4,5	4,0	-0,5	3,9	3,3	-0,6	4,8	3,3	-1,5	5,0	3,5	-1,5	4,1



- **2008**
 - mesačné indikátory naznačujú horší vývoj v štvrtom kvartáli
- **2009-2011**
 - spomalenie ekonomiky sa odrazí v poklese dynamiky miezd, v rokoch 2010 a 2011 bude vplývať aj vyššia inflácia
- **2009-2010**
 - rast reálnych miezd rýchlejší ako rast produktivity práce v dôsledku cyklického poklesu produktivity, cenový vývoj je však naďalej neohrozený

[Zdroj: IFP, MF SR, aktualizované 02.02.2009]

6 - Potenciálny produkt	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Produkčná medzera	% z pot.p.	0.0	1.5	1.7	-0.6	-1.2	-0.9	-0.3
Potenciálny produkt, rast	s.o.	7.5	7.9	7.3	4.8	4.0	4.1	4.5

TRH PRÁCE

7 - Zamestnanosť	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zamestnanosť (VZPS)	tisíc osôb	2301.4	2357.3	2428.8	2419.1	2423.9	2448.2	2472.7
rast	%	3.8	2.4	3.0	-0.4	0.2	1.0	1.0
Zamestnanosť (Registrovaná)	tisíc osôb	2148.2	2222.7	2281.7	2284.9	2294.0	2316.9	2340.1
rast	%	3.5	3.5	2.7	0.1	0.4	1.0	1.0
Zamestnanosť (ESA)	tisíc osôb	2131.6	2177.0	2236.5	2238.0	2246.9	2269.4	2292.1
rast	%	2.3	2.1	2.7	0.1	0.4	1.0	1.0

8 - Nezamestnanosť	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nezamestnanosť (VZPS)	tisíc osôb	353.4	291.9	267.5	283.5	282.1	276.4	268.2
Miera nezamestnanosti (VZPS)	%	13.3	11.0	9.9	10.5	10.4	10.1	9.8

9 - Mzdy a produktivita	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Priemerná nominálna mesačná mzda	EUR	623	669	727	771	828	896	974
rast	%	8.0	7.2	8.8	6.0	7.4	8.2	8.7
Reálne mzdy, rast	%	3.3	4.3	4.0	3.3	3.3	3.5	4.1
Produktivita práce, rast	%	6.1	8.1	3.8	2.3	3.2	3.5	4.1

VONKAJŠIE PROSTREDIE

10 - Platobná bilancia	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Export tovarov	mld. EUR	40.9	47.2	49.8	48.3	49.6	53.1	57.8
rast	%	24.5	15.2	5.6	-3.1	2.8	7.0	8.9
Import tovarov	mld. EUR	43.4	47.9	50.7	49.0	50.1	53.2	57.4
rast	%	22.9	10.2	5.8	-3.2	2.3	6.1	7.8
Obchodná bilancia	mld. EUR	-2.5	-0.7	-0.9	-0.8	-0.5	-0.1	0.4
Obchodná bilancia	% z HDP	-4.5	-1.2	-1.3	-1.1	-0.7	-0.2	0.5
Export služieb	mld. EUR	5.3	5.8	6.0	6.2	7.2	8.3	9.5
Import služieb	mld. EUR	4.6	5.3	6.4	6.9	7.7	8.6	9.6
Bilancia služieb	mld. EUR	0.7	0.4	-0.4	-0.6	-0.4	-0.3	-0.1
Bilancia výnosov	mld. EUR	-2.1	-2.6	-2.5	-2.9	-3.3	-3.8	-4.2
Bilancia bežných transferov	mld. EUR	-0.1	-0.4	-0.5	0.3	0.7	0.9	1.1
Bežný účet platobnej bilancie	mld. EUR	-3.9	-3.3	-4.2	-4.0	-3.5	-3.3	-2.7
Bežný účet platobnej bilancie	% z HDP	-7.0	-5.3	-6.1	-5.6	-4.6	-4.0	-3.0
PZI (majetková účasť a reinvestovaný zisk)	mld. USD	3.2697	2.098	1.359	0.612	1.245	1.807	2.072

11 - Výmenné kurzy (priemer roka)	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
USD/EUR		1.257	1.371	1.471	1.380	1.380	1.330	1.330
JPY/EUR		146.1	161.3	152.4	131.8	145.4	160.9	162.7
CHF/EUR		1.57	1.64	1.59	1.50	1.54	1.60	1.60
CZK/EUR		28.31	27.74	24.94	25.83	24.39	23.77	23.12

[Zdroj: IFP, MF SR, aktualizované 02.02.2009]

12 - Vonkajšie predpoklady (priemer roka)	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ropa (Brent)	USD/bi	65.1	72.9	97.4	52.1	61.7	76	87

CENOVÉ INDEXY

13 - Hlavné cenové indexy (priemer roka)	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CPI index spotrebiteľských cien	%	4.5	2.8	4.6	2.7	4.0	4.5	4.4
CPI index spotrebiteľských cien (koniec roka)	%	4.2	3.4	4.4	2.6	3.9	4.7	4.2
HICP harmonizovaný index s.p. cien	%	4.3	1.9	4.0	2.2	3.6	4.1	4.2
PPI index výrobných cien (tuzemsko)	%	8.4	2.3	6.1	0.0	2.9	2.5	2.3
Čistá inflácia	%	2.6	2.6	2.2	2.0	3.7	3.8	4.1
Dôchodcovská CPI	%	6.3	3.6	4.4	2.7	4.1	4.4	4.6
Nízko príjmová CPI	%	-	2.7	5.4	3.1	4.0	5.0	4.8

14 - HICP v štruktúre (priemer roka)	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HICP	%	4.3	1.9	4.0	2.2	3.6	4.1	4.2
Regulované ceny	%	10.7	1.0	4.9	2.7	3.2	5.6	5.2
Jadrová inflácia	%	1.7	2.5	3.4	1.5	3.6	3.6	3.8
Potraviny	%	2.1	3.9	7.4	-0.6	3.0	2.8	2.8
Čistá inflácia vrátane pohonných hmôt	%	1.6	1.3	2.2	2.0	3.7	3.8	4.1
Pohonné hmoty	%	6.0	-4.8	6.6	-12.9	6.8	4.0	8.7
Trhové služby	%	3.5	2.9	4.4	6.0	6.7	6.9	7.6
Obchodovateľné tovary	%	-0.3	0.9	0.3	0.9	1.2	1.2	1.0
Vplyv nepriamych daní v neregulovaných cenách	p.b.	0.16	0.08	0.22	0.33	0.11	0.00	0.00

15 - HICP podľa COICOP odborov (priemer roka)	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HICP	%	4.3	1.9	4.0	2.2	3.6	4.1	4.2
Potraviny a nealkoholické nápoje	%	2.0	4.0	7.1	-0.5	3.0	2.8	2.8
Akohl a tabak	%	3.3	4.5	4.4	9.6	4.0	1.9	2.2
Odevy a obuv	%	-0.2	0.8	0.9	0.5	1.5	1.2	1.5
Bývanie	%	10.8	2.3	4.2	2.2	3.8	7.1	6.3
Nábytok	%	-0.6	0.1	0.3	-0.5	0.3	0.8	0.6
Zdravotníctvo	%	10.4	0.1	8.1	6.0	5.7	5.5	6.2
Doprava	%	0.8	-2.0	3.5	-2.0	4.4	3.6	4.5
Telekomunikácie	%	0.8	-0.3	-0.8	-0.2	0.3	0.2	0.1
Rekreácie a kultúra	%	1.4	0.9	1.2	1.8	3.3	3.6	4.1
Vzdelávanie	%	6.0	3.7	3.0	6.1	7.5	7.6	7.9
Hotely, kaviarne a reštaurácie	%	1.8	3.0	5.9	8.6	6.6	6.2	6.6
Rozličné tovary a služby	%	3.6	2.5	3.0	4.0	3.4	4.1	4.9

16 - Príspevky COICOP odborov k celkovej HICP (priemer roka)	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza				
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HICP	%	4.28	1.92	3.96	2.24	3.61	4.14	4.24
Potraviny a nealkoholické nápoje	p.b.	0.38	0.65	1.19	-0.09	0.54	0.51	0.51
Akohl a tabak	p.b.	0.18	0.25	0.24	0.52	0.22	0.10	0.12
Odevy a obuv	p.b.	-0.01	0.03	0.04	0.02	0.07	0.05	0.07
Bývanie	p.b.	2.53	0.56	0.95	0.47	0.85	1.58	1.40
Nábytok	p.b.	-0.04	0.00	0.02	-0.03	0.02	0.05	0.04
Zdravotníctvo	p.b.	0.37	0.01	0.30	0.24	0.23	0.22	0.25
Doprava	p.b.	0.08	-0.18	0.36	-0.19	0.42	0.34	0.43
Telekomunikácie	p.b.	0.04	0.01	-0.03	-0.01	0.01	0.01	0.00

[Zdroj: IFP, MF SR, aktualizované 02.02.2009]

Rekreácie a kultúra	p.b.	0.16	0.07	0.10	0.15	0.27	0.30	0.35
Vzdelávanie	p.b.	0.16	0.07	0.06	0.11	0.14	0.14	0.14
Hotely, kaviarne a reštaurácie	p.b.	0.16	0.25	0.51	0.77	0.59	0.56	0.59
Rozličné tovary a služby	p.b.	0.33	0.19	0.23	0.28	0.24	0.29	0.35

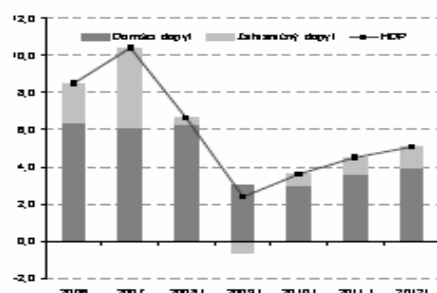
ÚROKOVÉ SADZBY

17 - Úrokové sadzby (priemer roka)	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
3M Euribor	%	3.08	4.28	4.64	2.43	2.80	3.13	3.75	
3 ročný slovenský dlhopis	%	4.63	4.49	4.33	3.59	3.75	4.29	4.31	
10 ročný slovenský dlhopis	%	4.49	4.63	4.59	4.57	4.61	4.85	4.85	
10 ročný nemecký bund	%	3.78	4.28	4.63	3.10	3.30	4.10	4.10	
Základná sadzba ECB	%	2.80	3.84	3.88	1.83	2.19	2.73	3.35	

18 - Vklady a úroková sadzba z vkladov (priemer roka)	Merná jednotka	Skutočnosť		Prognóza					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Vklady celkom, rast	%	12.5	13.6	12.9	2.2	3.3	5.0	5.0	
Úroková sadzba z vkladov	%	1.96	2.19	2.16	1.58	1.79	1.93	2.11	

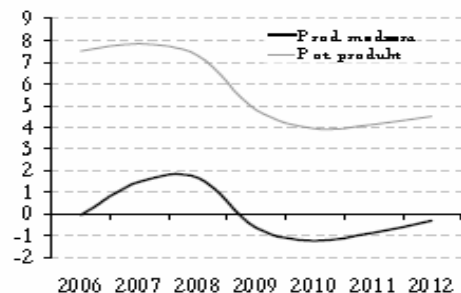
[Zdroj: IFP, MF SR, aktualizované 02.02.2009]

1 - Príspevky domáceho a zahraničného dopytu k rastu HDP (%)



Zdroj: MF SR

2 - Rast potenciálneho produktu (%) a produkčná medzera (% z HDP)



Zdroj: MF SR

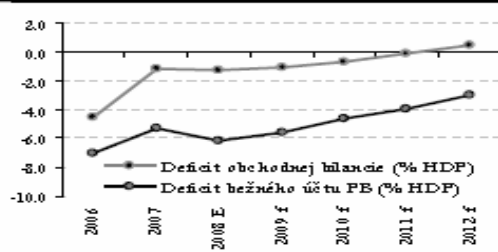
3 - Príspevky k medziročnej HDP inflácii v štruktúre podľa národnej metodiky CPI (p.b.)



Pozn.: príspevky sú zobrazené kumulatívnym spôsobom; vnútorná krivka predstavuje medziročnú mieru HICP

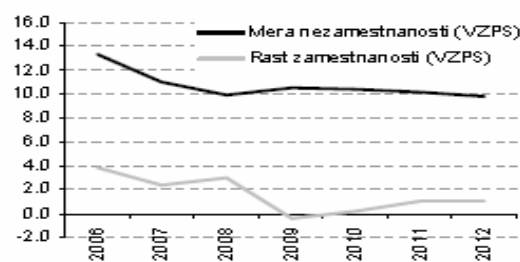
Zdroj: MF SR, Eurostat

4 - Obchodná bilancia a bežný účet platobnej bilancie (% HDP)



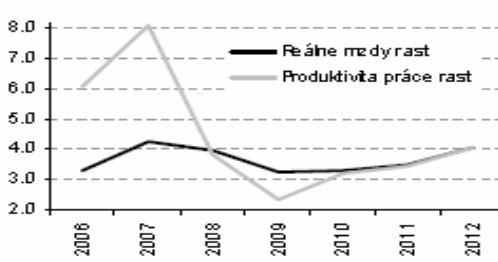
Zdroj: ŠÚ SR, MF SR

5 - Miera nezamestnanosti (VZPS, %) a tempo rastu zamestnanosti (VZPS, %)



Zdroj: ŠÚ SR, MF SR

6 - Tempo rastu produktivity práce a reálnych miezd (%)



Zdroj: ŠÚ SR, MF SR

Příloha č.2: Aktuální úprava daňových a odvodových příjmů

IFP

Inštitút finančnej politiky
Ministerstvo financií SR
www.finance.gov.sk/ifp

Komentár 2009/04

20. február 2009

Prognóza daňových príjmov verejnej správy na roky 2009-2012
(február 2009)

Prípravil: Viktor Nojensedlák

V súlade so schváleným harmonogramom príprav Návrhu rozpočtu verejnej správy na roky 2010-2012 IFP aktualizoval prognózy daňových príjmov. Aktualizácia prognóz nadväzuje na aktualizáciu makroekonomických predpokladov zo začiatku februára tohto roku. Prognózy daňových príjmov boli predmetom diskusie na zasadnutí [Výboru pre daňové prognózy \(VpDP\) dňa 11. februára 2009](#), pričom všetci členovia VpDP s výnimkou Národnej banky Slovenska (NBS) posúdili prognózu IFP ako realistickú. NBS považuje prognózu IFP za optimistickú. V porovnaní s predchádzajúcou prognózou z novembra 2008 sa očakávajú daňové príjmy verejnej správy v roku 2009 nižšie o 718,1 mil. eur (1,0% HDP), v roku 2010 o 957,6 mil. eur (1,3% HDP), v roku 2011 o 367,0 mil. eur (1,0% HDP).

Aktuálna úprava odhadu daňových a odvodových príjmov verejnej správy odráža predovšetkým výrazné zníženie predpokladov týkajúcich sa ekonomického rastu, najmä výraznejší dopad poklesu domáceho dopytu v porovnaní s prognózou z novembra 2008. Ďalším významným faktorom je prehodnotenie vývoja dane z príjmov právnických osôb (DPPO) nad rámec zmeny makroprognózy. Týka sa to najmä zníženia elasticity výnosu tejto dane vo väzbe na súčasnú fázu ekonomického cyklu. Posledným významným faktorom sú prijaté legislatívne zmeny, predovšetkým v oblasti dane z príjmov fyzických osôb.

IFP je vecne zodpovedný len za prognózu daní (bez odvodových príjmov), takže tento komentár sa primárne zaoberá daňami a faktormi, ktoré mali najväčší vplyv na zmenu daňových prognóz v porovnaní s ostatnou aktualizáciou z novembra 2008.

Aktualizácia daňových prognóz plynule nadväzuje na aktualizáciu vývoja makroekonomického prostredia, ktorá determinuje vývoj daňových základní. Makroekonomické prognózy IFP aktualizoval začiatkom februára 2009 a tie boli predmetom diskusie na zasadnutí [Výboru pre makroekonomické prognózy dňa 2. februára 2009](#).

Aktualizácia makroekonomických ukazovateľov (rozdielely oproti prognóze z novembra 2008)

Ukazovateľ (p.b.)	Základňa pre daň	Prognóza			
		2008E	2009F	2010F	2011F
HDP; b.c. mld. eur	-	0,1	-2,3	-3,3	-4,1
HDP; reálny rast	-	-0,3	-2,2	-1,7	-1,6
HDP; nominálny rast	DPPO, DP zrážka	0,2	-3,6	-1,2	-0,6
Konečná spotreba domácností; reálny rast	Spotrebné dane	-0,5	-1,2	-1,8	-1,2
Konečná spotreba domácností; nom. rast	DPH	-0,5	-2,6	-1,6	-0,8
Príem. mesačná mzda; nom. rast	DPFO	-0,4	-2,1	-1,1	-0,6
Počet zamestnan., podľa evid. počtu; rast	DPFO	0,4	0,0	0,0	0,0
Mzdová báza; rast *	DPFO	0,0	-2,0	-1,1	-0,6
Inflácia (priem. ročná)	DPFO (odp. položky)	0,2	-1,3	0,5	0,9

* Mzdová báza = priemerná mzda * zamestnaní podľa evidenčného počtu

Výššie uvedená tabuľka ukazuje zmeny v najdôležitejších makroekonomických indikátoroch z pohľadu prognózovania daňových príjmov. Na základe tejto tabuľky je možné konštatovať, že **aktualizácia makroekonomických prognóz mala na prognózu daňových príjmov negatívny vplyv**. Efekt zhoršenia makroekonomického vývoja mal na daňové prognózy výraznejší vplyv ako zníženie makra v novembri 2008. Kým v novembri sa ekonomický rast revidoval najmä z dôvodu poklesu zahraničného dopytu, v súčasnosti sa očakáva výrazný pokles aj v domácom dopyte. Domáca spotreba je však viac daňovo intenzívna, preto aj dopad na daňové príjmy je výraznejší. Podrobnejšie informácie o faktorech, ktoré spôsobili zmenu odhadu makroekonomických ukazovateľov je možné nájsť v [komentári IFP 2009/02](#).

Legislatívne zmeny

Špecifikom súčasného obdobia je príprava a schvaľovanie viacerých protikrizových opatrení s cieľom udržať zamestnanosť a podporiť ekonomický rast. Časť z týchto opatrení má dopad aj na daňové príjmy verejnej správy, preto je vplyv legislatívy v tejto aktualizácii výraznejší ako zvyčajne. Okrem samotných protikrizových opatrení boli alebo budú prijaté aj ďalšie zmeny legislatívy, najmä v prípade DPH a DPFO.

Legislatívne zmeny oproti novembu 2008 (ESA95, v mil. eur)

	2009F	2010F	2011F	2012F
1. Návrh tretieho súboru opatrení na zmiernenie dopadov hospodárskej krízy (schv. vládou 9.2.2009)	-161,2	-239,7	-45,2	-11,1
2. Návrh zákona o stimuloch pre výskum a vývoj (schv. vládou 28.1.2009)	-16,6	-33,2	-49,8	-49,8
3. Stimul vo forme daňovej úľavy (VW)	0,0	-2,9	-5,0	-6,4
4. Smernica 2007/46/ES o globálnej homologizácii áut v kategórii N1 (od 29.4.2009)	-4,1	-16,7	-21,5	-22,1
Dopady na daňové príjmy VS spolu	-181,9	-292,5	-121,5	-89,5
Dopady na daňové príjmy VS v % HDP	-0,3	-0,4	-0,1	-0,1

1. protikrizové opatrenia

Daň z príjmov fyzických osôb - v rámci novely zákona o dani z príjmov bolo prijatých viacero opatrení na podporu ekonomického rastu a zníženie administratívnej záťaže v podnikaní. Celkový dopad novely zákona v roku 2009 dosiahne úroveň takmer 149 mil. eur a v roku 2010 sumu 221 mil. eur.

- Najväčšou zmenou v zákone je **zvýšenie základnej nezdaniteľnej časti základu dane** z 19,2 – násobku životného minima na úroveň 22,5- násobok životného minima, posunutie hranice pre znížovanie nároku na NČZD a posilnenie zamestnaneckej prémie. Uvedené opatrenie nadobudne účinnosť 1. marca 2009, pričom nové parametre sa budú vzťahovať na celé zdaňovacie obdobie roka 2009. Podrobnejšie informácie o tejto legislatívnej úprave IFP publikoval v [komentári 2009/03](#) zo dňa 11. februára 2009.

Ostatné úpravy v zákone:

- možnosť uplatnenia NČZD ako aj daňového bonusu pre nerezidentov (ak 90% všetkých príjmov daňovníka tvoria príjmy zo zdrojov na území SR)
- zavedenie možnosti komponentného odpisovania hmotného majetku
- zvýšenie vstupnej ceny hmotného majetku a nehmotného majetku
- oslobodenie príjmu ako náhrady za uvoľnenie bytu
- presun niektorých druhov majetku z vyšších do nižších odpisových skupín
- pridaná možnosť uplatňovania výdavkov na pohonné látky (nie je nutnosť používania knihy jazd)
- oslobodenie príjmu z prijatej náhrady za vyvlastnenie
- zrušenie oslobodenia výnosov zo ŠD SR vydaných a registrovaných v zahraničí
- oslobodenie výhier z lotérií realizovaných v zahraničí
- zjednodušená daňová evidencia pre malých živnostníkov

Dopad zmien v novele zákona č. 595/2003 o dani z príjmov na DPFO (ESA 95, v tis. EUR)

	2009F	2010F	2011F	2012F
Dopad na DPFO	-148 630	-220 584	-27 095	-1 165
zvýšenie NČZD u závislej činnosti	-131 212	-168 314	0	0
zvýšenie NČZD u SZČO	-16 543	-18 210	0	0
ZP u závislej činnosti	0	-32 401	-25 500	0
ostatné zmeny v novele zákona	-876	-1 660	-1 595	-1 165

Daň z príjmov právnických osôb - v rámci novely zákona o dani z príjmov boli prijaté aj opatrenie pre právnické osoby, predovšetkým pre zníženie administratívnej záťaže a zlepšenie podnikateľského prostredia. Celkový negatívny vplyv opatrení na výnos dane dosiahne v roku 2009 sumu 12,6 mil. eur a v roku 2010 19,1 mil. EUR.

Medzi najvýznamnejšie opatrenia patria:

- komponentné odpisovanie hmotného majetku
- zvýšenie vstupnej ceny hmotného majetku z 996 eur 1 700 eur
- zvýšenie vstupnej ceny nehmotného majetku z 1 660 eur 2 400 eur

Daň z pridanej hodnoty – v prípade DPH boli prijaté opatrenia bez dopadu na akruálny výnos dane.

Skrátenie lehoty na vrátenie nadmerných odpočtov zo 60 na 30 dní sa bude týkať tých platiteľov dane, ktorých zdaňovacím obdobím je kalendárny mesiac, sú platiteľmi dane najmenej 12 kalendárnych mesiacov a nemali za posledných 12 kalendárnych mesiacov daňové a colné nedoplatky a nedoplatky na povinných odvodoch poisťného.

V tomto prípade ide o hotovostný výpadok DPH bez dopadu na saldo rozpočtu verejnej správy v metodike ESA95, v roku 2009 v sume 473 mil. eur a následne každoročne v sume približne 40 mil. eur.

Ostatné opatrenia:

- Zavedenie možnosti skupinovej registrácie – za jednu zdaniteľnú osobu možno považovať osoby usadené v SR, ktoré sú právne nezávislé, ale sú vzájomne úzko prepojené finančnými, ekonomickými a organizačnými väzbami
- Umožnenie spätnej registrácie za platiteľa dane – cieľom je umožniť podnikateľom uplatniť si nárok na odpočet dane za obdobie, v ktorom mali byť platiteľmi dane a vysporiadať prípadné povinnosti týkajúce sa tohto obdobia
- Možnosť vykonať odpočet dane v ktoromkoľvek zdaňovacom období po splnení podmienok na odpočet dane

2. Stimuly pre výskum a vývoj formou daňovej úľavy

Daň z príjmov právnických osôb - Vláda SR dňa 28. januára 2009 schválila Zákon o stimuloch pre výskum a vývoj a doplnenie Zákona o dani z príjmov. Cieľom opatrenia je zvýšenie úrovne výskumu a vývoja. Jedným z nástrojov podpory je aj poskytovanie daňových úľav. Úľava na dani je vo výške 19% z upraveného základu dane, maximálne však vo výške vlastných nákladov podniku vložených do projektu. Výpadok daňových príjmov bude narastať z úrovne 16,6 mil. eur v roku 2009 až na cieľovanú úroveň 49,8 mil. eur v rokoch 2011 a 2012.

3. Nové investičné stimuly pre Volkswagen

Daň z príjmov právnických osôb - Vláda SR schválila 17.12.2008 Návrh na poskytnutie investičnej pomoci, ktorý obsahuje aj pomoc vo forme daňovej úľavy. Cieľom zámeru je kapacitný rozvoj závodu, pričom sa žiadateľ zaväzuje do roku 2012 vytvoriť 760 nových pracovných miest. Čerpanie daňovej úľavy sa očakáva od roku 2010 v sume 2,9 mil. eur, v roku 2011 v sume 5,0 mil. eur a v roku 2012 v sume 6,4 mil. eur.

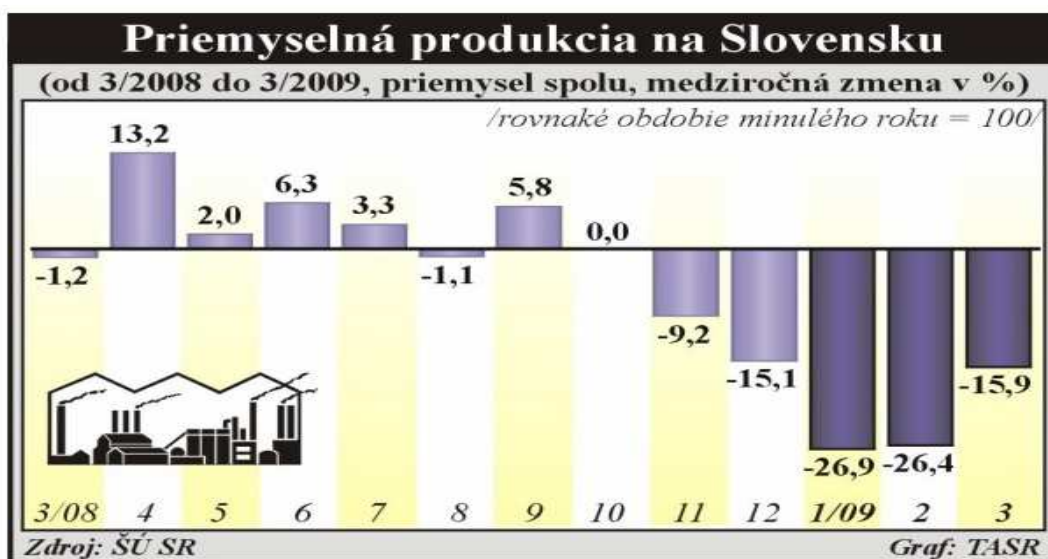
4. Globálna homologizácia áut v kategórii N1

Daň z pridanej hodnoty a DPPO – úprava vyplýva zo Smernica 2007/46/ES o globálnej homologizácii áut v kategórii N1, ktorá nadobudne účinnosť od 29. apríla 2009. Globálna homologizácia nahradí systém národného typového schvaľovania vozidiel jednotlivými členskými štátmi, t.j. ak v jednom členskom štáte schváli auto v kategórii N1, bude to platiť aj pre ostatné členské štáty. V SR si podnikateľ nesmie odpočítvať DPH pri autách v kategórii M1, čo sa obchádza pridávaním mriežok, čím auto prejde do kategórie N1 a podnikateľ môže požiadať o vrátenie DPH. Od 29.4.2009 bude jeden typ auta bez viditeľných zmien môcť byť aj v kategórii M1 aj v kategórii N1. Od októbra 2010 budú mať výrobcovia povinnosť požiadať o takéto typové schválenie pre úplne nové typy áut a pre ostatné typy áut to bude povinnosť od roku 2011.

Vplyv homologizácia N1 na daňové príjmy (ESA95, mil.EUR)

ESA95, mil. eur	2009F	2010F	2011F	2012F
Vplyv na výnos DPH	-4,6	-18,9	-24,3	-25,0
Vplyv na výnos DPPO	0,5	2,2	2,8	2,9
Celkový vplyv	-4,1	-16,7	-21,5	-22,1

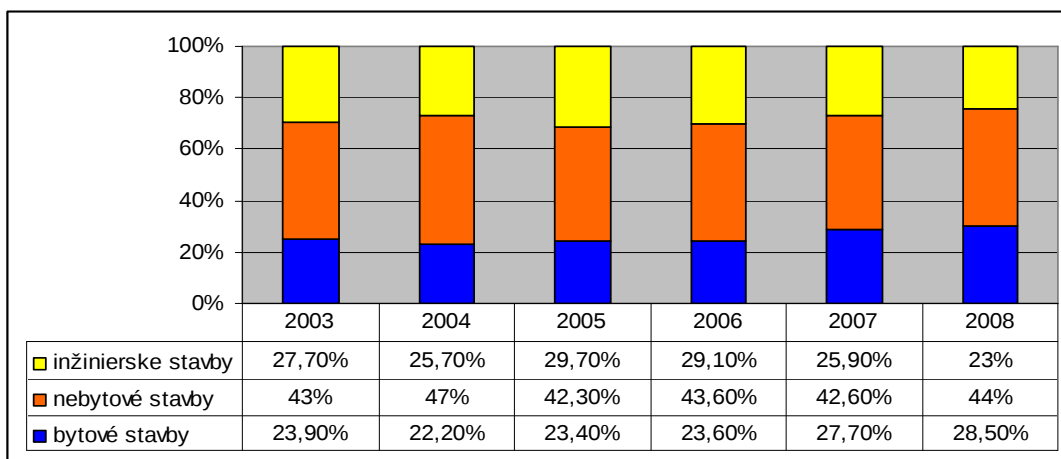
Příloha č.3: Vývoj cílových trhů



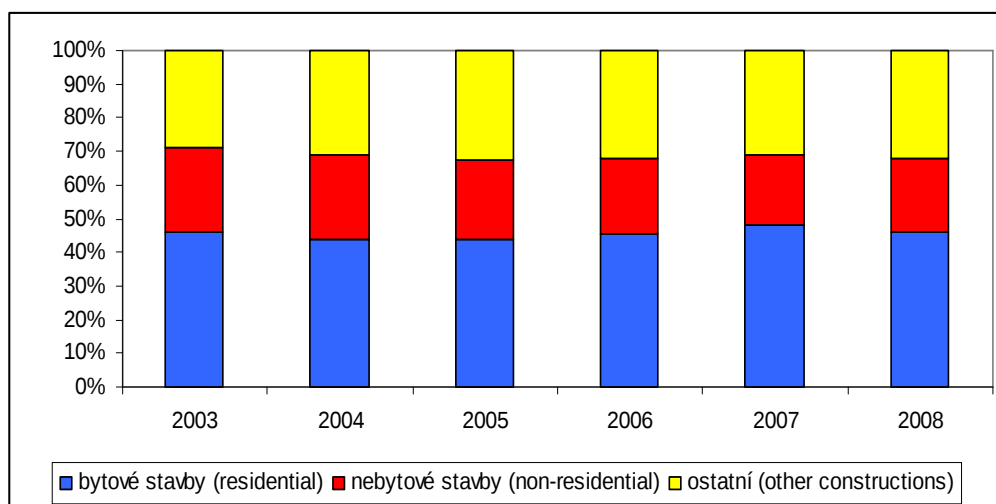
(Foto: TASR)



Vývoj průmyslové a stavební produkce na Slovensku v porovnání se stejným obdobím minulého roka
[Zdroj: ŠÚ SR, poslední aktualizace 19.05.2009]

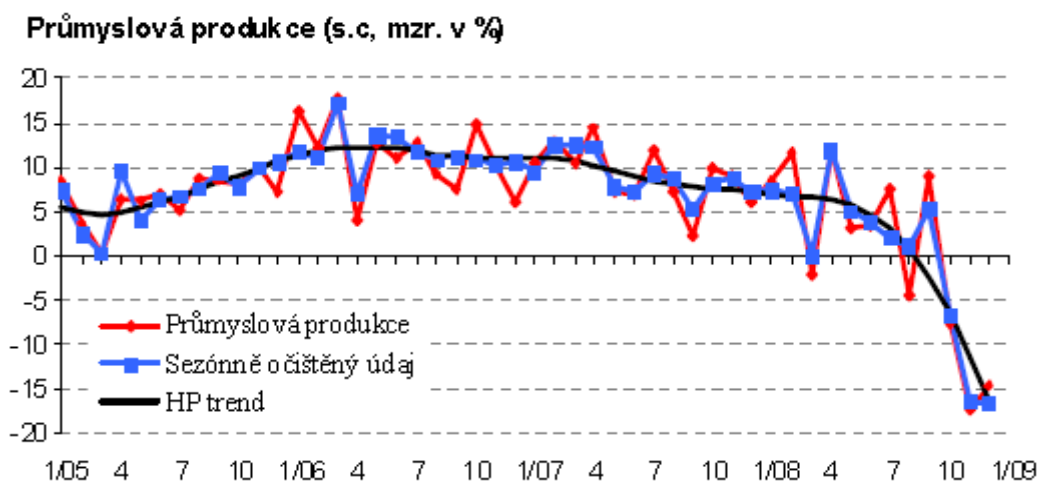


Struktura stavební produkce SR v % v letech 2003 – 2008
[Zdroj: ŠÚ SR, poslední aktualizace 19.02.2009]



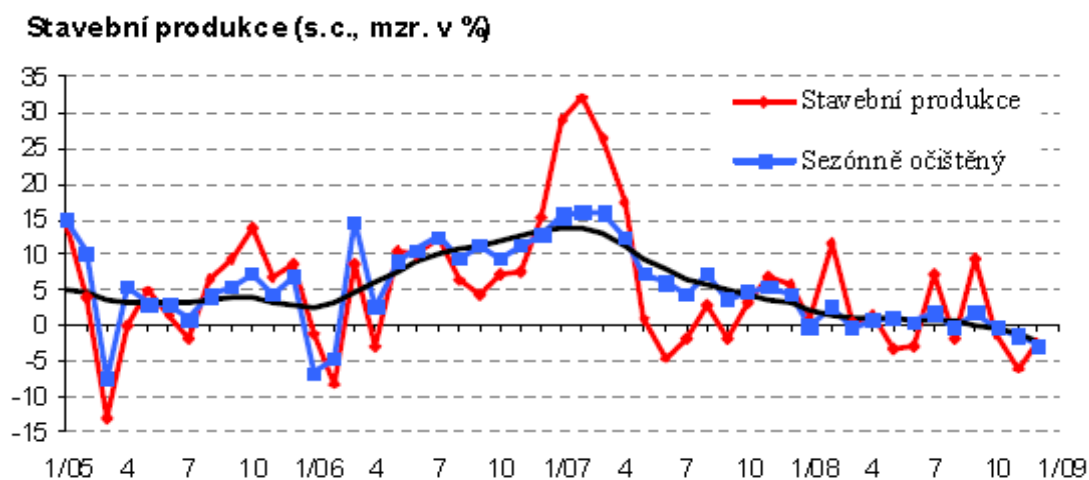
Struktura bytové výstavby podle vydaných stavebních povolení v ČR v letech 2003-2008

[Zdroj: ČSÚ, poslední aktualizace 15.03.2009]



Meziroční indexy vývoje průmyslové produkce v ČR

[Zdroj: ČNB, poslední aktualizace 17.03.2003]



Meziroční indexy vývoje stavební produkce v ČR

[Zdroj: ČNB, poslední aktualizace 17.03. 2009]

Příloha č.4 : Zahájená a dokončená bytová výstavba v ČR (leden-únor 2009)

Území	Celkem	v tom v		Bytové stavby Residential				Nebytové stavby Non-residential			modernizace bytového fondu
		nová výstavba	změna dokončených staveb	rodinných domech	bytových domech	nástavbách, přístavbách a vestavbách k		domech s pečovatelskou službou a domovech- penziónech	nebytových stavbách (budovách)	stavebně upravených nebytových prostorách	
						rodinným domům	bytovým domům				
Česká republika	5 631	4 421	1 210	2 682	1 409	297	206	79	790	168	2 632
Hl. m. Praha	733	454	279	69	385	6	96	0	170	7	690
Středočeský	1 153	1 059	94	835	212	60	11	0	29	6	168
Jihočeský	329	216	113	176	40	43	7	13	49	1	162
Plzeňský	260	214	46	160	54	12	12	0	13	9	51
Karlovarský	94	71	23	52	19	3	5	0	12	3	37
Ústecký	155	120	35	108	12	7	5	0	11	12	90
Liberecký	289	198	91	114	84	10	5	0	4	72	8
Královéhradecký	235	207	28	153	52	15	6	4	5	0	99
Pardubický	540	441	99	111	117	12	9	60	222	9	69
Vysočina	174	155	19	130	24	9	3	0	5	3	58
Jihomoravský	759	624	135	291	322	51	26	0	43	26	423
Olomoucký	302	224	78	138	0	18	19	0	119	8	187
Zlínský	215	181	34	101	79	17	0	2	13	3	201
Moravskoslezský	393	257	136	244	9	34	2	0	95	9	389

Tab. č. : Zahájené byty v krajích ČR období leden-únor 2009

[Zdroj: ČSÚ, poslední aktualizace 4.4.2009]

Území	Celkem	Bytové stavby Residential				Nebytové stavby Non-residential			modernizace bytového fondu
		rodinných domech	bytových domech	nástavbách, přístavbách a vestavbách		domech s pečovatelskou službou a domovech- penziónech	nebytových stavbách (budovách)	stavebně upravených nebytových prostorách	
				rodinným domům	bytovým domům				
Česká republika	6 387	3 005	2 318	337	222	7	349	149	3 200
Hl. m. Praha	1 551	118	1 174	9	81	0	163	6	852
Středočeský	1 234	865	245	63	28	0	11	22	184
Jihočeský	366	219	97	21	0	0	25	4	126
Plzeňský	267	193	37	20	2	0	1	14	49
Karlovarský	77	51	16	3	3	0	2	2	24
Ústecký	161	136	0	3	2	7	2	11	41
Liberecký	294	141	99	17	8	0	26	3	17
Královéhradecký	211	108	68	12	3	0	13	7	61
Pardubický	162	137	0	13	0	0	3	9	46
Vysočina	236	149	20	19	0	0	45	3	46
Jihomoravský	742	390	221	64	45	0	4	18	577
Olomoucký	450	130	256	29	29	0	6	0	799
Zlínský	319	157	85	19	9	0	7	42	148
Moravskoslezský	317	211	0	45	12	0	41	8	230

Dokončené byty v ČR (období leden-únor 2009) [Zdroj: ČSÚ, poslední aktualizace 4.4.2009]

Příloha č.5: Sektorová analýza ETP v SR (2001-2007)

OKE Č	Tržby (mil. Sk)		Hospodársky výsledok (mil. Sk)	
	2007	2006	2007	2006
30	2 138 062	1 994 932	72 126	157 498
31	83 310 932	78 688 402	847 850	1 779 204
32	166 596 131	123 472 953	4 579 079	7 326 332
332 +333	9 185 798	8 287 600	514 733	551 718
Spolu	261 230 923	212 443 887	6 013 788	9 814 752

Pozn.: Údaje z ročných zisťovaní za podniky s 20 a viac zamestnancami

Vývoj tržieb a hospodárskeho výsledku

[Zdroj: MH SR, Trend Analyse, september 2008]

OKE Č	Pridaná hodnota (v mil. Sk)		Počet zamestnancov	
	2007	2006	2007	2006
30	509 028	545 446	1 075	1 288
31	19 121 344	18 379 751	47 267	43 516
32	13 429 123	12 244 996	14 421	12 367
332 +333	2 255 564	2 288 204	3 363	3 397
Spolu	35 315 059	33 458 397	66 126	60 567

Pozn.: Údaje z ročných zisťovaní za podniky s 20 a viac zamestnancami

Vývoj pridanej hodnoty a počtu zamestnanců v ETP (2006-2007)

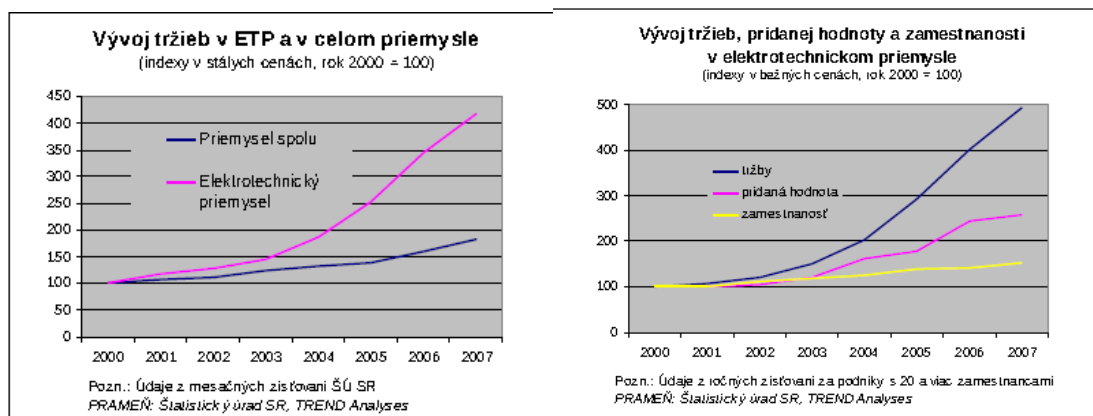
[Zdroj: MH SR, Trend Analyse, september 2008]

ELEKTROTECHNICKÝ PRIEMYSEL	2005	2006	2007	2006/05 (%)	2007/06 (%)
Tržby spolu (mil. Sk)	155 184	212 444	261 231	36,9	23,0
Tržby za vlastné výrobky a služby (mil. Sk)	149 009	203 423	252 390	36,5	24,1
Pridaná hodnota (mil. Sk)	24 607	33 458	35 315	36,0	5,5
Hospodársky výsledok (pred zdanením, mil. Sk)	3 265	9 815	6 014	200,6	-38,7
Počet zamestnancov (prepočítaný na celé úväzky)	59 851	60 567	66 126	1,2	9,2
Priemerná mesačná mzda (Sk)	16 421	17 786	19 005	8,3	6,9

Pozn.: Údaje z ročných zisťovaní za podniky s 20 a viac zamestnancami

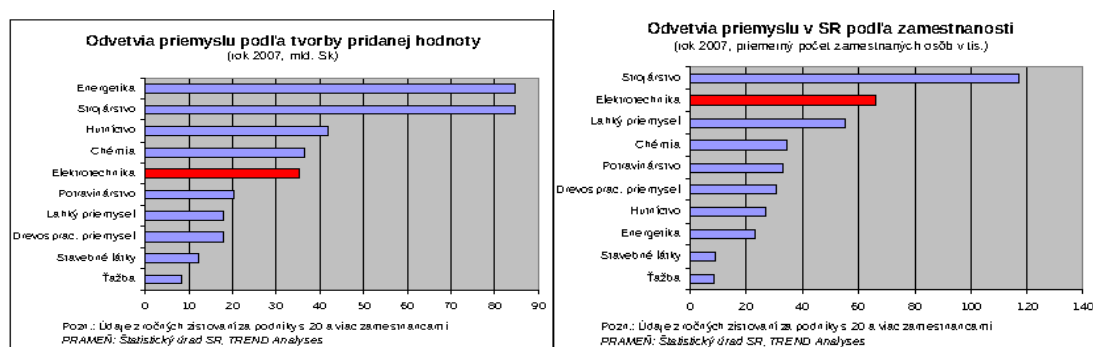
Vývoj základných produkčných charakteristik v ETP (2005-2007)

[Zdroj: MH SR, Trend Analyse, september 2008]



Vývoj tržieb, pridanej hodnoty a zamestnanosti v ETP (2001-2007)

[Zdroj: MH SR, Trend Analyse, september 2008]



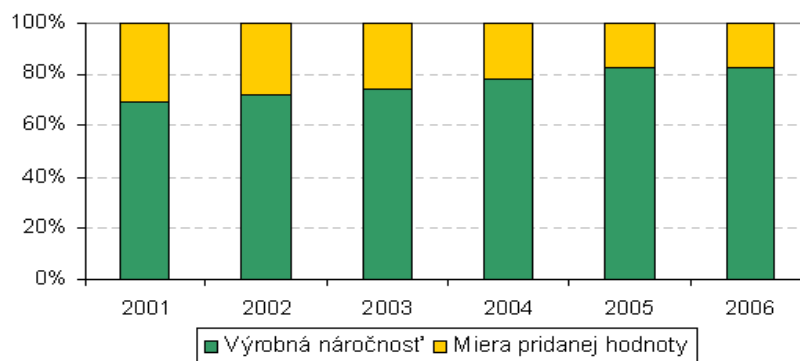
Umístění odvětví podle tvorby přidané hodnoty a zaměstnanosti v roce 2007

[Zdroj: MH SR, Trend Analyse, september 2008]

Ukazovateľ	Jedn.	2001	2002	2003	2004	2005 *	2006
Pridaná hodnota	mil. Sk	21 189	22 256	23 631	26 148	29 446	40 535
Hrubá produkcia	mil. Sk	68 407	79 273	91 251	120 600	169 372	230 364
Výrobná náročnosť	%	69,0	71,9	74,1	78,3	82,6	82,4
Počet zamestnancov v odvetví	tis.	59 979	64 201	68 603	72 130	79 261	79 318
Priemerný rast produkcie v odvetví	index	131,4	119,8	112,0	112,7	112,1	112,8
Vývoz	tis. Sk	64 058 604	70 144 952	88 129 940	120 510 074	166 862 661	246 993 904
Dovoz	tis. Sk	102 615 310	110 423 089	128 772 034	151 950 751	195 269 124	277 932 262

Vývoj pridanej hodnoty (2001-2006)

[Zdroj: MH SR, SRA ERA Group Member, máj 2007]



Výrobná náročnosť a miera pridanej hodnoty v elektrotechnickom (2001-2006)

[Zdroj: MH SR, SRA ERA Group Member, máj 2007]

Ukazovateľ	Memoranda jednotka	ÖKEC	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Index 06/05
Tržby spolu bez DPH	mil. Sk	30-KS	1 158	2 289	6 669	27 160	50 504	2 100	0,04
		31-ES	29 146	39 618	45 311	53 110	70 332	81 307	1,16
		32-RTP	10 835	18 559	19 060	20 684	26 999	120 371	4,46
		332 - MKT	3 851	3 516	3 627	3 834	4 942	5 950	1,20
		333-RPP		1 665	1 433	2 233	2 889	2 808	0,97
Celé odvetvie		30,31,32,33	80 683	90 003	102 443	133 750	181 165	238 540	1,32
Pridaná hodnota	mil. Sk	30-KS	480	570	182	-235	659	646	0,98
		31-ES	8 818	9 440	11 218	14 085	16 293	17 816	1,09
		32-RTP	4 153	4 983	4 032	3 861	4 608	9 551	2,07
		332 - MKT	742	835	913	947	1 540	1 448	0,94
		333-RPP	640	579	434	658	886	880	0,99
Celé odvetvie		30,31,32,33	21 189	22 256	23 631	26 146	29 445	40 535	1,38
Priemerný evidenčný počet pracovníkov	osoby	30-KS	1 460	1 393	1 521	2 769	3 324	1 308	0,39
		31-ES	29 520	33 394	37 065	38 733	43 224	44 019	1,02
		32-RTP	9 192	8 616	8 794	9 172	10 031	11 848	1,18
		332 - MKT	1 646	1 893	2 286	1 885	1 920	2 269	1,18
		333-RPP	1 195	1 216	963	1 459	1 308	1 142	0,87
Celé odvetvie		30,31,32,33	59 979	64 201	68 603	72 130	79 261	79 318	1,00
Priemerná mesačná mzda	Sk	30-KS	13 830	14 757	16 964	17 153	19 280	19 650	1,02
		31-ES	11 906	12 356	13 163	14 509	15 589	16 977	1,09
		32-RTP	13 316	14 619	14 731	15 962	16 442	19 012	1,16
		332 - MKT	14 894	14 821	15 371	17 656	18 938	22 095	1,17
		333-RPP	21 022	20 719	19 287	23 277	28 926	30 829	1,07
Celé odvetvie		30,31,32,33	12 783	13 583	14 840	16 720	17 032	17 953	1,05
Vývoz	mld. Sk	30-KS	4,6	4,7	11,4	22	30,8	27,5	0,89
		31-ES	35,2	42,3	50,1	59,6	67	82,2	1,23
		32-RTP	19,7	18,4	20,6	30,1	61,8	127,3	2,06
		332 - MKT	2,6	3	3,1	3,5	3,6	5,8	1,61
		333-RPP							
Celé odvetvie		30,31,32,33	51,6	64,1	70,1	88,1	120,5	166,9	247,0
Dovoz	mld. Sk	30-KS	16,8	17,3	16,7	19,3	24,1	27,6	1,14
		31-ES	38,1	41,2	50,3	54,2	61,8	78,1	1,26
		32-RTP	30,8	34,2	39,1	44,6	63,9	90,1	1,41
		332 - MKT	9,9	10,4	13,7	12,6	12,5	17,0	1,36
		333-RPP							
Celé odvetvie		30,31,32,33	81,2	102,6	110,4	128,8	152,0	195,3	277,9
Saldo ZO	mld. Sk	30-KS	-12,2	-12,7	-5,4	2,7	6,6	-0,1	-1,01
		31-ES	-2,9	1	-0,2	5,4	5,1	4,1	0,81
		32-RTP	-11,1	-15,7	-18,6	-14,6	-2,1	37,2	18,73
		332 - MKT	-7,3	-7,4	-10,6	-9,1	-8,1	-11,2	-1,38
		333-RPP							
Celé odvetvie		30,31,32,33	-29,6	-38,6	-40,3	-40,6	-31,4	-28,4	-30,9
Počet podnikov	ks	30-KS	9	11	9	10	11	9	0,82
		31-ES	101	100	105	111	136	128	0,94
		32-RTP	35	34	34	30	39	40	1,03
		332 - MKT	15	16	18	22	19	19	1,00
		333-RPP	12	10	10	10	10	9	0,90
Celé odvetvie		30,31,32,33	172	179	179	192	221	212	0,96

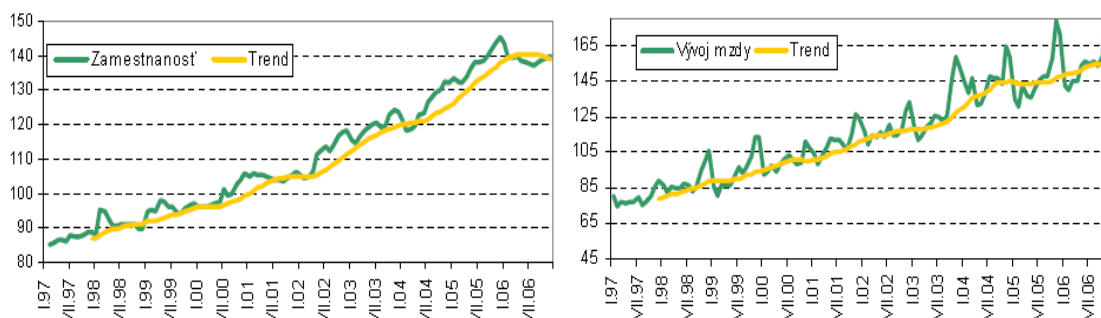
Vývoj vybraných ukazatelů odvětví elektrotechnického průmyslu (2001-2006)

[Zdroj: MH SR, SRA ERA Group Member, máj 2007]

	Zamestnanosť			Priemerná mesačná mzda		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Výroba elektrických a optických zariadení	72 130	79 261	79 318	16 720	17 032	17 953
Výroba kancelárskych strojov, počítačov	3 571	4 523	2 194	18 584	20 634	23 951
Výroba elektrických strojov, prístrojov	49 608	53 793	53 808	15 843	15 520	16 969
Výroba rádiových, televíznych, spojových zariadení	11 175	11 830	13 486	17 666	17 201	18 453
Výroba zdravotníckych, presných optických prístrojov	7 777	9 115	9 830	20 102	23 943	21 315

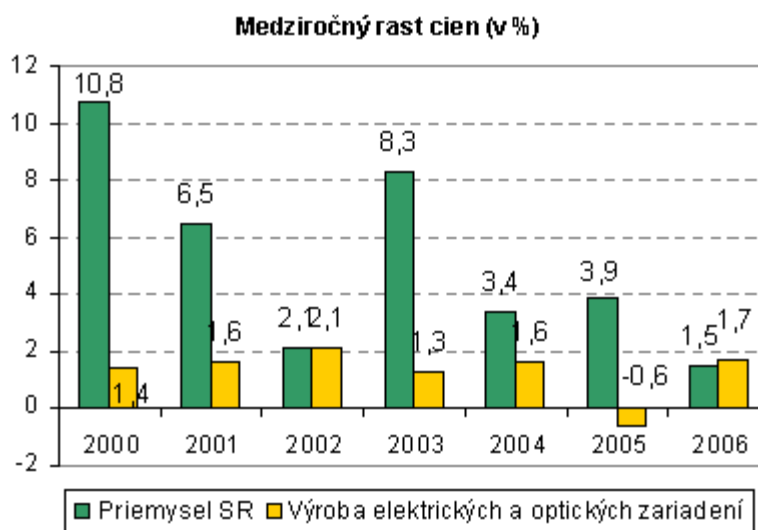
Vývoj zamestnanosti a priemerná mesačná mzda (2004-2006)

[Zdroj: MH SR, SRA ERA Group Member, máj 2007]



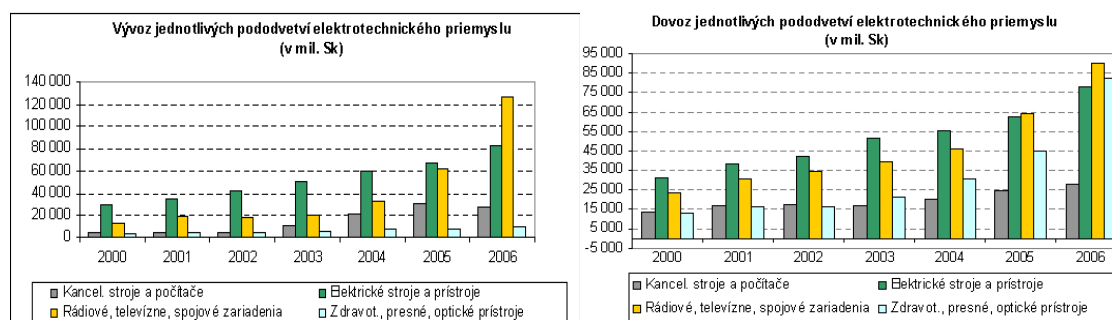
Vývoj zamestnanosti nominálnych miezd v elektrotechnickom priemysle (průměr 2000=100)

[Zdroj: MH SR, SRA ERA Group Member, máj 2007]



Vývoj cien OKEČ 33. (2000-2006)

[Zdroj: MH SR, SRA ERA Group Member, máj 2007]



Vývoj dovozu jednotlivých odborů v elektrotechnickom priemysle (2000 – 2006)

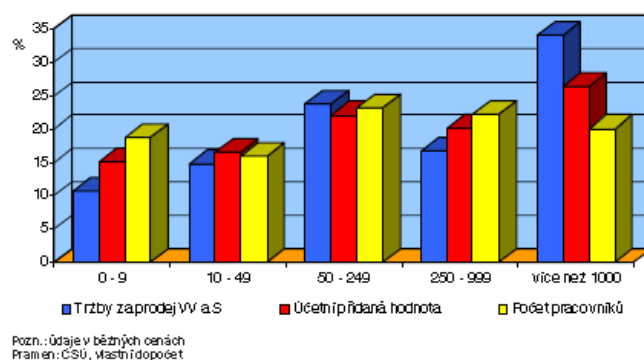
[Zdroj: MH SR, SRA, ERA Group Member, máj 2007]

Příloha č.6: Sektorová analýza OKEČ 33 v ČR (2000 – 2007)

(mil. Kč, pracovníků)	0 – 9	10 – 49	50 – 249	250 – 999	více než 1000
Tržby za prodej VV a S v b.c.	4 918,4	6 785,4	10 915,0	7 653,0	15 619,3
Účetní přidaná hodnota v b.c.	2 713,0	2 965,0	3 956,0	3 603,8	4 733,1
Počet pracovníků	6 679	5 670	8 267	7 906	7 138

Produkční charakteristiky v roce 2006 podle velikostních skupin OKEČ 33.

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]



Podíly velikostních skupin na produkčních charakteristikách v roce 2006

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]

SKP 33.1 SKP 33.2 SKP 33.3 SKP 33.4 SKP 33.5 SKP 33	meziroční index						
	01/00	02/01	03/02	04/03	05/04	06/05	07/06
SKP 33.1	102,5	102,9	101,3	100,0	99,0	99,7	99,1
SKP 33.2	100,1	94,5	100,4	97,3	96,3	100,0	97,0
SKP 33.3	nevykazuje se						
SKP 33.4	107,2	103,4	101,0	100,0	98,1	102,7	103,2
SKP 33.5	100,1	100,0	101,7	100,0	99,9	100,0	x
SKP 33	101,3	97,9	100,8	98,4	97,5	100,1	99,8

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet MPO

Vývoj cenových indexu výrobků v letech 2000 – 2007

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]

(mil. Kč)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
OKEČ 33.1	5 673,8	6 627,3	8 186,9	8 751,9	9 281,9	9 085,7	9 718,0	11 930,8
OKEČ 33.2	16 122,5	18 976,6	20 890,7	17 122,7	22 048,4	23 117,1	25 463,6	29 255,8
OKEČ 33.3	2 576,9	3 440,3	3 160,4	3 005,1	3 878,3	4 209,9	5 862,2	8 868,1
OKEČ 33.4	3 099,1	3 522,2	3 145,9	3 255,2	5 369,8	4 143,5	4 600,6	4 872,4
OKEČ 33.5	446,5	264,9	223,8	232,8	262,8	236,1	247,9	334,1
OKEČ 33	27 918,8	32 831,3	35 607,7	32 367,7	40 841,2	40 792,3	45 892,3	55 261,2
meziroční index	x	117,6	108,5	90,9	126,2	99,9	112,5	120,4

* Předběžná hodnota

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v b.c. v letech 2000- 2007

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]

(mil. Kč)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
OKEČ 33.1	2 636,6	3 015,1	3 588,2	4 271,4	4 374,7	4 171,3	4 830,9	6 263,1
OKEČ 33.2	4 397,6	4 682,2	5 141,7	5 574,2	5 900,5	7 314,5	8 173,8	8 543,3
OKEČ 33.3	913,0	1 124,5	1 061,5	957,2	1 400,8	1 486,9	2 376,5	3 911,9
OKEČ 33.4	1 491,7	1 679,6	1 572,0	1 913,4	2 370,9	2 523,2	2 486,4	2 646,9
OKEČ 33.5	1 72,2	99,6	86,0	76,2	85,5	74,9	104,8	121,9
OKEČ 33	9 611,1	10 571,0	11 449,4	12 792,4	14 132,4	15 570,8	17 972,4	21 467,1
meziroční index	x	110,0	108,3	111,7	110,5	110,2	115,4	119,6

* Předběžná hodnota

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet ÚZEI

Účetní přidaná hodnota v b.c. v letech 2000-2006

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]

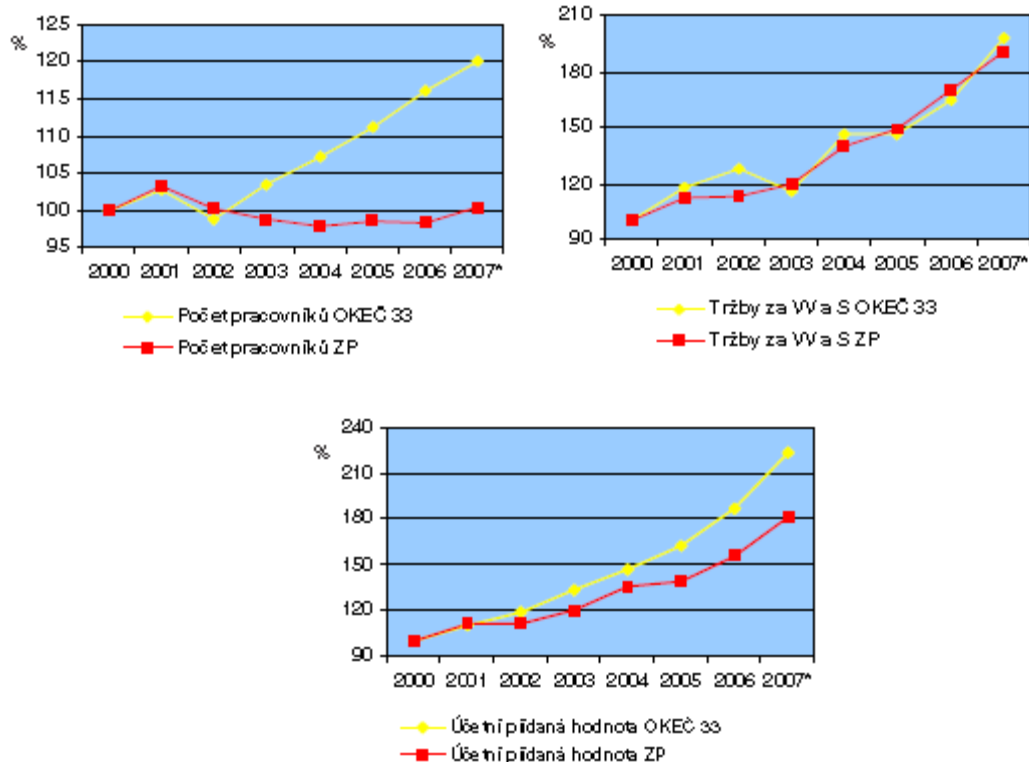
(pracovníci)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
OKEČ 33.1	9 987	10 185	10 409	12 091	12 313	12 001	11 576	12 620
OKEČ 33.2	12 431	12 645	12 111	11 939	11 710	12 545	13 514	13 311
OKEČ 33.3	2 105	2 567	2 192	1 789	2 495	2 694	3 626	4 044
OKEČ 33.4	5 525	5 794	5 267	5 659	6 141	6 614	6 687	6 576
OKEČ 33.5	639	334	294	265	267	240	258	277
OKEČ 33	30 687	31 525	30 273	31 743	32 925	34 094	35 661	36 828
meziroční index	x	102,7	96,0	104,9	103,7	103,5	104,6	103,3

* Předběžná hodnota

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet

Počet pracovníků v letech 2000-2007

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]



Vývoje základních produkčních charakteristik v letech 2000-2007

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]

(mil. Kč)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
OKEČ 33.1	1 551,5	1 823,3	2 069,6	2 381,2	2 613,4	2 655,0	2 833,0	3 989,1
OKEČ 33.2	2 503,5	2 646,3	2 895,4	2 899,2	3 188,6	3 677,5	4 316,9	4 189,9
OKEČ 33.3	600,0	759,9	751,6	679,7	1 025,1	1 204,0	1 740,7	2 148,6
OKEČ 33.4	918,8	1 067,9	1 019,6	1 151,4	1 450,5	1 569,5	1 741,8	2 036,4
OKEČ 33.5	122,1	59,5	60,7	64,1	66,7	55,7	59,5	73,9
OKEČ 33	5 695,9	6 356,9	6 796,9	7 175,6	8 344,3	9 161,7	10 691,9	12 407,9
meziroční index	x	111,6	106,9	105,6	116,3	109,8	116,7	116,0

* Předběžná hodnota

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet

Osobní náklady v b.c. v letech 2000-2007

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]

(tis. Kč/prac.)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
OKEČ 33.1	264,0	296,0	344,7	353,3	355,3	347,6	417,3	496,3
OKEČ 33.2	353,8	367,9	424,5	466,9	503,9	583,1	604,8	641,8
OKEČ 33.3	433,7	438,1	484,3	535,1	561,4	551,8	655,4	967,3
OKEČ 33.4	270,0	289,9	298,5	338,1	386,1	381,5	371,8	402,5
OKEČ 33.5	269,5	298,2	292,5	287,8	320,4	312,6	406,2	440,2
OKEČ 33	313,2	335,3	378,2	403,0	429,2	456,7	504,0	583,4
meziroční index	x	107,1	112,8	106,6	106,5	106,4	110,4	115,8

* Předběžná hodnota

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet

Produktivita práce z účetní přidané hodnoty v b.c. v letech 2000 – 2007

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]

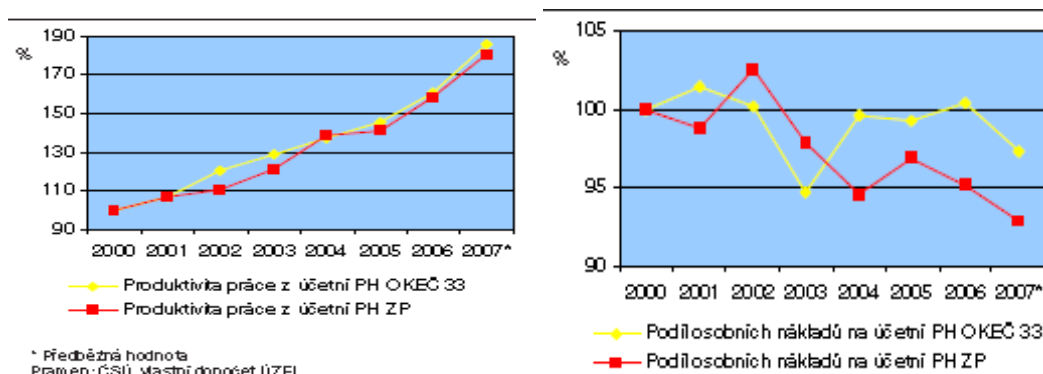
(-)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
OKEČ 33.1	0,588	0,605	0,577	0,557	0,597	0,637	0,586	0,637
OKEČ 33.2	0,569	0,569	0,563	0,520	0,540	0,503	0,528	0,487
OKEČ 33.3	0,657	0,676	0,708	0,710	0,732	0,810	0,732	0,549
OKEČ 33.4	0,616	0,636	0,649	0,602	0,612	0,622	0,701	0,769
OKEČ 33.5	0,709	0,597	0,706	0,841	0,781	0,743	0,568	0,606
OKEČ 33	0,593	0,601	0,594	0,561	0,590	0,588	0,595	0,577

* Předběžná hodnota

Pramen: ČSÚ, vlastní dopočet

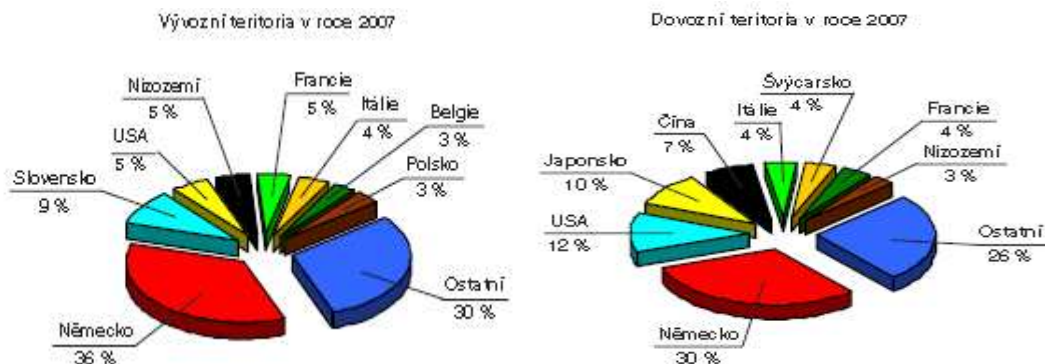
Podíl osobních nákladů na účetní přidané hodnotě v b.c. v letech 2000 – 2007

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]



Vývoj podílových a poměrových ukazatelů v letech 2000-2007

[Zdroj: MPO, aktualizované prosinec 2008]



Vývozní a dovozní teritoria v roce 2007

[Zdroj: MPO,aktualizované prosinec 2008]

SKP	Vývoz celkem (mil. Kč)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
SKP 33.1	3 199,1	4 085,1	4 259,8	4 544,0	5 709,8	6 558,7	7 666,1	9 303,7
SKP 33.2	7 090,9	9 059,6	9 178,7	11 958,0	18 392,5	17 383,0	18 664,2	22 888,9
SKP 33.3	x	x	x	x	x	x	x	x
SKP 33.4	4 214,1	4 633,5	4 304,8	4 964,4	5 808,5	7 798,6	9 557,0	6 908,1
SKP 33.5	366,4	271,9	257,3	229,5	354,3	273,3	291,5	342,3
SKP 33	14 870,5	18 060,1	18 000,6	21 695,9	30 255,1	32 013,6	36 178,7	39 143,0
meziroční index	x	121,4	99,7	120,5	139,5	105,8	113,0	108,2
SKP	Dovoz celkem (mil. Kč)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
SKP 33.1	8 594,2	10 157,6	11 004,6	11 599,9	12 480,4	13 343,7	14 890,3	15 275,6
SKP 33.2	19 068,7	20 550,8	18 861,7	19 812,4	22 020,3	20 861,6	23 769,7	26 805,4
SKP 33.3	x	x	x	x	x	x	x	x
SKP 33.4	4 704,6	5 010,5	5 187,2	6 093,1	7 027,2	8 261,9	8 162,2	8 942,3
SKP 33.5	1 047,5	977,7	875,1	854,6	1 082,9	952,5	1 024,6	1 292,5
SKP 33	33 415,0	36 696,6	35 928,6	38 360,0	42 610,8	43 419,7	47 846,8	52 315,8
meziroční index	x	109,8	97,9	106,8	111,1	101,9	102,2	109,3
SKP	Saldo (mil. Kč)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
SKP 33.1	-5 395,1	-6 072,5	-6 744,8	-7 055,9	-6 770,6	-6 785,0	-7 224,2	-5 971,9
SKP 33.2	-11 977,8	-11 491,2	-9 683,0	-7 854,4	-3 627,8	-3 478,6	-5 105,5	-4 216,5
SKP 33.3	x	x	x	x	x	x	x	x
SKP 33.4	-490,5	-377,0	-882,4	-1 128,7	-1 218,7	-463,3	1 394,8	-2 034,2
SKP 33.5	-681,1	-705,8	-617,8	-625,1	-728,6	-679,2	-733,1	-950,2
SKP 33	-18 544,5	-18 646,5	-17 928,0	-16 664,1	-12 345,7	-11 406,1	-11 668,1	-13 172,8

Pramen: ČSÚ

Vývoj zahraničního obchodu v ETP (2000-2007)

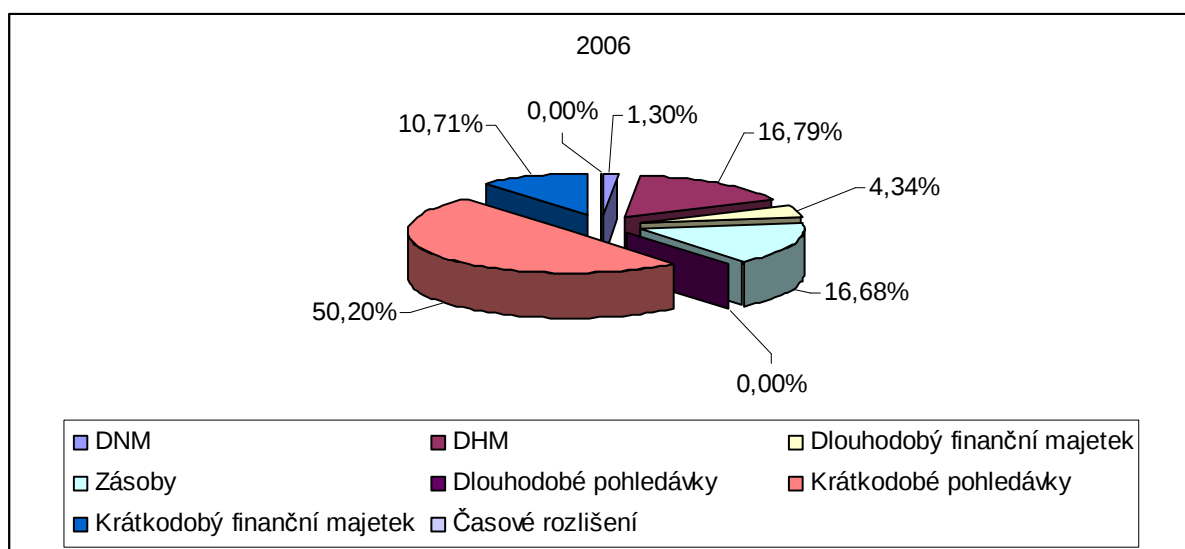
[Zdroj: MPO,aktualizované prosinec 2008]

Příloha č.7: Finanční analýza společnosti Decon spol. s.r.o., Žilina, SR (2006-2008)

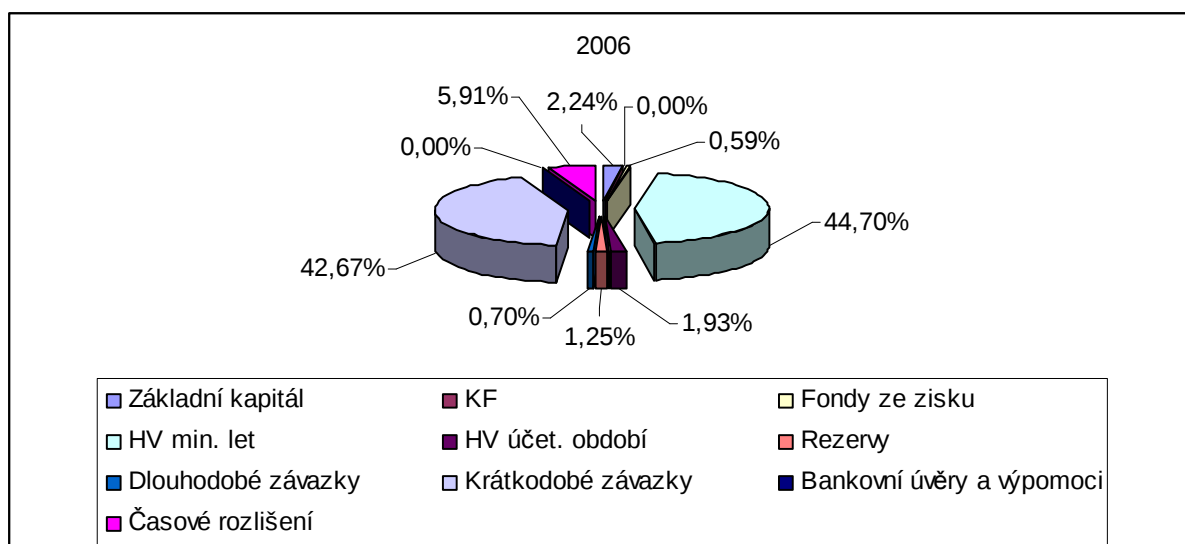
Rok	2006		2007				2008			
	Údaje roku		Údaje roku		Porovnání		Údaje roku		Porovnání	
Položka rozvahy	tis. Sk	%	tis. Sk	%	tis. Sk	%	tis. Sk	%	tis. Sk	%
AKTIVA	55 740	100	75 432	100	19 692	35,33	56 691	100	- 18 741	- 24,84
Stálá aktiva	12 462	22,36	14 111	18,71	1 649	13,23	19 060	33,62	4 949	35,072
DNM	727	1,30	449	0,60	- 278	38,24	205	0,36	- 244	54,34
Softvér	182	0,33	449	0,60	267	146,7	205	0,36	- 244	54,34
DHM	9 323	16,76	11 282	14,96	1 959	21,01	18 837	33,28	7 555	40,11
Pozemky	1 831	3,28	1 831	2,43	0	0	1 831	3,23	0	0
Stavby	6 618	11,87	6 160	8,17	- 458	- 6,92	14 096	24,86	7 936	128,83
(022)-/081,092A/	874	1,57	3 291	4,36	2 417	276,54	2 910	5,13	- 381	- 11,58
Dlouhodobý finanční majetek	2 412	4,33	2 380	3,16	- 32	- 1,33	18	0,00	-2 362	-99,24
(061)-096A	2 394	4,30	0	0	-	-	0	0	-	-
(063,065)096A	18	0,00	18	0,00	0	0	18	0,00	0	0
Oběžná aktiva	43 178	77,46	60 883	80,71	17 705	41,00	37 281	65,76	-23 602	-38,77
Zásoby	9 283	16,65	8 665	11,49	-618	-6,66	10 070	17,76	1 405	16,21
Materiál	9 076	16,28	8 665	11,49	.618	-6,66	7 420	13,09	-1 245	-14,37
Nedokončená výroba	207	0,37	60	0,00	-147	71,01	2 650	4,67	2 590	4 316,67
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	-	-	1 260	0,22	-	-
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	-	-	1 260	0,22	-	-
Krátkodobé pohledávky	27 938	50,12	36 427	48,29	8 489	30,39	23 207	40,94	-13 220	-36,29
Pohledávky z obchodního styku	24 447	43,86	30 019	39,80	5 572	22,28	20 512	36,18	-9 507	-31,67
Daň. pohledávky	0	0	0	0	-	-	707	0,12	-	-
Jiné pohledávky	3 491	6,26	6 408	8,50	2 917	83,56	1 988	3,51	-4 420	-68,98
Finanční majetek	5 957	10,69	15 791	20,93	9 834	165,08	2 744	4,84	-13 047	-82,62
Peníze	133	0,24	66	0,09	-67	-50,38	48	0,08	-18	-27,28
Účty v bankách	5 824	10,45	15 725	20,85	9 901	170,00	2 696	4,76	-13 029	-82,86
Časové rozlišení	0	0	438	0,60	-	-	350	0,62	-88	-20,09
Náklady příštích období	100	0,18	438	0,58	338	338	350	0,62	-88	-20,09
PASIVA	55 740	100	75 432	100	19 692	35,33	56 691	100	-18 741	-24,84
Vlastní kapitál	28 730	51,54	34 515	45,76	5 785	20,14	30 814	54,35	-3 701	-10,72
Základní kapitál	1 200	2,15	1 200	1,59	0	0	1 200	2,12	0	0
KF	0	0	2 254	2,99	0	0	- 108	-0,19	-2 362	-104,79
Oceňovací rozdíly (+/- 414)	1 766	3,17	1 734	2,30	-32	-1,81	- 628	1,10	-2 362	-136,22
Oceňovací rozdíly (+/- 415)	520	0,93	520	0,69	0	0	520	0,92	0	0
Fondy ze zisku	320	0,57	320	0,42	0	0	320	0,56	0	0
ZRF	320	0,57	320	0,42	0	0	320	0,56	0	0
HV min. let	23 891	42,86	27 689	36,71	3 798	15,90	29 842	52,64	2 153	7,78
NZ	23 891	42,86	27 689	36,71	3 798	15,90	29 842	52,64	2 153	7,78
HV účet. období	1 033	1,85	3 052	4,05	2 019	195,45	-440	-0,78	-3 492	-114,17
Cizí kapitál	23 848	42,78	30 090	39,89	6 242	26,17	25 632	45,21	-4 458	-14,82
Rezervy	669	1,20	830	1,10	161	24,07	1 045	1,84	215	25,90
Dlouhodobé závazky	374	0,67	3 003	3,98	2 629	702,94	2 598	4,58	-405	-13,49
Závazky ze SF	44	0,08	39	0,05	-5	-11,36	98	0,17	59	151,28
Ostatní dlouhodobé závazky	212	0,38	2 668	3,54	2 456	115,85	2 500	4,41	-168	-6,30
Krátkodobé závazky	22 805	40,91	13 257	17,57	-9 548	-41,87	12 964	22,87	-293	-2,21
Závazky z obchodního styku	22 805	40,91	8 292	10,99	-14 513	-63,64	9 462	16,69	1 170	14,11
Závazky vůči společníkům a sdružení	0	0	137	0,18	-	-	48	0,08	-89	-0,65
Závazky vůči zaměstnancům	2 440	4,38	983	1,30	-1 457	-59,71	1 924	3,40	941	95,72

Závazky ze SP	446	0,80	469	0,62	23	5,16	608	1,07	139	29,64
Daňové závazky a dotace	777	1,40	3 375	4,47	2 598	334,36	922	1,63	-2 453	-94,42
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	13 000	17,23	-	-	9 025	15,92	-3 975	-30 58
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	-	-	9 025	15,92	-	-
Běžné bankovní úvěry	0	0	13 000	17,23	-	-	0	0	-	-
Časové rozlišení	3 162	5,67	10 827	14,35	7 662	242,41	245	0,43	-10 582	-97,74
Výdaje příštích období	3 162	5,67	10 827	14,35	7 662	242,41	245	0,43	-10 582	-97,74
NWC- ČPK	20 373	-	47 626	-	27 253	133,77	24 317	-	-23 309	-48,94

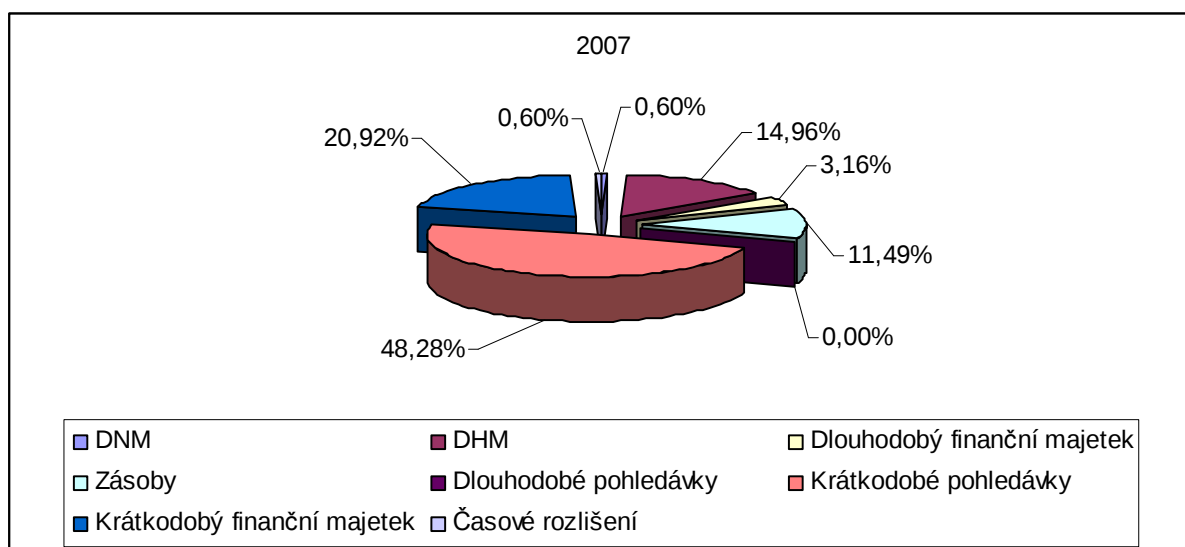
Procentní analýza - ukazatele rozvahy společnosti od roku 2006 – 2008



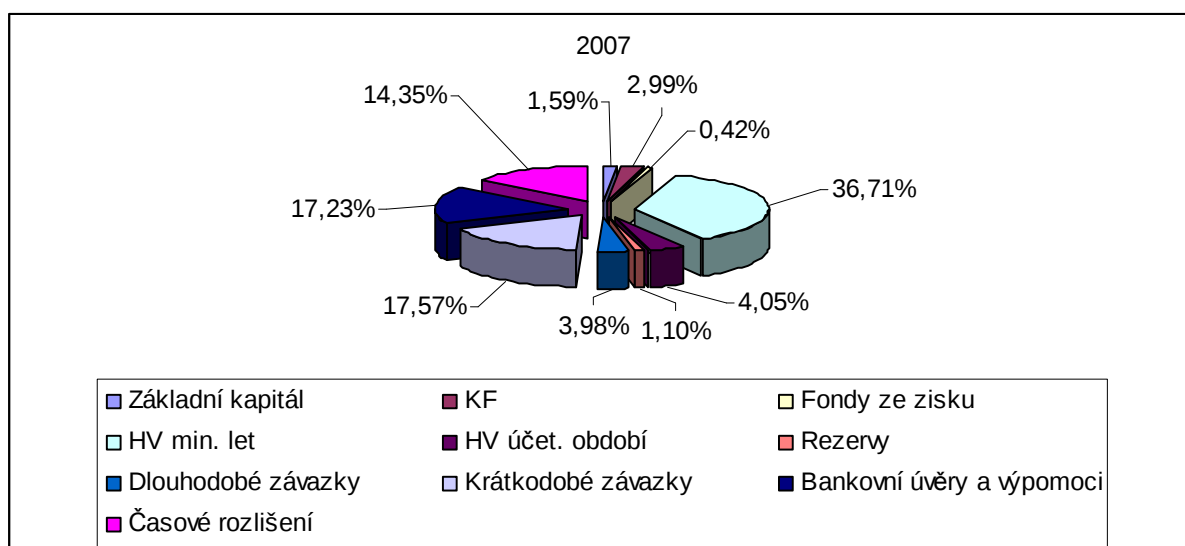
Vertikální rozložení aktiv v roce 2006



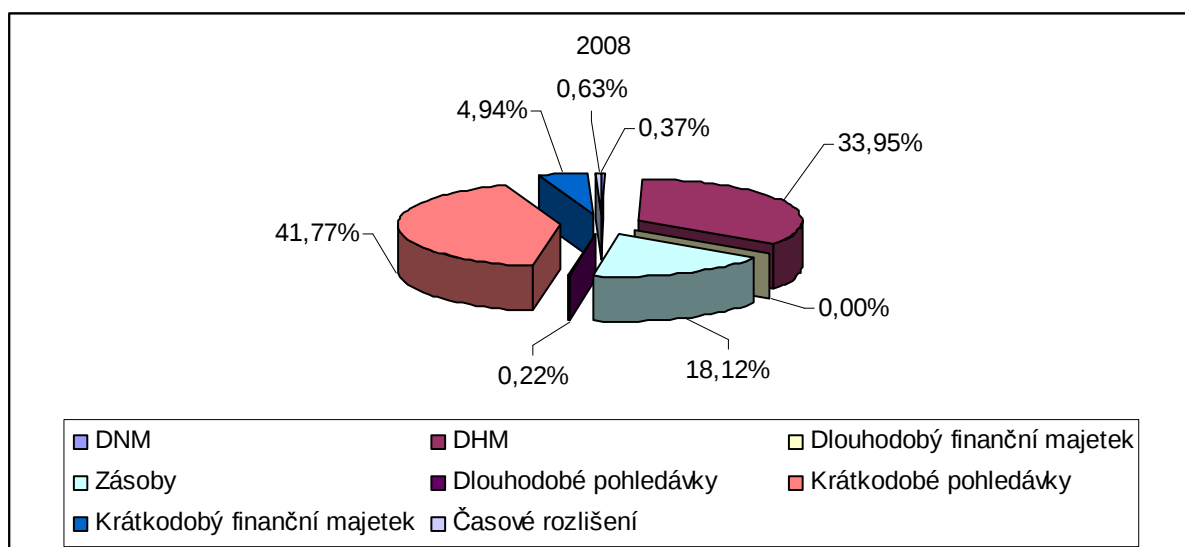
Vertikální rozložení pasiv v roce 2006



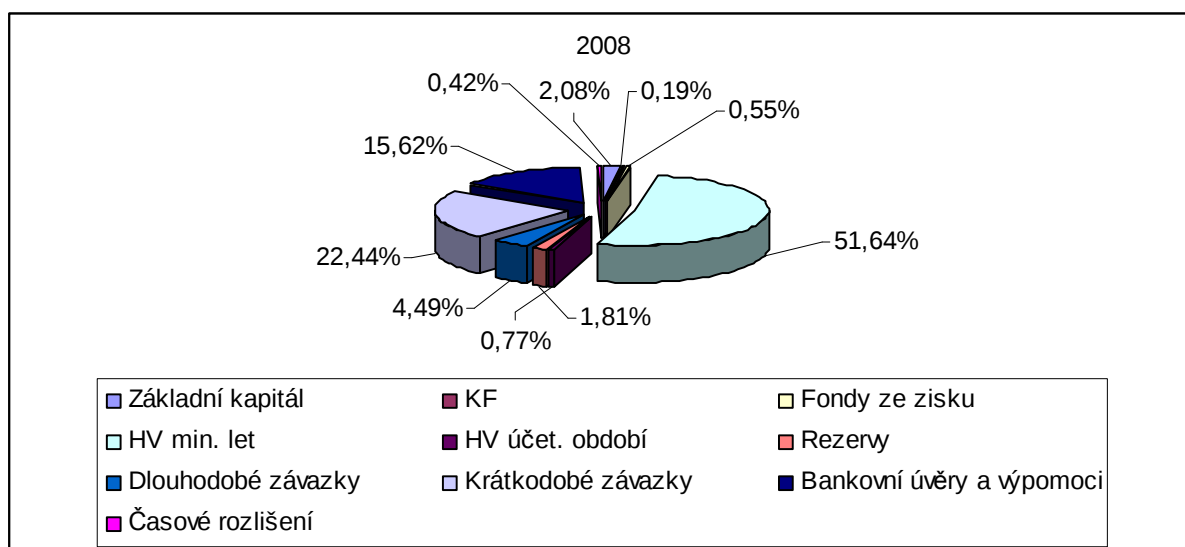
Graf č. : Vertikální rozložení aktiv v roce 2007



Vertikální rozložení pasiv v roce 2007



Graf č. : Vertikální rozložení aktiv v roce 2008



Vertikální rozložení pasiv v roce 2008

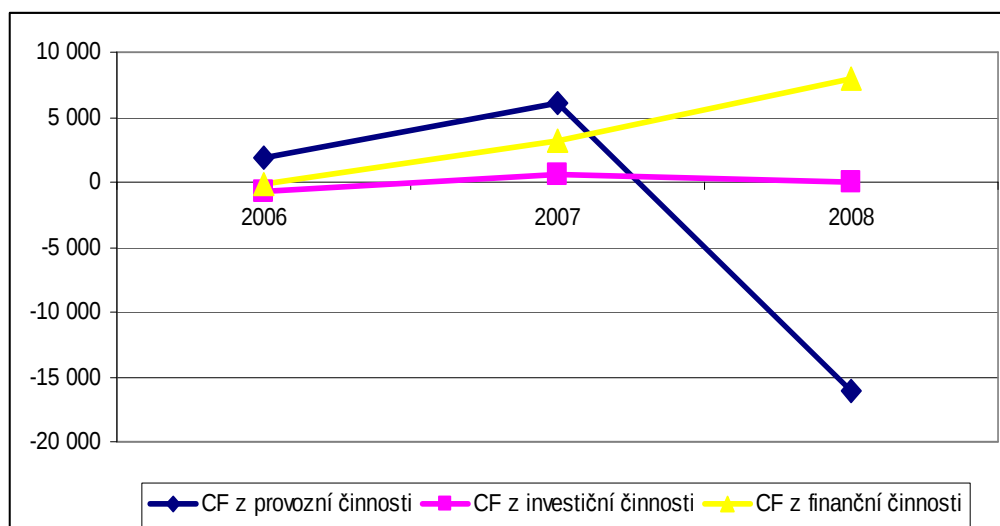
Rok	2006		2007				2008			
	Údaje roku		Údaje roku		Porovnání		Údaje roku		Porovnání	
Položka	tis. Sk	%	tis. Sk	%	tis. Sk	%	tis. Sk	%	tis. Sk	%
Tržby za prodej tovaru			1 464	1,27						
Náklady za prodej tovaru			1 438	1,08						
Obchodní marže			26	1,81						
Výkony/výroba	113 922	87,02	115 904	89,26	1 982	1,74	152 487	88,6	36 583	31,56
Tržby za prodej vl. v. a s.	113 798	86,93	116 051	89,37	2 253	1,98	149 897	87,07	33 846	29,16
Změna stavu zásob (+/- 61)	124	0,09	-147	-0,11	-271	-218,55	2 590	1,50	2 737	1 861,9
Výkon. spotřeba	96 297	74,15	99 660	74,98	3 363	3,49	126 195	73,11	26 535	26,62
Spotřeba mat. a energie	57 174	44,02	60 138	45,25	2 964	5,18	84 032	48,69	23 894	39,73
Služby	39 123	30,12	39 522	29,74	399	1,02	42 163	24,43	2 641	6,68
Přidaná hodnota	17 625	18,30	16 270	16,33	-1 355	-7,69	26 292	20,83	10 022	61,60
Osobní náklady	16 323	12,57	15 399	11,59	-924	-5,66	19 755	11,45	4 356	28,29
Mzdové náklady	12 275	9,45	11 443	8,61	-832	6,78	15 062	8,73	3 619	31,63
Náklady na soc. zabezpečení	3 145	2,42	3 429	2,58	284	9,03	4 128	2,39	699	20,38
Sociální náklady	453	0,35	527	0,40	74	16,34	565	0,33	38	7,21
Daně a poplatky	302	0,23	319	0,24	17	5,63	344	0,20	25	7,84
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	1 466	1,13	2 068	1,56	602	41,06	3 084	1,79	1 016	49,13
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	14 939	11,41	12 332	9,50	- 2 607	-17,45	16 664	9,68	4 332	35,13
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	11 317	8,71	8 517	6,41	-2 800	24,74	11 096	6,45	2 579	30,28
(652,654,655)	1 693	1,29								
(552,554,555)	669	0,52								
(557,558,559)	1 660	1,28								
Ostatní výnosy	43	0,03	221	0,17	178	414,00	306	0,18	85	38,46
Ostatní náklady	572	0,44	656	0,49	84	14,69	9 332	5,41	8 676	1 322,56
HV provoz. č.	1 991	192,74	1 864	61,07	- 127	- 6,38	-349	- 79,32	- 2 213	- 118,72
Výnosové úroky	3	0,00	1 817	1,40	1 814	60 466,67	1 828	1,06	11	0,61
Nákladové úroky	113	0,08	538	0,40	425	376,11	1 031	0,60	493	91,64
Kurzové zisky	309	0,24	1 170	0,90	861	278,64	875	0,51	- 295	- 25,21

Kurzové ztráty	828	0,64	592	0,45	- 236	- 28,50	2 084	1,21	1 492	252,03
Ostatní náklady na finanč. činnost	158	0,12	202	0,15	44	27,85	245	0,14	43	21,29
HV z finanční č.	-787	- 76,19	1 655	39,28	2 442	310,29	-657	-149,32	- 2 312	- 139,70
Daň z příjmů z běžné činnosti	171	0,13	467	0,35	296	173,10	-566	- 0,38	- 1 033	- 221,20
-splatná	159	0,12	290	0,22	131	82,39	990	0,57	700	241,38
-odložená	12	0,00	177	0,13	165	1 375,00	-1 556	- 0,90	- 1 733	- 979,10
HV z běžné č.	1 033	100,00	3 052	100,00	2 019	195,45	-440	100,00	- 3 492	- 114,42
HV z mim. č.		0,00		0,00				0,00		
HV za účetní období	1 033	100,00	3 052	100,00	2 019	195,45	-440	100	- 3 492	- 114,42
EBT	1 204	-	3 519	-	2 315	192,3	-1 006	-	- 4 525	-128,6
EBIT	1 317	-	4 057	-	2 740	208	25	-	2 715	66,9
Náklady celkem	129 876	100,0	132 908	100,00	3 032	2,33	172 600	100,00	39 692	30,56
Výnosy celkem	130 909	100,0	129 856	100,00	- 1 053	- 0,80	172 160	100,00	42 304	32,58

Tab. č. : Procentní analýza- ukazatele výkazu zisků a ztrát 2008 společnosti Decon, s.r.o. 2006-2008

Rok	2006		2007				2008			
	Údaje roku		Údaje roku		Porovnání		Údaje roku		Porovnání	
Položka	tis. Sk	%	tis. Sk	%	tis. Sk	%	tis. Sk	%	tis. Sk	%
CF z provozní činnosti	1 814	195,90	6 093	61,96	4 279	235,89	-16 089	-123,32	22 182	-364,06
CF z investiční činnosti	-715	-77,21	538	5,47	1 253	175,24	- 4 916	-37,68	-5 454	-1013,75
CF z finanční činnosti	-173	-18,68	3 203	32,57	3 376	1951,44	7 958	60,99	4 755	148,45
CF celkem	926	100	9 834	100	8 908	961,99	-13 047	100	22 881	-232,67

Procentní analýza komponent přehledu peněžních toků 2006 – 2008



Vývoj CF 2006 – 2008

Ř	Období:	2006	2007	2008
UKAZATELE RENTABILITY / ZISKOVOSTI (Profitability ratios)				
1	Ziskovost celkového kapitálu (ROI - Return on Investment)	0,022	0,046	-0,17
2	Ziskovost tržeb (ROS- Return on Sales)	0,019	0,040	-0,008
3	Ziskovost vlastního kapitálu (ROE -Return on common Equity)	0,036	0,088	-0,014
4	Ziskovost celkových aktiv (ROA - Return on Assets)	0,019	0,040	-0,008
5	ROCE (Return on Capital Employed)	0,222	0,191	0,001
6	Ziskovost tržeb na bázi provozního Cash-flow	0,016	0,052	-0,107
UKAZATELE AKTIVITY (financování)				
7	Obrat celkových aktiv (Assets Turnover)	2,040	1,560	2,640
8	Doba obratu pohledávek (dnů)	179	234	138
9	Doba obratu zásob (dnů) (Inventory Turnover)	30	27	25
10	Doba obratu závazků (dnů)	77	93	62
11	Doba obratu pohledávek z obchodního styku (dny)	79	93	50
12	Doba obratu závazků z obchodního styku (dnů)	61	26	23
UKAZATELE LIKVIDITY				
13	Běžná likvidita (Current Ratio)	1,89	4,59	2,88
14	Pohotovost/rychlá likvidita (Quick asset Ratio)	1,49	3,94	2,10
15	Peněžní likvidita (Absolute Liquidity Ratio, Cash Ratio)	0,08	0,12	-0,08
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI				
16	Věřitelské riziko	0,43	0,40	0,45
17	Koeficient samofinancování	0,5154	0,458	0,544
18	Míra zadluženosti k vlastnímu kapitálu	0,43	0,40	0,45
19	Finanční páka (Leverage- effect)	1,94	2,10	1,84
20	Úrokové krytí	11,65	6,67	1,12
NÁKLADOVOST				
21	Celková nákladovost	1,14	1,13	1,15
22	Produktivita práce	534	493	796
23	Mzdová náročnost	0,126	0,116	0,115

Vybrané ukazatele finanční stability a výnosové situace 2006 – 2008

Ř	Text	Oborový průměr
1	EBT /CK (CA) (%)	0,06 – 0,10
2	EAT / Tržby (%)	□ 0,05
3	EAT/ VK (%)	ROE □ ROA
4	EAT/CA (%)	Odvětvový průměr
5	EBIT/Dlouhodobý kapitál (vložený kapitál – krátkodobé závazky) (%)	
6	PCF/Tržby	□ 0,06
7	Tržby/ CA	□ 1,6 – 2,9
8	365/obrat pohledávek (tržby/pohledávky) (dnů)	Oborový průměr (splatnost faktur)
9	365/obrat zásob (tržby/zásoby) (dnů)	40 dnů, (normativy stavu zásob)
10	365/ obrat závazků (tržby/ závazky) (dnů)	Oborový průměr (splatnost faktur)
11	365/obrat pohledávek z obchod. styku (tržby/ p.z.o.s) (dny)	Oborový průměr (splatnost faktur)
12	365/ obrat závazků z obchodního styku (tržby/z.z.o.s) (dnů)	Oborový průměr (splatnost faktur)
13	OA/KZ	2,5
14	(OA-Zásoby)/KZ	1 – 1,5
15	PPP/KZ	□ 0,2
16	CZ/CA	0,3 – 0,5
17	VK/A	
18	Poměr dluhu k vlastním zdrojům	0,70 □
19	CA/VK	□ 1
20	EBIT/NÚ	6 – 8
21	Náklady/Tržby	Odvětvový průměr
22	Přidaná hodnota/ počet zaměstnanců (v tis. Sk)	Odvětvový průměr
23	Osobní náklady/náklady celkem	Odvětvový průměr

Východí tabulka pro hodnocení výsledků poměrových ukazatelů