

Analýza ekonomickej prosperity a konkurencieschopnosti v spoločnosti AT a.s.

Veronika Milčevová

Bakalárska práca
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika MILČEVOVÁ**
Osobní číslo: **L080458**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza ekonomické prosperity
a konkurenceschopnosti v AT a.s**

Zásady pro vypracování:

- 1. Teoretické pojednání k problematice prosperity a konkurenceschopnosti firmy.**
- 2. Návrh vhodné metodiky.**
- 3. Analýza prosperity a konkurenceschopnosti vybrané firmy. Vymezení problematických oblastí.**
- 4. Návrh opatření pro zlepšení prosperity a konkurenceschopnosti dané firmy v problematických oblastech.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KAPLAN , Robert , NORTON, David. **Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku . Šusta Marek. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0. [2] MARINIČ , Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha : Grada Publishing a.s. , 2008. 220 s. ISBN 978-80-247-2432-4. [3] PORTER, Michael. **Konkurenční strategie firmy: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. [s.l.] : Victoria Publishing, s.r.o., 1994. 403 s. ISBN 8085605112. Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.****

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav ekonomie

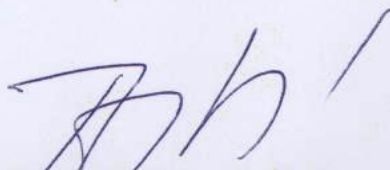
Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

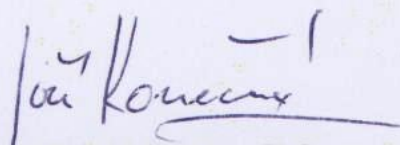
Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.
pověřená děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9. 12. 2010

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá analýzou ekonomickej prosperity a konkurencieschopnosti v spoločnosti AT a.s. Celá práca je rozdelená do dvoch hlavných častí. V teoretickej časti sú spracované základné poznatky týkajúce sa prosperity, konkurencie a základných metód k jej meraniu a vyhodnocovaniu faktorov, ktoré na ňu pôsobia. Praktická časť aplikuje zvolené metódy, zameriava sa na finančnú analýzu zloženú z pomerových ukazovateľov, SWOT analýzu a analýzu odvetvových faktorov. Na základe spracovaných analýz sú v závere tejto časti zhrnuté výsledky a navrhnuté odporúčania pre zlepšenie súčasnej situácie podniku a jeho postavenie na trhu.

Kľúčové slová

Prosperita, výkonnosť, konkurencieschopnosť, finančná analýza, pomerové ukazovatele, Porterov model konkurenčných síl, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor thesis will analyse the prosperity and competitiveness of AT a.s. company. The work is divided into two main parts. In theoretical part, the essential knowledge concerning prosperity is summarised as well as competition and basic methods for measuring and evaluating the factors which are affecting it, are analysed. In practical part, the fundamental knowledge related to financial analysis of the company, which consists of ratio analysis, SWOT analysis and analysis of industry factors, is examined. On the basis of this study, the conclusion consisting of the summary of results and marked recommendations for improvement of the current financial situation of the company and its position on the market is made.

Keywords

Prosperity, efficiency, competitiveness, financial analysis, ratio analysis, Porter's Five Forces Analysis, SWOT analysis

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa rada pod'akovala spoločnosti AT a.s., ktorá mi umožnila spracovať túto prácu, hlavne vedúcej ekonomického oddelenia, pani Ing. Jaroslave Škadrovej, za jej ochotu, konzultácie a poskytnuté materiály. Špeciálne pod'akovanie patrí aj vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému Ph.D., ktorý svojimi cennými pripomienkami a odbornými radami prispieval k vypracovaniu tejto práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9	
I	TEORETICKÁ ČASŤ	11
1	VÝKONNOSŤ A PROSPERITA.....	12
1.1	STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE AKO PROCES DOSAHOVANIA VÝKONNOSTI	12
1.2	MERANIE A HODNOTENIE VÝKONNOSTI.....	13
1.3	METÓDA BALANCED SCORECARD	14
2	MERANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI.....	15
2.1	KONKURENCIA	15
2.2	KONKURENČNÁ VÝHODA	15
2.3	ANALÝZA KONKURENČNÝCH SÍL.....	16
2.3.1	Konkurenčná rivalita v odvetví	17
2.3.2	Hrozba novo vstupujúcich konkurentov	18
2.3.3	Hrozba substitučných výrobkov alebo služieb	18
2.3.4	Vyjednávaci vplyv zákazníkov	18
2.3.5	Vyjednávaci vplyv dodávateľov	19
2.4	SWOT ANALÝZA	19
3	MERANIE FINANČNEJ PROSPERITY.....	22
3.1	PREDMET A ÚLOHA FINANČNEJ ANALÝZY	22
3.2	HLAVNÉ ZDROJE FINANČNEJ ANALÝZY.....	22
3.3	ANALÝZA POMEROVÝCH UKAZOVATEĽOV	24
3.3.1	Ukazovatele rentability	25
3.3.2	Ukazovatele aktivity	26
3.3.3	Ukazovatele zadlženosti	28
3.3.4	Ukazovatele likvidity	30
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	32
4	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI AT ŽILINA, A.S.	33
4.1	PROFIL SPOLOČNOSTI	33
4.2	VZNIK A HISTÓRIA SPOLOČNOSTI	34
4.3	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	35
5	ANALÝZA VÝKONNOSTI.....	36
5.1	ANALÝZA RENTABILITY	36
5.2	ANALÝZA AKTIVITY	38
5.3	ANALÝZA FINANČNEJ STABILITY A ZADLŽENOSTI	40
5.4	ANALÝZA LIKVIDITY	41
6	ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI	44
6.1	ANALÝZA ODVETVIA	44
6.2	CHARAKTERISTIKA ODVETVOVÝCH FAKTOROV	45
6.2.1	Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu	45
6.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentov	47
6.2.3	Hrozba substitútov	47
6.2.4	Vyjednávaci vplyv zákazníkov	51
6.2.5	Vyjednávaci vplyv dodávateľov	52

6.3	SWOT ANALÝZA	53
7	NAVRHOVANÉ ODPORÚČANIA A PRÍNOSY SPOLOČNOSTI.....	57
7.1	ZHODNOTENIE ANALÝZ	57
7.2	ODPORÚČANIA PRE SPOLOČNOSŤ	60
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	62
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK	65
	ZOZNAM OBRÁZKOV	66
	ZOZNAM TABULIEK	67
	ZOZNAM GRAFOV	68
	ZOZNAM PRÍLOH.....	69

ÚVOD

„ Kto kráča k zdroju, aby tam našiel fakty pre správne rozhodnutie, ten vytvorí súhru a dosiahne ciele.“

*Tadashi Arashima
Toyota Motor Europe*

Podnikanie je jedným z hnacích motorov rozvoja súčasného globalizačného prostredia. S rastúcou globalizáciou sa zvyšuje aj význam konkurencie. Všetky podniky si neustále kladú otázku, ako vlastne obstáť v konkurencii. Aby mohli dlhodobo napredovať, získavať konkurenčné výhody, je dôležité aktívne sa zapájať do prostredia, vedieť poznať aktuálnu situáciu na trhu a starostlivo sledovať všetky konkurenčné ťahy svojich protivníkov.

Turbulentné prostredie umožňuje zdravé fungovanie výlučne firmám s dobrou finančnou stránkou, ktorá plní dôležitú úlohu pri meraní výkonnosti. Finančná analýza zahŕňa veľa metód, ktorými sa hodnotí rentabilita firmy, pričom vybrané ukazovatele analýz poskytujú obraz o prosperite a konkurencieschopnosti.

Podniky, ktoré chcú dlhodobo prosperovať, musia mať jasne definovanú stratégiu, stanovené dlhodobé zámery a ciele, musia poznať svoje finančné možnosti a zhodnotiť ich čo najefektívnejšie. Zároveň je potrebné voliť správne metódy hodnotenia výkonnosti a dosiahnuté výsledky porovnávať s konkurenciou. Ak sa objaví príležitosť, je nutné zvažovať, či je pre nich pozitívna, či majú dostatok zdrojov a hlavne či budú schopné prekonať prekážky a hrozby v budúcnosti.

Nedávna hospodárska kríza, považovaná za najhoršiu od druhej svetovej vojny, výrazne narušila štruktúru konkurenčného prostredia. Podniková sféra zažila spodnú hranicu ekonomického cyklu, množstvo domácich spoločností zaznamenalo výrazný pokles svojich ziskov. Všetky firmy boli nútené k prehodnoteniu svojich doterajších stratégií a prijatiu opatrení na zmiernenie dopadov krízy. Tieto skutočnosti výrazne ovplyvnili aj automobilové odvetvie. Poklesy predajnosti automobilov, rast nezamestnanosti, výrazne vyčistili trh a znížili počet konkurentov.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je posúdiť konkurenčnú schopnosť podniku v automobilovom odvetví, v ktorom spoločnosť AT a.s. vystupuje ako významný predajca automobilov.

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti. Teoretická časť je prevažne venovaná finančnej analýze a metódam hodnotiacim konkurencieschopnosť. Praktická časť je zameraná na predstavenie spoločnosti, vymedzenie jej postavenia na slovenskom trhu. Analýza konkurenčného trhu s automobilmi detailne poukazuje na dôsledky krízy. Zhodnotenie finančnej situácie pomocou pomerových ukazovateľov poskytuje spoľahlivý obraz hospodárskej situácii spoločnosti. Následnou aplikáciou metód SWOT analýzy a analýzy konkurenčných síl je poukázané na atraktivitu spoločnosti v automobilovom odvetví.

Záver práce analyzuje zhodnotenie finančnej situácie, použitých metód a navrhnutie opatrení pre zlepšenie finančnej situácie a udržanie dobrej konkurencieschopnosti.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 VÝKONNOSTĚ A PROSPERITA

Každý trhovo orientovaný podnikateľský subjekt chce prosperovať a dosahovať čo najväčšiu a najuspokojivejšiu výkonnosť. Prosperita je žiaduci stav, kedy podnik dosahuje hospodársky prospech. Úspešnosť podnikania veľmi ovplyvňuje podnikateľské prostredie. Práve konkurencia a turbulentný vývoj nútia podniky byť stále v strehu. Je potrebné poznať trhové prostredie, predvídať cenový vývoj, ovládať nástroje monetárnej i fiškálnej politiky a vedieť sa hlavne prispôbovať prostrediu. Miera prosperity sa však závisí aj od vnútorného prostredia podniku. Manažérske kompetencie podnikateľa, udržiavanie dobrých vzťahov so zamestnancami, či celková marketingová stratégia, sa odzrkadľujú na výkonnosti. [13], [20]

Wagner definuje výkonnosť nasledovne: „*Výkonnosť znamená charakteristiku, ktorá popisuje spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe priebehu tejto činnosti.*“ [20]

Predpokladom jednotlivých činností je produktivita, čiže vytváranie, budovanie, udržiavanie a rozvíjanie. Jednotlivé kroky pritom vyžadujú aktívne úsilie celého manažmentu firmy, ktorý si chce zabezpečiť úspešné a dlhodobé fungovanie na trhu. [19]

Výkonnosti v sebe zahŕňa efektívnosť a účinnosť, dva významné pojmy späté s dosiahnutím pozitívnych výsledkov. Efektívnosť znamená robiť správne veci a účinnosť znamená robiť veci správne. Obidva pojmy sú dôležité, lebo je potrebné robiť správne veci účinne. [20]

Podniky dnes čelia veľkému tlaku z hľadiska nárastu požiadaviek zákazníkov. Čím zaujať, ako sa udržať sa na trhu, ako prilákať zákazníkov a uspokojiť ich potreby. Každý podnik sa snaží o jedinečnosť, osobitosť, špecifikáciu. Týmto zbraňami si buduje svoju identitu a dosahuje tak výkonnosť a konkurencieschopnosť, základné predpoklady úspešného prosperovania podniku. [20]

1.1 Strategické plánovanie ako proces dosahovania výkonnosti

Stratégia predstavuje určenie základného smeru vo vývoji organizácie a stanovuje spôsob, ako sa k vytýčeným strategickým cieľom dostať.

Podľa Kaplana a Nortona všeobecne platí: „*Zmyslom stratégie nie je len voľba toho, čo robiť, ale tiež toho, čo nerobiť.*“ [6]

Zabezpečenie úspechu podniku vychádza zo správneho strategického riadenia, ktoré v sebe zahŕňa dôležité manažérske rozhodnutia. Nevyhnutnou súčasťou tohto rozhodovacieho procesu je strategické plánovanie, ktoré možno charakterizovať ako proces formulovania nástrojov a spôsobov, ktorými chce podnik úspešne dosiahnuť strategické ciele. Tie určujú dlhodobú výkonnosť podniku. [8]

Strategické plánovanie je realizované vrcholovými manažermi a opisuje činnosti zamerané na udržanie dlhodobého súladu medzi poslaním organizácie, jej strategickými cieľmi a disponibilnými zdrojmi, rovnako aj medzi organizáciami a vonkajším prostredím, v ktorom pôsobí. [3]

1.2 Meranie a hodnotenie výkonnosti

Zmyslom hodnotenia je všeobecne posúdiť stav sledovaného subjektu, ktorý spravidla býva impulzom pre ďalšie manažérske aktivity. U hodnotiacich aktivít je potrebné brať do úvahy účel hodnotenia či časové hľadisko. Hodnotenie ovplyvňuje výkonnosť jednotlivcov, celú organizáciu a následné vykonávanie a zdokonaľovanie jednotlivých činností. [19]

Pod pojmom meranie výkonnosti procesov rozumieme aktivity, ktoré nám poskytujú presné informácie o priebehu činností. Výsledkom tohto merania je hodnota, ktorá sa vzťahuje k charakteristike skúmanej veličiny. [20]

Hlavným zámerom hodnotenia podniku je uchovávanie údajov za určité obdobie, posúdenie dosiahnutých výsledkov s plánovanými hodnotami, či porovnanie výkonnosti jednotlivých firiem. [20]

Všeobecne sa rozlišujú dva základné prístupy k hodnoteniu výkonnosti spoločnosti:

- *Tradičné prístupy založené na finančných ukazovateľoch*

Výstupné hodnotové ukazovatele odrážajúce dosiahnuté výsledky spoločného cieľa firmy. Poskytujú teda presnú spätnú väzbu o dosiahnutej výkonnosti. Výhody ich používania vyplývajú v rýchlosti spracovania, finančnej nenáročnosti a možnosťou porovnávania s identickými ukazovateľmi v rámci iných firiem.

- *Moderné prístupy založené na nefinančných ukazovateľoch*

Hybné sily výkonnosti späté s budúcnosťou, s dlhodobými cieľmi firmy. Ich nevýhodou je finančne i časovo náročné spracovanie a nemožnosť využitia pri porovnávaní v rámci firiem. [13]

1.3 Metóda Balanced scorecard

Koncepcia Balanced Scorecard, vypracovaná R. Kaplanom a D. Nortonom, predstavuje jednu z najznámejších prístupov v oblasti riadenia výkonnosti. Jedná sa o moderný systém slúžiaci k definovaniu a uskutočňovaniu organizačnej a riadiacej stratégie podniku, tak aby boli efektívne využité zdroje a maximalizovaná tvorba hodnoty. Pri prístupe tejto stratégie je dôležité hľadanie cieľov, ako nasmerovať a viesť firmu tak, aby mohla byť dlhodobo úspešná. Tento prístup sa sústreďuje na dlhodobo udržateľné konkurenčné výhody, vyhľadávanie príležitostí, prípadne splňanie poslania a hodnotovej orientácie firmy. [6] [13]

Je dôležité nemýliť si, že BSC je modelom stratégie, nie modelom podniku. V rámci BSC sa formuluje nielen stratégia, ale aj jej implementácia, ktorá má za cieľ vylepšiť celkový obraz externého a interného prostredia podniku. [5]

Perspektívy Balanced Scorecard

Koncepcia BSC kladie dôraz na kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú výslednú hodnotu naprieč štyrmi základnými perspektívami, ktoré sú znázornené na nasledujúcom obrázku (Obr. 1). Tieto faktory znázorňujú prepojenie finančných a nefinančných aspektov. Meradlá výstupov bez hybných síl totiž nevypovedajú, ako má podnik výstupy dosiahnuť. Tiež neposkytujú včasné informácie o tom, či bola stratégia úspešne implementovaná. Naopak hybné sily výkonnosť síce môžu zaistiť krátkodobé zlepšenie, nehovoria však, či zlepšenie vo výrobe viedlo k zvýšeniu objemu obchodu s existujúcimi a novými zákazníkmi a k zvýšeniu finančnej výkonnosti. Preto z hľadiska prosperovania podniku je výhodné použiť obidva typy ukazovateľov. [6], [13]



Obr. 1. Perspektívy BSC [6]

2 MERANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI

2.1 Konkurencia

Pojem konkurencia má v ekonomike veľa významov a vývoj jej koncepcie sa do značnej miery spája s dejinami ekonomického myslenia. Zatiaľ čo Adam Smith, zakladateľ ekonómie, predstavil konkurenciu ako proces dosahovania rovnováhy na trhu, John Stuart Mill poukázal nato, že vďaka fenoménu konkurencie má politická ekonómia nárok byť považovaná za vedu. Klasický model konkurencie formuloval významný predstaviteľ chicagskej školy, Frank H. Knight. Za pozornosť stojí však spomenúť najuznávanejšieho odborníka Michaela E. Portera, ktorý vo svojej významnej publikácii *Konkurenční strategie* jasne definoval podstatu dosahovania konkurencieschopnosti v trhovom prostredí. [28]

Konkurencia predstavuje súperenie, súťaženie, respektíve hospodársku súťaž. Ide o situáciu na trhu, kedy sa predávajúci výrobku alebo služby snaží získať priazeň kupujúcich, a to s cieľom dosiahnuť konkrétny podnikateľský cieľ, ako je napríklad zisk, veľkosť predaja či podiel na trhu. [14]

Čichlovský definuje konkurenciu ako „*otvorenú množinu konkurentov, ktorí vytvárajú v danom čase a v danom teritóriu konkurenčného prostredia funkčný efekt spojený so vzájomnou interakciou konkurenčných síl jednotlivých konkurentov*“. [2]

Aby mohol konkurent uspieť v konkurenčnom prostredí, musí splňať minimálne dva predpoklady:

- *byť konkurenčný*, čiže musí disponovať konkurenčným potenciálom,
- *mať konkurenčný záujem*, teda chcieť vstúpiť na trh súperiť s konkurenciou . [14]

2.2 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda je pojem, ktorý úzko súvisí s konkurencieschopnosťou. Firma disponuje konkurenčnou výhodou vtedy, keď jej prevaha nad konkurentmi zaisťuje dostatočné množstvo zákazníkov a chráni ju pred silou konkurencie. [13]

Táto výhoda je výsledkom konkurenčného procesu, ktorý vychádza zo vzájomného pôsobenia skupiny firiem, pričom je nutné zohľadniť tržné prostredie, v ktorom sa konkurenti nachádzajú.

Podľa Portera všeobecne platí: „*Konkurenčná výhoda vyrastá vo svojej podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie.*“ [15]

Základné zdroje konkurenčnej výhody:

- *Originálne znalosti a kompetencie* - licenčné a ochranné známky, patenty, know-how, strategické partnerstvá.
- *Reprodukované kapacity* - stroje, technické zariadenia, marketingová politika, všeobecne známe poznatky a vedomosti. [13]



Obr. 2. Konkurenčná výhoda a tvorba hodnoty [13]

2.3 Analýza konkurenčných síl

Úspešná existencia podniku je závislá na vytvorení vhodnej konkurenčnej stratégie. Znamená to v podstate vypravovať zásady určujúce, ako bude podnik konkurovať, aké by mali byť jeho ciele a aké opatrenia budú nevyhnutné k dosiahnutiu týchto cieľov. Táto skutočnosť je spätá s dôkladným poznaním štruktúry odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Poznanie mikroprostredia pomáha objektivizovať pohľad na podnik, jeho minulosť a budúcnosť. [8], [15]

Odvetvové prostredie tvoria konkurenti, zákazníci a dodávatelia. Aby mohol podnik prosperovať a byť najlepším, musí detailne poznať všetky príležitosti a hrozby svojich konkurentov a snažiť sa s nimi vyrovnáť a zmeniť ich vo svoj prospech. Cieľom každého podniku je snaha uspokojovať potreby zákazníkov lepšie ako konkurencia. [10]

Podľa Portera všeobecne platí: „*Úroveň konkurencie v odvetví závisí na piatich konkurenč-*

ných silách. Súhrnné pôsobenie týchto síl určuje potenciál konečného zisku v odvetví, kde potenciál zisku sa meria z hľadiska dlhodobej návratnosti investovaného kapitálu. Intenzita týchto síl sa v priebehu času mení a vyvíja sa spolu s odvetvím“.[15]



Obr. 3. Potretové dynamické konkurenčné sily [15]

2.3.1 Konkurenčná rivalita v odvetví

Príťažlivosť trhu závisí na veľkosti vstupných a výstupných bariér a samotnej intenzite, s akou podniky súperia. Táto intenzita môže byť vysoká alebo nízka, v závislosti na spomínaných výstupných bariérach, výške nákladov, či charaktere konkurencie, zákazníkov a ich dopyte. Ak je rivalita vysoká, znamená to, že podniky budú ťažšie dosahovať prosperitu a budovať si prvenstvo v odvetví. Naopak nízka rivalita príležitost' byť najlepším z pohľadu zákazníkov. [14]

Najznámejšie faktory ovplyvňujúce pôsobenie firiem v odvetví :

- *cenová konkurencia*
- *poskytovanie kvalitných výrobkov a služieb*
- *propagácia*
- *vhodné umiestnenie na trhu* [14]

Nevyhnutným krokom k udržateľnosti pozície v konkurenčnej spoločnosti je vedieť predpovedať reakcie konkurencie. Dôležité je sústrediť sa pochopenie nie toho, ako by mohol súper postupovať, ale toho, ako by skutočne jednal. Z tejto skutočnosti vyplýva nutnosť poznať kritériá, ktoré hrali významnú úlohu v minulých rozhodnutiach súpera. [28]

2.3.2 Hrozba novo vstupujících konkurentov

Atraktivita odvetvia sa líši podľa výšky bariér vstupov a výstupov. Čím je odvetvie atraktívnejšie, tým viac priťahuje aj nových konkurentov. Tí musia však čeliť nielen silnej rivalite zo strany existujúcich firiem v odvetví, ale hlavne bariéram vstupu, aby sa presadili na trhu. Na druhej strane však noví konkurenti prinášajú so sebou nové aktivity a prístupy k uspokojeniu potrieb zákazníkov, ktorými môžu ohroziť ostatných. [11]

Bariéry vstupu do odvetvia:

- *Legislatíva a štátne intervencie*
- *Kapitálová náročnosť*
- *Úspory z rozsahu*
- *Diferenciácia produktu [14]*

2.3.3 Hrozba substitučných výrobkov alebo služieb

S rastom konkurenčného tlaku rastie aj počet substitučných výrobkov. Tie predstavujú nebezpečenstvo spočívajúce v rovnakej funkcii výrobkov pri rozličných cenových reláciách. Zákazník samozrejme preferuje nižšiu cenu výrobku, ktorá mu prinesie rovnaký úžitok. Substitúcia ohrozuje všetky odvetvia. Čím je okruh konkurentov väčší, tým je pozícia firmy na trhu viac v ohrozená. Táto skutočnosť má za následok znižovanie výnosnosti a atraktívnosti v porovnaní s konkurenciou. Preto je dôležité, aby firma mala dostatočný prehľad o trhu, sledovala ponuky konkurentov, vedela včas reagovať na ich zmeny, poskytovala kvalitné a nadštandardné výrobky a služby a snažila sa tým chrániť svoje výrobky pred substitútmi. [14], [15]

2.3.4 Vyjednávací vplyv zákazníkov

Dôležitosť pochopiť zákazníka, jeho aktuálne potreby je dnes veľmi nevyhnutné. Zákazníci majú rôzne potreby, rôzne očakávania, ktoré možno do značnej miery stimulovať, ovplyvňovať, či dokonca vytvoriť. Zákazníci vytvárajú dopyt po výrobkoch a službách a majú veľký vplyv na ziskovosť podniku. Svojou vyjednávacou silou si presadzujú svoje požiadavky na získanie kvalitných produktov a služieb a s nimi zabezpečený zákaznícky servis. Kvalitnou starostlivosťou o zákazníkov si podnik vytvára stabilnú sieť odberateľov. Zákazníci však

na druhej strane predstavujú najväčšiu hrozbu a to v dôsledku nenaplnených očakávaní zo strany podniku. [10]

Faktory ovplyvňujúce spokojnosť zákazníkov:

- *Citlivosť na kvalitu produktov a služieb*
- *Koncentrácia zákazníkov*
- *Dostatočná informovanosť a s ňou spätá možnosť výberu dodávateľa*
- *Možnosť spätnej interakcie* [14]

2.3.5 Vyjednávacie vplyv dodávateľov

Dodávatelia sa podieľajú na vytváraní hodnotového procesu a značne ho ovplyvňujú svojou kvalitou, kvantitou a včasnými dodávkami. Vyjednávacia sila dodávateľov môže byť značne vysoká a môže ovplyvniť vývoj podniku napr. zvýšením ceny alebo znížením kvality nakupovaných statkov a služieb, spôsobia pokles ziskovosti podniku. Dodávatelia majú totiž v porovnaní so zákazníkom väčšiu možnosť určovať podmienky, ktorými sa musia odberatelia riadiť. Aj keď si podnik vyberie solídnych a spoľahlivých dodávateľov a spoluprácu s nimi podloží dobrými odberateľsko-dodávateľskými zmluvami, neznamená to, že má významnú konkurenčnú výhodu oproti ostatným konkurentom. Je potrebné sledovať konkurenčné tlaky a pravidelne hodnotiť svojich dodávateľov.[10] , [14]

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza predstavuje najčastejšie využívanú analytickú metódu, ktorá na báze nefinančných ukazovateľov poskytuje prehľad o tom, v akej situácii sa firma nachádza. [20]

Analyzovať strategickú konkurenčnú výhodu firmy má veľký kľúčový význam pri formulovaní stratégie. Voľbe vhodného strategického plánu musí preto predchádzať podrobná analýza externého a interného marketingového prostredia. [13]

Nasledujúci obrázok znázorňuje kombináciu jednotlivých faktorov tejto analýzy a ich prepojenie do konkrétnych stratégií.



Obr. 4. SWOT analýza [21]

Kombináciou týchto štyroch kľúčových ukazovateľov interného a externého prostredia vznikajú rôzne varianty budúceho strategického chovania, pričom je nutné vždy brať v úvahu budúci vývoj, zvažovať alternatívy budúceho rastu, či zhoršenie jednotlivých faktorov.

Veber J.[19] podľa charakteru odvetvia a vzájomných kombinácií vonkajších a vnútorných stránok hovorí o štyroch zjednodušených prístupoch, vychádzajúcich zo SWOT analýzy:

Prístup S - O : využívanie silných stránok a príležitostí plynúcich z okolia,

Prístup W - O : eliminácia slabých stránok za pomoci príležitostí,

Prístup S - T : využívanie silných stránok k eliminácii hrozieb,

Prístup W - T : vyriešenie negatívneho stavu vhodnými opatreniami.

Analýza a hodnotenie externého prostredia

Hlavným účelom skúmania prostredia podniku je rozpoznať hlavné príležitosti a definovať riziká, ktorým spoločnosť čelí. Žiaden manažér nie je schopný dopredu predvídať negatívne a pozitívne vplyvy a celkové dianie okolia. Záleží len na tom, ako sa firma v podmienkach neurčitosti na tieto vplyvy pripraví a ako im bude schopná čeliť.

Príležitosti v okolí firmy

Predstavujú oblasť potrieb a záujmov spoločnosti. Ak ich firma dokáže objaviť a rozvíjať, prináša jej to úžitok vo forme konkurenčných výhod alebo finančných prostriedkov. Dôležité je sledovať trendy a vývoj prostredia. [11]

Hrozby v okolí

Predstavujú časť vývoja v externom prostredí. Sú spojené so snahou o získanie príležitostí a na trhu. Úlohou firmy je tieto hrozby definovať, posúdiť, aké škody predstavujú pre podnik a zaujať voči nim obranný postoj. [11]

Analyza a hodnotenie interného prostredia

Napriek tomu, že vonkajšie prostredie je bezpochyby veľmi silným faktorom ovplyvňujúcim stratégiu firmy, je potrebné brať do úvahy silné a slabé stránky firmy a jeho vnútorné zdroje. Interné prostredie zahŕňa stav výkonnosti v oblasti marketingu, financií, výrobných procesov a úrovne vedenia organizácie. [19]

Silné stránky firmy

Firma síce môže objaviť atraktívne príležitosti, ale ak ju nebude vedieť rozvíjať na základe svojich silných stránok, môže prísť o možnosť získať konkurenčnú výhodu. Silné stránky ukazujú na cestu k novým možnostiam, ktoré predstavujú získanie nových konkurenčných výhod. [15]

Slabé stránky firmy

Každá firma má svoje slabé miesta. Nikto nie je bezchybný. Hlavným problémom je, že väčšina firiem svoje negatívne stránky nevidí, resp. nechce vidieť. Z tejto skutočnosti vyplýva, že pri vyhodnocovaní vnútornej situácie podniku dochádza často k podceňovaniu slabých stránok. Firma síce môže disponovať konkurenčnými výhodami objaviť atraktívne príležitosti, ak však nebude vedieť napravnovať svoje slabé stránky, skôr či neskôr ju konkurencia prevažuje. [15]

3 MERANIE FINANČNEJ PROSPERITY

3.1 Predmet a úloha finančnej analýzy

Finančné plánovanie možno definovať ako súbor činností, ktorých výsledkom je predpoveď budúcich efektov finančných a investičných rozhodnutí firmy. Súčasťou finančného plánovania je finančná analýza firmy.

Podľa R. Kotuliča a kol. platí : „*Hlavným cieľom finančnej analýzy je objasniť finančnú situáciu podniku, jeho efektívnosť hospodárenia, postavenie na trhu v podobe vhodných výstupov pre všetkých , ktorí tieto informácie potrebujú. Medzi takéto subjekty patria manažéri podniku, zamestnanci, banky, investori, veritelia a štátne orgány. Tento cieľ v konečnom dôsledku vedie k udržaniu stabilnej finančnej situácie podniku.*“ [12]

Cieľom finančnej analýzy podniku je :

- *posúdenie vplyvu vonkajšieho a vnútorného prostredia,*
- *analýza súčasného vývoja podniku,*
- *komparácia výsledkov analýzy v priestore,*
- *poskytnutie informácií pre rozhodnutie do budúcnosti a výber najvhodnejších variant,*
- *interpretácia výsledkov vrátane návrhov vo finančnom plánovaní a riadení podniku.* [17]

3.2 Hlavné zdroje finančnej analýzy

Kvalita informácií, ktorá podmieňuje úspešnosť finančnej analýzy do značnej miery závisí na použitých vstupných informáciách. Tie by mali byť nielen kvalitné, ale zároveň komplexné. Dôvodom pre toto tvrdenie, je podľa P. Ručkovej [16] fakt, že je nutné podchytiť všetky možné dáta, ktoré by mohli skresliť výsledky hodnotenia finančného zdravia firmy.

Súvaha¹

Prehľadné usporiadanie majetku a zdrojov jeho krytia v peňažnom vyjadrení. Odráža úspešnosť práce manažmentu na jednej strane pri získavaní pre financovanie a na druhej strane, do akých aktív boli zdroje alokované. V súvahe musí platiť základné pravidlo - bilančný prístup, kde aktíva sa musia rovnať pasívam. [8], [12]

Základné oblasti získavané zo súvahy:

- *Majetková štruktúra podniku*
- *Finančná štruktúra podniku*
- *Zdroje financovania* [16]

Majetková štruktúra predstavuje podrobnú analýzu aktív podniku, čiže majetok, ktorým podnik disponuje v určitom časovom okamihu.

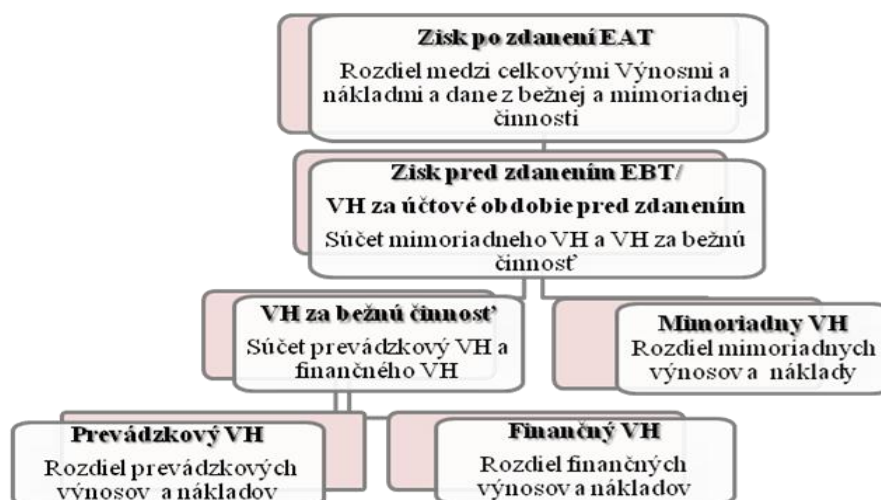
Finančná štruktúra vypovedá o tom, z akých zdrojov je podnik financovaný a aká je jeho celková finančná štruktúra. [16]

Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát vyjadruje úspešnosť podniku z hľadiska využívania majetku a zdrojov. Z hodnôt tokových veličín výnosov, nákladov a hospodárskeho výsledku možno zistiť či je podnik v dobrej finančnej kondícii a či je schopný vytvárať určité rezervy do budúcnosti. Získané informácie sú teda významným podkladom pre hodnotenie firemnej ziskovosti. [16]

Zisk je účtovná hodnota, ktorá vyjadruje kladný výsledok hospodárenia podniku za účtovné obdobie. Proces tvorby zisku je špecifikovaný vo výkaze ziskov s strát. Predstavuje rozdiel tokov nákladov a výnosov a je dôležitým východiskom pre meranie rentability všetkých podnikových činností. [17]

Nasledujúci obrázok znázorňuje jednotlivé kategórie výsledku hospodárenia. [4], [16]



Obr. 5. Grafické znázornenie jednotlivých kategórií VH

3.3 Analýza pomerových ukazovateľov

Finančné pomerové ukazovatele sú základom finančnej analýzy a predstavujú podiel dvoch absolútnych ukazovateľov. Údaje o týchto ukazovateľoch, ktoré najčastejšie získame z účtovných údajov, zachytávajú okamžitý stav (súvaha) alebo stav za určité obdobie (výkaz zisku a strát). [17]

Dôvody používania pomerových ukazovateľov:

- *Uskutočňovanie analýzy časového vývoja finančnej situácie vo firme*
- *Porovnávanie výkonnosti viacerých podobných firiem*
- *Hodnotenie rizika, predvídanie budúcnosti* [17]



Obr. 6. Členenie pomerových ukazovateľov [16]

3.3.1 Ukazovatele rentability

Rentabilita sa chápe ako schopnosť podniku dosahovať zisk a zhodnocovať kapitál vložený do výroby. Ukazovatele rentability patria k najsledovanejším praxi. Poukazujú na vývoj likvidity, zadlženosti a aktivity a preto na ne nadväzujú ostatné pomerové veličiny. Každý podnik chce, aby jeho finančná situácia bola dobrá, aby vykazoval maximálny zisk. Je však treba skúmať, či podnik v snahe dosahovať uspokojivú rentabilitu nie je príliš zadlžený alebo naopak v snahe predísť riziku neudržiava vysoké poistné zásoby či nesprávne neinvestuje voľné peňažné prostriedky. [1], [17]

Všeobecne sa rentabilita vyjadruje pomocou nasledujúceho vzorca:

$$\text{rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Medzi najpoužívanějšíe ukazovatele rentability patria nasledujúce ukazovatele:

- *Ukazovateľ rentability celkového kapitálu*
- *Ukazovateľ rentability vlastného kapitálu*
- *Ukazovateľ rentability tržieb*

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového kapitálu predstavuje kľúčový ukazovateľ výkonnosti a odráža skutočnosť, akú hodnotu podnik vytvára využitým svojho majetku, bez ohľadu nato, z akých zdrojov je daný majetok financovaný. Pri jeho výpočte je možné použiť rôzne formy zisku). Použitím EBIT je možné merať výkonnosť bez vplyvu zadlženia a daňového zaťaženia. Táto forma je užitočná hlavne pre investorov a veriteľov, pretože vyjadruje celkové výnosy podniku, ktoré sú následne rozdeľované na čistý zisk (podniky), daň z príjmu (štát) a úrok (veritelia). Z podnikového hľadiska sa však preferuje čistý zisk, vtedy sa hovorí o tzv. zdanenej rentabilite celkového kapitálu. [4], [7]

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{aktíva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazovateľ vyjadruje, aká je výnosnosť vkladu vlastníkov. Meria, koľko čistého zisku prinesie jedna koruna investovaného kapitálu. Aby bol podnik pre investorov zaujímavý, je dôležité, aby hodnota ROE dosahovala kladné hodnoty alebo oveľa vyššie hodnoty ako je hodnota úrokovej miery pri inej bezrizikovej forme investovania (investície do štátnych dlhopisov). Ak by bola hodnota tohto ukazovateľa nižšia, podnik by bol odsúdený k zániku a vkladateľ prostriedky do takého podniku by pre investorov znamenalo veľké riziko. [17]

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Rentabilita tržieb (ROS)

Nasledujúci ukazovateľ tvorí jadro efektívnosti podniku. Vyjadruje schopnosť podniku dosahovať zisk pri danej úrovni tržieb. Tomuto ukazovateľu sa v praxi hovorí aj ziskové rozpätie a slúži k vyjadreniu ziskovej marže. V tomto prípade je vhodné pri výpočte kategóriu čistého zisku. [16]

$$\text{Rentabilita tržieb} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{tržby}}$$

3.3.2 Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity informujú ako podnik disponuje so svojím majetkom, ktorého štruktúra je známa z rozvahy. Efektívnosť podniku predpokladá optimálne hospodárenie s majetkom. Toto využitie aktív sa meria práve pomocou týchto ukazovateľov, ktoré predstavujú pomer medzi vynaloženými aktíva a celkovými tržbami, s ktorými je spätá výkonnosť podniku. Inými slovami ukazovatele aktivity vypovedajú o viazanosti kapitálu v rôznych formách majetku. Pri ich posudzovaní je treba brať do úvahy dva hlavné faktory a to celkový objem tržieb a rýchlosť obratu zásob. [4], [12]

Rozlišujeme niekoľko typov ukazovateľov aktivity a tu sú najpoužívanejšie z nich:

Obrat celkových aktív

Kľúčový ukazovateľ aktivity, ktorým sa meria efektívnosť využívania majetku v podniku pomocou počtu obrátok celkových aktív. V prípade, že podniku sa darí, hodnota tohto ukazovateľa by mala byť čo najvyššia. Minimálna doporučená hodnota je však 1. [8]

$$\text{Obrat celkových aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkové aktíva}}$$

Obrat zásob

Veličina, ktorá udáva, koľkokrát sa v priebehu roka každá položka zásob firmy predáva a opäť uskladňuje. Pre podnik je dobré, aby firma nemala zbytočné nelikvidné zásoby, ktoré sú neproduktívne a neprinášajú výnos.[8]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob

Udáva dobu, počas ktorej sú zásoby viazané v podniku do doby ich spotreby alebo predaja. Pri zásobách hotových výrobkov je zároveň indikátorom likvidity, udávajú čas, za ktorý sa zásoby premenia na hotovosť alebo pohľadávku. Čím je táto doba kratšia, tým rýchlejšie sa zásoby obracajú. Dochádza tak ku zníženiu materiálových a finančných zdrojov a celková situácia podniku sa zlepšuje. [18]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{priemerný stav zásob}}{\text{denné tržby}} * 360$$

Doba obratu (splatnosti) pohľadávok

Predstavuje časové obdobie, kedy kapitál podniku je viazaný je forme pohľadávok a čaká na zaplatenie platby (inkasa) za predaný tovar, poskytnuté služby. Čím je toto obdobie dlhšie, tým sa podnik stáva menej likvidným a sám potrebuje úver a tým sa aj jeho náklady zvyšujú. Tento ukazovateľ poukazuje na platobnú morálku odberateľov a vypovedá tiež o kvalite a výbere zákazníkov a odbytových ťažkostiach podniku. [8]

$$\text{Doba splatnosti pohľadávok} = \frac{\text{pohľadávky}}{\text{denné tržby}} * 360$$

Doba obratu (splatnosti) krátkodobých záväzkov

Vyjadruje všeobecne dobu od vzniku záväzku až do doby jeho úhrady. Predstavuje platobnú morálku firmy voči svojim dodávateľom, ktorým sa zaviazala, že splatí všetky svoje platby a splní si tak svoj záväzok.[17]

$$\text{Doba splatnosti záväzkov} = \frac{\text{krátkodobé záväzky}}{\text{tržby}} * 360$$

3.3.3 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti sledujú využívanie finančných zdrojov, čiže podiel využitia vlastných a cudzích zdrojov, ktoré ovplyvňujú celkovú finančnú stabilitu a zadlženosť podniku. Čím je vyšší podiel cudzích zdrojov, tým sa zvyšuje zadlženosť podniku a s tým späté vyššie riziko získavania cudzích zdrojov. Na druhej strane má zadlženosť aj kladné stránky, z dôvodu, že cudzí kapitál je lacnejší ako vlastný. Súvisí to s tzv. finančnou pákou. Úrok, ktorý predstavuje cenu za cudzí kapitál, sa zahrňuje do nákladov a dochádza tým k znižovaniu zisku, z ktorého platíme dane. [9]

K najzákladnejším ukazovateľom zadlženosti patria:

- *Ukazovateľ celkovej zadlženosti*
- *Ukazovateľ miery zadlženia*
- *Ukazovateľ celkového krytia*

Celková zadlženost'

Vyjadruje pomer medzi celkovými dlhmi (cudzie zdroje) a celkovými aktívami. Všeobecne platí, že čím je väčšia hodnota tohto ukazovateľa, tým je vyššie riziko veriteľov. Tento ukazovateľ je však nutné posudzovať z strany podniku, ktorý hľadá vyššiu finančnú páku, aby znásobil svoje výnosy. Doporučená hodnota by sa mala pohybovať v rozmedzí 40-60%, pričom hodnota 100% by nemala byť prekročená. Dôležité je však brať do úvahy, v akom odvetví sa podnik nachádza. [16], [17]

$$\text{Celková zadlženost'} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{celkové aktíva}}$$

Miera zadlženia

Pre finančnú stabilitu a primeranosť zadlženia je tento ukazovateľ dôležitý, predstavuje tzv. zlaté pravidlo financovania. Zisťuje sa ním, koľkokrát prevyšuje dlh hodnotu vlastného imania. Má rovnakú vypovedajúcu schopnosť ako celková zadlženosť. Obidva ukazovatele rastú s rastom dlhu. Vo finančnej analýze sa častejšie využíva prevrátená hodnota tohto ukazovateľa, ktorá meria mieru finančnej samostatnosti podniku. Pokiaľ podnik využíva leasingové financovanie, malo by byť pripočítané k cudziemu kapitálu, pretože budúce leasingové splátky nie sú zachytené v účtovníctve nájomcu. [16]

$$\text{Miera zadlženia} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytie

Udáva, koľkokrát môže klesnúť zisk, aby bol podnik ešte stále schopný splácať cudzie zdroje. Jeho hodnota by sa mala byť vyššia ako 5. Podnik je tak schopný pokryť ziskom úroky z pôžičiek, čo poukazuje na možné prijatie ďalších bankových úverov od banky. [1], [9]

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

3.3.4 Ukazovatele likvidity

Likvidita je důležitou složkou hodnocení výkonnosti podniku a krátkodobým ukazovatelem solventnosti, schopnosti hradit svoje závazky. Každý podnik by měl v podstatě vedet včas a hlavně bez větších peňažných strát premenit svoj majetok na peňažné prostriedky.

Stupeň likvidity je daný stupňom likvidnosti obežných aktív, ktorý sa usporiadaný z pohľadu likvidity, t.j. od najmenej likvidných zásob, cez pohľadávky, až po najlikvidnejšie peniaze. [4]

Růčková vo svojej publikácii rozlišuje nasledujúce 3 stupne likvidity podniku:

- *Ukazovateľ okamžitej likvidity (I. stupeň)*
- *Ukazovateľ pohotovej likvidity (II. stupeň)*
- *Ukazovateľ bežnej likvidity (III. stupeň)* [16]

Okamžitá likvidita

Najprísnejší ukazovateľ, ktorý meria schopnosť uhradiť krátkodobé závazky práve v tento okamih. Do tejto likvidity vstupujú najlikvidnejšie položky, peniaze a ich ekvivalenty, t.j. krátkodobé cenné papiere a šeky. Tento ukazovateľ by mal nadobúdať hodnoty v intervale 0,2 do 0,5. [8]

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finančný majetok}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Predstavuje druhý stupeň likvidity. Meria platobnú schopnosť podniku po odrátaní zásob, ktorých predaj sa obvykle stratový a môže viesť až ku krachu podniku. V čitateli však zostáva položka pohľadávok, presnejšie by malo ísť o krátkodobé pohľadávky do lehoty splatnosti. Pre zachovanie likvidnosti firmy by hodnota tohto ukazovateľa nemala klesnúť

pod 1. Optimálne by sa mala pohybovať medzi hodnotami 1,0-1,5. Vyššia hodnota ukazovateľa je priaznivá pre veriteľov, avšak nie pre podnik. Značný objem OA viazaných vo forme pohotovych prostriedkov prináša malý resp. žiadny úrok. [1], [16]

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finančný majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Bežná likvidita

Ukazovateľ tretieho stupňa, ktorý zahŕňa v čitateli všetky zložky obežného majetku. Čím je táto likvidita väčšia, tým väčšia časť OA je krytá krátkodobými cudzími zdrojmi a znižuje sa riziko platobnej neschopnosti. Táto likvidita je citlivá na štruktúru a oceňovanie zásob a pohľadávok. Zásoby sú totiž menej likvidné ako ostatné obežný majetok, musia byť najskôr spotrebované, premenené na výrobky, predané a až potom sa ˇaka na úhradu od odberateľa. Taktiež je potrebné zväziť aj štruktúru pohľadávok po dobe splatnosti, ktoré by nemali vstupovať do výpočtu. Ak má podnik nevhodnú štruktúru týchto A, može sa rýchlo dostať do finančných komplikácií. Preto je potrebné mať nastavený správny systém riadenia zásob. Práve priliš vysoká hodnota obežných aktív znižuje výkonnosť firmy. Hodnoty tohto ukazovateľa by sa mali pohybovať okolo 1,5-2,5. [9], [17]

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI AT ŽILINA, A.S.



Obr. 7. Logá spoločnosti AT a.s. [23]

4.1 Profil spoločnosti

Názor:	AT a.s.
Sídlo:	Dlhá 84, 010 01 Žilina
Právna forma:	Od 1.7.1999 zmena organizačnej formy zo spoločnosti s ručením obmedzením na akciovú spoločnosť
Počet zamestnancov (2010):	70
Hlavné činnosti:	<ul style="list-style-type: none">- autorizovaný predaj vozidiel Toyota , Iveco, Fiat- autorizovaný servis vozidiel Toyota, Iveco a Lexus- predaj a servis náhradných dielov a príslušenstiev- oprava a údržba dvojstopových motorových vozidiel- maloobchod s použitým tovarom v predajniach- prenájom a leasing motorových vozidiel a dopravných zariadení- predaj, montáž, údržba, revízia alebo oprava zabezpečovacích, poplachových systémov- skladovanie- parkovacie služby- kúpa, predaj a prenájom nehnuteľností- finančný leasing

4.2 Vznik a história spoločnosti

❖ 8. 3. 1993

Spoločnosť bola zapísaná do obchodného registra ako spoločnosť s ručením obmedzením. Je prvým autorizovaným dilerom značky Toyota na Slovensku.

❖ 1995

Spoločnosť rozšírila svoju činnosť o predaj a servis úžitkových vozidiel a nákladných automobilov značky Iveco.

❖ 1998

Spoločnosť sa stala prvým autorizovaným dilerom vozidiel značky Lexus na Slovensku.

❖ 1999

Spoločnosť sa pretransformovala na akciovú spoločnosť.

❖ 2001 – 2007

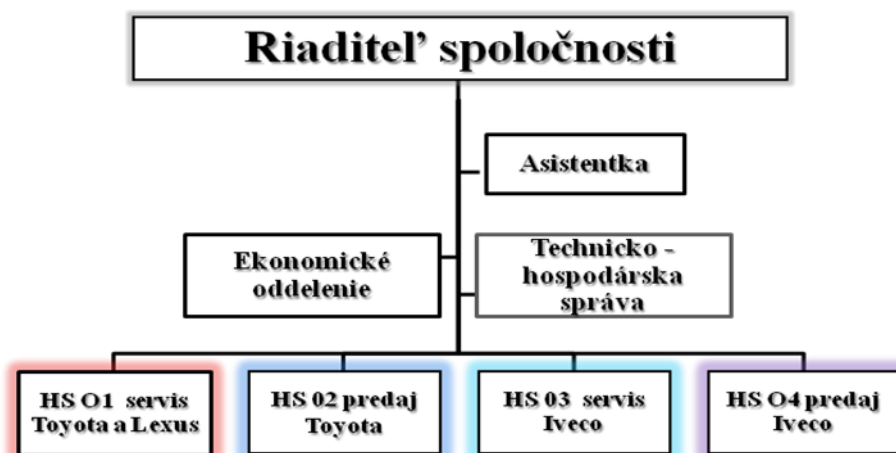
Realizácia investičnej výstavby – rozšírenie servisných priestorov Toyota a Iveco za účelom splnenia štandardov požadovaných zo strany importérov.

❖ 2009

Na základe uzatvorených Dílerských zmlúv sa spoločnosť stala Autorizovaným predajcom vozidiel Fiat LUV CARGO a Autorizovaným predajcom servisu a náhradných dielov Fiat LUV.

Možno konštatovať, že spoločnosť po zrealizovaní vyššie uvedených aktivít v plnej miere spĺňa štandardy požadované zo strany importérov pri predaji vozidiel Toyota, Iveco a Fiat a servise vozidiel Toyota, Iveco, Fiat a Lexus.

4.3 Organizačná štruktúra



Obr. 8. Organizačná štruktúra spoločnosti

5 ANALÝZA VÝKONNOSTI

Finančná analýza slúži k hodnoteniu výkonnosti podniku. Základným nástrojom finančnej analýzy sú pomerové ukazovatele, ktoré sa využívajú hlavne kvôli rýchlemu poskytnutiu informácií o finančnej situácii podniku. Vývoj jednotlivých ukazovateľov je spracovaný za roky 2007 – 2010, pričom som vychádzala z finančných výkazov, t.j. rozvaha a výkaz ziskov a strát.

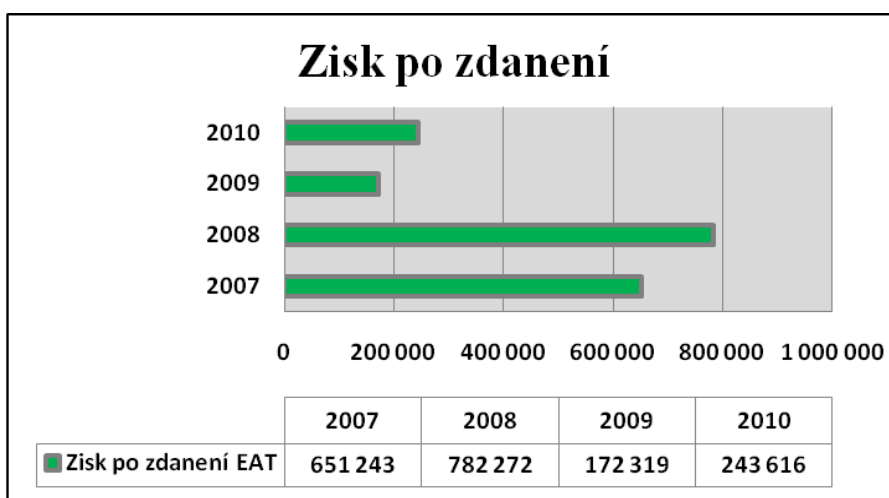
5.1 Analýza rentability

Ukazovatele rentability vyjadrujú výnosnosť podnikového úsilia. Čím vyššiu hodnotu má ukazovateľ, tým je podnik hodnotený priaznivejšie.

Zisk je dôležitá položka, ktorá ovplyvňuje výkonnosť podniku. Pri výpočte jednotlivých ukazovateľov som vychádzala prevažne z hodnôt EAT, ktoré objektívnejšie poukazuje na výkonnosť podniku. Jediný ukazovateľ rentability aktív v sebe zahŕňa EBIT, kde nie je podchytený efekt zdanenia.

Na nasledujúcom grafe (Graf 1) je znázornený vývoj čistého zisku v sledovanom období. Spoločnosť dosahovala najlepšie výsledky v roku 2008. Nepriaznivý ekonomický vývoj však v roku 2009 zapríčinil výrazný pokles výsledku hospodárenia takmer o 78 % oproti roku 2008. Napriek tomu si podnik dokázal udržať konkurenčný podiel na trhu a v roku 2010 stabilizovaním ekonomiky dosiahol mierne pozitívny medziročný rast hodnoty čistého zisku.

Graf 1. Vývoj výsledku hospodárenia



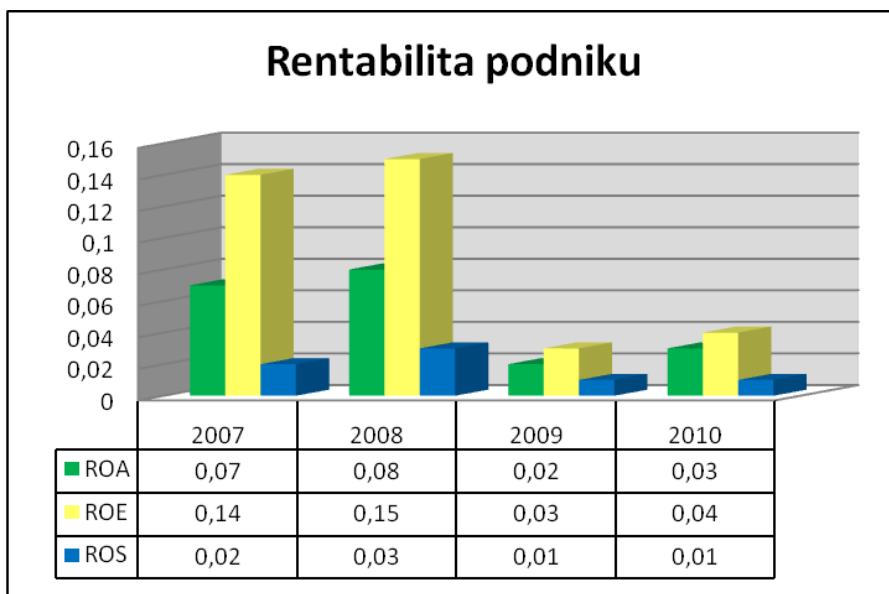
Čo sa týka vývoja jednotlivých ukazovateľov rentability, najvyššiu rentabilitu dosahoval podnik v roku 2008. Rok 2009 znamenal pre spoločnosť výrazný ekonomický prepád. Táto skutočnosť bola ovplyvnená hlavne nepriaznivou ekonomickou krízou, ktorá spôsobila negatívny vývoj vo finančnej oblasti. So súvislosťami so stagnáciou v oblasti nákladnej prepravy a predaja „lacnejších“ osobných automobilov v rámci „šrotovného“, obchodná marža výrazne poklesla. Tento pokles sa zároveň odzrkadlil aj v rapídnom poklese hospodárskeho výsledku po zdanení takmer o 78%, ako možno vidieť z grafu vývoja EAT. Rok 2010 poukazuje nato, že spoločnosť pomaly začína oživovať, výrazne sa zlepšila situácia vo finančnej oblasti a spoločnosť dosiahla priaznivejšiu VH.

Hodnota **rentability celkového kapitálu** vyjadruje produkčnú silu spoločnosti, preto som pri výpočte vychádzala z EBIT, čím som chcela poukázala na výkonnosť podniku bez vplyvu daňového zaťaženia. Aktíva vložené do spoločnosti priniesli najvyšší zisk v roku 2008. Príčinou následného oslabenia tohto ukazovateľa je predovšetkým zníženie zisku z hospodárskej činnosti.

Ukazovateľ **rentabilita vlastného kapitálu** vyjadruje výnosnosť kapitálu vloženého vlastníckmi podnikmi. Tento ukazovateľ mal podobný priebeh ako ROA, jeho hodnota v roku 2009 tiež oproti roku 2008 poklesla. S poklesom hodnôt tohto ukazovateľa bezprostredne súvisí aj miera zadĺženia, ktorá sa s poklesom ROE znížila, čím podnik eliminoval riziká z vysokej miery zadĺženia.

Stupeň ziskovosti udáva ukazovateľ **rentability tržieb**. Keďže medzi prioritné činnosti spoločnosti patrí predaj automobilov, najväčšiu časť tržieb predstavujú tržby z predaja (P III). Najvyššiu ziskovú maržu dosiahla spoločnosť v roku 2008 a to hlavne z dôvodu nárastu tržieb za predaj osobných automobilov značky Toyota.

Graf 2. Vývoj rentability podniku



5.2 Analýza aktivity

Výpočtom jednotlivých ukazovateľov aktivity som poukázala nato, ako úspešne podnik využíva svoj majetok.

Tab. 1. Vývoj ukazovateľov aktivity

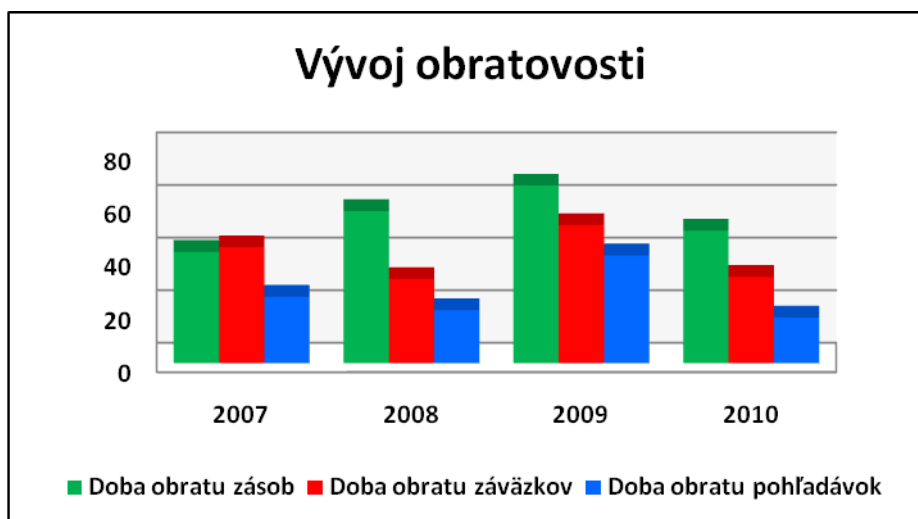
UKAZOVATELE AKTIVITY	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktív	2,72	2,71	1,89	2,25
Obrat zásob	8,49	6,22	5,32	7,14
Doba obratu zásob	42,37	57,84	67,58	50,42
Doba obratu pohľadávok	25,3	20,21	41,04	17,41
Doba obratu krát. záväzkov	44,13	32,09	52,58	32,89

Z vývoja **obratu celkových aktív**, možno konštatovať, že podnik v rokoch 2007 – 2010 neprekročil hodnoty minimálnu hranicu 1, z toho vyplýva, že má majetkovú vybavenosť a efektívne sa ho snaží využívať. Najhoršia je hodnota ukazovateľa v roku 2009, kedy klesla obrátkovosť na 1,9, t.j. aktíva sa obrátili v tržbách približne dvakrát, každých 189 dní (Tab.1). Táto skutočnosť vyplýva hlavne z toho, že výrazným poklesom predajnosti áut ťažkej triedy (Tab. 5), boli tieto autá dlho na sklade.

Ďalším kľúčovým ukazovateľom aktivity je **obrat zásob**, ktorý dáva do pomeru tržby a priemerný stav zásob. Odvodený ukazovateľ **doba obratu zásob** hovorí o viazanosti OA vo forme zásob. Sledovaný ukazovateľ doby obratu zásob vykazuje za prvé tri roky sledovaného obdobia zvyšujúce sa hodnoty, čiže podnik držal svoje zásoby prídlho. V roku 2008 došlo k celkovému zvýšeniu obežného majetku, v dôsledku zvýšenia stavu zásob takmer o 42%. (P I.) Táto skutočnosť bola spôsobená značným predzásobením nákladných vozidiel strednej a ťažkej rady a následným poklesom dopytu po týchto vozidlách. V roku 2009 dosahoval najvyššiu hodnotu, hoci sa zásoby nákladných automobilov pozitívne znížili o 25 % oproti roku 2008, tržby z predaja tovarov však výrazne poklesli. V roku 2010 sa situácia výrazne zlepšila a spoločnosti sa podarilo znížiť dobu obratu zásob asi na 50 dní.

Ďalší graf (Graf 2) poukazuje na **vývoj záväzkov a pohľadávok** podniku. Pri výpočte nasledujúcich ukazovateľov som počítala s krátkodobými pohľadávkami a záväzkami. Oproti roku 2007 došlo v roku 2008 k zníženiu krátkodobých pohľadávok. V nasledujúcom roku 2009 došlo naopak k zvýšeniu vplyvom zhoršenia platobnej disciplíny niektorých odberateľov. V roku 2010 sa opäť zlepšila situácia a krátkodobé pohľadávky výrazne klesli, čo sa prejavilo na zníženej dobe obratu pohľadávok. Podobný vývoj mali aj krátkodobé záväzky, ktoré zaznamenali najnižšiu hodnotu v roku 2010 vplyvom, zníženia zadlženosti. Spoločnosť v tomto roku splatila investičný úver, ktorý začala splácať v roku 2005 za účelom výstavby administratívno-prevádzkovej budovy. Pri porovnaní oboch ukazovateľov, podnik v priemere viac využíva krátkodobé záväzky, doba splatenia záväzkov trvá dlhšie ako doba splatenia pohľadávok.

Graf 3. Vývoj ukazovateľov doby obratu



5.3 Analýza finanční stability a zadlženosti

Podnik k financování svého majetku využívá okrem vlastných aj cudzie zdroje. Ukazovatele zadlženosti slúžia na monitorovanie štruktúry finančných zdrojov podniku, ktoré vzájomne ovplyvňujú jeho finančnú stabilitu.

Tab. 2. Vývoj ukazovateľov zadlženosti

UKAZOVATELE ZADLŽENOSTI	2007	2008	2009	2010
Celková zadlženost'	0,53	0,47	0,41	0,26
Miera zadlženosti	1,12	0,90	0,71	0,35
Úrokové krytie	10,13	10,26	3,87	26,87

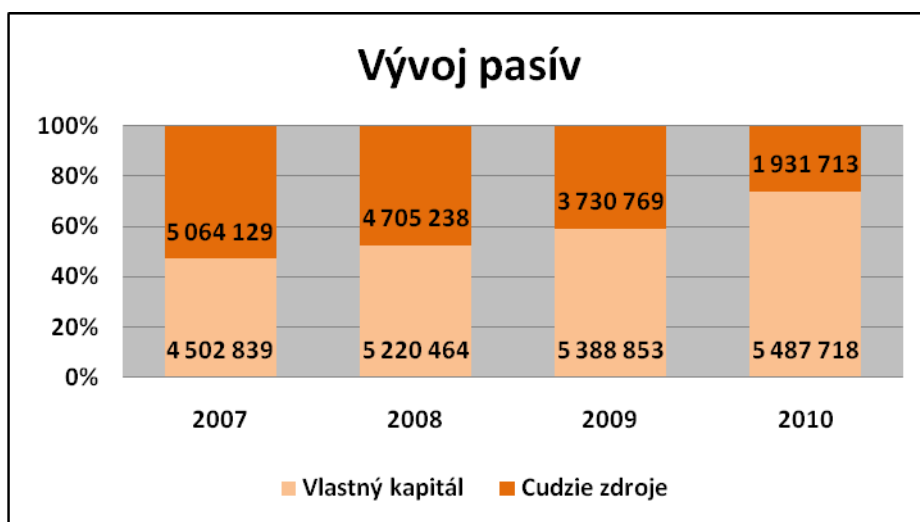
Finančnú situáciu spoločnosti možno celkovo hodnotiť pozitívne. Od roku 2005 spoločnosť splácala investičný úver, od roku 2007 jej banka poskytla ďalší investičný úver na realizáciu potrebných podnikateľských činností. V prípade potreby preklenutia dočasného nedostatku prevádzkových zdrojov využívala spoločnosť kontokorentný úver.

Celková zadlženost' umožňuje zistiť, v akom rozsahu sú aktíva financované cudzími zdrojmi. Tento ukazovateľ mal v sledovanom období klesajúci charakter z dôvodu postupného splácania úverov. V roku 2010 dosiahol tento ukazovateľ najnižšiu úroveň 26%. V porovnaní s doporučenými hodnotami (30-60%) hodnotím situáciu pozitívne, z týchto údajov vyplýva, že podnik prevažne využíval vlastné zdroje financovania.

Ďalší graf (Graf 4) poukazuje na vývoj kapitálovej štruktúry a podielu cudzieho kapitálu na vlastných zdrojoch podniku. Hodnota **ukazovateľa miery zadlženosti** v sledovanom období pozitívne klesala, čo vypovedá o znižovaní podielu cudzích zdrojov na vlastnom kapitále. Z grafu vidieť, že jedine v roku 2007 miera zadlženosti prevýšila 100%, čiže podnik vlastnil viac cudzích zdrojov ako vlastných. V roku 2008 sa situácia zlepšila, došlo k zvýšeniu podielu vlastných zdrojov na celkových aktívach zo 47,1 % na 52,6%. Došlo k posilneniu vlastných zdrojov v súvislosti so zvýšením fondov zo zisku a posilnením kapitálových fondov. Najväčší pokles zaznamenali krátkodobé záväzky, zároveň sa však zvýšili krátkodobé úvery z čerpaného kontokorentného úveru a krátkodobé finančné výpomoci. V roku 2009 sa zníženie CZ sa prejavilo aj na znížení celkového objemu nákladových úrokov a ostatných nákladov na finančnú činnosť. (P II) V roku 2010 výrazne poklesla hodnota cu-

dzích závazkov takmer o polovicu, pričom pokles bol spôsobený hlavne poklesom bankových úverov a finančných výpomocí.

Graf 4. Vývoj zdrojov financovania

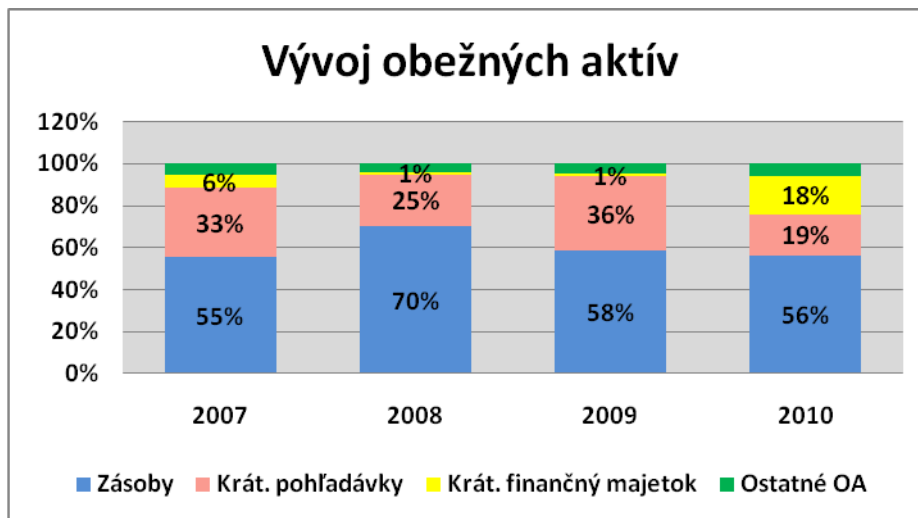


Pri skúmaní ukazovateľa **krytia úrokov** možno veľmi pozitívne hodnotiť rok 2010. Tento ukazovateľ znázorňuje, koľkokrát vyprodukovaný zisk kryje nákladové úroky súvisiace s cudzím kapitálom. Hodnoty tohto ukazovateľa v tabuľke dosahujú vyššiu hodnotu než je doporučená hodnota 5, čo znamená, že podnik je schopný splácať svoje úroky pravidelne. Jedine v roku 2009 je táto hodnota oveľa nižšia, čo bolo zapríčinené nízkym výsledkom hospodárenia. Rok 2010 vykazuje za všetky sledované roky najvyššiu hodnotu. Jej rastúci trend bol spôsobený nielen zvýšením EBIT, ale aj výrazným poklesom nákladových úrokov, ktoré medziročne klesali z dôvodu splácania investičných úverov.

5.4 Analýza likvidity

Vývoj ukazovateľov likvidity odhaľuje schopnosť podniku získavať prostriedky pre úhradu svojich záväzkov. Likvidnosťou sa rozumie schopnosť prevodu jednotlivých majetkových pohotových položiek, ktorých vývoj som znázornila do nasledujúceho grafu.

Graf 5. Vývoj obežných aktív



Krátkodobé finančné prostriedky patria k najlikvidnejšej položke aktív a preto aj ukazovateľ **okamžitá likvidita** patrí k najpresnejším ukazovateľom. Ukazovateľ by sa mal nachádzať v rozmedzí hodnôt 1- 1,5 a ako vidieť z tabuľky (Tab. 3), podnik v prvých troch sledovaných rokoch nedosahuje ani spodnú požadovanú hranicu. Dôvodom bol pokles krátkodobého finančného majetku. (Graf 5). Spoločnosť mala však k dispozícii kontokorentný úver a v prípade preklopenia nedostatku finančných prostriedkov bol zdroj zaistený a tým zostala solventná a bola schopná splácať svoje záväzky. Zmena nastala v roku 2010, keď hodnota okamžitej likvidity výrazne vzrástla a to z dôvodu nárastu krátkodobých finančných zdrojov. Celkovo možno zhodnotiť, že nepriaznivé hodnoty okamžitej likvidity nemali vplyv na zadlženosť. Podnik sa snažil využívať efektívne svoje aktíva, čo znázorňujú hodnoty obrátkovosti aktív (Tab. 1).

Pohotová likvidita v sledovanom období rástla, ale v prvých troch rokoch sledované obdobia sa nenachádzali v rozmedzí odporúčaných hodnôt. Jedine rok 2010 dosahoval uspokojivú hodnotu. Dôvodom bola znížená hodnota krátkodobých záväzkov, ktoré neboli pokryté OA nezahrňujúcimi zásoby.

Vývoj ukazovateľa **bežná likvidita** možno hodnotiť pozitívne. Všetky sledované roky spadajú do intervalu, pričom roky 2008 a 2010 dosahujú vyššie hodnoty, čo by som konštatovala, ako nadmernú viazanosť finančných prostriedkov v obežných aktívach. Vplynie však z toho výhoda, ktorá poukazuje na záruku z návratnosti finančných prostriedkov.

Tab. 3. Vývoj ukazovatelů likvidity

UKAZOVATELE LIKVIDITY	2007	2008	2009	2010	Doporučené hodnoty
Okamžitá likvidita	0,11	0,03	0,03	0,50	0,2 - 0,5
Pohotová likvidita	0,68	0,66	0,81	1,03	1 - 1,5
Bežná likvidita	1,73	2,56	2,20	2,72	1,5 - 2,5

6 ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI

6.1 Analýza odvetvia

Automobilový priemysel je v neustálom rozvoji a zastáva významné postavenie vo väčšine vyspelých krajín sveta. Je hnacím motorom pre svetové hospodárstvo

Slovensko patrí medzi dynamicky rozvíjajúce sa cyklické odvetvie, kde práve automobilový priemysel prispel k tomu, že sme sa stali jednou z najrýchlejšie rastúcich ekonomík v rámci Európskej únie.

Slovenský automobilový priemysel je zastúpený tromi hlavnými automobilovými výrobnými koncernami,² vďaka ktorým máme dobre rozvinutý slovenský priemysel. Posilnenie našej pozície ako svetového lídra v produkcii automobilov (Slovensko dosiahlo v roku 2007 1. Miesto – 105,7 automobilov na 1000 obyvateľov) sa začala zvyšovať zamestnanosť, produktivita, tvorba ziskov, čo malo za následok celkové zvyšovanie výkonnosti Slovenska.

Rok 2008 bol pre Slovensko kľúčový, hlavne kvôli celkovému nárastu slovenskej ekonomiky a zvýšeniu kúpnej sily obyvateľstva. Významnú úlohu zohral aj vstup Slovenska do eurozóny. Tak ako nikdy predtým vzrástli predaje nových automobilov. Ľudia sa zbavovali slovenských korún aj investíciou do nových áut.

Zmenu priniesli až otrasy na finančných trhoch, ktorých dôsledky sa neskôr preniesli aj do reálnej ekonomiky. Spôsobili rapídny prepád záujmu spotrebiteľov o nové automobily a automobilky zaznamenali vážne problémy. Globálna ekonomická kríza zasiahla celý svet a doľahla aj na náš trh s novými osobnými automobilmi. Roky 2008 - 2010 znamenali pre automobilový priemysel najväčšiu krízu v histórii, čo sa prenieslo aj do poklesu predaja automobilov a s tým súvisiaci pokles tržieb jednotlivých dealerských spoločností. Situácia je viditeľná aj v spoločnosti AT a.s., kde v roku 2008 výrazne poklesol výsledok hospodárenia.

Význam automobilového priemyslu a dopad krízy vyvolal potrebu pomoci v podobe zavedenia „šrotovného“. Vplyvom vládnych opatrení, zavedenia štátnych príspevkov na kúpu

² Volkswagen Slovakia v Bratislave, PSA- PEugeot Citroen Slovakia v Trnave , Kia Motors Slovakia v Žiline

nového automobilu po likvidácii starého vozidla, sa výrazne oživil odbyt osobných automobilov.

Trh s nákladnými automobilmi tiež zažil výrazný prepad. Firmy v čase krízy zastavovali výrobu, tým klesala distribúcia tovarov a zároveň sa zvýšili náklady na dopravu. Množstvo dopravných spoločností nevládalo uhrádzať leasingové splátky za kamióny či prívesy, začalo prepúšťať, či dokonca zanikať. Tieto všetky skutočnosti mali za následok, že výroba a následne predaj nákladných automobilov začal klesať.

V súčasnosti podľa posledných trendov sa svet postupne spamätáva z ekonomickej krízy a trh s automobilmi sa začína oživovať. Produkcia a predaj automobilov nabrali po krízových rokoch výrazné obrátky. Pozitívny pre tento rok 2011 je globálny výhľad pre automobilový trh, aj keď sa predpokladá sa, že by ho ovplyvnila japonská neistota vyvolaná ničivým zemetrasením a vlnou cunami. Už teraz možno sledovať prepady produkcie japonských automobiliek, z ktorých bude zrejme ťažiť kórejská konkurencia. [22], [25], [26], [27]

6.2 Charakteristika odvetvových faktorov

Cieľavedomé vystupovanie firiem na trhu je jedným zo základných predpokladov ich úspechu. Silný konkurenčný boj, zmeny potrieb zákazníkov a ďalšie aspekty na trhu nútia firmy, aby boli neustále v strehu a zlepšovali svoje stratégie. Na základe Porterových hybných síl som skúmala vplyv odvetvových faktorov na spoločnosť AT a.s.

6.2.1 Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu

Hlavnou činnosťou spoločnosti AT a.s., je predaj nových vozidiel a poskytovanie záručného a pozáručného servisu. V jej pestrom produktovom portfóliu dominujú štyri značky Toyota, Iveco, Fiat a Lexus.

V súčasnosti na slovenskom trhu má japonská značka Toyota zastúpenie u 11 dealerov, z ktorých regionálne sú najbližšie VVA Horná Streda, ASEN Banská Bystrica, resp. VV AUTO Trenčín. Z uvedeného vyplýva, že záujmový trhový priestor spoločnosti AT a.s. ako dealera je jeden z najväčších. Na túto skutočnosť poukazuje aj vývoj predaja vozidiel značky Toyota v spoločnosti (Tab. 5), ktorá sa pohybuje v prvej dvojke medzi dealermi vozidiel značky Toyota na Slovensku. Najväčším predajcom je dealer v Bratislave, avšak s ohľadom na jeho lokalizáciu, predstavuje neporovnateľného predajcu.

Čo sa týka Iveca, jedná sa o medzinárodnú značku charakterizujúcu nákladné a úžitkové vozidlá ľahkej, strednej a ťažkej triedy. Na slovenskom trhu je táto značka zastúpená piatimi autorizovanými predajcami. Spoločnosť AT a.s. regionálne v rámci predajnosti Iveca veľmi dobrú pozíciu, keďže daná značka sa v blízkosti nenachádza. Napriek negatívne mu vývoju v oblasti predaja nákladných vozidiel, ktorý znamenal výrazný pokles predajnosti nákladných automobilov aj v AT a.s., spoločnosť zostala druhých najlepším predajcom vozidiel Iveco v rámci Slovenska. Prvé miesto zastáva spoločnosť Auto-Impex s.r.o, Bratislava.

Z nasledujúcej tabuľky (Tab. 4) možno konštatovať, že rok 2008 bol z hľadiska počtu predaných osobných vozidiel najúspešnejší, kedy bolo predaných 691 ks nových vozidiel zn. Toyota a 6 ks vozidiel zn. Lexus. Táto skutočnosť bola ovplyvnená hlavne „šrotovným“. Zároveň sa spoločnosť stala najlepším predajcom Toyoty v rámci SR a ČR.

Vzhľadom k tomu, že „šrotovné“ podporovalo len predaj automobilov nižšej triedy, vývoj v oblasti predaja nákladných automobilov zaznamenal pokles. V roku 2009 bolo predaných 107 ks vozidiel zn. Iveco, čo v porovnaní v roku 2008 predstavuje pokles o 144 ks vozidiel. Vozidiel značky Fiat bolo predaných 8 ks.

V súvislosti so stagnáciou v oblasti nákladnej prepravy a predaja „lacnejších“ osobných automobilov v rámci šrotovného, sa podiel na tržbách z predaja výrazne znížil, čo malo za následok aj celkové zníženie výsledku hospodárenia.

Tab. 4. Vývoj predajnosti automobilov predajcom AT a.s [29]

Predaj v AT a.s.	2007	2008	2009	2010
TOYOTA + LEXUS	350	476	691+6	419+10
IVECO + FIAT	282	251	107+8	105 + 30

6.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentov

Hlavne po kríze, kedy sa trh začína prebúdzat', nové firmy vidia príležitosť a snažia sa vytlačiť z poľa menšie firmy, ktoré sú oslabené. Na druhej strane sú však potenciálni podnikatelia viac opatrní a prehodnocujú svoje rozhodnutia, kde vložia svoje finančné prostriedky. Okrem značne vysokej nákladovosti, si vstup do tejto oblasti podnikania vyžaduje splnenia určitých kritérií pre získanie potrebných certifikátov. Trh s automobilmi je v súčasnosti rozdelený, zastúpený významnými spoločnosťami, ktoré majú svoju obchodnú stratégiu, dobrú povest' a svojich verných zákazníkov.

Pre spoločnosť AT a.s. preto noví konkurenti nepredstavujú výraznú hrozbu. Spoločnosť si vybudovala veľmi dobrú konkurenčnú pozíciu, o čom svedčia aj ocenenia, ktoré získala.

Do budúcnosti predpokladám, že firma bude rásť a snažiť sa udržiavať svoju pozíciu na trhu a stále sa zlepšovať svoje kvality.

6.2.3 Hrozba substitútov

Slovenský trh dnes ponúka skutočne pestrú paletu rôznych značiek automobilov. Zaujímavosťou sa pri kúpe automobilu rozhodujú v prvom rade podľa ceny, kvality, bezporuchovosti a úspornosti vozidla. Sú to najdôležitejšie kritériá pri výbere áut. Nezanedbateľným faktorom sú aj odporúčania známych a predošlé osobné skúsenosti. Dobrý servis je tiež dôležitým kritériom.

Podklady pre zhotovenie jednotlivých grafov (Graf 6-11) som získala zo štatistík Združenia automobilového priemyslu Slovenskej republiky. [25]

Pozícia značky Toyota v rámci predajnosti osobných automobilov

Síce na trhu je veľa konkurentov, značka Toyota patrí v rámci substitučných značiek popredné miesto medzi desiatimi najlepšími predávajúcimi značkami na slovenskom trhu. (Graf 6-8). Svedčia o tom aj štatistiky spoločnosti TÜV³, ktorá každoročne hodnotí úroveň spoľahlivosti jednotlivých značiek a slúži ako dôležitá orientačná pomôcka pre kupujúcich pri výbere vozidla zo širokej portfóliovej škály. Toyota je so svojimi ôsmimi modelmi v

³ Nemecká spoločnosť poskytujúca inšpekčné a certifikačné služby

najrôznejších kategóriách 17.krát medzi desiatimi najlepšími a je tým najúspešnejšou značkou podľa TÜV Report 2011. Výsledok zdôrazňuje vysoké nároky značky Toyota na kvalitu svojich vozidiel. [24]. Grafy poukazujú, že si Toyota mierne pohoršila v roku 2010, keby klesla na deviate miesto.

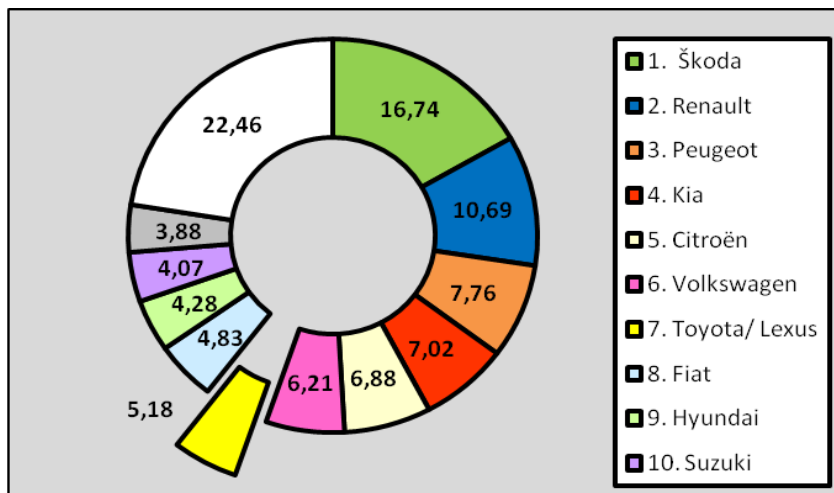
Prvenstvo v predaji automobilov na slovenskom trhu už niekoľko rokov drží česká značka **Škoda**. Svoje dominantné postavenie nestratila ani v roku 2009, kedy kríza výrazne narušila štruktúru trhových podielov jednotlivých značiek. Do budúca sa predpokladá, že táto značka bude stále výrazne ovplyvňovať trh s automobilmi, vďaka pevne vybudovanej pozícii na trhu.

Francúzska značka **Renault** taktiež výrazne ovplyvnila rebríček. Kým Škodovka si aj napriek strate niekoľkopercentného podielu udržala prvenstvo, druhú priečku opustil **Volkswagen**, ktorý nedokázal Slovákom ponúknuť vozidlo spĺňajúce šrotovnú zľavu. Nemecký výrobca tak skončil až na šiestej priečke s trhovým podielom 6,21 percenta. Naopak Renault zaznamenal v tomto smere výrazný úspech.

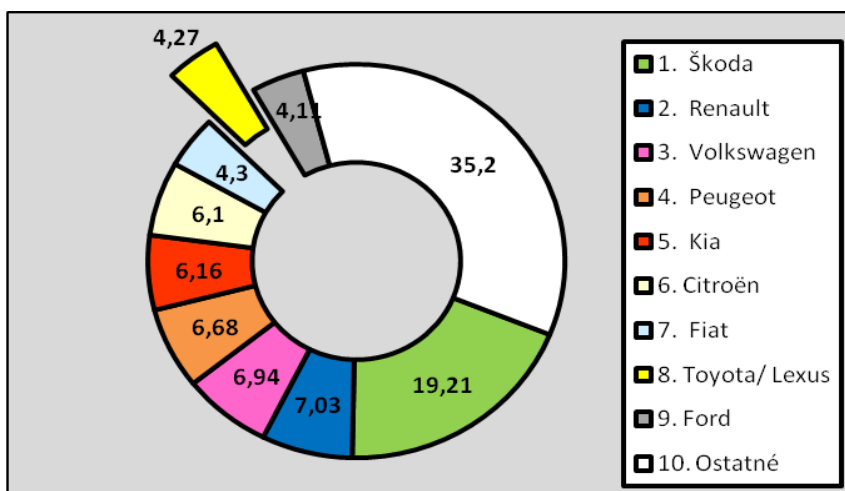
Najvýraznejšie ovplyvnila slovenský trh japonská značky **Kia**. Hlavne v Žilinskom regióne, kde pôsobí spoločnosť AT a.s. predstavuje výraznú hrozbu. Vybudovaním prvého výrobného závodu spoločnosti Kia pri Žiline sa začala plniť vízia spoločnosti a to stať sa poprednou automobilovou značkou. Podľa štatistík predajnosti sa jej to aj darí, v priebehu pár rokov, čo je táto značka na slovenskom trhu, dokázala obsadiť pozíciu najlepšie predávaných automobilov. Predpokladám, že tak ako v susedných Čechách patrí výrazné postavenie Škode, tak na Slovensku bude značka Kia získavať čoraz viac spokojných zákazníkov.

Napriek predchádzajúcim tvrdeniam môžeme predpokladať, že vďaka kvalite a prestíži, budú zákazníci o značku Toyota prejavovať záujem, čo samozrejme bude znamenať aj zvyšovanie tržieb z jej predaja v spoločnosti AT a.s. a tým zvyšovanie celkovej ziskovosti.

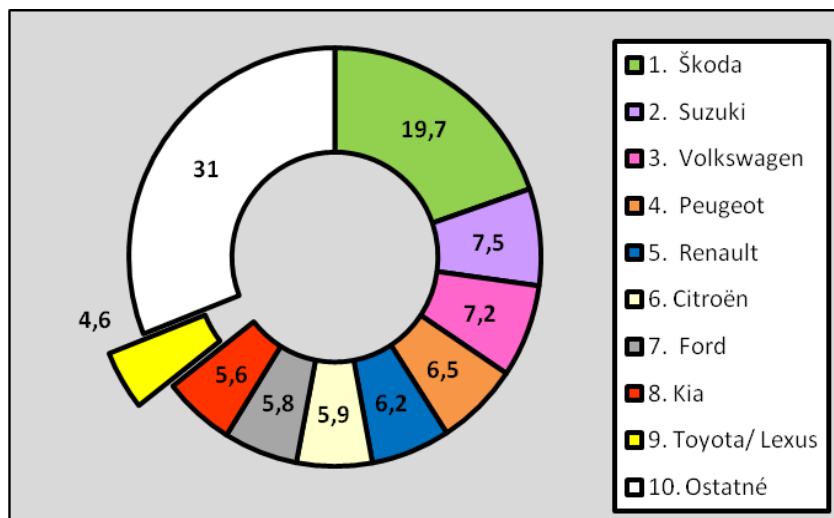
Graf 6. Pozícia značky Toyota na slovenskom trhu v roku 2008



Graf 7. Pozícia značky Toyota na slovenskom trhu v roku 2009



Graf 8. Pozícia značky Toyota na slovenskom trhu v roku 2010

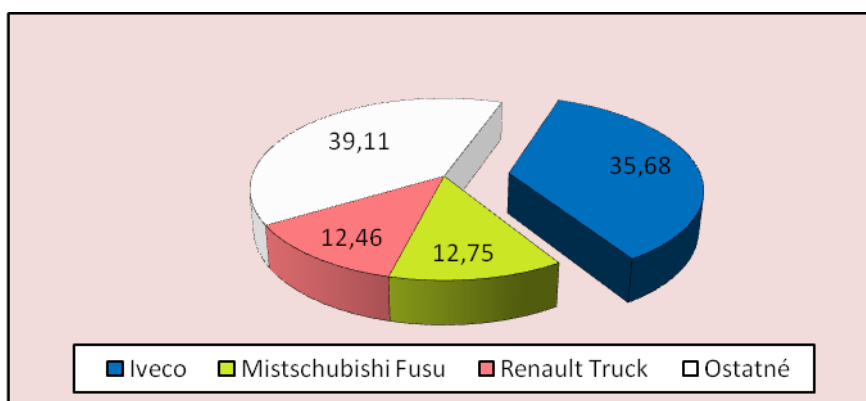


Pozícia nákladných automobilov a pozícia značky Iveco na slovenskom trhu

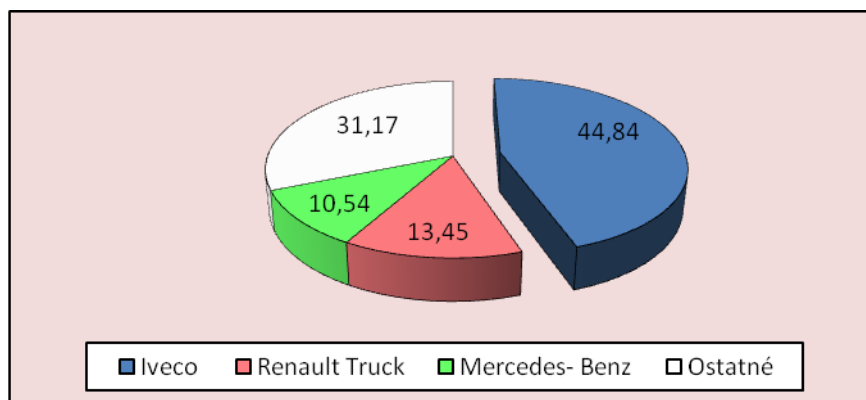
Spoločnosť AT a.s. sa okrem predaja a servisu osobných automobilov Toyota zaoberá aj predajom a servisom nákladných a úžitkových automobilov značky Iveco. Automobily možno rozdeliť podľa náročnosti do troch radov, od ľahkej cez strednú až po ťažkú radu.

Z nasledujúcich grafov (Graf 9-11) vidieť, že na slovenskom trhu nákladných vozidiel s hmotnosťou 3,5 až 12 ton (kategória N2) už niekoľko rokov víťazí značka **Iveco**. Popredné postavenie si udržuje vďaka širokej ponuke modelov a perfektným službám dilerскеj siete. So svojím modelom Iveco Daily získala prestížny titul „Dodávka roka 2005“. V kategórii nákladných vozidiel nad 12 ton (kategória N3) bol v roku 2009 jednoznačným víťazom **Mercedes** (17, 49%), v roku 2010 prvé miesto obsadila značka **Volvo** (22, 40%).

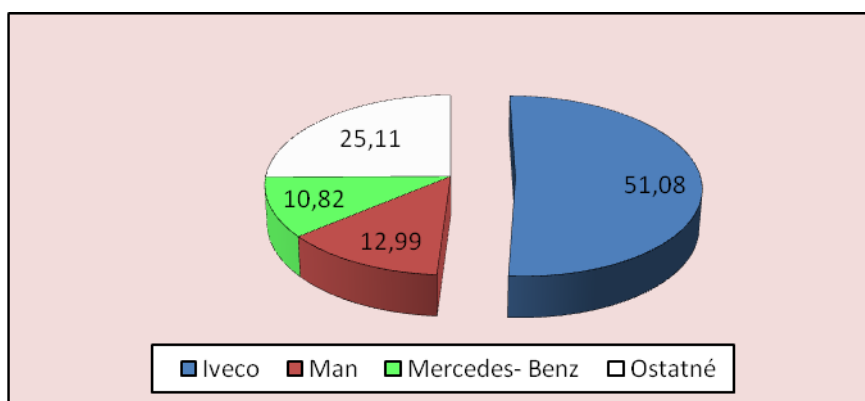
Graf 9. Pozícia značky Iveco na slovenskom trhu v roku 2008



Graf 10. Pozícia značky Iveco na slovenskom trhu v roku 2009



Graf 11. Pozícia značky Iveco na slovenskom trhu v roku 2010



6.2.4 Vyjednávací vplyv zákazníkov

Spokojní zákazníci znamenajú pre firmu najväčší zisk. Špeciálne v oblasti predaja automobilov to platí dvojnásobne. Zákazníci predstavujú najdôležitejší ukazovateľ pri hodnotení kvality jednotlivých dealerov. O túto myšlienku sa snaží aj spoločnosť AT a.s. Predajom nových vozidiel Toyota, Lexus, Iveco a Fiat sa jej starostlivosť o zákazníkov nekončí. Neustále dbá na to, aby servisné služby v porovnaní s konkurenciou boli komplexné, kvalitné a efektívne a samozrejme za prijateľnú cenu. Zákaznícka uvedomelosť sa totiž neustále zvyšuje, tlak na kvalitu automobilov je značne vysoký.

Dôkazom, že spoločnosť skutočne plní tieto činnosti zodpovedne svedčí aj získanie prestížnej ceny. Ako jedinej spoločnosti v rámci Slovenskej republiky bolo udelené 4x za sebou významné ocenenie „Toyota Ichiban“⁴ za najvyššiu spokojnosť zákazníkov, čím sa zaradila medzi 41 najlepších malopredajcov v Európe. [23]

Spoločnosť AT a.s. poskytuje kvalitný servis nielen vozidiel značky Toyota, ale aj značiek Iveco a Lexus. Pravidelne meria kvalitu svojich služieb, aby mohla zistiť názory svojich zákazníkov a prípadné nedostatky včas napraviť.

CCS⁵ si kladie za cieľ pomáhať servisom s úplným uspokojovaním zákazníkov. CCS meria kvalitu služieb, ktoré zákazníci dostávajú od servisu. V priebehu CCS odpovedajú zá-

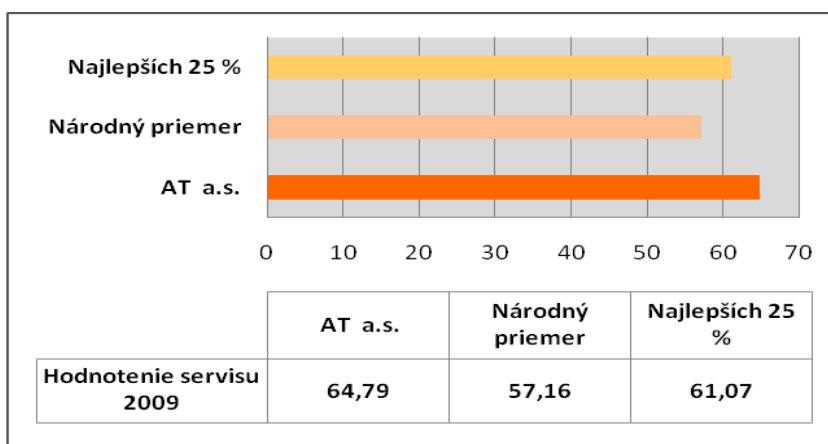
⁴ Japonské slovo „Ichiban“ je „prvý“ alebo „číslo jedna“

⁵ Complete Customer Satisfaction- Úplná spokojnosť zákazníkov

kazníci servisu na telefonické otázky tak, aby sa servis mohol včas dozvedieť podrobnosti o názoroch zákazníkov na služby, ktoré im poskytol.

Nasledujúci graf znázorňuje výsledky prieskumu za rok 2009 kde hodnoty celkovej spokojnosti spoločnosti AT a.s. prevyšujú nielen národný priemer, ale taktiež hodnoty najlepších predajcov na Slovensku. Táto skutočnosť svedčí o skutočnej spokojnosti zákazníkov so servisom. [23]

Graf 12. Celková spokojnosť so servisom



6.2.5 Vyjednávacie vplyv dodávateľov

Kvalitný dodávateľský reťazec vedie k zvyšovaniu ziskovosti pri zvyšujúcich sa zákazníkych požiadavkách na kvalitu a rýchlosť dodania.

Spoločnosť AT a.s. je závislá na niekoľkých importéroch, ktorí podporujú predaj vozidiel a prispievajú k zvyšovaniu predajnosti automobilov na Slovensku. Nejde o klasický dodávateľsko-odberateľský vzťah. Importéri zásobujú predajmi nielen AT a.s., ale celú dileršiu sieť. Jednotliví dileri si vzájomne konkurujú, ale ako celkom majú za cieľ plniť potrebné požiadavky od importérov, ktoré sa od nich očakávajú. Hrozba zo strany tejto konkurenčnej sily nie je zjavná, importér má za cieľ poskytovať kvalitné služby svojim partnerom a tým zvyšovať svoju ziskovosť.

Čo sa týka značky Toyota, spoločnosť má dvoch importérov, *Toyota Motor SR* (dodávka automobilov) a *Toyota Motor ČR* (dodávka náhradných dielov). Značka Iveco má importéra *Afin Slovakia* (dodávka automobilov), *Iveco ČR* (náhradné diely) Značka Fiat má dodávateľa *Fiat SR* (dodávka automobilov + náhradných dielov). Medzi importérmi a predajcami existuje vzťah založený na plnení zmluvných podmienok, ich vzájomné dohody sa týkajú napr. cenník jednotlivých produktov, predajcovia sa zaväzujú plniť potreb-

né štandardy od dodávateľov. Doba splatnosti na automobily sa pohybuje v priemere 30-45 dní a doba splatnosti na náhradné diely 30-60 dní.

6.3 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY

❖ Značné povedomie o spoločnosti, dobré meno na trhu

Dlhodobé skúsenosti manažmentu spoločnosti v oblasti predaja vozidiel a ich servisu svedčia o jej úspešnosti spoločnosti. V roku 2009 sa stala najlepším predajcom automobilov Toyota v rámci Slovenskej a Českej republiky.

❖ Pestré produktové portfólio a výhodná pozícia vozidiel v rámci flotily vozového parku

Svojím skutočne pestrým portfóliom sa spoločnosť snaží uspokojovať širokú verejnosť. Pritom je nutné zdôrazniť, že značky osobných automobilov Toyota a nákladných automobilov Iveco patria celosvetovo medzi výrazné v rámci konkurencie.

Značka Toyota obsadzuje dlhodobo prvé priečky rebríčkov spoľahlivosti, bezporuchovosti a bezpečnosti automobilov vo všetkých kategóriách. Značke Iveco v kategórii vozidiel strednej triedy (kategória N2) dlhodobo patrí vedúce prvé miesto.

Dlhoročná spolupráca s firmami pri značke Iveco viedla od roku 2009 k rozšíreniu portfólia o značku Fiat v kategórii do 3,5 tony.

❖ Zabezpečenie vysokej kvality a spoľahlivosti všetkých výrobkov a služieb

Spoločnosť získala Certifikát systému riadenia kvality STN EN 9001 : 2001, ktorý sa každoročne obnovuje. (P VI).

❖ Kvalitné servisné služby

Okrem kvalitných predajných služieb zabezpečuje spoločnosť kvalitný servis spojený špičkovou technológiou a odborne vyškoleným personálom, ktorý poskytuje servis šesť dní v týždni. Ďalej zabezpečuje odkúp ojazdených predávaných značiek

❖ Zabezpečenie kvality produktov a služieb s prihliadaním na životné prostredie

Jedným z nástrojov trvalého zabezpečenia starostlivosti o životné prostredie a vytváranie pozitívneho environmentálneho profilu spoločnosti je Certifikát environmentálneho manažerstva podľa normy 14001 : 2005, ktorý sa každoročne obnovuje. (P VI)

❖ Silná orientácia na zákazníka a zvyšovanie jeho spokojnosti

Spoločnosť si už po štvrtý krát obhájila prvenstvo v rámci SR v hodnotení úplnej spokojnosti zákazníkov so službami spoločnosti a získala významné ocenenie „Toyota Ichiban“. Spolupráca so zákazníkmi sa opiera o spracovanú databázu, z ktorej čerpajú oslovením zákazníkov predovšetkým pri konaní rôznych akcií (sezónne výmeny pneumatík, predvádzanie jazdy nových typov). K zvyšovaniu spokojnosti slúžia aj rôzne bonusové systémy pre V.I. P. zákazníkov.

❖ Pružná organizačná štruktúra a kvalitná firemná kultúra

Profesionálny tím pracovníkov v celej štruktúre spoločnosti vedie ku kvalite poskytovaných služieb a tým k zvyšovaniu spokojnosti zákazníkov.

❖ Vysoká lojalita zamestnancov

Významným zdrojom konkurenčnej výhody v spoločnosti je nízka fluktuácia, ktorá je dôkazom kvalitného personálneho riadenia. Spoločnosť dbá nato, aby sa zvyšovala kvalifikácia jej zamestnancov prostredníctvom rôznych školení, vzdelávacích programov. Výsledky sú zjavné vo výkonnosti a flexibilitate spolupracovníkov, ktorý sa podieľajú na kvalitnom predajnom a popredajnom servise a tým zvyšujúcu predajnosť.

❖ Výhodné podmienky v rámci dodávateľsko- odberateľských reťazcov

Poskytujúca lehota splatnosti na automobily je 30-45 dní, lehota splatnosti na náhradné diely 30-60 dní.

❖ Vlastná leasingová spoločnosť Toyota Financial Services

❖ Rozsiahla propagácia značky Toyota

❖ Kladný vzťah akcionárov spoločnosti k zabezpečeniu rozvoja a upevneniu pozície spoločnosti na trhu

Akcionári ponechávajú veľkú časť svojho zisku v spoločnosti.

SLABÉ STRÁNKY

❖ Negatívny dopad hospodárskej a ekonomickej krízy

Dôsledky krízy v r. 2009 negatívne zasiahli aj v automobilový priemysel, čo sa výrazným spôsobom poznačilo aj ekonomický vývoj spoločnosti, kedy výrazne klesol výsledok hospodárenia.

❖ Negatívny dopad globálneho vývoja koncernu Toyota Motor Corporation

Negatívne informácie o sťahovaní automobilov značky Toyota v priebehu r. 2009/2010 do servisov z titulov použitia nekvalitných náhradných dielov pri výrobe a nutnosti nevyhnutnej opravy, viedli k narušeniu vnímania tejto značky zo strany zákazníkov

❖ Negatívny dopad prírodnej katastrofy

Dopady japonského zemetrasenia a ničivej vlny cunami zastavili výrobu v japonskej automobilke Toyota a tým narušili očakávané oživenie a rast tejto značky. Z jej prepadu bude pravdepodobne ťažiť hlavne kórejská konkurencia (Kia).

Predpokladám, že všetky dílerské spoločnosti, predávajúce automobily značky Toyota, t. j. aj AT a.s. pocítia prepád produkcie.

PRÍLEŽITOSTI

❖ Expanzívna politika

Spoločnosť je pre trh veľmi atraktívna, jej záujmový potenciál ako dealera je jeden z najväčších, z toho vyplýva snaha spoločnosti rozšíriť svoje podnikateľské aktivity o ďalšiu zaujímavú lokalitu a snažiť sa byť bližšie k potenciálnym zákazníkom.

❖ Tempo ekonomického rastu

Ekonomika sa postupne zotavuje z krízy a možno očakávať v nasledujúcich rokoch zvyšovanie ziskovosti.

❖ Schopnosť pružne reagovať na zmeny

Napriek negatívnym dôsledkom krízy dokázala spoločnosť splniť svoju nadefinovanú obchodnú stratégiu a svojimi kvalitnými službami realizovala kladný výsledok hospodárenia. Preto predpokladám, že spoločnosť bude schopná odolávať hrozbám aj budúcnosti a v prípade negatívneho vývoja sa bude snažiť sa zmierniť ich prejavy svojimi silnými stránkami.

❖ Predaj automobilov novej generácie hybridnej technológie

S rastúcimi nárokmi zákazníkov stúpa aj dôležitosť ekologických kvalít vozidiel. Predpokladám, že vplyvom zvyšujúcich sa cien ropy, benzín a naftu postupne nahradí alternatívne elektromotory. Preto predaj týchto modelov môže pre spoločnosť v budúcnosti znamenať výrazný podiel tržieb.

HROZBY

❖ Rastúci vplyv konkurencie

V Žiline a v blízkom okolí sú etablovaní predajcovia takmer všetkých známych značiek automobilov. Najväčšiu hrozbu pre spoločnosť v oblasti predaja osobných automobilov predstavuje značka Kia, ktorá kvôli neustálemu zvyšovaniu predaja a rastúcemu trhovému podielu otvorila prvý závod pri Žiline. Najväčšou hrozbou v oblasti predaja nákladných automobilov ťažkej triedy (kategória N3) predstavujú značky Mercedes a Volvo.

❖ Legislatíva

Od januára 2011 vstúpili do platnosti nové legislatívne zmeny v daňovej a odvodovej politike, ktoré sa priamo dotýkajú podnikateľov a živnostníkov.

❖ Trh s ropou

Vývoj na trhu s ropou je v súčasnosti veľmi nevyspytateľný. Zdražovanie ropy by malo spomaliť hospodárske zotavenie. Inflácia sa bude zvyšovať nielen kvôli vyšším cenám energií, ale aj kvôli prudkému zdraženiu potravín. Slovenský trh už teraz pociťuje pomalý nárast pohonných hmôt vplyvom rastu svetových cien energií a komodít

7 NAVRHOVANÉ ODPORÚČANIA A PRÍNOSY SPOLOČNOSTI

Hlavným cieľom tejto práce bolo analyzovať ekonomickú prosperitu a konkurencieschopnosť spoločnosti AT a.s. a následne navrhnúť opatrenia a odporúčenia k zlepšeniu finančnej situácie a udržaniu si dobrej pozície v konkurenčnom prostredí.

7.1 Zhodnotenie analýz

Spoločnosť AT a.s. zastáva významné postavenie na slovenskom trhu s automobilmi. Podporuje predaj vozidiel a prispieva k zvyšovaniu úrovne automobilového priemyslu na Slovensku. Spokojnosť zákazníkov je hlavným cieľom spoločnosti a jeho plnenie jej prináša uspokojivú ziskovosť.

Pre zhodnotenie prosperity a konkurencieschopnosti spoločnosti som použila tri základné analýzy. Ako vstupný krok k tomu, aby som mohla skúmať postavenie na trhu v rámci konkurencie, som analyzovala jej finančnú situáciu. Na základe analýzy Porterovho modelu konkurenčných síl som detailne skúmala automobilové prostredie a päť faktorov, ktoré vplyvajú na spoločnosť a ovplyvňujú jej pozíciu na trhu. Na konci som vypracovala SWOT analýzu, ktorá vyzdvihuje prevažne silné stránky spoločnosti.

V rámci finančnej analýzy som spracovala rozbor pomerových ukazovateľov, pričom som vychádzala z analýz súvahy a výkazu ziskov a strát za obdobie 2007 až 2010. Sledované obdobia detailne poukazujú na vývoj v predkrízovom období, v čase krízy a v po kríze. Súhrnné hodnoty ukazovateľov sa zaznamenajú v tabuľke v prílohe bakalárskej práce. (P IV). Finančná situácia spoločnosti AT a.s. napriek problémom v ekonomike SR a negatívne vývoju v oblasti predaja nákladných automobilov bola v rokoch 2007 – 2010 vyrovnaná a stabilná.

Poukazujú na to **ukazovatele rentability**, ktoré signalizujú, že spoločnosť je od roku 2007 trvale zisková. Rok 2008 napriek začínajúcim signálom finančnej a hospodárskej krízy hodnotím ako najúspešnejší rok za sledované obdobie. Spoločnosť dosiahla najvyššie výnosy a vytvorila najvyšší objem čistého zisku. Podľa zistení z interných materiálov, zisk po zdanení bol historicky najvyšší. Jeho hodnota výrazne ovplyvnila celkovú rentabilitu, ktorá bola oproti ostatným rokom výrazne vysoká. Dôsledky finančnej a ekonomickej krízy, ktoré negatívne zasiahli automobilový priemysel, výrazným spôsobom poznačili aj ekonomický vývoj spoločnosti AT a.s. V roku 2009 po prvý krát vo svojej histórii zaznamenala spoločnosť stagnáciu v oblasti výnosov, výsledok hospodárenia po zdanení výrazne po-

klesol z dôvodu takmer trojnásobného poklesu výnosov z predaja vozidiel, čo sa prejavilo aj na hodnotách ukazovateľov rentability. Aj napriek negatívnemu vývoju si dokázal spoločnosť udržať postavenie na trhu, ekonomika sa zastabilizovala a spoločnosť zaznamenala mierne pozitívny vývoj hospodárenia spoločnosti v roku 2010.

Z pohľadu hodnôt celkovej likvidity spoločnosť možno považovať **za likvidnú**, bez problémov dokázala kryť finančné prostriedky, preto predpokladám, že v budúcnosti bude schopná uhrádzať svoje krátkodobé záväzky. Všetky ukazovatele likvidity dosahujú uspokojivé hodnoty.

AT a.s. si plnila svoje záväzky voči bankám, inštitúciám, voči svojim dodávateľom a zamestnancom. Na túto skutočnosť poukazujú hodnoty **ukazovateľov aktivity**, kde doba obratu záväzkov sa pohybovala v priemere za sledované obdobia okolo 40 dní a doba obratu pohľadávok okolo 26 dní. Obrat celkových aktív v rokoch 2007 – 2009 je výrazne vyšší než požadovaná hodnota 1, z čoho vyplýva, že spoločnosť veľmi efektívne využívala svoj majetok. Kladne hodnotím vzťah spoločnosti k vytváraniu zásob. Nevytvárala zbytočné veľké prostriedky v zásobách, načo poukazuje nielen fakt, že bola spoločnosť likvidná, ale aj nízka doba obratu zásob. Výnimkou je len rok 2008, kedy spoločnosť zaznamenala zvýšenie stavu OA, hlavne zvýšenie stavu zásob, z dôvodu predzásobenia vozidlami strednej a ťažkej rady a následne ich prudký pokles. Táto skutočnosť sa odzrkadlila na hodnote obratu zásob.

Z hľadiska hodnotenia **ukazovateľov zadlženosti** hodnotím spoločnosť pozitívne. Využívala prevažne cudzie zdroje, ktoré predstavujú menej rizikový faktor. V rokoch 2009 – 2010 zaznamenali najväčší pokles hlavne bankové úvery a výpomoci z dôvodu zníženia stavu čerpaného kontokorentného úveru. Zadlženosť spoločnosti bola primeraná, v poslednom analyzovanom období dosiahla najnižšiu hodnotu cca 26%. Z hľadiska úrokového krytia spoločnosť vyhovuje požiadavkám dosiahnuť úroveň tohto ukazovateľa aspoň 5. Spoločnosť by teda v budúcnosti nemala mať problém vytvoreným ziskom kryť potenciálne úroky z pôžičiek.

Schopnosť podniku dosahovať prosperitu nezáleží len na štruktúre zdrojov a ich využívaní, ale samozrejme na vonkajšom prostredí a jeho zložkách. Dôležitou otázkou, ktorú musí firma riešiť pri vstupe do odvetvia, je atraktivita odvetvia a konkurencia, ktorá sa v odvetví nachádza a výrazne ovplyvňuje spoločnosť.

AT a.s. sa nachádza na trhu už osemnásť rokov a za toto obdobie zaujala dobrú pozíciu nielen v rámci Žilinského kraja alebo v rámci celej republiky. Podnetom pre vznik firmy bola autorizácia pre predaj a servis automobilov Toyota a zároveň aj osobné uspokojenie spoločníkov pracovať v tejto oblasti. Veľmi pozitívne hodnotím diverzifikované portfólio služieb. V súčasnosti sa AT a.s. zaoberá predajom vozidiel Toyota, Iveco, Fiat a servisom vozidiel Toyota, Iveco, Fiat a Lexus. Týmto pozitívne hodnotím toto diverzifikované portfólio služieb, spoločnosť tak uspokojuje širokú škálu zákazníkov.

Najdôležitejšími segmentmi, ktoré ovplyvňujú spoločnosť AT a.s. je značný vplyv konkurencie v odvetví a hrozba substitútov. Analýzou konkurencieschopnosti som poukázala na to, že spoločnosť zastáva významné miesto na trhu. Z hľadiska predaja osobných automobilov Toyota bol rok 2009 pre spoločnosť veľmi úspešný, stala sa najlepším predajcom automobilov Toyota v rámci Slovenskej a Českej republiky. Čo sa týka substitučných výrobkov, trh s automobilmi ponúka skutočne širokú paletu rôznorodých značiek, čiže kupujúci si má z čoho vybrať. V rámci analýz ktoré som robila, značke Toyota už niekoľko rokov patrí miesto v rebríčku top 10 najlepších značiek osobných automobilov na Slovensku. Veľmi významné ocenenie si značka Toyota odniesla z nedávnych hodnotení technických kontrol automobilov TUV report 2011, kde bola ohodnotená ako najlepšia značka. Výraznú konkurenciu pre spoločnosť predstavuje značka Kia, ktorá vybudovaním výrobného závodu na pri Žiline, začala plniť vízia spoločnosti a to stať sa poprednou automobilovou značkou. V oblasti predaja nákladných automobilov je tiež značne viditeľná konkurencia. Najväčšími konkurentmi sú značky Mercedes a Volvo. Spoločnosť zaznamenala značný medziročný pokles predaja z dôvodu nepriaznivej ekonomickej situácie.

Zákazníci predstavujú pre spoločnosť významnú konkurenčnú silu. Spoločnosť vie, že je potrebné udržiavať si dobrý vzťah so zákazníkmi. Dôsledkom toho je fakt, že spoločnosť AT a.s. ako jediná spoločnosť v rámci Slovenska získala 4x za sebou významné ocenenie „Toyota Ichiban“ za najvyššiu spokojnosť zákazníkov, čím sa zaradila medzi 41 najlepších malopredajcov v Európe.

Úspešnosť podniku závisí nielen od atraktivity odvetvia a jeho segmentoch, ale taktiež na schopnosti využívať svoje konkurenčné výhody. Preto som v závere tejto práce vypracovala SWOT analýzu, kde som určila silné a slabé stránky spoločnosti a príležitosti a hrozby. Na týchto bodoch spoločnosť stavia svoju stratégiu a podnikový plán. Z analýzy vyplýva, že spoločnosť má prevahu silných stránok, z čoho plynie jej dobrá povest' na trhu. Ako

najsilnejšiu stránku vidím kvalitné produktové portfólio a neustále zvyšovanie spokojnosti zákazníkov. Čo sa týka slabých stránok, tak tu spoločnosť ovplyvnila prevažne kríza a tým pokles jej výkonnosti. Ďalej zo SWOT analýzy vyplýva, že spoločnosť má prevahu príležitostí nad hrozbami, pričom najväčšiu príležitosť vidím v rozširovaní pôsobiska spoločnosti. Po vyhodnotení výsledkov tejto analýzy by som zvolila stratégiu S-O, čiže spoločnosť by mala využívať silné stránky a príležitosti plynúce z okolia.

7.2 Odporúčania pre spoločnosť

Na základe predchádzajúcich analýz môžem konštatovať, že spoločnosť sa nachádza v dobrej situácii. Pre udržanie, resp. zvyšovanie konkurenčného podielu som si dovoľila navrhnúť zopár odporúčaní :

❖ Rozšírenie pôsobiska

Keďže vidím veľký potenciál v raste dopytu po osobných automobiloch, odporúčala by som spoločnosti chopiť sa príležitosti a rozšíriť doterajšie aktivity o nové zaujímavé centrá a zvyšovať tak spokojnosť svojich zákazníkov

❖ Zvýšenie reklamných kampaní značky Iveco

Nákladné automobily Iveco zaznamenali v sledovanom období 2007 – 2010 výrazný prepad predajnosti, hlavne z dôvodu krízy. Jedna z možností, ako zvýšiť predaj a povedomie zákazníkov o kvalitách tejto značky, je zvýšiť propagáciu.

❖ Predaj hybridných vozidiel

Toyota je najväčším svetovým výrobcom automobilov a vo vývoji hybridných technológií jej patrí značný náskok. Najpredávanejším vozidlom v Japonsku sa minulý rok prvýkrát stalo plnohodnotné hybridné vozidlo - Toyota Prius, ktoré kombinuje benzínový a elektrický motor. [24]

Predaj hybridných modelov zatiaľ na Slovensku nie je na úrovni áut s benzínovým motorom. Je to dané o niečo vyššou cenou, ale aj tým, že technológia je pre ľudí nová a majú pred ňou rešpekt. Spoločnosť AT a.s. by mala prostredníctvom prieskumov zisťovať, či majú spotrebitelia záujem o tento druh vozidla, prípadne ich informovať o jej výhodách.

Do budúcnosti vidím veľký potenciál v raste predajnosti týchto automobilov, nielen z dôvodu nárastu cien ropy, ale hlavne z dôvodu, že sa bude klásť čoraz väčší dôraz na ekológiu.

ZÁVER

Cieľom tejto práce bolo analyzovať ekonomickú prosperitu a konkurencieschopnosť spoločnosti AT a.s., ktorá sa zaoberá predajom a servisom osobných a nákladných automobilov.

V rámci teoretickej časti som spracovala základné poznatky súvisiace s prosperitou a konkurencieschopnosťou. Pri spracovaní som vychádzala z odbornej literatúry a zdrojov uvedených v použitej literatúre.

Získané teoretické vedomosti som následne aplikovala do praktickej časti. V prvej časti som sledovala finančnú výkonnosť spoločnosti pomocou analýzy pomerových ukazovateľov. Získané informácie mi poslúžili k analýze konkurencieschopnosti spoločnosti. Použila som dve metódy a to analýzu konkurenčných síl a SWOT analýzu, pomocou ktorých som vymedzila postavenie spoločnosti v konkurenčnom prostredí.

Rok 2009 znamenal nielen pre spoločnosť AT a.s. množstvo zmien, náročných úloh a výziev. Neľahká ekonomická situácia, ktorá ovplyvnila celý automobilový priemysel, vytvorila priestor pre prehodnotenie hospodárenia a zavádzanie úsporných opatrení. Hospodárska kríza je ústredný pojem, s ktorým som pracovala v celej bakalárskej práci. Kríza výrazne ovplyvnila finančnú situáciu podniku a taktiež trh s konkurentmi.

Na základe všetkých vypracovaných analýz som v závere tejto práce navrhla opatrenia k zlepšeniu prosperity a konkurencieschopnosti spoločnosti.

Vďaka tejto práci som si prehĺbila svoje vedomosti a získala praktické skúsenosti o fungovaní firmy. Verím, že cieľ mojej práce bol splnený a dúfam, že spoločnosť AT a.s. bude naďalej prosperovať a zvyšovať svoj konkurenčný potenciál.

Záver tejto práce by som ukončila citátom, ktorý sebe skrýva základnú konkurenčnú výhodu spoločnosti AT a.s. Spoločnosť sa ho snaží úspešne naplňať a dosahovať tak prosperitu a významné miesto v konkurenčnom prostredí.

„ Zákazníci sú našim cieľom, pre ktorých pracujeme a chceme pre nich to najlepšie. „

AT a.s.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] BARAN, D. a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku v praxi*. Bratislava: IRIS, 2006. 130 s. ISBN 978-80-89238-13-2.
- [2] ČICHLOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: RADIX, 2002. 268 s. ISBN: 80-86031-35-7.
- [3] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 336 s. ISBN: 978-80-251-2621-9.
- [4] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování*. Praha: Ekopress, 1997. 186 s. ISBN: 978-80-86929-26-2.
- [5] HORVÁTH & PARTNERS . *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [6] KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0
- [7] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1 vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2 vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1
- [9] KNÁPKOVÁ ,A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4
- [10] KORÁB, V.-PETERKA, J.-REŽNÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Praha: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [11] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4 vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN: 978-80-247-1545-2
- [12] KOTULIČ, R.-KIRÁLY, P.-RAJČIANIOVÁ,M. *Finanční analýza podniku*. Bratislava: IURA edition, 2007. 206 s. ISBN: 978-80-8078-117-0
- [13] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 220 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

- [14] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
- [15] PORTER, M. *Konkurenční strategie firmy: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, s.r.o., 1994. 403 s. ISBN 8085605112
- [16] RUČKOVÁ, P. *Finanční analýza, metody, ukazovatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
- [17] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978- 80- 251- 1830-6.
- [18] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2 vyd. Praha: Ekopress, 1997. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [19] VEBER, J. a kol. *Management: základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2 vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978- 80-7261-200-0.
- [20] WAGNER, J. *Měření výkonnosti : jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [21] HÁLEK, V. *Fakulta informatiky a management, katedra managementu*. [online]. [cit 2011-04-26]. Dostupné na Internetu: http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-schema_swot_analyzy.gif
- [22] KOVÁČ, M., SABADKA, D. *Typológia automobilového priemyslu*. [online]. [cit 2011-01-21] . Dostupné na Internetu: http://web.tuke.sk/sjf-icav/stranky/obrazky2/e-texty/_skripta/typo_aut_prie.pdf
- [23] *Oficiálne internetové stránky spoločnosti AT a.s.* [online]. [cit 2011-04-17]. Dostupné na Internetu: <http://www.atza.sk/>
- [24] *Oficiálne internetové stránky spoločnosti Toyota*. . [online]. [cit 2011-03-22]. Dostupné na Internetu: http://www.toyota.sk/about/news_and_events/tuv_2011.aspx

- [25] *Oficiálne internetové stránky Združenia automobilového priemyslu [online].*[cit 2011-02-25]. Dostupné na Internete: <http://www.zapsr.sk/>

ODBORNÉ ČASOPISY

- [26] PROSNAN, J., KOCIFAJ, E. 2009. *Automobil 2009. Týždenník Trend.* ISSN 1335-0684. September 2009. č. 38, s. 3-19.
- [27] Kolektiv autorů. 2010. *Automobilový průmysl. Ekonom special* . Týdeník Ekonom. ISSN 1210-0714. November 2010, č.43 s. 3-26.
- [28] KAPOUN, J. Michael E. Porter: Konkurenční výhoda. *Měsíčník Moderné řízení.* ISSN 0026-8720. Září 2010, č.9, s. 70-73.

OSTATNÉ ZDROJE

- [29] Výročné správy AT a.s. 2007-2010

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK

A	- aktíva
a.s.	- akciová spoločnosť
BSC	- vyvážené skóre
CZ	- cudzie zdroje
EAT	- čistý zisk
EBIT	- zisk pred úrokmi a zdanením
OA	- obežné aktíva
P	- pasíva
ROA	- rentabilita celkového kapitálu
ROE	- rentabilita vlastného kapitálu
ROS	- rentabilita tržieb
SWOT	- silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby
VH	- výsledok hospodárenia
VK	- vlastný kapitál
CZ	- cudzie zdroje

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Perspektívy BSC	14
Obr. 2. Konkurenčná výhoda a tvorba hodnoty	16
Obr. 3. Potretove dynamické konkurenčné sily	17
Obr. 4. SWOT analýza	20
Obr. 5. Grafické znázornenie jednotlivých kategórií VH.....	24
Obr. 6. Členenie pomerových ukazovateľov	24
Obr. 7. Logá spoločnosti AT a.s.	33
Obr. 8. Organizačná štruktúra spoločnosti.....	35

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Vývoj ukazovateľov aktivity	38
Tab. 2. Vývoj ukazovateľov zadlženosti	40
Tab. 3. Vývoj ukazovateľov likvidity	43
Tab. 4. Vývoj predajnosti automobilov predajcom AT a.s [29]	46

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1. Vývoj výsledku hospodárenia	36
Graf 2. Vývoj rentability podniku.....	38
Graf 3. Vývoj ukazovateľov doby obratu	39
Graf 4. Vývoj zdrojov financovania	41
Graf 5. Vývoj obežných aktív	42
Graf 6. Pozícia značky Toyota na slovenskom trhu v roku 2008.....	49
Graf 7. Pozícia značky Toyota na slovenskom trhu v roku 2009.....	49
Graf 8. Pozícia značky Toyota na slovenskom trhu v roku 2010.....	49
Graf 9. Pozícia značky Iveco na slovenskom trhu v roku 2008	50
Graf 10. Pozícia značky Iveco na slovenskom trhu v roku 2009	50
Graf 11. Pozícia značky Iveco na slovenskom trhu v roku 2010	51
Graf 12. Celková spokojnosť so servisom.....	52

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I:	Súvaha spoločnosti za roky 2007- 2010	70
Príloha P II:	Výkaz ziskov a strát za roky 2007- 2010	71
Príloha P III:	Analýza majetkovej a kapitálovej štruktúry za roky 2007-2009	72
Príloha P IV:	Súhrn sledovaných pomerových ukazovateľov za roky 2007-2010.....	73
Príloha P V:	Spoločnosť AT a.s.	74
Príloha P VI:	Certifikáty	75

Príloha P I: Súvaha spoločnosti za roky 2007- 2010

O.	Položka rozvahy	2007	2008	Zmena 2008/2007 %	2009	Zmena 2009/2008 %	2010	Zmena 2010/2009 %
	AKTIVA CELKOM	9 566 968	9 925 702	3,70	9 204 488	-7,20	7 419 431	-19,4
A.	Neobežný majetok	4 041 855	3 763 474	-6,90	3 597 711	-4,40	3 280 077	-8,83
A. I.	Dlhodobý nehmotný majetok	16 991	11 129	-34,60	5 836	-47,60	1 046	-82,08
A. II.	Dlhodobý hmotný majetok	4 024 864	3 752 345	-6,50	3 591 875	-4,30	3 279 031	-8,71
B.	Obežný majetok	5 525 113	6 162 228	11,50	5 606 777	-9,00	4 139 354	-26,17
B. I.	Zásoby	3 058 658	4 332 977	41,70	3 278 558	-24,30	2 335 614	-28,76
B. I.	Dlhodobé pohľadávky	107 691	115 000	6,80	96 548	-16,00	96 548	0
B. I.	Krátkodobé pohľadávky	1 828 686	1 513 463	-17,20	1 990 967	31,60	806 649	-59,48
B. I.	Krátkodobý finančný majetok	341 388	68 870	-79,80	67 789	-1,60	756 218	1016
D.	Ostatný majetok	188 690	131 918	-30,10	172 915	31,10	144 325	-16,53
	Podiel neobežného majetku na aktívach	42,20 %	37,90 %		39,10 %			
	PASÍVA CELKOM	9 566 968	9 925 702	3,70	9 204 488	-7,20	7 419 431	-19,4
A.	Vlastný kapitál	4 502 839	5 220 464	16,00	5 388 853	3,20	5 487 718	1,83
A. I.	Základný kapitál	680 475	680 475	0	680 600	0,20	680 600	0
A. II.	Zákonný a ostatné fondy	3 171 121	3 757 717	18,50	4 535 934	20,70	4 563 502	0,6
A. III.	Výsledok hospodárenia BO	651 243	782 272	20,10	172 319	-78,00	243 616	41
B.	Cudzie zdroje	5 064 129	4 705 238	-7,10	3 815 635	-18,90	1 931 713	-49
B. I.	Rezervy	43 674	42 389	-3,00	30 414	-28,20	46 188	51,8
B. I.	Dlhodobé záväzky	193 583	172 777	-10,70	124 500	-28,00	108 519	-13
B. I.	Krátkodobé záväzky	3 185 668	2 403 777	-24,50	2 550 575	6,20	1 523 924	-40
B. I.	Bankové úvery a fin. výpomoci	1 405 831	1 989 448	41,50	1 025 280	-48,50	168 293	-84
C.	Ostatné záväzky	235 373	96 847	-58,90	84 866	-12,40	84 789	-1
	Podiel VK na pasívach	47,10 %	52,60 %		58,50 %		73,96 %	

Príloha P II: Výkaz ziskov a strát za roky 2007- 2010

O.	Položka výkazu zisku a straty	2007	2008	2009	2010
I.	Tržby za predaj tovaru	23 187 447	23 522 524	14 000 761	13 178 451
A.	Náklady vynaložené na predaný tovar	21 866 195	22 362 491	13 599 440	12 577 809
+	Obchodná marža	1 321 252	1 160 033	401 321	600 642
II.	Výroba	2 880 333	3 444 100	3 462 918	3 498 381
B.	Výrobná spotreba	2 119 642	2 345 281	2 147 613	2 166 551
+	Pridaná hodnota	2 081 943	2 258 852	1 716 626	1 932 472
C.	Osobné náklady	1 296 488	1 551 677	1 376 954	1 474 336
D.	Dane a poplatky	20 613	32 996	23 734	22 636
E.	Odpisy DNH a DHM	312 620	394 444	388 049	360 106
III.	Tržby z predaja DH a materiálu	447 125	40 140	68 596	20 956
F.	Zostatková cena predaného DM a majetku	345 947	19 736	37 116	18 766
IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	340 027	653 310	396 153	386 413
H.	Ostatné náklady z hospodárskej činnosti	8 763	10 880	39 151	89 112
*	VH z hospodárskej činnosti	884 628	924 569	316 347	367 106
X.	Výnosové úroky	4093	1 098	72	808
N.	Nákladové úroky	79 865	94 548	57 716	11 312
XI.	Ostatné finančné výnosy	158 700	298 137	88	3
O.	Ostatné finančné náklady	162 783	164 861	64 936	56 217
*	VH z finančnej činnosti	-79 918	39 826	-122 492	-66 860
S.	Daň z príjmu za bežnú činnosť	157 349	186 800	45 405	59 600
**	VH za bežnú činnosť po zdanení	647 384	777 595	148 450	240 646
XIV.	Mimoriadne výnosy	4 613	5 774	29 468	3 667
T.	Mimoriadne náklady	0	0	0	0
U.	Daň z mimoriadnej činnosti	864	1 097	5 599	697
*	Mimoriadny VH po zdanení	3748	4 677	23 869	2 970
***	VH za účtovné obdobie pred zdanením	809 456	970 169	223 323	303 913
***	VH za účtovné obdobie po zdanením	651 243	782 272	172 319	243 616

Príloha P III: Analýza majetkovej a kapitálovej štruktúry za roky 2007-2009

Štruktúra výnosov	2007	2008	2009	2010
Výnosy z hospodárskej činnosti	26 774 932	27 642 074	17 928 428	17 085 015
Tržby za predaj tovaru	23 187 447	23 522 524	14 000 761	13 178 451
Tržby z predaja vlast. tovar a služieb	2 800 333	3 444 100	3 462 918	3 498 381
Tržby z predaja dlhodobého majetku	447 125	40 140	68 596	20 959
Ostatné výnosy z hospod. činnosti	340 027	635 310	396 153	386 413
Výnosy z finančnej činnosti	162 793	299 235	160	811
Výnosové úroky	4093	1 098	72	808
Ostatné finančné výnosy	158 700	298 137	88	3
Mimoriadne výnosy	4 613	5 774	29 468	3 667
VÝNOSY CELKOM	26 942 338	27 947 083	17 958 056	17 089 493

Štruktúra nákladov	2007	2008	2009	2010
Náklady na hospodársku činnosť	25890234	26 717505	17 612081	16 717098
Náklady na predaj tovaru	21 786 161	22 362 491	13 599 440	12 577 809
Náklady na výrobu (výrobná spotreba)	2 119 642	2 345 281	2 147 613	2 166 551
Osobné náklady	1 296 488	1 551 677	1 376 954	1 474 336
Dane a poplatky	20 613	32 996	23 734	22 636
Odpisy DNM a DHM	312 620	394 444	388 049	360 106
Zostatková cena predaného DM a materiálu	345 947	19 736	37 116	18 766
Ostatné náklady na hospod. činnosť	8 763	10 880	39 175	96 894
Náklady na finančnú činnosť	242 648	259 409	122 652	67 671
Nákladové úroky	79 865	94 548	57 716	11 312
Ostatné finančné náklady	162 783	164 861	64 936	56 359
Mimoriadne náklady	0	0	0	0
Daň z príjmov	158 213	187 897	51 004	60 297
Daň z bežnej činnosti	157 349	186 800	45 405	59 600
Daň z mimoriadnej činnosti	864	1 097	5 599	697
NÁKLADY CELKOM	26 132 882	26 976914	17 734734	16 784769

Príloha P IV: Súhrn sledovaných pomerových ukazovateľov za roky 2007-2010

Ukazovatele rentability	Vzorce	2007	2008	2009	2010
Rentabilita celkového kapitálu	EAT/ Celkový kapitál	0,07	0,08	0,02	0,03
Rentabilita vlastného kapitálu	EAT/ Vlastný kapitál	0,14	0,15	0,03	0,04
Rentabilita tržieb	EAT/Tržby	0,02	0,03	0,01	0,01
Ukazovatele aktivity	Vzorce	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktív	Tržby/ CA	2,72	2,71	1,89	2,25
Obrat zásob	Tržby/ Zásoby	8,49	6,22	5,32	7,14
Doba obratu zásob	Priemerný stav zásob/ Tržby * 360	42,37	57,84	67,58	50,42
Doba obratu pohľadávok	Pohľadávky/ Tržby * 360	25,3	20,21	41,04	17,41
Doba obratu krátko. záväzkov	Krátkodobé záväzky/ Tržby * 360	44,13	32,09	52,58	32,89
Ukazovatele zadlženosti	Vzorce	2007	2008	2009	2010
Celková zadlženosť	Cudzie zdroje / Celkové aktíva	0,53	0,47	0,41	0,26
Miera zadlženosti	Cudzie zdroje / Vlastný kapitál	1,12	0,90	0,71	0,35
Úrokové krytie	EBIT/ Nákladové úroky	10,13	10,26	3,87	26,87
Ukazovatele likvidity	Vzorce	2007	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita	Finančný majetok/ Kr. záväzky	0,11	0,03	0,03	0,50
Pohotová likvidita	OA- zásoby/Kr. záväzky	0,68	0,66	0,81	1,03
Bežná likvidita	OA/Kr. záväzky	1,73	2,56	2,20	2,72

Príloha P V: Spoločnosť AT a.s.



Príloha P VI: Certifikáty



ITQ - INŠTITÚT TEÓRIE KVALITY, s.r.o.

Certifikačný orgán pre systémy kvality
akreditovaný ČIA č. 604/2004 v zmysle ČSN EN 45012

CERTIFIKÁT

č. QS - 110

System manažmentu kvality

AT a.s.

Dlhá 84; 010 01 Žilina

na základe recertifikačného auditu č. 258/2006 vyhovuje požiadavkám normy
pre systémy manažérstva kvality:

STN EN ISO 9001 : 2001

Tento certifikát platí pre nasledovnú oblasť pôsobnosti:
(Okrem kapitoly 7.3. Ďalšie vysvetlenie týkajúce sa tohoto certifikátu a aplikovateľnosti požiadaviek normy je možné získať u certifikovanej spoločnosti.)

Predaj a servis dvojstopových motorových vozidiel.


Ing. Peter JASEŇ
Zástupca certifikačného orgánu



Certifikát je platný:
od: 20. 04. 2006
do: 20. 04. 2009

Nesplnenie požiadaviek stanovených v zmluve na recertifikáciu č. RC/264/2006 môže spôsobiť odňatie, resp. zrušenie certifikátu.
Certifikačný orgán pre systémy kvality a EMS, ITQ - INŠTITÚT TEÓRIE KVALITY, s.r.o., Limbová 24/4, 010 01 Žilina, Slovensko, tel./fax: ++421/ 41/ 7003404, E-mail: itq@itq-zilina.sk



ITQ - INŠTITÚT TEÓRIE KVALITY, s.r.o.

**Certifikačný orgán pre systémy kvality a EMS
akreditovaný ČIA č. 605/2004 v zmysle ISO/IEC Pokynu 66**

CERTIFIKÁT

č. EMS - 111

System environmentálneho manažérstva

AT a.s.

Dlhá 84; 010 01 Žilina

na základe recertifikačného auditu č. 258/2006 vyhovuje požiadavkám normy
pre systémy environmentálneho manažérstva:

STN EN ISO 14001 : 2005

Tento certifikát platí pre nasledovnú oblasť pôsobnosti:

Predaj a servis dvojstopových motorových vozidiel.

Ing. Peter JASEŇ
Zástupca certifikačného orgánu



Certifikát je platný:
od: 20. 04. 2006
do: 20. 04. 2009

Nesplnenie požiadaviek stanovených v zmluve na recertifikáciu č. RC/264/2006 môže spôsobiť odňatie, resp. zrušenie certifikátu.
Certifikačný orgán pre systémy kvality a EMS, ITQ - INŠTITÚT TEÓRIE KVALITY, s.r.o., Limbová 24/4, 010 01 Žilina, Slovensko, tel./fax: ++421/ 41/ 7003404, E-mail: itq@itq-zilina.sk