

# Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard jako nástroje na zlepšení strategického řízení a výkonnosti společnosti XY a.s.

Bc. Silvia Hodermarská

---

Diplomová práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Silvia HODERMARSKÁ**  
Osobní číslo: **M10461**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard jako nástroje na zlepšení strategického řízení a výkonnosti společnosti XY a.s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti strategického hodnocení, měření a řízení výkonnosti podniku s využitím konceptu Balanced Scorecard a procesu jeho implementace.

#### II. Praktická část

- Analyzujte vývoj a současný stav vnějšího a vnitřního prostředí ve vztahu ke strategickému řízení výkonnosti podniku XY a.s.
- Na základě předchozí analýzy zhodnoťte dosavadní výkonnost podniku XY a.s.
- Vypracujte projekt implementace strategického hodnocení a řízení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard ve společnosti XY a.s.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika spojená s projektem a formulujte závěrečné doporučení, vedoucí k úspěšné implementaci konceptu Balanced Scorecard do společnosti XY a.s.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HORVÁTH and PARTNERS, Balanced Scorecard v praxi. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2001. ISBN 80-7259-018-9.**

**KAPLAN S., Robert a David P. NORTON. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.**

**KAPLAN S., Robert a David P. NORTON. Aligment systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytvoření synergií. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.**

**VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-005-7.**

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Miroslav Chodúr, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2012

Silvia Hodermaršková

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cieľom mojej diplomovej práce je navrhnúť projekt implementácie konceptu Balanced Scorecard do systému riadenia Spoločnosti XY a.s. za účelom zefektívnenia hodnotenia výkonnosti podniku. Teoretická časť je venovaná dôležitosti stratégie a riadeniu výkonnosti podniku, pričom najväčšia časť sa týka konceptu BSC, jeho charakteristiky a implementácie do systému riadenia. V praktickej časti sú prevedené jednotlivé analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku a na základe výsledkov je navrhnutý projekt implementácie konceptu BSC na podmienky tejto Spoločnosti. Na záver sú vyhodnotené prínosy, riziká a odporúčenia navrhnutého riešenia.

**Kľúčové slová:** Balanced Scorecard, výkonnosť, strategická analýza, perspektíva, strategické ciele, meradlá, strategické akcie

## **ABSTRACT**

The aim of my thesis is to propose a project to implement the concept of Balanced Scorecard management system in the XY and in order to make the assessment of business performance. The theoretical part focuses on the importance of strategy and corporate performance, while the largest part relates to the concept of BSC, its characteristics and the implementation of the management system. In the practical part individual analyzes of internal and external business environment are transferred and the results of the proposed project is the implementation of the BSC concept in terms of the company. Finally, the evaluated benefits, risks and recommendations of proposed solution are evaluated.

**Keywords:** Balanced Scorecard, performance, strategic analysis, perspective, strategic goals, benchmarks, strategic actions

Na úvod by som sa chcela veľmi pekne poďakovať môjmu vedúcemu diplomovej práce Mgr. Miroslavovi Chodúrovi za umožnenie spracovať túto prácu pod jeho odborným vedením, za jeho cenné rady, pripomienky a čas, ktorý mi venoval pri konzultáciách.

Taktiež patrí veľké poďakovanie pánovi riaditeľovi a pani riaditeľke finančného oddelenia vybraného podniku, za umožnenie spracovať diplomovú prácu v danej Spoločnosti, za poskytnutie všetkých potrebných materiálov a údajov, bez ktorých by spracovanie nebolo možné, a tiež ďakujem ostatným členom projektového tímu, s ktorými prebiehala spolupráca na samotnom projekte a venovali mi čas pri konzultáciách a sedeniach.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>I. TEORETICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>12</b>
<b>1 VÝKONNOSŤ PODNIKU .....</b>	<b>13</b>
1.1 PRÍSTUPY K MERANIU VÝKONNOSTI FIRIEM .....	13
1.1.1 Tradičné meradlá výkonnosti.....	14
1.1.2 Moderné finančné meradlá.....	15
1.1.3 Komplexné meradlá.....	16
<b>2 STRATÉGIA A STRATEGICKÉ RIADENIE.....</b>	<b>17</b>
2.1 ÚROVNE STRATEGICKÉHO RIADENIA.....	18
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	18
<b>3 BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>21</b>
3.1 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA BSC .....	21
3.2 DÓVODY ZAVEDENIA KONCEPCIE BSC.....	22
3.3 PERSPEKTÍVY BSC .....	23
3.3.1 Finančná perspektíva.....	23
3.3.2 Zákaznícka perspektíva.....	25
3.3.3 Procesná perspektíva.....	26
3.3.4 Perspektíva učenia sa a rastu (potenciálu).....	28
3.4 IMPLEMENTÁCIA BALANCED SCORECARD .....	29
3.4.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu.....	29
3.4.2 Objasnenie stratégie .....	30
3.4.3 Tvorba Balanced Scorecard.....	30
3.4.4 Proces rozšírenia Roll- out .....	34
3.4.5 Zaistenie kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard.....	34
3.5 OBMEDZENIA A BARIÉRY METÓDY BSC .....	35
3.5.1 Obmedzenia.....	35
3.5.2 Bariéry .....	36
3.6 ČO UKÁZAL PRIESKUM?.....	38
<b>II. PRAKTICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>40</b>
<b>4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI XY A.S. ....</b>	<b>41</b>
4.1 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI XY A.S. ....	41
4.2 PROFIL SPOLOČNOSTI .....	42
4.2.1 Portfólio výrobkov .....	42



4.2.2	<i>Pokrytie trhov.....</i>	42
4.2.3	<i>Stratégia, technologický rozvoj, investície a kvalita.....</i>	43
4.3	POLITIKA MANAŽÉRSKÝCH SYSTÉMOV .....	44
<b>5</b>	<b>STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>46</b>
5.1	PEST ANALÝZA.....	46
5.1.1	<i>Politické a legislatívne faktory.....</i>	46
5.1.2	<i>Ekonomické faktory .....</i>	47
5.1.3	<i>Sociálnokultúrne a demografické faktory .....</i>	48
5.1.4	<i>Technické a technologické faktory .....</i>	49
5.2	ANALÝZA VPLYVOV GLOBALIZÁCIE „4 C“ .....	49
5.2.1	<i>Zákazníci .....</i>	50
5.2.2	<i>Náklady .....</i>	51
5.2.3	<i>Národné špecifiká.....</i>	51
5.2.4	<i>Konkurencia .....</i>	51
5.3	PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	52
5.3.1	<i>Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi .....</i>	52
5.3.2	<i>Hrozba substitučných výrobkov.....</i>	53
5.3.3	<i>Hrozba vstupu potenciálnych konkurentov.....</i>	54
5.3.4	<i>Vyjednávacia sila dodávateľov .....</i>	54
5.3.5	<i>Vyjednávacia sila kupujúcich.....</i>	54
5.4	FINANČNÁ ANALÝZA.....	56
5.4.1	<i>Analýza absolútnych ukazovateľov.....</i>	56
5.4.2	<i>Analýza rozdielových ukazovateľov.....</i>	62
5.4.3	<i>Analýza pomerových ukazovateľov.....</i>	63
5.4.4	<i>Ďalšie pomerové ukazovatele.....</i>	66
5.4.5	<i>Súhrnný Index IN 05.....</i>	67
5.5	SWOT ANALÝZA.....	68
5.5.1	<i>Silné stránky.....</i>	69
5.5.2	<i>Slabé stránky.....</i>	69
5.5.3	<i>Príležitosti .....</i>	70
5.5.4	<i>Hrozby.....</i>	70
<b>6</b>	<b>NÁVRH IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD DO RIADENIA SPOLOČNOSTI XY A.S. ....</b>	<b>71</b>
6.1	VYTVORENIE ORGANIZAČNÝCH PREDPOKLADOV PRI IMPLEMENTÁCII BSC.....	71
6.1.1	<i>Určenie architektúry a projektovej organizácie .....</i>	71
6.1.2	<i>Usporiadanie priebehu projektu.....</i>	72
6.1.3	<i>Rozpočet projektu .....</i>	74

6.2	VYJASNENIE STRATÉGIE.....	75
6.2.1	<i>Vízia Spoločnosti XY a.s.</i> .....	76
6.3	TVORBA BSC.....	76
6.3.1	<i>Tvorba strategických cieľov</i> .....	76
6.3.2	<i>Vybudovanie vzťahov príčin a následkov</i> .....	80
6.3.3	<i>Určenie meradiel a cieľových hodnôt na základe strategických cieľov</i> .....	83
6.3.4	<i>Určenie strategických akcií</i> .....	88
6.4	RIADENIE ROZŠÍRENIA BSC.....	92
6.5	INTEGRÁCIA BSC DO SYSTÉMU RIADENIA, ZAISTENIE PLYNULÉHO NASADENIA.....	92
6.5.1	<i>Integrácia BSC do systému plánovania</i> .....	93
6.5.2	<i>Odmeňovanie zamestnancov na základe BSC</i> .....	93
6.5.3	<i>Integrácia BSC do systému reportingu</i> .....	94
<b>7</b>	<b>PRÍNOSY A RIZIKÁ VYPLÝVAJÚCE Z NÁVRHU ZAVEDENIA BSC DO RIADENIA SPOLOČNOSTI</b> .....	<b>95</b>
7.1	PRÍNOSY PRE SPOLOČNOSŤ.....	95
7.2	RIZIKÁ.....	96
<b>8</b>	<b>ODPORUČENIA PRE IMPLEMENTÁCIU BSC DO SPOLOČNOSTI XY A.S.</b> .....	<b>98</b>
	<b>ZÁVER</b> .....	<b>100</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>102</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK</b> .....	<b>105</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV</b> .....	<b>106</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b> .....	<b>107</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK</b> .....	<b>108</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	<b>109</b>

## ÚVOD

Charakteristickým rysom ekonomiky počiatku 21. storočia je posun ku komunikácii, vývoju, aplikácii nových technológií, s dôrazom na znižovanie nákladov a udržanie vysokého tempa rozvoja, pričom budúcnosť nie je možné spoľahlivo odvodzovať z trendov minulosti. Zmeny v dnešnom svete sú stále častejšie a dramatickejšie, menej predvídateľné, nachádzame sa v turbulentnom prostredí. Tieto objektívne zmeny, ktoré sú charakteristické svetovou konkurenciou, prebytkom ponuky, odlišnosťou produktov, v zásade menia aj faktory úspechu podnikania. Dalo by sa povedať, že spoločným menovateľom súčasných podmienok podnikateľského procesu, v porovnaní s predchádzajúcim obdobím, je najmä rozhodujúca úloha zákazníka a rastúca miera neistoty dosiahnutia úspechov v budúcnosti.

Jednou zo základných otázok riadenia výkonnosti v novom tržnom prostredí je otázka kritérií merania výkonnosti a s tým súvisiaca problematika, ako účtovné informácie podporujú riešenie rozhodovacích úloh v týchto zmenených podmienkach.

Mnohé podniky si kladú otázku, prečo nie sú tak úspešní, ako podniky iné. Prečo oni sa márne snažia o získanie väčšieho podielu na trhu a nejde to, pričom okolitým podnikom sa to darí bez problémov. Zistilo sa, že kvalitná stratégia je hlavnou podmienkou úspešného rozvoja podniku a tým sa stáva neodlúčiteľnou súčasťou strategického riadenia. Pokiaľ chce podnik obstať a rozvíjať svoju perspektívu, musí sa stať jeho riadenie pružným, schopným reagovať na zmeny. Táto skúsenosť platí ako pre malých súkromných podnikateľov, tak pre veľké firmy s množstvom zamestnancov, respektíve platí ako pre výrobné podniky či podniky služieb, tak i pre neziskové organizácie. Všetko závisí na prístupe samotného vedenia podniku, ktorý je za chod a výsledky spoločnosti zodpovedný. Posilnenie konkurenčnej pozície podniku v dlhodobom horizonte znamená, že manažéri musia mať základné vedomosti, ako kvalitnú stratégiu spracovať a implementovať ju do podniku. Musia vedieť, čo chcú robiť, aby stratégia bola evidentne odlišná a podnik ponúkal iné možnosti, ako jeho konkurenti.

Taktiež je treba okrem eliminovania nevýhod hľadať cesty, ako rásť a budovať si výhody, je potrebné zvýšiť strategickú efektívnosť, ktorá predpokladá hľadať nové príležitosti a nové uplatnenia.

Balanced Scorecard je strategická koncepcia vytvorená za účelom zlepšenia výkonnosti, merania a riadenia podniku, preto sa rozhodla v mojej práci venovať práve jej.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 VÝKONNOSTĚ PODNIKU

Pojem výkonnost' patří v dnešnej dobe k veľmi často používaným pojmom, jeho obsah však nie je jednoznačne vymedzený a pri jeho interpretácii môže vznikať rada nedorozumení. Tento pojem je v najvšeobecnejšej podobe používaný v súvislosti s vymedzením samotnej podstaty existencie podniku, jeho schopnosti prežiť v budúcnosti. Čo sa týka merania výkonnosti, pozornosť sa sústreďí na vypovedaciu schopnosť hodnotových (peňažných) kritérií vychádzajúcich z účtovných informácií. V poslednej dobe je však čím ďalej tým viac vyžívaná kombinácia hodnotových a naturálnych kritérií. Existencia podniku v tržnom prostredí závisí na schopnosti zhodnotiť vynaložené zdroje a vytvoriť zisk. Pomocou zisku sa meria tzv. ekonomická účinnosť nákladov. Zisk však neposkytuje úplný obraz o výkonnosti podniku. Aby riadenie výkonnosti bolo účinné, malo by byť rešpektované to, že riadiaci pracovníci môžu prevziať zodpovednosť len za vývoj takých faktorov, ktoré sú v rámci ich právomoci ovplyvniteľné. (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 7- 8)

Výkonnosť podniku vymedzujú a hodnotia rôzni aktéri vystupujúci na trhu z odlišných hľadísk. *Podľa zákazníkov* je výkonná tá firma, ktorá dokáže predvídať ich potreby a ponúknuť im produkt za takú cenu, ktorú sú schopní za uspokojenie svojich potrieb zaplatiť. Berú sa teda do úvahy kategórie kvalita, dodacia doba a cena. *Z pohľadu manažéra* je výkonnosť podniku vysoká vtedy, keď firma prosperuje. To znamená, že má stabilný podiel na trhu, lojálnych zákazníkov, vyrovnané peňažné toky, rentabilné a likvidné hospodárenie. Jedná sa tu najmä o posilňovanie konkurencie schopnosti firmy, ktorej meradlom je rýchlosť reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia a na vznik nových príležitostí. *Vlastníci* chcú čo najlepšie zhodnotiť investície vložené do podnikateľských aktivít. Schopnosť uspieť je posudzovaná meradlami ako sú napríklad návratnosť investície (ROI), ekonomická pridaná hodnota (EVA) a ďalšie. (Šulák a Vacík, 2005, s. 81)

### 1.1 Prístupy k meraniu výkonnosti firiem

Podľa Wagnera (2009, s. 32), meranie výkonnosti podniku v sebe skrýva viacero samostatných otázok:

- Kto sú hlavní užívatelia informácií a pre aké účely tieto informácie využívajú?
- Ktoré faktory stimulujú k tomu, aby bola výkonnosť predmetom záujmu merania?

- Je systém merania nastavený tak, aby postihol všetky dimenzie skúmanej činnosti?
- Akým spôsobom sa zohľadňuje faktor času?
- Aký typ informácií je uprednostňovaný pre popis a interpretáciu výkonnosti užívateľom?
- Kto je zodpovedný za proces merania výkonnosti?
- Tvorí aktivity logicky na seba nadväzujúci reťazec?
- Je zaistená spätná väzba a následne zohľadnená?

Výkonnosť sa meria väčšinou za dlhšie obdobie a jednotlivé pohľady (operatívne, taktické, strategické) musia byť prepojené. Moderné meradlá výkonnosti sa pritom zameriavajú najmä na dlhodobú výkonnosť a za základný cieľ sa považuje rast hodnoty firmy. Z dlhodobého pohľadu je potom nutné realizovať len také projekty a investície, ktoré povedú k naplneniu stratégie a tým k zvyšovaniu výkonnosti podniku. Meranie výkonnosti nespočíva len v sledovaní výsledkov z minulosti, ale v možnostiach ovplyvňovať budúci vývoj. (Šulák a Vacík, 2005, s. 82- 83)

Čo sa týka subjektov, ktoré sa zaujímajú o ekonomické výsledky podniku, je ich mnoho, a tradične sa členia na externé subjekty, interné subjekty a štát. V týchto troch skupinách sa môžu nachádzať napríklad vlastníci kapitálu, manažéri, štátne orgány, obchodní partneri, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, konkurenti a ďalší.

Wagner (2009, str. 19) vo svojej publikácii uvádza: „*Meranie výkonnosti podniku nie je len nástrojom umožňujúcim popísať podnikovú výkonnosť, ale súčasne predstavuje nástroj, ktorého vhodným, či zlým využitím je možné pozitívne, či negatívne pôsobiť na chovanie a jednanie tých osôb, ktoré môžu priebeh skúmanej činnosti ovplyvniť.*“

### 1.1.1 Tradičné meradlá výkonnosti

Väčšina tradičných meradiel je založená na účtovných údajoch a účtovnom výsledku hospodárenia. Nerešpektujú vplyv inflácie a rizikovosť. Nezohľadňujú časovú hodnotu peňazí, čo môže byť vážnym nedostatkom pri projektoch s časovým vývojom a taktiež neporovnávajú výsledok hospodárenia, prípadne ukazovatele rentability s nákladmi obetovanej príležitosti.

Tradičné ukazovatele výkonnosti podliehajú kritike ďalej z rôznych dôvodov. Výsledok hospodárenia môže byť ovplyvnený prijatou účtovnou politikou, môže obsahovať náklady a výnosy, ktoré nesúvisia s hlavnou činnosťou podniku. Ďalej sa stáva, že nehmotné aktíva nie sú zahrnuté vo výkazoch, pretože je ťažko kvantifikovateľný ich prínos, prípadne hmotné aktíva nie sú vo vlastníctve podniku, i keď slúžia k podnikaniu. Nezohľadňujú odhad budúcich prínosov podnikateľských aktivít. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 25)

Ako príklady klasických ukazovateľov výkonnosti možno uviesť nasledujúce:

- Zisk a Cash flow
- Rentabilita aktív ROA
- Rentabilita vlastného kapitálu ROE
- Zisk na akciu EPS
- P/ E ratio atď. (Pavelková a Knápková, 2009)

### 1.1.2 Moderné finančné meradlá

Tieto nové prístupy hodnotového riadenia vychádzajú z vykazovania čo najužšej väzby na hodnotu akcií, využitia čo najväčšieho počtu informácií z účtovníctva, v rátane ukazovateľov na nich postavených, odstránení námietok proti účtovným ukazovateľom postihujúcim finančnú efektívnosť a podobne.

Na moderné meradlá nadväzuje koncepcia riadenia hodnoty (Value Based Management), založená na shareholder value. (Šulák a Vacík, 2005, s. 83- 84)

Novými hodnotovými ukazovateľmi môžu byť napríklad:

- Diskontované Cash flow
- Tržná pridaná hodnota MVA
- Ekonomická pridaná hodnota EVA
- Total Shareholder Value
- Cash Flow Return on Investment CFROI
- Excess Return a ďalšie (Pavelková a Knápková, 2009)

### 1.1.3 Komplexné meradlá

Dlhodobý pohľad na podnikovú výkonnosť, ktorý sa odvíja od podnikovej stratégie, kladie dôraz okrem finančných aj na nefinančné ukazovatele. Podnik je ovplyvňovaný napríklad kvalitou, spokojnými zákazníkmi, inováciami atď., preto nemožno tieto meradlá vynechať.

Medzi hlavných zástupcov uplatňujúcich aj nefinančné meradlá patrí Balanced Scorecard.

Pitra (2001, s. 235) uvádza zmenu pohľadu manažérov na zdroje, ktorými firma disponuje, na vybudovanie konkurencieschopnosti a výkonnosti firmy.

Tradičné vs. nové pojmá prístupu k nástrojom slúžiacim na zvýšenie výkonnosti:

- Objem kapitálových zdrojov vs. Rozsah podnikateľských kompetencií
- Investície do kapitálu vs. Tvorba nových znalostí
- Kontrolné činnosti vs. Management kvality
- Plnenie príkazov vs. Komunikácia
- Rozširovanie produkcie vs. Reengineering podnikateľských procesov
- Strategické plánovanie vs. Strategické myslenie
- Predaj vs. Uspokojovanie zákazníkov a ďalšie.



## 2 STRATÉGIA A STRATEGICKÉ RIADENIE

Stratégia smeruje k dosiahnutiu súladu medzi vnútornými zdrojmi podniku a jeho vonkajším okolím a k zaisteniu celkovej prosperity a úspešnosti podniku.

Definícia stratégie nadobúda rôznych podôb. Tradičná definícia chápe stratégiu ako dokument, v ktorom sú určené dlhodobé ciele podniku, stanovený priebeh jednotlivých operácií a rozmiestnenie zdrojov nevyhnutných pre naplnenie jednotlivých cieľov. Moderná definícia chápe stratégiu ako pripravenosť podniku na budúcnosť, kedy by mala vychádzať z potrieb podniku, prihliadať ku zmenám zdrojov a schopností a odpovedajúcim spôsobom reagovať na zmeny v podnikovom okolí. Tvorba podnikovej stratégie sa teda vyvíjala od plánovacieho prístupu smerom k prírastkovému prístupu. Tieto dva prístupy sa líšia v zásade tým, že plánovací berie do úvahy len potreby a požiadavky podniku. Prírastkový prístup prihliada nie len k týmto požiadavkám, ale tiež ku zmenám jeho zdrojov, schopností a zmenám v okolí.

(Dedouchová, 2001, s. 1- 9)

„ *Stratégia by nemala byť cennosťou, ktorú uzavrieme do nádhernej vitríny, ale ideou, ktorú rozšírime do myslenia každého pracovníka vo firme.* “ (Wagner, 2009, s. 233)

Strategické riadenie je mimoriadne zložitý proces, ktorého cieľom je rozvíjanie a udržanie zhody medzi cieľmi a zdrojmi podniku na jednej strane a meniacimi sa príležitosťami zo strany trhu na strane druhej. Uskutočňuje sa prostredníctvom formulácie a implementácie stratégie. Pri implementácii sa jedná predovšetkým o umenie jednať s ľuďmi vnútri podniku, ktorých si musia manažéri získať pre naplnenie všetkých zámerov obsiahnutých v stratégii. Tento proces je práve preto taký dôležitý, že pomáha firme identifikovať, vybudovať a udržať si konkurenčnú výhodu. Ak má podnik správnu stratégiu, odlišuje sa od ostatných. Prostredníctvom strategického riadenia vrcholový manažment integruje podnik do jedného celku, vytvára a upevňuje systémové väzby medzi jednotlivými podnikovými činnosťami a útvarmi za účelom dosiahnutia úspešnosti podniku. (Sedláčková, 2000, s. 1- 3)

Podľa Charváta (2006, s. 17) možno základné charakteristiky významu stratégie teda zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Strategické rozhodnutia sa pokúšajú o dosiahnutie nejakej výhody.
- Ovplyvňujú dlhodobý smer organizácie.

- Zaoberajú sa dopadom aktivít organizácie a ich rozsahom, prípadne ich prispôsobenie sa prostrediu.
- Môže vo firme požadovať zmenu hlavných zdrojov.
- Operatívne rozhodnutia sú ovplyvňované strategickými rozhodnutiami.

## 2.1 Úrovne strategického riadenia

Stratégiu a strategické riadenie treba odlišovať pri rôznych úrovniach. Najvyššia, podniková úroveň, musí zaistiť využitie všetkých zdrojov a schopností podniku s cieľom maximalizovať tvorbu hodnoty pre vlastníkov podniku. Za spracovanie a zavedenie stratégie zodpovedá riaditeľ podniku. Stratégia na úrovni podnikateľských jednotiek sa musí orientovať na zákazníka, pričom táto jednotka sa orientuje na jednu, resp. niekoľko podobných podnikateľských aktivít. Stratégia na funkčnej úrovni musí zaistiť všetky podmienky, pomocou ktorých budú splnené stanovené ciele na vyšších úrovniach riadenia.

(Dedouchová, 2001, s. 6- 8)

## 2.2 Strategická analýza

Základom pre správne formulovanie stratégie je nájdenie súvislostí medzi podnikom a jeho okolím, pričom samotné východiská vyplývajú z výsledkov strategickej analýzy. Táto analýza zahŕňa rôzne techniky využívané aj pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku (makro okolie, odvetvie, konkurenčné sily atď.) a zdrojovým potenciálom podniku.

Jej cieľom je identifikovať, analyzovať a hodnotiť tie relevantné faktory, ktoré budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégiu podniku. Je dôležité vedieť posúdiť všetky vzťahy a súvislosti, ktoré medzi faktormi existujú. Na základe analýzy existujúcich trendov a budúceho vývoja sa určia faktory, ktoré stratégiu ovplyvňujú a kvantifikuje sa ich očakávaný vývoj a vplyv na podnik. Stratégia sa musí vytvárať s ohľadom na drsné konkurenčné prostredie. Je dôležité si uvedomiť, že neexistuje univerzálna stratégia ale musí byť „šitá na mieru“ na každý podnik. S ohľadom na ciele analýzy je možné vymedziť dva základné okruhy jej orientácie, a to analýzu orientovanú na vonkajšie okolie podniku a analýzu vnútorných zdrojov podniku. (Sedláčková, 2000, s. 3- 4)

Sedláčková (2000) tvrdí, že analýza okolia sa zaoberá rozborom tých faktorov okolia podniku, ktoré vplyvajú na jeho strategickú pozíciu a vytvárajú potenciálne príležitosti a hrozby pre jeho činnosť. Analýza vplyvov makro okolia sa zaoberá faktormi, ktoré pôsobia na podnik na makro úrovni. Najznámejšie sú metóda PEST- analýzy a metóda „4C“. Prvá sa zaoberá analýzou politických, ekonomických, sociálne kultúrnych a technologických vplyvov a druhá je zameraná na analýzu faktorov globalizácie. Analýza mikro okolia zahŕňa analýzu odvetvia s dôrazom na prostredie konkurencie. Jedná sa tu o identifikáciu síl a faktorov, ktoré umožňujú stať sa odvetvie viac či menej atraktívnym. Analýza vychádza zo základných charakteristík odvetvia, na ktorú nadväzuje analýza konkurenčných síl. Tu je tradičnou metódou tzv. Porterov model piatich konkurenčných síl, ktorý je zameraný na identifikáciu vplyvov pôsobiacich na ziskovosť odvetvia. Nadviazať na ňu je možné analýzou konkurenčného profilu súperov, ktorá smeruje k predvídaní ich očakávaných reakcií.

Analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku smeruje k identifikácii strategickej spôsobilosti, ktorú podnik musí mať, aby bol schopný reagovať na príležitosti a hrozby vznikajúce v jeho okolí. Analýza smeruje k identifikácii špecifických predností podniku, ktoré môžu základom konkurenčnej výhody.

Využíva sa tu predovšetkým finančná analýza sledovaného podniku za pomoci elementárnych metód. Medzi tieto patrí najmä analýza stavových ukazovateľov (horizontálna a vertikálna analýza), ďalej analýza rozdielových ukazovateľov a analýza intenzívnych resp. pomerových ukazovateľov rentability, zadlženosti, aktivity, likvidity a podobne. Pomerne často sú využívané tiež analýzy sústav ukazovateľov, medzi ktoré patria napríklad pyramídové rozklady.

Podľa Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 120- 122) je završením strategickej analýzy diagnóza silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb. V tejto fáze je potrebné určiť hlavné konkurenčné výhody podniku a kľúčové faktory úspechu. Využíva sa najmä SWOT analýza. Údaje je možné získať pomocou rôznych techník. Jednými z možností je napríklad prevzatie z uskutočnených čiastočných analýz, porovnaním s konkurenciou, interview a podobne.

Pri spracovaní SWOT analýzy by malo byť dodržané nasledujúce zásady:

- Závěry analýzy by mali byť relevantné.
- Mala by byť zameraná na podstatné fakty a javy.

- Ak je súčasťou strategickej analýzy, mali by byť identifikované len strategické fakty.
- SWOT by mala byť objektívna.
- Sila pôsobenia faktorov by mala byť v tabuľke istým spôsobom ohodnotená podľa významu.
- Mali by z nej plynúť predpoklady pre formuláciu kvalitnej stratégie a implementáciu.

Pre vytvorenie kvalitnej stratégie a jej následnú implementáciu by mali byť splnené nasledujúce podmienky:

- Stratégie podniku musia zahŕňať aj stratégie pre jednotlivé úrovne riadenia v rámci všetkých podnikových funkcií (výroba, marketing atd.).
- Na úrovniach riadenia musia tvoriť jednotný systém a vzájomne sa podporovať.
- Danej stratégii musí byť prispôsobená aj organizačná štruktúra a celý systém riadenia, pričom organizačná štruktúra by mala byť flexibilná a čo najjednoduchšia.
- Stratégia by mala rozvíjať základné znalosti podniku a pripraviť ho na získanie ďalších znalostí.
- Musí zahŕňať výber vhodných manažérov, ktorý budú okrem dobrej odbornej úrovne schopní komunikovať s ľuďmi a zainteresovať ich do realizácie danej stratégie.
- Je dôležité si uvedomiť, že len kvalifikovaní zamestnanci môžu prispieť k úspešnej realizácii stratégie, je teda treba dbať na ich rozvoj a vzdelávanie, stratégia by v nich mala vytvárať hrdosť, že v danom podniku môžu pracovať.

(Dedouchová, 2001, s. 8- 9)

### 3 BALANCED SCORECARD

#### 3.1 Základná charakteristika BSC

Inštitút Balanced Scorecard charakterizuje tento koncept ako strategické plánovanie a systém riadenia, ktorý je využívaný ako v obchode a priemysle, tak i v štátnej správe a neziskových organizáciách, aby zladil podnikateľské aktivity na vízie a stratégie organizácie, zlepšil vnútornú a vonkajšiu komunikáciu a sledoval výkonnosť organizácie vzhľadom na strategické ciele. Tento koncept bol vyvinutý Robertom Kaplanom a Davidom Nortonom ako rámec merania výkonnosti, ktorý pridáva nefinančné meradlá strategickej výkonnosti ku klasickým meradlám a finančným ukazovateľom, aby mali manažéri a vedúci možnosť viac „vyváženého“ pohľadu na podnikovú výkonnosť. (BSI online, 1998- 2011)

Koncepcia BSC poskytuje manažérom ucelený rámec prevádzajúci víziu a na ňu nadviazanú stratégiu do uceleného súboru meradiel výkonnosti. BCS používajú inovatívne podniky ako ústredný rámec pre svoje manažérske procesy.

Táto koncepcia priniesla zmeny týkajúce sa najmä rozšírenia a prepojenia merania výkonnosti z hodnotových finančných ukazovateľov o ďalšie hybné sily budúcej výkonnosti a meradlá z ďalších prierezov, tzv. perspektív činnosti podniku. Perspektívy znamenajú pohľad z rôznych uhlov na činnosť podniku, riadenie, jeho stratégiu. Štyri základné perspektívy, ktoré radíme medzi najčastejšie uvádzané v rámci BCS sú finančná, zákaznícka, interných procesov a učenia sa a rastu. Podniky sú však individuálne, je teda možné využiť v rôznych prípadoch aj ďalšie perspektívy, dôležitá je len možnosť transformácie cieľov do konkrétnych meradiel a schopnosť zrozumiteľnej komunikácie. Cieľom je teda odstrániť skreslenie hodnotových ukazovateľov spôsobené ich sledovaním z krátkodobého hľadiska.

(Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 45- 46)

Norton a Kaplan (2002, s. 28) uvádzajú, že BSC je možné využiť najmä k vyjasneniu, resp. dosiahnutiu konsenzu pri formulovaní stratégie, ku komunikácii stratégie v rámci celého podniku a s tým súvisiaceho zladenia cieľov jednotlivých oddelení s podnikovou stratégiou, ďalej k prepojeniu strategických cieľov s dlhodobými zámermi a ročnými rozpočtami, identifikácii strategických iniciatív, prevádzaniu periodických revízií a samozrejme získaniu spätnej väzby pre ďalšie presnejšie formulovanie stratégie.

BSC vychádza z teórie, ktorá hovorí: „Keď to nemôžeš merať, nemôžeš to ani riadiť.“

Balanced Scorecard vďaka svojej štruktúre môže pomôcť podniku v mnohých situáciách. Od prvotného a veľmi dôležitého vyjasnenia stratégie, cez jej integráciu do strategického zamerania až po identifikáciu strategických cieľov, meradiel, cieľových hodnôt a strategických akcií. (Horváth, 2004, s. 51)

### 3.2 Dôvody zavedenia koncepcie BSC

Peter Horváth (2004, s. 2- 5) identifikuje nasledujúce manažérske problémy, ktoré vyvolávajú potrebu zavedenia BSC.

- Nutnosť presadenia stratégie, ktorá sa týka implementácie stratégie v požadovanom čase a s požadovanou efektívnosťou do bežnej praxe.
- Kritika klasického systému ukazovateľov, ktorá súvisí s nespokojnosťou s tými riadiacimi ukazovateľmi, ktoré zvyknú byť založené len na finančných údajoch.
- Sprehľadnenie reportingu a nutnosť zlepšenia externého reportingu, vďaka ktorému sú poskytované len potrebné informácie vhodné pre ďalšie riadenie podniku. Ako príklad možno uviesť správne rozhodovanie o investíciách resp. dezinvestíciách, kedy tvoria nefinančné meradlá značnú časť informácií.
- Zjednodušenie procesu plánovania.
- Dominantné postavenie finančných veličín pre riadenie, kedy zisťovanie nefinančných veličín predstavuje dodatočný náklad, ktorý je však čiastočne kompenzovaný výraznejším zameraním na nefinančné meradlá a spôsobenie zoštrhlenia vnútropodnikového účtovníctva. Veľké množstvo podnikov tak zistí, že niektoré detailné finančné informácie nie sú z hľadiska riadenia príliš významné.
- Organizačné oddelenie controllingu a stratégie, ktoré v prípade, že sú organizačne oddelené, nastávajú komunikačné problémy vyplývajúce z nejasných plánovacích predpokladov, rôznych informačných podkladov a nejednotných kontrolných procesov.
- Kon TraG (nemecký zákon), ktorý slúži ako podnet k zavedeniu BSC a požaduje po akciových spoločnostiach zavedenie systému včasného varovania a riadenie rizika.

Koncepciu Balanced Scorecard je vhodné zaviesť a uprednostniť pred inými nástrojmi riadenia:

- Za účelom lepšieho pochopenia príčin a následkov mierených k lepšej informovanosti a správnejších rozhodnutí manažmentu.
- Za účelom zladenia prevádzkových činností so strategickými prioritami na základe vyhlásenej vízie.
- Za účelom uprednostnenia strategických iniciatív.
- Za účelom uľahčenia obojsmernej komunikácie stratégie a strategických záležitostiach v rámci veľkých organizácií.
- Za účelom zamerania sa viac na riadenie budúcich strategických otázok, než na historické finančné otázky. (Andersen, Lawrie a Shulver, 2000, s. 10)

### 3.3 Perspektívy BSC

Perspektívy BSC umožňujú stanovovať rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi a tiež medzi tvrdými meradlami (hard) a mäkkými (soft), ktoré sú v našom prípade brané ako subjektívnejšie a tiež medzi vnútornými a vonkajšími faktormi výkonnosti. Nemôžeme teda určiť len finančné ciele a taktiež ich nemôžeme definovať oddelene. Z toho teda vyplýva požiadavka na vzájomné zlúčenie všetkých významných hľadísk. Vyrovňovanie sa s jednotlivými perspektívami pre odvodzovanie strategických cieľov, meradiel a akcií má zabrániť jednostrannému uvažovaniu pri sledovaní dosahovania cieľov.

#### 3.3.1 Finančná perspektíva

Za základnú otázku pre túto perspektívu možno považovať nasledujúcu:

*„Aké ciele vyplývajú z finančného očakávania našich investorov?“ (Horváth, 2004, s. 24)*

Táto perspektíva teda meria úspech resp. neúspech stratégie.

Finančná perspektíva je pri BSC zachovávaná, pretože práve finančné meradlá sú dôležité pri sumarizácii jednoducho merateľných ekonomických dôsledkov realizovaných akcií. Tieto meradlá ukazujú, kedy zavedenie a realizácia stratégie vedú k zásadným zlepšeniam.

(Kaplan a Norton, 2002, s. 33)

Keďže sa finančné ciele môžu vo fázach životného cyklu veľmi líšiť, existuje viacero typov stratégií. Stratégia podnikateľskej jednotky môže byť rastová, ktorá vyžaduje veľký rastový potenciál. Stratégia udržania využíva neustále mierne inovovanie už zavedeného sortimentu a finančné ciele sú väčšinou zamerané na ziskovosť. Od podnikateľských jednotiek sa očakáva, že minimálne udržia svoj podiel na trhu, prípadne ho ešte zvýšia. Investičné projekty sú zamerané na odstránenie úzkych miest a zvyšovanie kapacít. Tretia je stratégia zberu, kedy sa predpokladá, že je podnik dobre vybavený aj po personálnej, aj investičnej stránke a teda má právo „zberať úrodu“ minulých úsilí, kedy hlavným cieľom je maximalizovať prítok hotovosti. (Kaplan a Norton, 2002, s. 49- 50)

Finančná perspektíva potom podporuje tieto tri stratégie tromi nasledujúcimi smermi.

☉ Zameranie sa na rast obratu a optimálny sortiment (lepší marketingový mix)

Pri tomto prvom type je nutné zvážiť, či je možné zaviesť nové výrobky a vypočítať ich finančný efekt. Je možné, že stačí nové aplikácie len podporovať a následne porovnať finančný efekt týchto aplikácií s finančným efektom úplne nových investícií. Ďalšou možnosťou je hľadanie nových zákazníkov a nových trhov, prípadne sa pokúsiť o spoluprácu s inými podnikmi, pričom v každej alternatíve je treba zistiť finančnú perspektívu danej stratégie. Vylepšenie sortimentu a uvažovanie o zvýšení cien všade, kde je to možné a opätovné vyčíslenie finančného efektu, tiež treba brať do úvahy.

☉ Znižovanie nákladov a rast produktivity

V tomto prípade sa môže jednať napríklad o znižovanie jedincových nákladov odstránením zadržania viazaných peňazí vo výrobe, znižovanie prevádzkových nákladov, prípadne využitie ďalších predajných kanálov (najmä elektronických).

☉ Využitie zdrojov a inovácie

Jedná sa napríklad o zavedenie a sledovanie cykly „cash to cash“, v ktorom sa jedná o porovnanie splatnosti záväzkov dodávateľom a príjmov platieb od zákazníkov. Ďalej sa tu jedná o zlepšenie rôznych zdrojov, teda nie len hmotných, ale i personálnych a podobne.

(Vysušil, 2004, s. 54- 55)

Ako príklady strategických cieľov, do ktorých musí byť prevedené strategické myslenie v jednotlivých perspektívach možno uviesť nasledujúce: zvýšenie výnosnosti, zdvojnásobe-



nie obratu, dosiahnutie vysokého prevádzkového zisku, dosiahnutie vysokej rentability kapitálu, zníženie podielu cudzieho kapitálu atď, pričom sú ciele odlišné podľa toho, v akej fáze sa podnik nachádza a čo je jeho prioritou. (Horváth, 2004, s. 32)

### 3.3.2 Zákaznícka perspektíva

*„Aké ciele týkajúce sa štruktúry a požiadaviek našich zákazníkov by sme mali stanoviť, aby sme dosiahli naše finančné ciele?“ (Horváth, 2004, s. 25)*

V tejto perspektíve sú identifikované tie zákaznícke, resp. tržné segmenty, v ktorých sa plánuje podnikat', spolu s meradlami výkonnosti s týchto segmentoch.

(Kaplan a Norton, 2002, s. 33)

Okrem úsilia zameraného na uspokojenie potrieb zákazníkov musia manažéri v tejto perspektíve previesť strategické poslanie do konkrétnych, tržne a zákaznícky orientovaných cieľov. Stanovenie výhod, ktoré budú cieľovým segmentom ponúkať, sú kľúčom k vývoju cieľov a meradiel perspektívy. V rámci tejto problematiky si treba uvedomiť, že potenciálni zákazníci nie sú rovnakí a majú rôzne preferencie. V ďalšom texte uvediem nové prístupy, týkajúce sa zákazníckej perspektívy, ktoré treba brať na vedomie.

(Kaplan a Norton, 2002, s. 61- 62)

- Diferenciácia terajších a najmä perspektívnych zákazníkov podľa rôznych segmentov.
- Zistenie podielu na trhu a podielu obratu jednotlivých segmentov, ktoré odrážajú podiel obchodu na danom trhu (vyjadrené napr. v počte zákazníkov alebo objeme predaných položiek) a podiel na obrate.
- Udržanie vs. získavanie nových zákazníkov, kedy je treba zisťovať napríklad príčiny úbytku zákazníkov a odstraňovať ich, pričom oveľa dôležitejšie je získavanie nových klientov, kedy je treba stanoviť cieľové segmenty založené na celkovej stratégii a vízii podniku.
- Spokojnosť zákazníkov, kedy sa rozlišuje spokojnosť základná (bežne v podnikoch praktikovaná) a spokojnosť mimoriadna. Táto skutočnosť vyžaduje následné riešenie problému definície pojmu mimoriadna spokojnosť pri svojich výrobkoch a ich zákazníkoch a problému, ako túto spokojnosť merať.

- Ziskovosť zákazníkov, kedy je potrebné previesť analýzu, ktorí zákazníci prinášajú podniku zisk. Môžu to byť zákazníci, ktorí nakupujú lacný tovar, ale je ich mnoho, na druhej strane to môžu byť bohatí zákazníci, pri ktorých stačí jedna veľká zákazka za určité obdobie.
- Hodnotové výhody zákazníka nemožno opomenúť, pretože sú to tie vlastnosti výrobkov, resp. služieb, ktoré prostredníctvom dodávateľov budujú lojalitu a spokojnosť zákazníkov. Hodnotová výhoda sa rozdeľuje do troch kategórií, ktorými sú už spomínané vlastnosti výrobkov a služieb, vzťahy so zákazníkmi a image (povesť) podniku. Jednotlivé atribúty výrobkov sa odvíjajú od funkčnosti, akosti, ceny a doby.

(Vysušil, 2004, s. 55- 56; Kaplan a Norton, 2002, s. 61- 72)

Perspektíva sa sústreďuje na ciele týkajúce sa vstupu na trh a na umiestnení na danom trhu. Možné strategické ciele možno uviesť napríklad: vybudovanie stabilnej tržnej pozície, zvýšenie spokojnosti kľúčových zákazníkov, zvýšenie úrovne známosti, zvýšenie úrovne opakovaných nákupov, vybudovanie image, nové strategické umiestnenie, zvýšenie podielu veľkých zákazníkov atď.

Pri tejto perspektíve je nutné rozlišovať dva pohľady orientácie na ciele. Prvým z nich je zákaznícky, odpovedajúci nám na otázku, ako chceme, aby zákazník vnímal podnik. Druhý je podnikový, ktorý si pokladá otázku, akých zákazníkov by chcel podnik získať.

(Horváth, 2004, s. 33- 34)

### 3.3.3 Procesná perspektíva

*„Aké ciele týkajúce sa našich procesov by sme mali stanoviť, aby sme mohli splniť ciele finančnej a zákazníckej perspektívy?“ (Horváth, 2004, s. 25)*

V perspektíve interných procesov sa zisťujú tie kritické interné procesy, v ktorých musí podnik dosahovať výborné výsledky. Pomáhajú poskytovať hodnotové výhody, ktoré pomôžu zaujať a udržať zákazníka a tiež naplniť očakávania akcionárov. Existuje veľký rozdiel medzi tradičným prístupom a prístupom BSC k meraniu výkonnosti v tejto perspektíve. Zatiaľ čo tradičný prístup sa snaží zlepšovať už existujúce procesy, BSC odhaľuje úplne nové procesy, v ktorých musí podnik dosiahnuť výborné výsledky, aby plnil ciele ako vo

finančnej, tak i v zákaznickej sfére. Čo sa týka inovačných procesov, tradičné systémy sa snažia riadiť existujúce operácie, krátkodobo vytvárajúce hodnoty.

BSC sa zaoberá dlhodobému vytváraniu hodnôt. (Kaplan a Norton, 2002, s. 34)

Jedná sa tu o zameranie tých procesov, ktoré majú mimoriadny význam pri realizácii stratégie.

### ***Pojatie interných procesov ako hodnotového reťazca***

Odporúča sa, aby manažéri definovali interný hodnotový reťazec, ktorý začína inovačným procesom (vývoj nových spôsobov riešenia súčasných a budúcich potrieb zákazníkov), pokračuje prevádzkovým procesom (dodávky existujúcich výrobkov a služieb existujúcim zákazníkom) a končí po predajným servisom (ponuka ďalších služieb po uskutočnení predaja, ktoré pridajú výrobkom, resp. službám ďalšiu hodnotu). (Kaplan a Norton, 2002, s. 85)

Charakteristické pre inovačný proces je, že musí byť efektívny, rýchly a hneď po zistení istej medzery na trhu musí byť nasadení s plnou intenzitou. Jedná sa o kritický proces, pretože tvorí náklady. Obvykle je drahší ako prevádzkový proces, preto je opäť potrebné prepočítať prínos finančného efektu. Meradlom je v tomto prípade kritický čas (Break Even Time), ktorý nám udáva dobu, ktorá meria čas od začiatku prác na vývoji produktu do doby uvedenia produktu na trh, kedy prinesie podniku taký zisk, ktorý pokryje náklady na vývoj. Do prevádzkového procesu zahŕňame ako výrobu, tak i oblasť odbytu. V súčasnej dobe sa výroba vyznačuje krátkymi dobami cyklu a vysokou kvalitou, pričom v popredí stojí zákazník. Základnými meradlami sú tu akosť, tj. úplná nezmätkovosť výroby, predaja a čas, teda trvanie prevádzkového cyklu, ktorý musí pracovať metódou bez akéhokoľvek zdržania. Podobné veličiny treba sledovať aj pri po predajnom procese, pretože každý výpadok môže viesť ku strate zákazníka. Jedná sa teda o akosť servisu, správne prevedenie po hmotnej stránke, aj stránke osobného jednania so zákazníkom a ďalej o čas, teda rýchlosť servisu.

(Vysušil, 2004, s. 61- 64)

Príklady strategických cieľov pre túto perspektívu možno uviesť nasledujúce: presadenie orientácie na procesy, zvýšenie flexibility procesov, skrátenie doby vývoja, rýchlejšie zostavovanie ponúk, dosiahnutie zvýšenia kapacity atď. (Horváth, 2004, s. 34)

### 3.3.4 Perspektíva učenia sa a rastu (potenciálu)

„Aké ciele týkajúce sa našich potenciálov by sme mali stanoviť, aby sme dokázali reagovať na súčasné a budúce výzvy?“ (Horváth, 2004, s. 25)

Perspektíva sa zaoberá podnikovou infraštruktúrou nutnou k vytvoreniu dlhodobého rastu a zdokonaľovaniu. (Kaplan a Norton, 2002, s. 35)

Za zdroje sa v tomto prípade považujú zamestnanci, znalosti, inovačné schopnosti, kreativita, informačné systémy, podnikové procedúry a podobne.

Rozlišujeme tri základné oblasti tejto perspektívy.

- Rast schopností zamestnancov, pretože vplyvom mechanizácie a robotizácie došlo k významným zmenám v štruktúre zamestnancov a majú svoje miesto pri tvorbe návrhov na zlepšovanie procesov a výkonnosti s ohľadom na zákazníkov. Je preto žiadaná všestranná kvalifikácia a rozvoj tvorivého potenciálu, čo neskôr vedie k celkovej spokojnosti zamestnancov a zvyšovaniu ich výkonnosti.
- Rast schopností využívať informačný systém, keďže dnešný rozvoj informačných technológií je skutočne obrovský. Metóda BSC navrhuje merať aktuálnu dostupnosť potrebných informácií vzhľadom k potrebám zamestnancov meradlami, ako sú napríklad podiel procesov, kde spracovanie informácií prebieha v reálnom čase, doba trvania potrebná pre získanie informácie, rýchlosť spätnej väzby, percento zamestnancov, ku ktorým majú zákazníci prístup v reálnom čase atď.
- Rast významu motivácie, angažovanosti a delegovania, kedy je nutné si uvedomiť, že bez tvorivej iniciatívy zamestnancov nemožno počítať s trvalým rastom podnikovej výkonnosti. Je preto potrebné zverejňovanie a zviditeľňovanie úspešných iniciatív, presne treba vymedzovať, čoho sa dosiahlo aplikáciou daných námetov a samozrejme iniciatívu spravodlivo odmeňovať. Treba tiež sledovať zlad'ovanie cieľov jednotlivcov s cieľmi podniku, a či členovia tímu zdieľajú spoločnú ideu.

(Vysušil, 2004, s. 64- 70)

Schopnosť firmy zlepšovať svoju výkonnosť je teda daná ako schopnosťami zamestnancov, tak aj úrovňou organizačnej štruktúry, kedy zamestnanci musia mať určitú rozhodovaciu právomoc a dôležitá je kvalita komunikačného systému. Taktiež sa nesmie opomenúť kvali-

ta technologickej infraštruktúry, pretože firma musí zamestnancom zabezpečiť podmienky pre podávanie kvalitných výkonov a úroveň systému odmeňovania.

Ako príklady strategických cieľov možno uviesť nasledujúce: zvýšenie úrovne cudzích jazykov, zvýšenie podielu kvalifikovaných pracovníkov, sprístupnenie znalostí, upevnenie internacionalizáciu pracovníkov atď. (Horváth, 2004, s. 35)

### **3.4 Implementácia Balanced Scorecard**

Konečný efekt BSC závisí na kvalite jej implementácie.

Model Horváth & Partners zavádza 5 fáz pre implementáciu koncepcie Balanced Scorecard, ktoré s pomocou ďalšej literatúry zhrniem v nasledujúcom texte.

Je nutné si uvedomiť, že implementácia BSC sa týka nového manažérskeho riadenia, nie merania.

#### **3.4.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu**

Prvým organizačným predpokladom je nutnosť definície koncepčných pravidiel, ktoré budú platiť pre jednotky, v ktorých bude BSC zavedená. Jedná sa teda o stanovenie perspektív a rozhodnutie o tom, pre ktoré úrovne podniku má byť BSC vytvorená. Druhým predpokladom sú pravidlá týkajúce sa organizácie projektu, priebehu projektu, zaistenia informácií a komunikácie, štandardizácie metód a určenia kritických faktorov úspechu. Platí tu pravidlo, že čím viac podnikových jednotiek je pomocou BSC riadených, tým môžu byť lepšie dôležité ciele rozložené na nasledujúce úrovne. Veľmi dôležitou časťou pri tvorbe organizačných predpokladov je výber perspektív. (Horváth, 2004, s. 57)

V rámci tohto prvého kroku treba najprv určiť architektúru BSC, ktorá hovorí, ktoré organizačné jednotky majú prispôbiť svoju stratégiu zásadám BSC a aké vznikajú medzi oblasťami súvislosti. Ďalej je treba definovať projektovú organizáciu, pričom rozlišujeme viacero typov týchto organizácií (projektový tím určený pre malé projekty s nižšou zložitou, jednoduchá projektová organizácia s rôznym rozdelením úloh, komplexná projektová organizácia pre rozsiahle zámery atď.). Veľmi dôležité je usporiadanie priebehu projektu, kedy podľa zadaných jasných cieľov je zostavený plán priebehu projektu, ktorý popisuje jednotlivé fázy a kroky. Neodmysliteľnou súčasťou je zistenie informácií, komunikácia a ostatné účasti, ktoré súvisia s upevňovaním strategického a podnikového myslenia

a jednania na každej úrovni riadenia. Ďalej je potrebné určiť a štandardizovať použité metódy a ich náplň, aby sa zabránilo zvyšovaniu nákladov a nekompatibilite spôsobenej vývojevými duplicitami. Na záver samozrejme treba zohľadniť kritické faktory úspechu, napríklad, že sa tvorbou BSC poverujú osoby s nedostatočnými kompetenciami, tvorbe BSC nie je venovaný dostatočný čas, obsah je príliš všeobecný atď. (Horváth, 2004, s. 68- 84)

### 3.4.2 Objasnenie stratégie

Je potrebné si uvedomiť, že BSC je predovšetkým koncept, slúžiaci na realizáciu už existujúcich stratégií a nie na tvorbu nových stratégií. BSC pri tvorbe stratégie neobsiahne strategickú analýzu príležitostí/ hrozieb, silných/ slabých stránok, fáz životného cyklu a kritických faktorov úspechu a tiež neobsiahne určenie základných strategických zameraní na základe analýzy. Ak sa vedúci podniku zhodnú na stratégiu podniku a sú jednotní, možno považovať stratégiu za zrelú. (Horváth, 2004, s. 59-60)

V prvom rade treba skontrolovať strategické predpoklady už vytvorenej stratégie. BSC je z tohto pohľadu tiež príležitosťou preložiť stratégiu do nového, pre implementáciu vhodného modelu. Ďalším krokom podľa Horvátha & Partners je overenie stratégie za účelom stanovenia strategického zamerania, ktorého účelom je hlavne identifikovanie medzier a na základe procesov jednotné pochopenie stratégie. Overenie spočíva v analýze všetkých podnikových dokumentov, v štruktúrovaných rozhovoroch s vedúcimi pracovníkmi a znázornení rozdielnych názorov na stratégiu, v diskusii nad aktuálnymi témami a konsolidáciou poznatkov v rámci pracovného sedenia a na záver spočíva v odvodení a schválení strategického zamerania. Posledným krokom tejto fázy uvádzajú integráciu BSC do procesu tvorby stratégie. (Horváth, 2004, s. 87- 112)

### 3.4.3 Tvorba Balanced Scorecard

V tejto 3. fáze vzniká BSC pre určitú organizačnú jednotku. Tou môže byť buď celý podnik, divízia, obchodná jednotka atď.

Definícia vhodnej podnikateľskej jednotky, kedy musí architekt definovať SBU, ktorá zodpovedá najvyššiemu BSC. Zistilo, sa že prvotný proces konceptu BSC funguje najlepšie v tých SBU, ktorých aktivity sa týkajú celého hodnotového reťazca, teda zahŕňa inovácie, prevádzku, predaj, marketing a podobne. Po definovaní danej jednotky, by mali byť zaistené väzby na ďalšie SBU a podnikové oddelenia, kedy musia byť zistené finančné ciele ďalších

SBU, hlavné podnikové oblasti záujmu (kvalita, bezpečnosť, cenová konkurencieschopnosť atď.)

a väzby na ďalšie SBU (spoloční zákazníci, dodávateľsky- odberateľské vzťahy atď.).

(Kaplan a Norton, 2002, s. 253- 254)

Po určení základnej architektúry, tímu, jasných postupov, metód a zdokumentovaní stratégie, prebehnú v podnikových jednotkách nasledujúce kroky, ktoré tvoria jadro implementácie koncepcie BSC:

- Konkretizácia strategických cieľov, pomocou ich tvorby, výberu a dokumentácie.
- Prepojenie týchto cieľov na základe reťazcov príčin a následkov.
- Vypracovanie, výber a zaistenie implementácie meradiel.
- Stanovenie cieľových hodnôt.
- Odsúhlasenie strategických akcií.

Ciele BSC nám udávajú niekoľko rozhodujúcich skutočností, na ktorých závisí úspech stratégie. Podľa Nortona a Kaplana dosiahnutie konsenzu o strategických cieľoch je postavené najmä na rozhovoroch vrcholových manažérov SBU a architekta BSC, ktorí na základe materiálov o BSC, podnikovej internej dokumentácie a rôznych iných informácií napríklad o odvetví a konkurenčného prostredia, vyjadrujú svoje prvé názory na ciele a meradlá, vhodné pre aplikáciu do BSC. Nasleduje syntéza, ktorej výstupom je zoznam a hodnotenie cieľov vo všetkých štyroch perspektívach. Táto je predložená ostatným členom vývojového tímu, ktorý majú právo na dotazy, kritiku atď. Hneď po nej by sa mal konať workshop vrcholových manažérov, ktorej úlohou je dosiahnutie konsenzu o podnikovej stratégii a jeho poslanie. Na jeho konci bude mať architekt zoznam cieľov jednotlivých perspektív, ich detailný popis a zoznam možných meradiel. (Kaplan a Norton, 2002, s. 255- 256)

Dobre definovaný cieľ musí byť SMART, tj. :

- Specific (špecifický)
- Measurable (merateľný)
- Achievable (dosiahnuteľný)
- Result oriented (realistický, orientovaný na výsledok)

- Time framed (časovo vymedzený) (Šulák a Vacík, 2005, s. 25)

Rozhodovanie o cieľoch je ovplyvnené rôznymi faktormi. Medzi najdôležitejšie by sme mohli zaradiť vplyv prostredia, v ktorom podnik pôsobí, očakávania dôležitých „stakeholders“, objem dostupných výrobných faktorov, interné vzťahy, vlastnosti a schopnosti stratégov a minulý vývoj podniku. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 11- 12)

Vďaka vzťahom príčin a následkov dochádza k sprehľadneniu predpokladov top managementu, kedy možno vidieť prepojenie strategických cieľov. Objasňujú vzájomné účinky pri ich dosahovaní, podporujú spoločné porozumenie celej stratégie a tiež ukazujú, ako musia rôzne oblasti spolupracovať, aby bolo možné stratégiu realizovať.

(Horváth, 2004, s. 129- 214)

Strategická mapa by mala teda obsahovať definovanie strategických cieľov minimálne v štyroch perspektívach, definovanie strategických výstupných meradiel pre všetky strategické ciele a definovanie hybných síl týchto meradiel. Ďalej mapa obsahuje vyváženie strategických výstupných meradiel a hybných síl nestrategickými meradlami, ktoré monitorujú, či nie sú strategické meradlá dosahované nežiaducim spôsobom. V samotnom reťazci príčinných väzieb sa jedná o prepojenie súčasných a budúcich cieľov, strategických, taktických a operatívnych cieľov, čiastočných, resp. celkových cieľov. Prepojené sú tu tiež ukazovatele finančné a nefinančné, ukazovatele krátkodobých a dlhodobých výsledkov.

(Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 162- 163)

Pri určovaní meradiel je dôležité, aby z nich bolo možné vyčítať mieru dosiahnutia formulovaných cieľov, teda konkrétny výstup. Tu si treba uvedomiť ako presne meradlo daný cieľ odráža, či je možná jeho jednoznačná interpretácia, či je zaistený princíp jeho zaistovania, ako je meradlo ovplyvniteľné osobou zodpovednou za dosiahnutie cieľa, či je ovplyvniteľné krátkodobo alebo dlhodobo a podobne. (Horváth, 2004, s. 129- 214)

Pri voľbe správneho meradla by sme sa mali pýtať na jeho názov (jeho vysvetlenie, prečo je významné), účel (prečo je meradlo zavedené, aké chovanie by malo podporovať), cieľ (aká úroveň meradla je žiaduca, ako dlho by malo trvať jej dosiahnutie, zrovnateľnosť s konkurenciou), vzorec (ako môže byť dimenzia meraná, definovanie v matematickom vyjadrení, presné vysvetlenie požadovaných údajov, vhodnosť stupnice, spôsob zisťovania údajov),



dále otázka kto meria, aké sú zdroje údajov pre vytvorenie meradla, frekvencia merania, kto je zodpovedný za výkonnosť podľa meradla a ďalšie. (Wagner, 2009, s. 147)

V tomto kroku je návrh a následný výber meradiel jednotlivých skupín vytvorený podľa perspektív, kedy je potrebné určiť zdroj informácií a akcií nutných pre prístupnosť informácií a pokúsiť sa zistiť spôsob ovplyvňovania meradiel v jednotlivých perspektívach. V ďalšom kole workshopu by mala byť spracovaná brožúra, ktorá by bola k dispozícii všetkým zamestnancom SBU. (Kaplan a Norton, 2002, s. 256- 258)

Cieľové hodnoty sa určujú často pomocou benchmarkingu, výsledkov dotazovania zákazníkov, údaje minulých období, či podnikové odhady. Musia byť stanovené tímom top manažérov danej organizačnej jednotky. Mali by byť náročné, ctižiadostivé ale na druhej strane dosiahnuteľné.

V poslednom kroku, pri stanovení strategických akcií, sa zvolia také akcie a projekty, ktoré povedú k dosiahnutiu cieľových hodnôt. Začína sa vypracovaním návrhov strategických akcií, spravia sa rozpočty a priority strategických akcií a nakoniec spracuje dokumentácia týchto akcií. (Horváth, 2004, s. 129- 214)

Tvorba plánu implementácie spočíva v samotnom vývoji plánu, ktorý by mal obsahovať informácie o spôsobe prepojenia meradiel, databáz, informačných systémov a podobne, pričom výsledkom je nový manažérsky systém, ktorý prepája meranie najvyššej úrovni so špecifickými meradlami. (Kaplan a Norton, 2002, s. 258- 260)

Na základe Balanced Scorecard Collaborative (2000, s. 10) možno zhodnotiť nasledujúce skutočnosti:

- BSC je koncept slúžiaci na meranie výkonnosti a tvorbu hodnôt.
- Medzi výhody patrí preklopenie podnikovej stratégie do prevádzkových, merateľných cieľov.
- Umožňuje vytvoriť sadu logicky súvisiacich strategických cieľov s vedúcimi ukazovateľmi naprieč štyrmi perspektívami. Realizačné opatrenia sú napojené na strategické ciele a meradlá.
- Čo sa týka prístupu k rozvoju, stratégia je neustále riadená, vedené sú tzv. workshopy, kladené sú hypotézy, manažérsky tím je zapojený, udržiavaný je makro po-

hľad, neustály pohľad do budúcnosti. Súbory cieľov a meradiel sú jedinečné pre každú organizáciu.

#### **3.4.4 Proces rozšírenia Roll- out**

Týmto procesom sa rozumie rozšírenie postupov tvorby BSC na viac organizačných jednotiek podniku a vedie k zvýšeniu kvality celopodnikového strategického riadenia podniku. Prebieha tzv. vertikálna integrácia cieľov, ktoré sa prenesú z organizačne nadriadených jednotiek do podriadených organizačných jednotiek. Pri horizontálnej integrácii dochádza k lepšiemu vzájomnému zladeniu cieľov a strategických akcií. Konkrétne prevedenie rozšírenia závisí na schválenej štruktúre projektu implementácie. (Horváth, 2004, s. 63)

Vo fáze rozšírenia sa sledujú napríklad nasledujúce ciele: spracovanie vyvážených čiastočných cieľov pre ďalšie organizačné jednotky, určenie strategických prínosov jednotiek, delegovanie právomocí a úloh, požiadavka na samostatné jednanie zamestnancov a zameranie interných procesov na strategicky významné ciele. Celý proces rozšírenia by mal prebiehať tak, že by mala byť najprv určená štruktúra rozšírenia, určené metódy pre každú jednotku (samostatná formulácie stratégie a cieľov, kombinácia štandardných cieľov s individuálnymi cieľmi, priame odvodenie strategických akcií, čistá komunikácia atď), potom by mala prebehnúť realizácia roll- out, ďalej by výsledky medzi jednotkami mali byť odsúhlasené, zaisťovaná kvalita, zdokumentované výsledky. Nasledovať by mala integrácia výsledkov do systému jednania o cieľoch a systému odmeňovania a na záver prepojenie s controllingom strategických akcií, plánovaním a systémom reportingu. (Horváth, 2004, s. 223- 239)

#### **3.4.5 Zaistenie kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard**

V tomto kroku sa jedná o to, že rozhodovanie a spôsoby jednania majú byť na aktuálnu stratégiu zamerané trvalo, teda aby sa nejednalo len o jednorazové silnejšie zameranie na stratégiu. Cieľom BSC je teda vytvorenie takej organizácie, ktorá sa flexibilne prispôbuje stratégii. Pre prepojenie BSC s ostatnými systémami riadenia je potrebný controlling, ktorý sleduje realizáciu strategických akcií, ďalej je potrebná integrácia BSC do strategického a operatívneho plánovania za účelom stáleho prispôbovania novej stratégie a prevedenia operatívnych cieľov a strategických akcií do ročných plánov a rozpočtov. Nemožno vynechať integráciu do systému reportingu a integráciu do systému riadenia ľudských zdrojov.

(Horváth, 2004, s. 63- 65)

Na záver tejto podkapitoly by som ešte zmienila pár vecí, ktoré by mal každý podnik pri implementácii BSC zvážiť, konkrétne pri prepájaní operatívnej stránky spoločnosti s nefinančnými ukazovateľmi.

Je treba zvážiť, či sú procesy nastavené tak, aby zabezpečili vyvážené informácie v danej koncepcii, či sú jednotlivé prvky merané tak, aby spájali potreby stakeholderov s maximalizáciou vnútorných a vonkajších procesov, či je v meraní flexibilita, ktorá umožňuje rozvoj ďalších zmien, či sú jednotlivé činnosti považované v rámci merania za dôležité, či vrcholový manažment pristúpi k organizačným zmenám požadovaným novým prístupom BSC, či sú meradlá z praktického hľadiska jasne definované, či by ciele pre budúce zlepšenie a tvorbu hodnôt mali podliehať rokovaniam, či spoločnosť používa nejakú metódu zlepšovania, ktorá identifikuje špecifické problémy, či sa kladie dôraz na časové oneskorenia existujúce medzi nefinančnými a finančnými „stranami rovnice“, či je daný pozor na dopady, ktoré týmto organizácia spôsobuje svojim zákazníkom a podobne.

(Bean a Jarnagin, 2002, s. 61)

### **3.5 Obmedzenia a bariéry metódy BSC**

#### **3.5.1 Obmedzenia**

*Definovanie presných meradiel výkonnosti:* Je potrebné si uvedomiť, že najprv je nutné stanoviť ciele, až potom meradlá. Taktiež neexistujú žiadne univerzálne platné meradlá BSC a je nutné ich hľadať v každom individuálnom prípade. S tým súvisí záver, že BSC nie je súbor zavedených ukazovateľov, pomocou ktorých by sa metóda BSC stala rutinou. BSC je teda strategický model a nie model podniku ako celku.

*Vyváženosť meradiel:* V podniku je nutné zaistiť, aby meradlá tak, aby neprevažovali finančné, resp. nefinančné, ale treba zabezpečiť ich vyváženosť. Ako príklad možno uviesť to, že aktívami nerozumieme v našom prípade len to, čo je vykázané v súvahe, ale patrí medzi ne tiež pružnosť riadenia interných procesov, spokojní a lojálni zákazníci a podobne. Je treba si dať pozor na to, aby sa vždy jednalo o strategické meradlá, teda o také, ktoré merajú dosiahnutie strategických cieľov.

*Chýbajúce meradlá:* Jedná sa najmä o meradlá pre perspektívu učenia sa a rastu, pričom kľúčová skupina meradiel- spokojnosť zamestnancov, ich produktivita atď. zatiaľ zaostáva za ostatnými súčasťami BSC.

*Diagnostické vs. strategické meradlá:* Je treba ich rozlišovať, keďže diagnostické nám monitorujú, kontrolujú podnik a majú signalizovať výskyt neobvyklých udalostí, zatiaľ čo strategické definujú stratégiu pre dosiahnutie konkurenčnej výnimočnosti.

(Vysušil, 2004, s. 70- 74)

### 3.5.2 Bariéry

*Neuskutočiteľnosť vízie a stratégie:* V tomto prípade môže nastať to, že podnik nie je schopný svoju víziu, resp. stratégiu na dosiahnutie vízie previesť do uskutočniteľných akcií. Hlavným problémom je chýbajúci mechanizmus pre zdieľanie vízie a stratégie všetkými zamestnancami ako podmienka ich realizácie. Chýba jasný smer a úsilie nie je podriadené jednej stratégii.

*Neprepojenie stratégie podnikateľskej jednotky s jednotlivými cieľmi a meradlami:* Jedná sa hlavne o ich prepojenie s cieľmi útvarov, stredísk, tímov i samotných zamestnancov. Oddelenia sa zameriavajú na udržanie finančných rozpočtov, tímy a jednotlivci prepájajú svoje ciele s dosahovaním taktických cieľov na úkor schopností umožňujúcich dosiahnutia dlhodobých strategických cieľov. Tento problém je neskôr odzrkadlený tiež v systéme odmeňovania.

*Neprepojenie stratégie s alokáciou zdrojov:* Táto bariéra úzko súvisí s neriešením strategickej alokácie voľných zdrojov, ktoré sú v rozhodovacej právomoci podnikových útvarov a ich vedúcich. Nastáva tu oddeľovanie procesov pre dlhodobé strategické plánovanie od krátkodobého rozpočtovania

*Nesprávne zameranie spätnej väzby:* V tomto prípade je treba rozlišovať operatívne (taktické) a strategické zameranie spätnej väzby. Riadenie podľa metódy BSC vyžaduje existenciu takej spätnej väzby, ktorá bude neustále informovať o tom, či sa stratégia podniku vyvíja požadovaným smerom, nie teda spätnej väzby týkajúcej sa krátkodobej prevádzkovej výkonnosti, kedy sú porovnávané súčasné výsledky s mesačnými rozpočtami. Strategická spätná väzba sa skladá zo zdieľaného strategického rámca, ktorá vypovedá o celej stratégii a poskytuje spätnú väzbu, ktorá hovorí, ako ich vlastné úsilie prispieva k dosiahnutiu celo-

podnikovej stratégie. Ďalej sa skladá zo spätne väzbového procesu, ktorý umožňuje testovať hypotézy o vzťahoch medzi strategickými cieľmi a iniciatívami a z procesu tímového riešenia problému, ktorý analyzuje údaje o výkonnosti a následne prispôsobuje stratégiu aktuálnym podmienkam. (Kaplan a Norton, 2002, s. 167- 170)

Podľa odborného časopisu Stern Steward Europe Limited (1999, s. 5) môže byť kritickým faktorom úspechu implementácie napríklad dosiahnutie rovnováhy medzi jednoduchosťou a presnosťou. Príliš komplexný model môže byť presnejší, ale kvantum údajov môže zničiť celý projekt, pretože zakrývajú relevantné údaje. Príliš zjednodušený model môže naopak viesť k nesprávnym rozhodnutiam. Ďalej by malo vrcholové vedenie podporovať projektový tím, aby boli dosiahnuté dané výsledky. Tiež tvrdia, že správanie manažmentu môže byť kritickým faktorom, kedy nie je požadovaným výsledkom získať lepšie informácie, ale zvyšovanie hodnoty organizácie. Nie informácie, ale ľudia pridávajú hodnotu do organizácie, takže projekt musí pozitívne ovplyvňovať správanie manažmentu, aby bol úspešný. Celý systém rozhodovania, hodnotenia výkonnosti a kompenzácie je potrebné „zviazať“. A teda dlhodobý, trvale udržateľný rast výkonnosti príde vtedy, keď sa kultúra v organizácii zmení od zamerania na niekoho prácu na kultúru zameranú na vytvorenie hodnoty. Zavedenie systému merania výkonnosti samo o sebe nevytvorí udržateľné zmeny. Musí tu existovať zodpovednosť za výsledky. Manažéri konajú najlepšie, ak majú informácie, dané rámce pre rozhodnutia a meradlá výkonnosti, ktoré ich motivujú, aby sa správali ako vlastníci. Je dôležité mať dobrú stratégiu, ale rovnako dôležité je mať manažérov, ktorí sú motivovaní pre implementáciu stratégie a tvorbu výsledkov.

Na bariéry, ktoré bránia k efektívnej realizácii stratégie, sa môžeme pozrieť podľa Hospodárskej rozvojovej agentúry HRAT (2004, str. 24) ešte takto:

*Bariéra vízie:* vtedy stratégia nie je pochopená tými, ktorí ju majú implementovať a nie je prevedená do čiastočných strategických cieľov

*Bariéra ľudí:* osobné ciele, budovanie znalostí a kompetencií nie je priamo spojené s implementáciou stratégie.

*Bariéra prevádzky:* kľúčové pracovné procesy nie sú navrhnuté tak, aby ovplyvňovali hybné sily stratégie.

*Bariéra riadenia:* systémy riadenia sú navrhnuté pre operatívnu kontrolu a sú prepojené s rozpočtami a strategický pohľad ide bokom.

*Bariéra zdrojov:* 60% organizácií nemá rozpočty zviazané so stratégiou. Problémom je zviazanie ľudských a finančných zdrojov s krátkodobými finančnými cieľmi, nie s dlhodobou stratégiou.

### 3.6 Čo ukázal prieskum?

Na základe výskumu, ktorý bol prevádzaný pomocou 101 študentov MBA vo veku 24- 60 na dvoch univerzitách v USA, boli získané čiastočné výsledky využívania manažérskych nástrojov. Väčšina študentov malo vyše 25 ročné skúsenosti s manažmentom, pričom sa zúčastnili prieskumu aj študenti s malými resp. žiadnymi skúsenosťami. Organizácie, ktoré títo študenti reprezentovali, predstavovali rôzne typy neziskových organizácií spolu so súkromnými a verejnými spoločnosťami. Popri implementovaných nástrojoch bola tiež skúmaná miera ich účinnosti v danej organizácii. Bolo dokázané, že každá z uvedených organizácií, využíva viac ako jeden manažérsky nástroj. Respondenti pracujúci vo verejných podnikoch uviedli v priemere viac ako 5 nástrojov, v súkromných podnikoch cca 4 nástroje a neziskové spoločnosti sa priblížili k 3. Bolo zistené že nástroj Benchmarkingu a TQM sa často vzájomne dopĺňujú a sú široko využívané, pričom TQM je využívaný v troch štvrtinách verejných spoločností. ABC využíva cca tretina súkromných a viac ako polovica verejných spoločností. Čo sa týka BSC, bolo zistené, že takmer polovica opýtaných pracujúcich vo verejných podnikoch využívajú tento nástroj, najmä pri meraní výkonnosti zamestnancov. V *Prílohe V* možno tiež vidieť, že neziskové organizácie zapájajú do svojej činnosti tieto nástroje o niečo menej ako ostatné firmy. Strategické plánovanie tu bolo dokázané ako najvyužívanejšie. Veľmi využívaný je benchmarking, takmer v polovici všetkých neziskových organizácií.

Nástroje riadenia označené v *Prílohe V* ako „Ostatné“, zahŕňajú ISO 9000, lean manufacturing, Six Sigma a ďalšie nástroje pre zlepšenie kvality a podnikových procesov. Autori pri výskume zvažovali rozdielnu účinnosť nástrojov v 40 malých (menej ako 1000 zamestnancov) a vo veľkých spoločnostiach (1800- 500 tis. zamestnancov). TQM bola populárnejšia najmä menšími spoločnosťami, 70% respondentov uviedlo, že bola prijatá. Benchmarking prijalo 63% firiem, ABC a BSC 33%, process reengineering 37%. Čo sa týkalo účinnosti týchto nástrojov, bola zavedená stupnica od 1- 5 (najmenej účinný- najúčinnejší nástroj). V *prílohe VI* je možnosť vidieť výsledky podľa jednotlivých kategórií. Viac než priemerne účinné sa tu javia nástroje ABC spolu so strategickým plánovaním. Balanced Scorecard ako

jediný získal najvyššie hodnotenie 5,00 pri neziskových organizáciách. V súkromných spoločnostiach bola dokázaná účinnosť 3,18 a vo verejných 3,62. Priemerne teda BSC dosiahol 3,54 bodovú účinnosť. Pre podrobnejší prehľad viz. *Príloha V a Príloha VI*.

Prieskum bol tiež zameraný na faktory, obmedzujúce zavedenie daného nástroja do spoločnosti. Respondenti opäť reagovali pomocou 5- bodovej stupnice. (1- silno nesúhlasím, 5- rozhodne súhlasím). V *prílohe VII* sú zaznamenané hlavné bariéry implementácie nástrojov v jednotlivých organizáciách pomocou tejto stupnice. Medzi uvedenými viedol nedostatok komunikácie, nedostatok podpory zo strany manažmentu a zamestnancov, nákladové obmedzenia a nedostatok zručností a skúseností. (Chen a Jones, 2007, s. 51- 54)

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**



## 4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI XY A.S.

### 4.1 História Spoločnosti XY a.s.

Počiatky vzniku Spoločnosti sa datujú od roku 1843, kedy zámočník Heinrich Meinecke založil spoločnosť v Breslau. Samotné vodomery sa začali vyrábať v roku 1870. Rok 1873 je známy založením spoločnosti Spanner a výrobou prvého jednovtokového mokrobežného vodomera, pričom v tomto istom roku vznikla divízia Meinecke na výrobu vodomero v Breslau. Ďalší prelomový bol rok 1880, kedy Friedrich Lux založil spoločnosť na výrobu plynomerov v Ludwigshafene v Nemecku.

V meste Breslau sa v 1901 začala sériová výroba vodomero typu Woltmann. V rozmedzí rokov 1902- 1914 vznikli spoločnosti v Belgicku, Veľkej Británii, Taliansku, Rakúsku, Poľsku a Rusku. V 1932 spoločnosť prevzal iný výrobca a bola premenovaná na „POLLUX“. Táto začala o dva roky neskôr so spracovaním plastov.

V roku 1935 sa začala výroba vodomero na Slovensku, v Starej Turej. Rok 1945 je známy znárodnením spoločnosti, kedy vznikla aj nová značka Prema, neskôr Chirana. V 1954 POLLUX vyrobil prvý mechanický merač tepla a v 1970 bol vyvinutý prvý elektronický merač tepla. V 1972 bola vytvorená divízia zo Spanner, Pollux a Meinecke a v 1984 bola založená dcérska spoločnosť. O rok neskôr bol na trh uvedený systém elektronického zberu dát a vyvíjala sa systémová technika. V tom istom roku H. Meinecke udelil práva montáže a distribúcie pre Chile. O ďalší rok vznikol prvý ultrazvukový merač tepla.

Od 1990 prebieha spolupráca v Maroku a Spoločnosť začína pracovať v Juarez City v Mexiku pod novým názvom. V 1992 prebehla na Slovensku privatizácie a začiatky spolupráce so spoločnosťou Premex s.r.o. Stará Turá. V ďalších rokoch boli založené spoločnosti na Ukrajine a v Bielorusku. V roku 1999 sa Premex stáva členom skupiny Invensys Metering Systems. Dôležitým posledným medzníkom je rok 2003, kedy došlo k transformáciám a Invensys predáva časť spoločností a naša analyzovaná Spoločnosť XY a.s. je prijatá za člena.

## 4.2 Profil Spoločnosti

Spoločnosť XY a.s. má sídlo v Starej Turej a hlavnou náplňou ich činnosti je ponúkanie sortimentu meracej techniky na meranie spotreby vody a tepla, pričom kvalitatívna úroveň výrobkov nadobúda vysoké parametre a ich dizajn je moderný.

### 4.2.1 Portfólio výrobkov

- Vodomery a merače tepla pre bytové jednotky vykurované okruhovo
- Meracia technika pre priemyselné aplikácie meranie pretečeného množstva teplej a studenej vody

Spoločnosť tiež umožňuje diaľkové odpočty pre vodohospodárske spoločnosti pomocou kompletnej technológie prenosov údajov z meračov, ponúka vysoko vyspelú technológiu meracích zariadení, rôzne skúšobné zariadenia pre vodomery a merače tepla, servisné a poradenské služby.

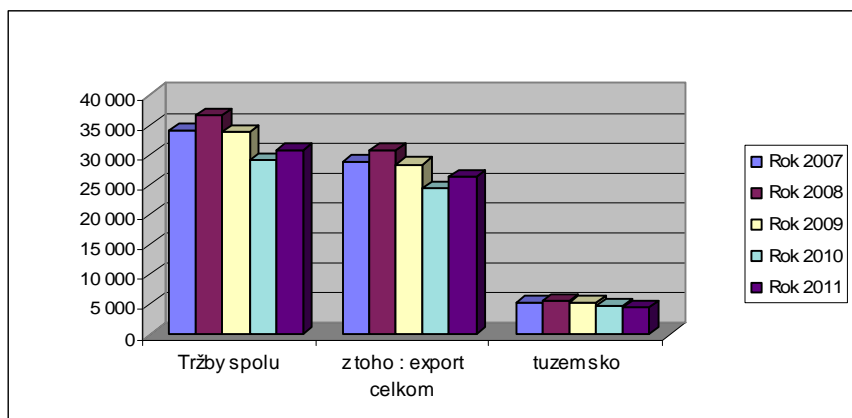
Sortimentná skladba poukazuje na to, že naša Spoločnosť je pre skupinu hlavne výrobcou a predajcom malých vodomero

### 4.2.2 Pokrytie trhov

Spoločnosť patrí do nadnárodnej holdingovej skupiny, ktorá sa stala celosvetovým lídrom v tomto obore, teda meraní tepla a vody.

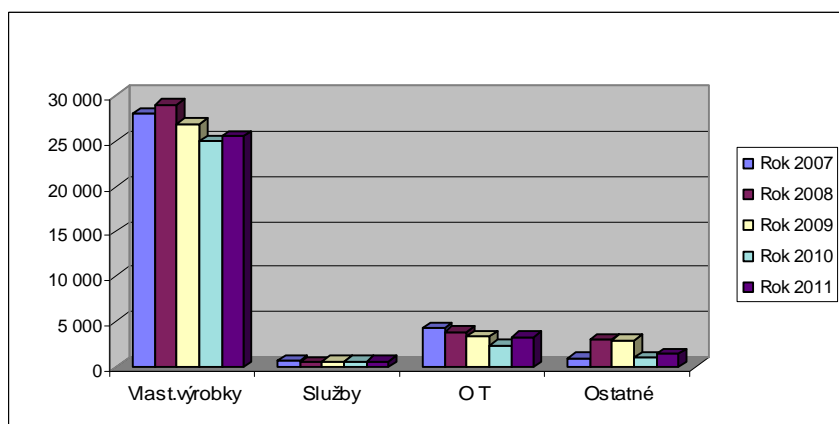
Interkontinentálne vedenie Spoločnosti je Raleigh USA a centrála ESAAP, ktorej súčasťou je i naša firma, sa nachádza v Ludwigshafene v Nemecku. Pokrytie trhov je skutočne veľmi široké, na všetkých piatich kontinentoch, vo viac ako 100 krajinách, formou priamou alebo pomocou distribútorov. Spomínaná divízia ESAAP obsluhuje krajiny Európy, Ázie, Južnej Afriky a Pacifiku. Počet zamestnancov sa pohybuje okolo 1500 spolu v 8 výrobných podnikoch a 17 obchodných spoločnostiach.

Na nasledujúcich tabuľkách je možno vidieť, aké množstvo z celkových tržieb tvorí export a koľko výrobkov zostáva v tuzemsku, aké je samotné smerovanie predaja a štruktúra predaja, také aké typy výrobkov sú preferované v našej analyzovanej Spoločnosti XY a.s.



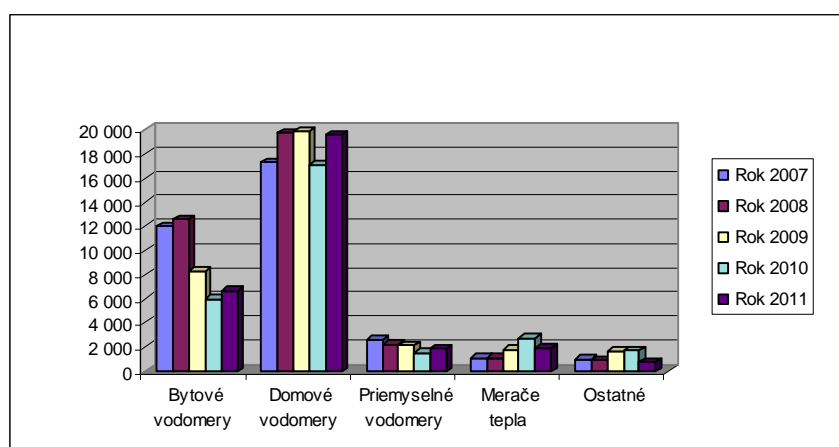
Graf č. 1 Smerovanie predaja v rokoch 2007- 2011

[vlastné spracovanie na základe interných materiálov Spoločnosti XY a.s.]



Graf č. 2 Pôvod predaja v rokoch 2007- 2011

[vlastné spracovanie na základe interných materiálov Spoločnosti XY a.s.]



Graf č. 3 Typy výrobkov podieľajúcich sa na tržbách v rokoch 2007- 2011

[vlastné spracovanie na základe interných materiálov Spoločnosti XY a.s.]

### 4.2.3 Stratégia, technologický rozvoj, investície a kvalita

Spoločnosť sa každým rokom snaží zdokonaľovať tzv. lean stratégiu- image spoľahlivého, efektívneho a stáleho partnera pre zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov a ďalších stakeholderov.

Technologický a technický rozvoj je v rámci skupiny koncentrovaný v Nemecku. V roku 2009 boli na Starej Turej riešené niektoré úlohy technologického vývoja, spojené s presunom výroby niektorých typov malých vodomerov a s výrobou skúšobných staníc.

Čo sa týka investícií, v týchto sledovaných rokoch Spoločnosť nerealizovala žiadne finančne náročnejšie a rozsiahlejšie investičné aktivity. Investície v 2008 a 2009 prevažne súviseli s rozšírením výrobných kapacít v súvislosti s presunom výroby z Nemecka na Slovensko. Jednalo sa o kúpu skúšobnej stanice, tzv. uťahovačky vodomerov, zväracieho systému, dávali sa vyrábať nové formy a podobne. Investície vo veľkej miere súviseli so skvalitnením pracovného prostredia zamestnancov.

Straty z nekvality (nepodarky a reklamácie) sú každým rokom nižšie. Útvar riadenia kvality aktívne riadil a vykonával práce na ISO 9001, spolupracoval pri akreditácii štátneho metrologického strediska a pri prácach súvisiacich s akreditáciou.

Spoločnosť získala ekologický certifikát a certifikát pre oblasť bezpečnosti pri práci.

## 4.3 Politika manažérskych systémov

Spoločnosť:

- sleduje jasne definovanú politiku na ochranu človeka a životného prostredia (ŽP), ktorá je stanovená vedením podniku, pričom nositeľmi sú všetci pracovníci.
- zisťuje požiadavky zákazníkov na výrobky a procesy a splňa ich na najvyššej kvalitatívnej úrovni, aby bola dosiahnuté čo najvyššia miera spokojnosti.
- zabezpečuje, aby sa v organizácii zohľadňovali a dodržiavali zákonné normy a ustanovenia.
- udržiava systém strategických ukazovateľov pre hodnotenie a neustále zlepšovanie výrobkov a procesov.

- stále podporuje a realizuje ďalší rozvoj a školenia pracovníkov v jednaní orientovanom na zákazníka, kvalitu, ochranu ŽP a bezpečnosť pri práci.
- deklaruje spojenie hospodárnosti, kvality, ochrany ŽP a BOZP za najvyššiu prioritu a tým za základ stabilnej prezentácie na trhu.
- kladie dôraz na recykláciu, resp. ekologickú likvidáciu.
- podieľa sa na vypracovaní budúcich cieľov ochrany ŽP v spoločensko- politickom rámci.
- stará sa o minimalizáciu rizík ohrozujúcich zdravie človeka vytvorením vhodného pracovného prostredia ako aj uplatňovaním bezpečnostných štandardov pri zaobchádzaní s pracovnými materiálmi a nebezpečnými látkami.
- uplatňuje u dodávateľov rovnaké meradlá na úseku kvality, ochrany ŽP a BOZP a predpokladá zodpovedajúce základné dodržiavanie požiadaviek na ochranu človeka a životného prostredia.

## 5 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Základné východiská pre formuláciu stratégie vyplývajú z výsledkov strategickej analýzy. Táto zahrňuje rôzne analytické techniky využívané pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku, zahrňujúcim makro okolie, odvetvie, konkurenčné sily, trh a podobne, a zdrojovým potenciálom podniku.

Makro okolie zahrňuje vplyvy a podmienky, ktoré vznikajú mimo podnik a bez ohľadu na jeho chovaní. Podnik teda nemá možnosť stav okolia ovplyvňovať. Rozdielna úroveň schopnosti jednotlivých podnikov vyrovnat' sa s týmito vplyvmi a aktívne na ne reagovať predstavuje zásadný faktor ovplyvňujúci úspešnosť podniku.

### 5.1 PEST analýza

Táto analýza delí vplyvy makro okolia do štyroch základných skupín. Každá zo skupín obsahuje faktory, ktoré rôznou mierou ovplyvňujú podnik.

#### 5.1.1 Politické a legislatívne faktory

Vstup do Európskej Únie v máji 2004 ovplyvnil mnoho podnikov. Znamenalo to pre nich napríklad prijatie mnohých nových smerníc a opatrení, ktoré predtým nemuseli byť dodržiavané, čerpanie rôznych finančných výpomocí z EÚ a podobne. Našu analyzovanú Spoločnosť tento krok veľmi ovplyvnil. Získala všetky potrebné certifikáty, s ktorými predtým nedisponovala, a z toho dôvodu bola z časti obmedzovaná. Boli tým odstránené zábrany vo výrobe metrologických výrobkov. Vstupom do EÚ dá sa povedať, získala právo na dovoz do tých krajín, najmä západnej Európy, kde predtým nemala voľný prístup. Ďalším kľúčovým momentom bolo pre celú krajinu prijatie novej meny Eura a od 1.1. 2009 prešla naša krajina na európsky menový systém. Tento krok uľahčil aj našej Spoločnosti spoluprácu a obchodovanie s ostatnými krajinami. Čo sa týka obmedzení a regulácie exportu, Spoločnosť má zákaz vyvážať do krajín podporujúcich terorizmus, napr. Irak, Irán a podobne. Ďalším faktom, ktorý musí byť braný do úvahy, je celkom nestabilná politická situácia v Ukrajine. Voľbou stále iných prezidentov sa menia napríklad aj riaditelia v dôležitých, pre nás zaujímavých spoločnostiach, čo vždy istým spôsobom ovplyvní aj našu Spoločnosť a tá musí konať a „bojovať“ od začiatku, čo nie je príliš veľká výhoda, keď má už raz na trhu svoje miesto.

Taktiež platby sú uskutočňované pomocou akreditívov z dôvodu bezpečnosti a istoty.

Spoločnosť patrí medzi tie, ktoré nie sú výrazné na znečisťovanie životného prostredia. Má však zavedený tzv. medzinárodný poistný program a každoročne sú vykonávané audity. Ochrana spotrebiteľa je taktiež zabezpečená, všetky výrobky sú testované a prechádzajú kvalifikačnými skúškami, bez ktorých by sa nemohli k odberateľovi dostať.

V marci tohto roku sa konali voľby, kde zvíťazila strana Smer, na čele s Róbertom Ficom. Uvidí sa, aké zmeny sa mu podaria vo vláde presadiť, zatiaľ sa hovorí o tzv. „milionárskej dani“. Táto problematika sa však nášho podniku až tak priamo nedotýka.

### 5.1.2 Ekonomické faktory

Podnik je tiež ovplyvnený aj vývojom makroekonomických trendov. Miera ekonomického rastu priamo vplýva na úspešnosť podniku a vyvoláva ako príležitosti, tak i hrozby. Ekonomický rast vedie k zvýšenej spotrebe a zvyšuje príležitosti na trhu. Vývoj HDP v krajine bol veľmi pozitívny, najmä do roku 2007, kedy bola dosiahnutá najvyššia miera rastu reálneho HDP, až 10,5%. Podľa Eurostatu to bol tiež najvyšší rast spomedzi štátov EÚ. Takmer 5% dosiahol tento ukazovateľ v roku 2009, čo bolo spôsobené doľahnutím svetovej hospodárskej krízy. Jej dôsledkom boli tiež nepriaznivejšie výsledky v Spoločnosti, čo bude možné vidieť v ďalšej časti mojej práce. Úroková miera nepostihuje Spoločnosť nijakým spôsobom, keďže nie sú využívané bankové úvery ani žiadne iné bankové produkty. Podľa NBS miera nezamestnanosti sa vyvíjala pozitívne od roku 2001, kedy dosiahla 19,2%, až po rok 2008, kedy sa znížila na priemerne na 9,6%, pričom evidovaná nezamestnanosť bola najnižšia v 4.-8. mesiaci 7,4%. V kritickom roku 2009 vystúpila na 12,1% a toto percento sa ani v ďalších obdobiach neznížilo a v 2011 dosiahlo 14%. Čo sa týka inflácie, jej vysoká miera sa zvyčajne negatívne odráža v intenzite investičnej činnosti. Jej hodnoty sa od roku 2000 do 2008 pohybovali podľa ECB v rozpätí 2- 3%. V roku 2009 presiahla inflácia hranicu 4% a hneď na to, v prvej polovici roku 2010 nastal zvrät na -0,6%- 1%. Od tohto roku sa ukazovateľ ustálil sa pohybuje v pôvodných číslach. V 2011 bola inflácia meraná na základe indexu spotrebiteľských cien 3,9%.

Ako som už zmienila, Slovensko sa v 2009 zaradilo do európskeho menového systému. Spoločnosti to pomohlo odbremeniť sa od kurzových rozdielov v prípade obchodovania

s niektorými krajinami EÚ, napríklad s Nemeckom, Španielskom, Poľskom, Francúzskom a ďalšími. Konverzný kurz bol vyhlásený na hranicu 30,136 Sk/Eur a voči USD bol kurz 1,3866 USD/EUR.

Devízový kurz ako taký ovplyvňuje konkurencieschopnosť podnikov na zahraničných trhoch, preto ho netreba opomenúť. V Spoločnosť XY a.s. však všetky obchody prebiehajú len v mene Euro. Jedinou výnimkou je dlhodobá pôžička splatná v roku 2013, ktorá bola Spoločnosti poskytnutá v USD.

Naša Spoločnosť obchoduje vo veľkej miere so zahraničím, teda je dôležité sledovať aj hospodársky vývoj v týchto krajinách, najmä v rámci medzinárodného holdingu, aby bola stále schopná dokázať svoju konkurencieschopnosť, efektívnosť a svoje miesto na danom trhu, keďže je základňou pre východnú Európu.

### **5.1.3 Sociálnokultúrne a demografické faktory**

Poznanie trendov v tejto oblasti jednoznačne vedie k získaniu predstihu pred konkurentmi v boji o zákazníka.

Spoločnosť sa nachádza v trenčianskom kraji. Tento má z hľadiska štruktúry ekonomiky priemyselne- poľnohospodársky charakter, pričom priemysel je rôznorodý.

K 16.3. 2012 mala podľa štatistického úradu Slovenská republika 5,4 mil. obyvateľov.

Bolo dokázané, že v roku 2011 sa zastavil trend zvyšovania prirodzeného prírastku obyvateľstva. Index ekonomického zaťaženia poskytuje obraz ekonomicky závislej populácii, pretože udáva pomer medzi ekonomicky neaktívnou a aktívnou zložkou obyvateľstva. V roku 2010 pripadlo podľa tohto indexu na 100 obyv. vo veku 15- 64 rokov 38 závislých osôb.

V tomto roku dosiahli čisté peňažné príjmy domácností v prepočte na jedného člena na mesiac 349 Eur. V porovnaní s 2006 to bolo o 22% viac. Čisté peňažné výdavky domácností dosiahli priemerne 308 Eur. V porovnaní s rokom 2006 vzrástli nominálne o 7,7% a reálne o 3,9%.

Podľa predbežných výsledkov EU SILC 2010 bolo rizikom chudoby ohrozených 12% obyvateľstva. Najvyššie mediánové hodnoty ekvivalentného príjmu dosahovali obyvatelia bratislavského kraja, najnižšie prešovského kraja.



Miera zamestnanosti vekovej štruktúry 15- 64 rokov dosiahla 58,8%. Podiel pracujúcich s VS vzdelaním dosiahol 19,4% a úplným SŠ 36%. Strojársky priemysel z dlhodobého hľadiska nemôže napredovať bez príspevku kvalitného vzdelávacieho systému.

Jedným z hlavných problémov na trhu práce je nezamestnanosť mladých ľudí (21% vo veku 15- 24 r.). Priemerná hrubá nominálna mesačná mzda za rok 2010 dosiahla 769 Eur. V porovnaní s rokom 2006 sa zvýšila nominálna úroveň o 23% a reálna hodnota o 12%.

(Trendy sociálneho vývoja v SR, september 2011)

V našej Spoločnosti je za posledných 5- 6 rokov kmeňový stav zamestnancov vyrovnaný. V rámci veľkého priemyselného areálu, kde sa nachádza, patrí XY a.s. medzi najlepšie platiaceho zamestnávateľa a eviduje ročne najviac prijatých žiadostí o zamestnanie.

#### **5.1.4 Technické a technologické faktory**

Spoločnosť, aby bola stále konkurencieschopná a vyhýbala sa zaostalosti, je nevyhnutné predpovedať smer technického vývoja a neustále preukazovať aktívnu inovačnú činnosť.

Strojársky priemysel je úzko spätý s modernými technológiami, spolupracuje s vedou a výskumom.

V našom prípade vládou nie je podporovaný žiadnym spôsobom, pretože celý vývoj sa odohráva v Nemecku. Jedná sa o náročné technológie, náročné na vedomosti a poznatky. Celý vývoj neustále smeruje a napreduje k elektronizácii. Dôležitá vec, ktorá je technológmi sledovaná, sú napríklad použité materiály. Stačí, že jednu malú súčiastku je vyrobená z trochu odlišného materiálu, už hrozí, že nebude spĺňať dané kritériá a následne výrobok neprejde životnostnými skúškami.

## **5.2 Analýza vplyvov globalizácie „4 C“**

Vzhľadom na to, že Spoločnosť XY a.s. nie je obmedzená len na domáci trh, ale svojimi aktivitami pôsobí a svoje výrobky predáva do zahraničia, som sa rozhodla previesť analýzu vplyvu globalizácie pomocou modelu 4C. Táto nám pomáha rozhodovať sa pre globálnu alebo multiregionálnu stratégiu.

Metóda delí relevantné faktory pre rozhodovanie o globálnej expanzii do štyroch základných skupín, pričom každá obsahuje niekoľko faktorov, ktoré treba pri voľbe stratégie brať do úvahy.

Nasledujúce údaje som získala na základe interview s finančnou riaditeľkou Spoločnosti XY a.s.

Tab. 1 Analýza vplyvov globalizácie spoločnosti XY a.s.

Metoda "4C"	Spoločnosť XY a.s.	Stratégia
<b>Zákazníci</b>		
Požiadavky zákazníkov	Vysoké, citlivosť na ceny	Globálna
Jednotný marketing	Použitie jednotného prístupu	Globálna
<b>Náklady</b>		
Náklady na vývoj	Vysoké	Globálna
Výnosy z objemu	Nie je nákladovo významne znevýhodnená	Lokálna
Náklady na dopravu	Nebránia globálnej výrobe	Globálna
<b>Národné špecifiká</b>		
Obchodná politika	Nevýznamné obchodné bariéry	Globálna
Technické štandardy	Kompatibilné	Globálna
Kultúrne a inštitucionálne normy	Nie sú prekážkou	Globálna
<b>Konkurencia</b>		
Globálna konkurencia	Dominantná na trhu	Globálna
Previazanosť činností	Hlavné trhy sú previazané	Globálna

Zdroj: vlastné spracovanie

### 5.2.1 Zákazníci

Požiadavky zákazníkov v našej Spoločnosti sú dá sa povedať vysoké, každý odberateľ si želá, aby bol výrobok spoľahlivý, kvalitný, s určitou životnosťou atď. V niektorých teritóriách sa vyskytuje zvýšená citlivosť na ceny, spôsobená najmä danou finančnou situáciou v krajine. Tento problém sa najčastejšie týka Ruska a východnej časti Ukrajiny. Požiadavky zákazníkov sú v globále však homogénne a je možné ich uspokojiť štandardizovaným výrobkom, čo je charakteristické pre typ našej výroby.

Marketing je využívaný na holdingovej úrovni, Spoločnosť má svoje marketingové oddelenie. Často sa konajú spoločné výstavy v rôznych krajinách, je tu daný dôraz na to, aby boli rovnaké stánky na prezentáciu podniku, rovnaké logo, rovnaké tlačivá. Všetky tieto využívané marketingové prístupy sú konzultované a schvaľované na najvyššej úrovni.

### 5.2.2 Náklady

Strojársky priemysel patrí k veľmi rýchlo rozvíjajúcim sa odvetviam a náklady na technológie a požiadavky sú vysoké. Náklady na vývoj majú globálny charakter.

Čo sa týka výnosov z objemu, vzhľadom na to, že všetky riadiace zložky sú mimo našej Spoločnosti, tiež vývoj je mimo, je tu zavedená stratégia čo najvyššej redukcie fixných nákladov. Eviduje sa vysoký podiel priamych materiálových nákladov (cca 66%) a mzdové náklady tvoria cca 10%. Z toho plynie, že daný výrobca nie je nákladovo významne znevýhodnený.

Náklady na dopravu súvisia so vzdialenosťou a je tu neustála snaha o ich optimalizáciu. V rámci inter- company vzťahov to funguje tak, že kto predáva a vyváža, platí aj dopravu. Pre našu Spoločnosť v Starej Turej a nemeckú dcérsku spoločnosť jazdí napríklad tá istá firma, pretože je najvýhodnejšia. Možno teda prehlásiť, že doprava nebráni centralizovanej globálnej výrobe.

### 5.2.3 Národné špecifiká

Ďalšiu oblasť tvoria tzv. národné špecifiká. V obchodnej politike nie sú zaznamenané žiadne významné obchodné bariéry, stratégia je tu globálna. Akurát v niektorých krajinách sú ešte pozostatky dovozných colných prirážok. Tými krajinami chráni svojich domácich výrobcov.

Technické štandardy sú samozrejme kompatibilné na hlavných trhoch, každý výrobok obsahuje svoj certifikát a povolenie vývozu do požadovanej krajiny. Kultúrne a inštitucionálne normy nie sú tak isto prekážkou.

### 5.2.4 Konkurencia

Globálna konkurencia je dominantná na trhu, výrazným konkurentom je veľmi aktívna poľská firma Elster. Hlavné trhy sú tiež previazané, teda prítomnosť na jednom trhu ovplyvňuje pozíciu podniku na inom trhu.

### 5.3 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Pri analýzach nemožno opomenúť konkurenčné sily pôsobiace v danom odvetví, ktoré ovplyvňujú konkurenčnú pozíciu a úspešnosť podniku. Cieľom tohto modelu je umožniť pochopenie síl, ktoré v prostredí pôsobia a identifikovať, ktoré z nich majú pre podnik najväčší význam, ktoré môžu byť strategickými rozhodnutiami ovplyvnené.

Nasledujúce zahrnuté informácie som získala pomocou interných firemných materiálov a rozhovoru s finančnou riaditeľkou Spoločnosti XY a.s.

#### 5.3.1 Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi

Trh bytových vodomerov je dlhodobo prerozdeľovaný pre výrobcov našej Spoločnosti XY a.s., ďalej pre podniky Minnol-Zenner, Techem, Elster, Itron, B Meters, Embra. Z týchto firiem okrem Elsteru ani jedna nevyrába na Slovensku.

Rizikom straty trhu bytových vodomerov je nízka trhovú cena, pričom niektorí konkurenti sú ochotní ísť do tendrov až na úrovni dumpingových cien.

V oblasti domových vodomerov si Spoločnosť zatiaľ udržala dominantné postavenie napriek domácemu výrobcovi Elster. XY a.s. má napríklad možnosť montáže vodomerov do zvislej polohy a tiež lepšie kvalitatívne parametre. Tieto výhody sú však anulované cenou, preto je potrebné prehodnotiť náklady a cenu výrobkov.

V oblasti priemyselných vodomerov je situácia podobná ako u domových vodomerov.

Oblasť meračov tepla je prakticky obsadená firmami Kamstrup, Landis a Danfoss, ktorí sú hlavnými dodávateľmi meračov pre domové stanice, ako i priame ústredné kúrenia na päte domu. Tieto spoločnosti tiež ponúkajú všetky potrebné služby, čím si získali veľký náskok.

Uskutočnila sa tiež zmena vedenia po voľbách v najväčších teplárňach SR a uskutočňuje sa príprava na predaj zahraničným spoločnostiam.

Obnovenie trhu SR bude zaručené len konkurencie schopným novým najlepšie kombinovaným meračom pre ponuky výrobcov blokových staníc (Decon, System a iné) a tepelným hospodárstvám. Je požadované dostať vlastný merač tepla na úroveň konkurencie (Kamstrup, Landis) s požadovanou cenou a kvalitou, aby bola Spoločnosť vôbec zaradená medzi dodávateľov.

Oblasť servisu sa na slovenskom trhu zásadne mení. Teplárenské podniky servis a overenie zrušili, a teda servis bytových vodomeroch a meračov tepla sa obmedzuje na súkromné firmy, pričom kvalita servisu niekedy rozhoduje o udržaní resp. zmene dodávateľa. Preto je tu opäť kladená požiadavka na zabezpečenie servisu konkurenčných výrobkov v rámci získaných tendrov na opravu v prevažnej väčšine ich výrobkov (Elster, Itron).

Intenzitu konkurencie zvyšuje tiež nedostatočná diferenciácia alebo vysoké náklady na zmenu.

Rivalita podnikov je teda vysoká hlavne preto, že ide o lukratívne odvetvie (energie treba stále merať), pôsobí tu veľký počet konkurentov, vysoké fixné náklady nútia konkurentov využívať maximálne svoje výrobné kapacity, existuje nadbytok výrobných kapacít a výrobky konkurentov sú málo diferencované. Konkurenti neustále zväčšujú podiel na trhu a vyvíjajú nové výrobky.

### **5.3.2 Hrozba substitučných výrobkov**

Výroba bytových vodomeroch prebieha v dvoch alternatívach, Residia Jet (zaručená kvalita) a Residia Star (lacnejšia verzia) z dôvodu zaručenej kvality vo výrobe v SR. Je potrebné čo najskôr ukončiť vývoj a začať výrobu jednoduchého rádiového modulu a odčítacieho zariadenia pre Residia Jet resp. Residia Star.

V oblasti pitnej vody sa vyskytuje ponuka ultrazvukových domových vodomeroch od firmy Kamstrup a tiež izraelskej firmy ARAD. Tieto dve firmy ponúkajú tiež ultrazvukové priemyselné vodomery. Firma Elster ponúka domový vodoměr s interným rádiom.

Pre našu Spoločnosť to znamená, že má nedostatky a sú na ňu kladené požiadavky na vývoj ultrazvukového vodomeru.

Postupne sa etablujú tzv. fluidikové merače tepla „ Super Static“ cez firmu EmBra BB.

Substitúty kladú strop cenám.

Hrozba substitútov by mala byť znižovaná hlavne tým, že firmy ponúkajúce substitúty vyrábajú s vyššími nákladmi, príliš nezvyšujú ponuku, náklady prestupu na spotrebu substitútov sú vysoké a podobne.

### 5.3.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentov

Skutočná hrozba tu nie je. Nastala by iba v prípade, že by sa niektorý zo silných hráčov rozhodol pre „prerazenie“ na jednom trhu a išiel tvrdo za svojou víziou a cieľom. Hrozba sa znižuje najmä tým, že fixné náklady vstupu do odvetvia sú príliš vysoké, existujúce firmy majú nákladové výhody, diferencované výrobky, je tu nutné know how a tiež vybudovanie distribučných kanálov.

Táto hrozba limituje ceny a vyvoláva nové investície do posilňovania vstupných bariér s cieľom odradiť potenciálnych konkurentov.

### 5.3.4 Vyjednávacía sila dodávateľov

Vyjednávacía sila dodávateľov je v našom prípade vysoká, pretože dodávatelia sú silné firmy a neexistujú ľahko dostupné substitúty. Mnohí dodávatelia sú spoloční. Naša Spoločnosť má výhodu v tom, že je súčasťou veľkého celku a dochádza tu teda k rôznym vyjednávaniam s najdôležitejšími dodávateľmi a dohadovaniu sa na prijateľných cenách.

Vyjednávacía sila dodávateľov ovplyvňuje náklady na vstupy. Intenzita súperenia ovplyvňuje vývoj výrobných zariadení, výrobkov, propagáciu atď.

### 5.3.5 Vyjednávacía sila kupujúcich

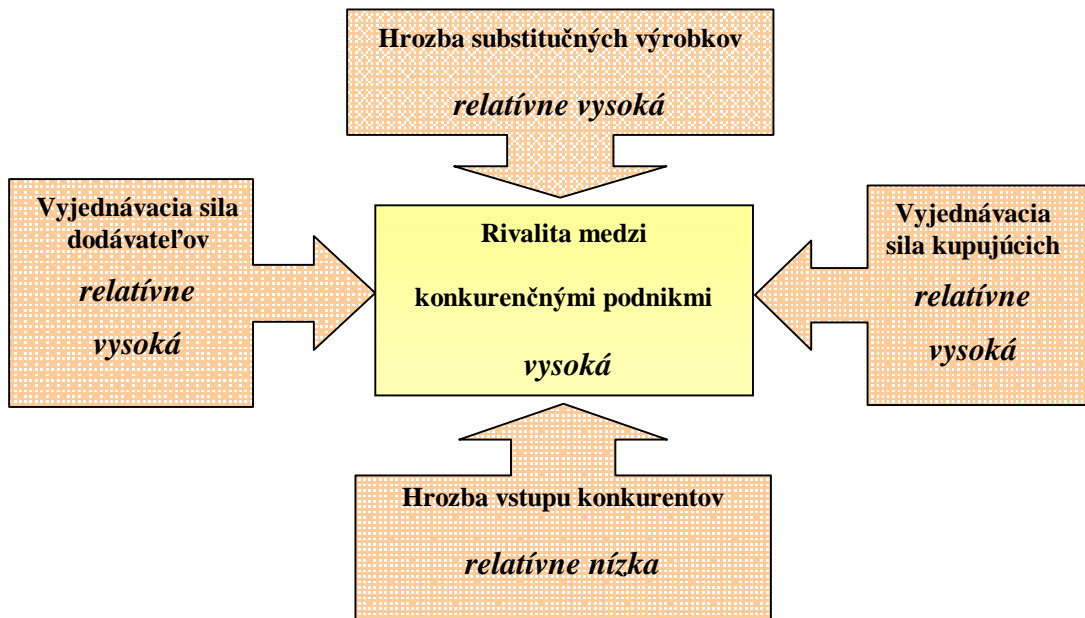
Zákazník má voči dodávateľovi v našom prípade silnú pozíciu najmä preto, že všetci zákazníci sú významnými odberateľmi. Nie je pre nich problém tiež prejsť ku konkurencii, aj keď to nie je až taký jednoduchý proces. Existujú dostupné substitúty a sú veľmi citliví na cenové zmeny. Veľkú úlohu tu hrá tiež kvalita tovaru.

V našej Spoločnosti v poslednej dobe nastal ústup z pozícií v SR, konkrétne nastali straty zákazníkov v oblasti bytového a tepelného hospodárstva (bytové družstvo ZA, Žiar nad Hronom, BD II v Bratislave, v Starej Ľubovni, Pezinku, Banskej Bystrici, v Snine, Veľká bratislavská tepláreň a Tepláreň Košice a ďalšie iné tepelné hospodárstva). Na druhej strane boli ďalší zákazníci v tejto oblasti získaní (bytové družstvá v Košiciach, Trnave, Michalovciach, Bytterm ZA, Energobyť RS).

Požiadavka trhu, nie len slovenského, je jednoznačne vyvinúť rádiový vysielateľ bez koncentrátorov, v opačnom prípade je nutné pokúsiť sa predávať cez odpočtové služby.

Vyskytuje sa tiež požiadavka na opraviteľnosť objemových vodomeroch. Prvé verzie boli ťažko nastaviteľné a opraviteľné, hrozí tu riziko straty trhu aj v tejto oblasti.

Vyjednávací cena kupujúcich ovplyvňuje ceny, za ktoré môže podnik predávať a pôsobí tu aj hrozba zo strany substitútov.



Obr. č. 1 Porterov model piatich konkurenčných síl Spoločnosti XY a.s.

[vlastné spracovanie]

Výsledkom Porterovej analýzy je záver, že každá z konkurenčných síl pôsobí istým spôsobom na našu analyzovanú Spoločnosť XY a.s. Veľakrát je ťažko určiť presné stanovisko, v akej situácii sa firma nachádza. Snažila som sa však hodnotenie čo najviac priblížiť realite. Ako je vidieť z predošlého obrázku, najmenšiu hrozbu predstavuje vstup nových konkurentov do tohto odvetvia. Existuje mnoho faktorov, ktoré im v tom bránia a samozrejme tento typ podnikateľskej činnosti je viac menej špecifický. Neznamená to však, že by sa tento faktor nemal vôbec brať do úvahy. Je potrebné stále sledovať vývoj a pokrok ostatných konkurenčných spoločností. Veľkú hrozbu aj pre budúcnosť predstavujú samotné konkurenčné podniky, ktoré podstatnou mierou ovplyvňujú postavenie našej Spoločnosti na trhu. S touto skutočnosťou súvisí aj fakt, že tu existuje relatívne vysoká hrozba substitútov, ktoré vytvárajú neustály tlak na znižovanie cien a neustále inovácie. Vyjednávací sila dodávateľov je síce relatívne vysoká, nie však až tak, ako vyjednávací sila odberateľov. Táto pre Spoločnosť predstavuje väčšiu hrozbu. XY a.s. získava väčšinu zákaziek pomocou tendrov, kedy vzniká tlak na vysoké znižovanie cien.

## 5.4 Finančná analýza

Pre prevedenie finančnej analýzy spoločnosti XY a.s. som zvolila obdobie rokov 2007-2011. V prípade mojej analyzovanej firmy by nebolo relevantné porovnanie s odvetvím vzhľadom na to, že patrí do odvetvia strojárskoho priemyslu, do ktorého spadajú rôzne činnosti. Výsledky by teda nemuseli byť dôveryhodné.

Ďalej by som rada podotkla tú skutočnosť, že hospodársky rok spoločnosti sa líši od kalendárneho a je ním obdobie od 1.4. do 31.3. nasledujúceho roka, čiže v stĺpci 2011 sú údaje od 1.4.2010 do 31.3.2011.

Pri vypracovaní finančnej analýzy som postupovala pomocou literatúry od Pavelkovej a Knápkovej (2005), Růčkovej (2007), Kislengerovej (2005) a Holečkovej (2008).

### 5.4.1 Analýza absolútnych ukazovateľov

Pre tento druh analýzy som použila nasledovné účtovné výkazy: súvaha a výkaz zisku a strát. Použitie je potrebné najmä k analýze vývojových trendov a percentuálnemu rozboru.

#### *Majetková a finančná štruktúra spoločnosti a jej vývojové trendy*

Základný prehľad o majetkovej štruktúre nám poskytnú položky aktív v súvahe, pasíva nám zase napovedia, akým spôsobom bola táto štruktúra financovaná. Z Tab. 2 vyplýva analýza percentuálnym rozborom komponentov majetkovej a finančnej štruktúry spoločnosti. Výhodou vertikálnej analýzy je to, že nie je závislá na medziročnej inflácii, čo neplatí pre horizontálnu analýzu, ktorá je uvedená v Tab. 3.

Tab. 2 Percentuálny rozbor majetkovej a finančnej štruktúry podniku

(v tis. Eur)	2007		2008		2009		2010		2011	
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	15 217	100%	12 628	100%	12 282	100%	11 312	100%	10 934	100%
Dlhodobý majetok	5 967	39,2%	4 411	34,9%	2 954	24,1%	1 886	16,7%	1 656	15,1%
Obežné aktíva	9 207	60,5%	8 195	64,9%	9 292	75,7%	9 346	82,6%	9 247	84,6%
Časové rozlíšenie	43	0,3%	22	0,2%	35	0,4%	81	0,7%	31	0,3%
<b>PASÍVA CELKOM</b>	15 217	100,0%	12 628	100,0%	12 282	100,0%	11 312	100,0%	10 934	100,0%
Vlastný kapitál	83	0,5%	-337	-2,7%	-199	-1,6%	641	5,7%	1 754	16,0%
Cudzie zdroje	15 134	99,5%	12 965	102,7%	12 450	101,4%	10 671	94,3%	9 180	84,0%
<i>Bankové úvery a výpomoci</i>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Časové rozlíšenie	0	0,0%	0	0,0%	31	0,3%	0	0,0%	0	0,0%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Pre podrobnejší prehľad viz *Príloha P I*.



Tab. 3 Vývojové trendy položiek majetkovej a finančnej štruktúry podniku

(v tis. Eur)	2008	2009	09/08	2010	10/09	10/08	2011	11/10	11/09	11/08
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	12 628	12 282	-2,7%	11 312	-7,9%	-10,4%	10 934	-3,3%	-11,0%	-13,4%
Dlhodobý majetok	4 411	2 954	-33,0%	1 886	-36,2%	-57,2%	1 656	-12,2%	-43,9%	-62,5%
Obežné aktíva	8 195	9 292	13,4%	9 346	0,6%	14,0%	9 247	-1,1%	-0,5%	12,8%
Časové rozlíšenie	22	35	59,1%	81	131,4%	268,2%	31	-61,7%	-11,4%	40,9%
<b>PASÍVA CELKOM</b>	12 628	12 282	-2,7%	11 312	-7,9%	-10,4%	10 934	-3,3%	-11,0%	-13,4%
Vlastný kapitál	-337	-199	40,9%	641	422,1%	290,2%	1 754	173,6%	981,4%	620,5%
Cudzie zdroje	12 965	12 450	-4,0%	10 671	-14,3%	-17,7%	9 180	-14,0%	-26,3%	-29,2%
Bankové úvery a výpomoci	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
Časové rozlíšenie	0	31	100,0%	0	-100,0%	0,0%	0	0,0%	-	100,0%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Pre podrobnejší prehľad viz *Príloha P II*.

Pri pohľade na majetkovú štruktúru Spoločnosti XY a.s. (ďalej len Spoločnosť) si môžeme všimnúť, že menej prevažnú časť aktív tvorí dlhodobý majetok, v posledných troch rokoch konkrétne dlhodobý hmotný majetok. Dlhodobý majetok Spoločnosti bol však v prvých troch sledovaných rokoch zastúpený pomerne vysokou čiastkou dlhodobého nehmotného majetku. Dominovala v ňom položka Goodwill, ktorá tvorila v roku 2007 až 24% z celkových aktív. Príčinou jeho vzniku bolo zlúčenie dvoch spoločností v novembri 2004. Je potrebné si povšimnúť, že hodnota Goodwill sa každým rokom výrazne znižovala. Znamená to, že jeho odpisy tvorili veľkú časť nákladov a táto skutočnosť sa negatívne prejaví vo vývoji hospodárskeho výsledku. Goodwill bol úplne odpísaný v roku 2010. Dlhodobý hmotný majetok je prevažne tvorený samostatnými hnuiteľnými vecami, ktoré sa pohybujú v rozpätí od 6- 10% z celkových aktív. Celkový vývoj tejto časti majetkovej štruktúry znamená medziročný pokles, ktorý je spôsobený navyšovaním oprávok a teda samotným opotrebovaním jednotlivých strojov, prístrojov a podobne. Dlhodobý finančný majetok je tvorený najmä podielovými cennými papiermi a podielmi v osobnom vlastníctve, ktoré tvoria len 0,5% aktív Spoločnosti.

Obežné aktíva tvoria prevažnú časť celkových aktív Spoločnosti a od roku 2007 vzrástli percentuálne o približne 24% v pomere k celkovým aktívam. Najvyššiu položku v rámci nich tvoria krátkodobé pohľadávky, konkrétne pohľadávky z obchodného styku, pohybujúce sa od 40- 60% z celkových aktív. Najväčší skok bol v porovnaní rokov 2010 a 2008, kedy sa v 2010 zvýšil ich objem o takmer 23% a v 2011 sa ich stav zase o 25% znížil. Nárast tejto položky v prvých rokoch sledovaného obdobia súvisel s rastom predaja

a predĺžovaním lehoty splatnosti vo väčšine štátnych tendrov. Dlhodobé pohľadávky Spoločnosť nemá. Hlavnú položku medzi zásobami tvorí materiál, čo je logické, pretože naša firma je výrobného povahy. Je tu snaha o klesajúcu tendenciu zásob najmä v rokoch 2008 a 2010. Tento pokles súvisel s uplatňovaním tzv. „Lean stratégie“, kedy majitelia Spoločnosti vyžadujú, aby objem blokových prostriedkov v zásobách bol čo najnižší. Po vstupe Slovenska do EÚ si tiež viacerí dodávatelia zriadili v priestoroch podniku konsignačné sklady. V položke „ostatné“ sa nachádza nedokončená výroba a polotovary a poskytnuté predavky na zásoby.

Finančný majetok má kolísavý charakter, tvorí 11- 14% aktív, v poslednom sledovanom roku hodnota vyskočila až na 24%, čo bolo o 95% viac ako v predošlom roku. Väčšinou tvoria bankové účty.

Pomer dlhodobých a krátkodobých zložiek kapitálu je určený povahou hospodárskej činnosti Spoločnosti a zaistením likvidity, preto sa podnik nesnaží o minimalizovanie najlikvidnejšej zložky, peňažných prostriedkov.

Veľmi dôležité je taktiež samotné financovanie Spoločnosti.

V analyzovanej Spoločnosti som sa stretla s viacerými zaujímavosťami. Ako prvú z nich by som asi zmienila tú, že aktíva boli po celé skúmané obdobie financované len cudzími zdrojmi, pričom v rokoch 2008 a 2009 bol vlastný kapitál vykázaný so záporným znamienkom. Na svedomí majú túto skutočnosť najmä položky hospodársky výsledok minulých rokov a hospodársky výsledok bežného obdobia. V roku 2007 bola vykázaná vysoká strata v hodnote 1 554 tis. Eur. V ďalšom roku bola síce zaznamenaná ešte strata, ale už menšia (408 tis. Eur.), čo nám negatívne ovplyvnilo výšku vlastného imania. V roku 2009 sa hospodársky výsledok vylepšil o 129%. Toto nám však stále nestačilo k dosiahnutiu kladného vlastného kapitálu, pretože výsledok hospodárenia minulých rokov sa ešte znížil v dôsledku predošlej straty. Od tohto roku sa však situácia začala výrazne lepšiť a Spoločnosť dosahovala zisky, ktoré dopomohli k postupnému navrhovaniu hospodárskych výsledkov minulých rokov, čo ďalej pomohlo k preklenutiu sa na kladný vlastný kapitál. V poslednom roku 2011 hospodársky výsledok dosahuje hodnotu 1 113 tis. Eur.

Hodnota základného kapitálu sa po celé obdobie nemenila, jeho výška bola 1 620 tis. Eur, čo tvorilo od 10- 15% celkových pasív. Znamená to, že neboli uskutočnené žiadne významné investície.

Z cudzích zdrojov treba zmieniť hlavne dlhodobé a krátkodobé záväzky, ktoré tvoria takmer 100%. V roku 2011 bol zaznamenaný výraznejší pokles dlhodobých záväzkov voči predošlým obdobiam (o 28%), ktorý bol spôsobený dlhodobou pôžičkou splatnou v roku 2013 v rámci skupiny. Táto je v USD a jej ocenenie v EUR, kolíše teda podľa vývoja kurzu USD/ EUR. Záväzky z obchodného styku taktiež každoročne klesali, v roku 2011 oproti roku 2008, až o takmer 38%. Spôsobené to bolo predovšetkým zlepšením celkovej cash situácie v Spoločnosti. Záväzky voči ovládanej osobe zahŕňali evidované úroky z pôžičky v skupine, pretože kvôli nedostatku finančných prostriedkov sa Spoločnosť v minulosti oneskorovala v platení.

V Spoločnosti nie sú aktíva vôbec financované bankovými úvermi, čo sa bude neskôr prejavovať v jednotlivých ukazovateľoch a výpočtoch.

#### *Analýza výnosov a nákladov podniku a ich vývojové trendy*

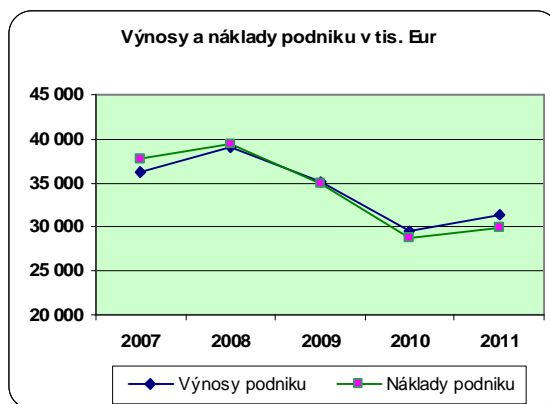
Bez tejto analýzy by sa nemala zaoberať žiadna finančná analýza. Je potrebné zhodnotiť, akým spôsobom boli dosiahnuté výnosy a aké náklady museli byť vynaložené na činnosť Spoločnosti. V *Tab. 4* je znázornený percentuálny rozbor položiek výnosov a nákladov Spoločnosti a vývojové trendy týchto položiek v *Tab. 5*.

*Tab. 4 Percentuálny rozbor položiek výnosov a nákladov podniku*

(v tis. Eur)	2007		2008		2009		2010		2011	
<i>Tržby za predaj tovaru</i>	4 342	12,0%	3 909	10,0%	3 390	9,7%	2 435	8,2%	3 351	10,7%
<i>Výkony</i>	28 706	79,4%	29 707	76,2%	27 652	78,9%	25 544	86,5%	26 273	83,9%
<b>VÝNOSY CELKOM</b>	<b>36 139</b>	<b>100,0%</b>	<b>38 962</b>	<b>100,0%</b>	<b>35 038</b>	<b>100,0%</b>	<b>29 527</b>	<b>100,0%</b>	<b>31 314</b>	<b>100,0%</b>
<i>Náklady na predaný tovar</i>	3 191	8,5%	2 735	6,9%	2 271	6,5%	1 464	5,1%	2 356	7,9%
<i>Výkonová spotreba</i>	24 568	65,2%	24 657	62,6%	22 186	63,5%	19 467	67,9%	21 193	70,9%
<i>Osobné náklady</i>	4 056	10,8%	4 158	10,6%	4 157	11,9%	4 246	14,8%	4 585	15,3%
<b>NÁKLADY CELKOM</b>	<b>37 694</b>	<b>100,0%</b>	<b>39 369</b>	<b>100,0%</b>	<b>34 921</b>	<b>100,0%</b>	<b>28 687</b>	<b>100,0%</b>	<b>29 880</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Pre podrobnejší prehľad viz *Príloha P III*.



Graf č. 4 Výnosy a náklady podniku [vlastné spracovanie]

Tab. 5 Vývojové trendy položiek výnosov a nákladov podniku

(v Eur)	2008	2009	09/08	2010	10/09	10/08	2011	11/10	11/09	11/08
Tržby za predaj tovaru	3 909	3 390	-13,3%	2 435	-28,2%	-37,7%	3 351	37,6%	-1,2%	-14,3%
Výkony	29 707	27 652	-6,9%	25 544	-7,6%	-14,0%	26 273	2,9%	-5,0%	-11,6%
<b>VÝNOSY CELKOM</b>	<b>38 962</b>	<b>35 038</b>	<b>-10,1%</b>	<b>29 527</b>	<b>-15,7%</b>	<b>-24,2%</b>	<b>31 314</b>	<b>6,1%</b>	<b>-10,6%</b>	<b>-19,6%</b>
Náklady na predaný tovar	2 735	2 271	-16,9%	1 464	-35,5%	-46,5%	2 356	60,9%	3,7%	-13,8%
Výkonová spotreba	24 657	22 186	-10,0%	19 467	-12,3%	-21,1%	21 193	8,9%	-4,5%	-14,1%
Osobné náklady	4 158	4 157	0,0%	4 246	2,2%	2,1%	4 585	8,0%	10,3%	10,3%
<b>NÁKLADY CELKOM</b>	<b>39 369</b>	<b>34 921</b>	<b>-11,3%</b>	<b>28 687</b>	<b>-17,9%</b>	<b>-27,1%</b>	<b>29 880</b>	<b>4,2%</b>	<b>-14,4%</b>	<b>-24,1%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Pre podrobnejší prehľad viz *Príloha P IV*.

Vzhľadom na to, že Spoločnosť má výrobný charakter, sa táto skutočnosť odzrkadľuje na položke, ktorá tvorí hlavnú časť celkových výnosov a jedná sa o tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb. Tieto tvoria približne 80- 90% celkových výnosov. Tržby za predaj tovaru majú kolísavý charakter a pohybujú sa v rozpätí 8- 12% z celkových výnosov. Pozitívnym faktom je pokles výkonovej spotreby od roku 2008 do 2010 až o 21%, pričom samotné výkony klesli len o 14%. Pokles súvisí jednak s poklesom predaja, no taktiež došlo v poslednom období k poklesu materiálových nákladov vzhľadom k poklesu svetových cien mosadze a cien materiálov vyrobených z plastu. Náklady na predaný tovar sa pohybujú v rozmedzí 5- 9%, pričom najnižší pokles bol v roku 2010. Tieto náklady v roku 2009 a 2010 klesali rýchlejšie, ako tržby za predaj tovaru, čo možno považovať za pozitívny fakt. V roku 2011 v porovnaní s predošlými obdobiami už táto tendencia nie je dodržaná, náklady však stále nepresahujú tržby, čo je pre nás smerodajné.

Tržby z predaja majetku sa od roku 2008 znižovali a v roku 2011 tvorili len 3,5% z výnosov.

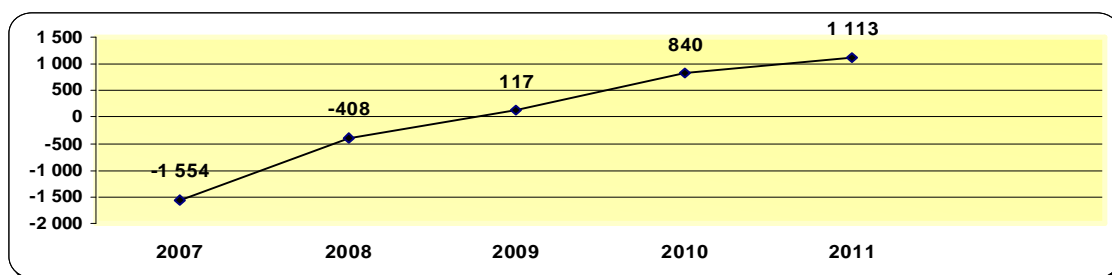
Pri porovnaní kurzových ziskov a strát možno vidieť, že kurzové zisky pozitívne vplývali na vývoj hospodárskeho výsledku. Ich hodnoty tvorili v roku 2007 5,6%, no naďalej medziročne klesali, v roku 2011 oproti 2008 až o 87%. Kurzové straty boli okrem roku 2009 vždy nižšie, ako zisky a tiež bol zaznamenaný ich medziročný stály pokles. Vznikli precenením už spomínanej pôžičky, ktorá je dolárová a bola Spoločnosti poskytnutá v rámci skupiny v decembri 2003. Osobné náklady sa medziročne mierne zvyšovali, čo bolo spôsobené najmä zvyšovaním priamych miezd a tým pádom aj nákladov na sociálne poistenie a zabezpečenie. V porovnaní roku 2011 a 2008 sa zvýšili o 10,3%. Pomer osobných nákladov na celkových sa teda tiež zvýšil s pôvodných 10,8% v roku 2007 na 15,3% v 2011. Dôležité je zmieniť tiež odpisy dlhodobého hmotného a nehmotného majetku, ktoré sa pohybovali v prvých štyroch rokoch okolo 5%, a tým negatívne ovplyvnili výsledok hospodárenia. Istú váhu tu odohráva už zmienený Goodwill. Nákladové úroky presahujú výnosové úroky každý sledovaný rok. Zostatková cena predaného dlhodobého majetku v rokoch 2008 a 2009 dosahuje celkom vysoké percento 6%. V ostatných finančných nákladoch sa nachádzajú ešte náklady na precenené cenné papiere v prvých troch sledovaných rokoch.

V ďalšej tabuľke sú ukázané tri typy hospodárskych výsledkov Spoločnosti v jednotlivých rokoch, spolu s ich jednotlivými časťami.

Tab. 6 Vývoj výsledku hospodárenia v rokoch 2007- 2011

(v tis. Eur)	2007	2008	2009	2010	2011
Prevádzkový VH	-458	765	1 128	1 661	1 619
Finančný VH	-1 002	-777	-673	-413	-185
Mimoriadny VH	0	0	0	0	0
<b>VH za účtovné obdobie po zdanení (EAT)</b>	<b>-1 554</b>	<b>-408</b>	<b>117</b>	<b>840</b>	<b>1 113</b>
Daň	94	396	339	407	322
VH pred zdanením	-1460	-12	455	1247	1435
Nákladové úroky	593	490	434	418	404
VH pred zdanením a úrokmi	-867	478	889	1 665	1 839

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.



Graf č. 5 Vývoj výsledku hospodárenia v rokoch 2007- 2011 [vlastné spracovanie]

Z Tab. 6 a Grafu č. 5 možno vidieť, že výsledok hospodárenia sa rapídne zlepšoval z roka na rok. Dôvodom tohto veľmi pozitívneho javu bolo najmä úplné odpísanie Goodwill, ktorý dominoval v Spoločnosti ešte aj v rokoch 2007- 2009. Prispelo k tomu tiež zvýšené znížovanie výkonnej spotreby v porovnaní s výkonmi. V prvých rokoch boli hospodárske výsledky tiež ovplyvnené svetovou hospodárskou krízou, kedy poklesol aj predaj bytových vodomerov.

Finančný výsledok hospodárenia sa vyvíjal taktiež pozitívne, i keď sa stále pohybuje v záporných číslach. Tento stav spôsobuje najmä prevyšovanie nákladových úrokov nad výnosovými a náklady na precenené cenné papiere prevyšujú prvé tri roky vysoko výnosy z precenených cenných papierov.

V globále sa výnosy vyvíjali v sledovanom období lepšie, ako náklady. V prípade, že výnosy poklesli, poklesli pomalšie ako náklady voči predošlým obdobiam a naopak, ak rástli, rástli rýchlejšie ako náklady. Toto možno považovať za veľmi dôležitý fakt vo vývoji týchto ukazovateľov.

V nasledujúcej tabuľke je možno vidieť vývoj výsledku hospodárenia pred zdanením a úrokmi a rozdelenie položiek medzi veriteľov, štát a podnik.

Tab. 7 Delenie výsledku hospodárenie pred úrokmi a zdanením v rokoch 2007- 2011

(v tis. Eur)	2007	2008	2009	2010	2011
<b>EBIT</b>	<b>-867</b>	<b>478</b>	<b>889</b>	<b>1 665</b>	<b>1 839</b>
Veriteľ (nákladové úroky)	593	490	434	418	404
Štát (daň)	94	396	339	407	322
Podnik (čistý zisk)	-1 554	-408	117	840	1 113

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Zápornú hodnotu dosahuje len v roku 2007, kedy bol vykázaný hlboko záporný čistý zisk. Najlepšia situácia bola v poslednom sledovanom roku, kedy Spoločnosť dosiahla ako na jednej strane najvyšší čistý zisk, tak i na druhej strane najnižšie nákladové úroky za celé sledované obdobie 2007- 2011.

#### 5.4.2 Analýza rozdielových ukazovateľov

Medzi najčastejšie používaný patrí čistý pracovný kapitál (ČPK) vypočítaný ako rozdiel medzi obežnými aktívami a krátkodobými záväzkami.

Tab. 8 Vývoj čistého pracovného kapitálu v rokoch 2007- 2011

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Čistý pracovný kapitál</b>	963	1 317	3 271	4 778	4 965

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Vývoj tohto ukazovateľa sa každý rok zvyšuje, čo hovorí o tom, že Spoločnosť disponuje s dostatočným množstvom prostriedkov na splácanie svojich dlhov. Jeho podiel na obežných aktívach sa pohybuje od 30- 50% až od roku 2009, pričom tieto hodnoty sú doporučené.

### 5.4.3 Analýza pomerových ukazovateľov

#### *Analýza likvidity*

Ak by nebola v podniku dodržaná určitá výška likvidity, nebol by schopný dlhodobo existovať. Preto je tento ukazovateľ nutné zmeniť.

Tab. 9 Ukazovatele likvidity v rokoch 2007- 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Bežná likvidita</b>	1,12	1,19	1,54	2,05	2,16
<b>Pohotovú likvidita</b>	0,96	1,01	1,33	1,76	1,81
<b>Hotovostná likvidita</b>	0,22	0,21	0,28	0,3	0,62
<b>ČPK/OA</b>	10,46%	16,07%	35,20%	51,12%	53,69%
<b>ČPK/A</b>	6,33%	10,43%	26,63%	42,24%	45,41%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Doporučené hodnoty pre bežnú likviditu sú 1,5- 2,5. Túto skutočnosť náš podnik dosahuje až od roku 2009, a znamená to, pri súčte všetkých zložiek obežného majetku Spoločnosť nemá problém s úhradou záväzkov. Krátkodobé záväzky sa každým rokom rapídne znižovali, čo prispelo k pozitívnemu vývoju ukazovateľa. Netreba tu však opomenúť splatnosť záväzkov, ktorú treba porovnať so splatnosťou pohľadávok (ktorá ak by bola dlhšia, platobná neschopnosť by bola nepriaznivá) aj pri vyššie zmienených hodnotách.

Pohotovú likviditu považujeme za dobrú, ak je jej hodnota v rozpätí 1- 1,5. V Spoločnosti je táto podmienka splnená takmer od začiatku sledovaného obdobia a má rastúci charakter. Udáva nám, že podnik je schopný vyrovať svoje záväzky bez toho, aby sa zbavoval zásob. Vyššie hodnoty sú však menej priaznivé pre akcionárov, pretože nám hovoria, že značný objem obežných aktív je viazaný vo forme pohotových prostriedkov, ktoré prinášajú len minimálny úrok.

Podnik má tiež dostatočné množstvo peňažných prostriedkov, hlavne na bankových účtoch a je schopný zaplatiť aspoň z jednej pätiny svoje záväzky.

### *Analýza zadlženosti, majetkovej a finančnej štruktúry*

*Tab. 10 Ukazovatele zadlženosti v rokoch 2007- 2011*

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Celková zadlženosť</b>	99,46%	102,67%	101,37%	94,33%	83,96%
<b>Krytie celkových aktív vlastným kapitálom</b>	0,54%	-2,67%	-1,62%	5,67%	16,05%
<b>Miera zadlženosti</b>	182,41	-38,43	-62,59	16,65	5,23
<b>Dlhodobé cudzie zdroje / Cudzie zdroje</b>	43,27%	44,44%	49,20%	53,76%	48,01%
<b>Dlhodobé cudzie zdroje / Dlhodobý kapitál</b>	98,75%	106,22%	103,36%	89,95%	71,53%
<b>Krytie dlhodobých aktív vlastným kapitálom</b>	0,01	-0,08	-0,07	0,34	1,06
<b>Krytie dlhodobých aktív dlhodobými zdrojmi</b>	1,11	1,23	2,01	3,38	3,72
<b>Úrokové krytie</b>	-1,46	0,97	2,05	3,98	4,55

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Zadlženosť sa v našom prípade prudko líši od odporúčaného intervalu 30- 60%. V rokoch 2008 a 2009 dokonca presiahla hranicu 100% z toho dôvodu, že vlastný kapitál bol záporný. K tejto situácii prispela už spomínaná dlhodobá pôžička v rámci skupiny. Zlepšením hospodárskych výsledkov sa bude kladne vyvíjať naďalej i výška vlastného kapitálu. Miera zadlženosti vychádza z predošlých záverov. Pre finančnú rovnováhu je tiež dôležité, aby dlhodobé aktíva boli kryté dlhodobými zdrojmi. Pri krytí dlhodobých aktív vlastným kapitálom zaznamenávame pozitívnu situáciu len v poslednom roku 2011, kedy už hodnota VK presiahla hodnotu dlh. majetku o 98 tis. Eur. V prípade krytia dlh. majetku všetkými dlhodobými zdrojmi, v našom prípade vlastným kapitálom a dlh. záväzkami, bol vývoj priaznivý a pomer sa o roku 2007 do 2011 zvýšil o 2,61. Dlhodobý majetok bol teda celý pokrytý týmito zdrojmi. Ukazovateľ úrokového krytia sa tiež pomaly zvyšuje, čo je pozitívne, stále však nedosiahol odporúčanej hodnoty 5, čo znamená, že podnik je schopný splácať úroky, ale efekt pre akcionárov je nízky.

### *Analýza rentability*

V tejto časti analýzy je dôležité sa správne rozhodnúť, aký druh výsledku hospodárenia (EAT, EBT, EBIT atď.) bude vhodné použiť, aby naše výsledky boli relevantné.



Tab. 11 Ukazovatele rentability v rokoch 2007- 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Rentabilita tržieb</b>	-5,41%	-1,38%	0,43%	3,28%	4,27%
<b>Rentabilita výnosov</b>	-2,40%	1,23%	2,54%	5,64%	5,87%
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	-5,70%	3,79%	7,24%	14,72%	16,82%
<b>Rentabilita úplatného kapitálu</b>	-1044,96%	<b>-141,67%</b>	<b>-446,94%</b>	259,75%	104,85%
<b>Rentabilita vlastného kapitálu</b>	-1872,97%	<b>121,93%</b>	<b>-58,82%</b>	131,05%	63,45%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

*Hodnoty vyznačené červenou sú bez vypovedacej schopnosti z dôvodu záporného vlastného kapitálu v rokoch 2008 a 2009.*

Rentabilita ako taká nám hovorí, koľko Eur zisku nám prinesie 1 Euro tržieb (výnosov, vlastného kapitálu a podobne). Rentabilita tržieb (za vlastné výrobky a služby) bola v prvých dvoch rokoch záporná, pretože čistý zisk bol v týchto dvoch rokoch záporný. Pri rentabilite výnosov som brala do úvahy zase zisk pred úrokmi a zdanením a tento som po delila medzi celkové výnosy. Vývoj sa z roka na rok zlepšoval najmä vďaka pozitívnemu vývoju výsledkov hospodárenia. Ani pri analýze rentability celkového kapitálu nebola braná do úvahy daňová a úroková sadzba. Charakteristika vývoja je teda podobná ako pre predošlom ukazovateli. Rentabilita úplatného kapitálu mala v prvých troch rokoch veľmi nepriaznivý vývoj, spôsobený v prvom roku záporným EBIT a v rokoch 2008 a 2009, keď dosiahol EBIT kladné hodnoty, záporný bol vlastný kapitál, čo v našom prípade nedáva zmysel a teda je tento výsledok nepoužiteľný, nemá vypovedaciu schopnosť. V prípade rentability vlastného kapitálu ide o podobnú situáciu, akurát sme brali do úvahy čistý zisk (po zdanení a odpočítaní úrokov).

### *Analýza aktivity*

Pri tejto analýze sa meria schopnosť podniku využívať vložené prostriedky. Meriame buď dĺžku obdobia potrebného k uskutočneniu jednej obrátky (dobu obratu) alebo rýchlosť obratu (počet obrátok).

Tab. 12 Ukazovatele aktivity v rokoch 2007- 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktív z tržieb	1,89	2,34	2,24	2,26	2,38
Obrat celkových aktív z výnosov	2,37	3,09	2,85	2,61	2,86
Doba obratu zásob z tržieb (dni)	16,44	15,14	16,88	17,38	20,85
Doba obratu pohľadávok z tržieb (dni)	76,07	66,98	83,08	94,82	70,15
Doba obratu záväzkov z tržieb (dni)	103,39	83,71	78,81	64,19	59,13
Obratovosť pohľadávok	4,73	5,38	4,33	3,80	5,13
Obratovosť záväzkov	3,48	4,30	4,57	5,61	6,09

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Ukazovateľ obratu aktív z tržieb by mal nadobúdať aspoň hodnotu 1. V našom prípade sa hodnoty pohybujú okolo 2,3. Tieto čísla vlastne vyjadrujú, že z 1 Eura celkových aktív bolo vyprodukovaných od 1,89 po 2,38 Eur tržieb. Doba obratu zásob sa pohybuje od 16 do 21 dní, čo znamená že takú dobu sú zásoby viazané v podniku do doby spotreby alebo predaja. Čo dôležité si treba všímať, je doba obratu pohľadávok a doba obratu záväzkov. Vyšší počet dní u pohľadávok môže znamenať jednak zvýšené administratívne náklady a kapitálové náklady. Rozdiel medzi týmto ukazovateľom a dobou obratu záväzkov udáva tzv. obchodný deficit. V našom prípade bol v prvých dvoch rokoch záporný, čo znamenalo že dodávatelia pomáhali financovať prevádzku firmy a voľný peňažný tok sa mohol navýšiť. Ak sa k dobe obratu pohľadávok pripočítala aj doba obratu zásob, obchodný deficit zostával stále v záporných číslach. V rokoch 2009, 2010 a 2011 bola situácia opačná. Obratovosť (rýchlosť obratu) sa odvíja od predošlých výsledkov a je teda v rokoch 2007- 2008 vyššia ako obratovosť záväzkov, čo je pozitívny fakt.

#### 5.4.4 Ďalšie pomerové ukazovatele

Tab. 13 Ďalšie pomerové ukazovatele v rokoch 2009- 2011

(v tis. Eur)	2009	2010	2011
Pridaná hodnota / Počet zamestnancov	22,79	25,54	20,88
Tržby / Počet zamestnancov	95,17	92,83	89,59
Osobné náklady / Počet zamestnancov	14,38	15,38	15,76
Výkonová spotreba / Výnosy	63,32%	65,93%	67,68%
Osobné náklady / Výnosy	11,86%	14,38%	14,64%
Odpisy / Výnosy	5,37%	4,60%	1,24%
Nákladové úroky / Výnosy	1,24%	1,42%	1,29%
Pridaná hodnota / Výnosy	18,79%	23,87%	19,40%
Osobné náklady / Pridaná hodnota	63,13%	60,24%	75,47%
Odpisy / Pridaná hodnota	28,60%	19,27%	6,40%
Nákladové úroky / Pridaná hodnota	6,59%	5,93%	6,65%
VH pred zdanením / Pridaná hodnota	6,91%	17,69%	23,62%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Z Tab. 13 máme možnosť vidieť, že pridaná hodnota rozpočítaná na priemerný počet zamestnancov sa pohybuje v rozpätí 20- 26 tis. Eur. Výška osobných nákladov na 1 zamestnanca stúpla z roka 2009 na 2011 o 1,38 tis. Eur, spôsobené to bolo každoročným zvyšovaním osobných nákladov. Výkonová spotreba tvorí každý rok priemerne 65% z celkových výnosov, osobné náklady tvoria 11- 15%. Odpisy v poslednom roku tvorili zanedbateľných 1,24%. Pridaná hodnota tvorí z celkových výnosov cca jednu pätinu.

Ďalej bolo zaujímavé sledovať percentuálny vývoj jednotlivých zložiek nákladov (osobné náklady, odpisy a nákladové úroky) ku pridanej hodnote Spoločnosti. Výsledok hospodárenia pred zdanením sa vyvíjal pozitívne v pomere s pridanou hodnotou, keďže sa zisk každoročne zvyšoval a v poslednom sledovanom roku dosiahol až 1 435 tis. Eur.

#### 5.4.5 Súhrnný Index IN 05

Tento model bol vytvorený manželmi Neumaierovými za účelom hodnotenia zdravia firiem. Pomocou tohto indexu sa hodnotí celková výkonnosť podniku. Ak vyjde hodnota koeficientu vyššia ako 1,6 možno považovať podnik za úspešný, neúspešný je pri hodnotách nižších od 0,9.

Tab. 14 Výpočet indexu IN 05 v rokoch 2007- 2011

Index IN05	2007	2008	2009	2010	2011
0,13 x A / CK	0,13	0,13	0,13	0,14	0,15
0,04 x EBIT / NÚ	-0,06	0,04	0,08	0,16	0,18
3,92 x EBIT / A	-0,22	0,15	0,28	0,58	0,66
0,21 x V / A	0,50	0,65	0,60	0,55	0,6
0,09 x OA / (KZ + KBU)	0,10	0,11	0,14	0,18	0,19
<b>Index IN05</b>	<b>0,45</b>	<b>1,08</b>	<b>1,23</b>	<b>1,61</b>	<b>1,78</b>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

Podľa tohto indexu Spoločnosť tvorila hodnotu až v rokoch 2010 a 2011. Najhoršia situácia bola v roku 2007, zvyšné dva roky sa podnik nachádzal v tzv. šedej zóne.

## 5.5 SWOT analýza

SWOT analýza využíva závery predchádzajúcich analýz tým, že identifikuje slabé a silné stránky a porovnáva ich s hlavnými vplyvmi z okolia podniku, resp. príležitosťami a hrozbami. Zostavenie diagramu SWOT analýzy umožňuje systematickosť strategickej voľby. Tento diagram môže vzhľadom k svojej prehľadnosti iniciovať úvahy smerujúce k voľbe určitej stratégie.

Tab. 15 SWOT analýza Spoločnosti XY a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rastúci hospodársky výsledok</li> <li>- Dobrá povest' u kupujúcich</li> <li>- Dobre vybudované distribučné kanály</li> <li>- Vysoká účasť na zahraničných trhoch</li> <li>- Vývojové kapacity na vysokej úrovni</li> <li>- Vysoko kvalifikovaná pracovná sila</li> <li>- Nízka fluktuácia</li> <li>- Kvalita a rozsah priemyselných, bytových a domových vodomerov</li> <li>- Ekologický certifikát, certifikát BOZP</li> <li>- Súčasť holdingu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poddimenzované finančné zdroje</li> <li>- Vyššie výrobné náklady a ceny v porovnaní s konkurenciou</li> <li>- Potrebný vývoj a výroba nového merača tepla</li> <li>- Chýba opraviteľnosť objemových vodomerov</li> <li>- Chýba ponuka ultrazvukových vodomerov</li> <li>- Nevyvinutý rádiový vysieláč</li> <li>- Nedostatočná diferenciacia výrobkov</li> </ul>
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lukratívne odvetvie</li> <li>- Nízka hrozba vstupu nových konkurentov</li> <li>- Dohadovanie cien s odberateľmi</li> <li>- Aktivizácia obchodných firiem</li> <li>- Alternatíva k Residia Jet</li> <li>- Vývoj a výroba nového merača tepla</li> <li>- Vývoj a výroba nového rádio- vysieláča</li> <li>- Výroba odčítacieho zariadenia</li> <li>- Zabezpečenie servisu konkurenčných výrobkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi</li> <li>- Dumpingové ceny konkurentov</li> <li>- Hrozba substitútov (hlavne Elster)</li> <li>- Nadbytok výrobných kapacít</li> <li>- Na slovenskom trhu akceptovanie výroby bytových a domových vodomerov v Číne</li> <li>- Nástup ultrazvukových vodomerov v celom rozsahu od firmy Kamstrup a ARAD</li> <li>- Ústup z predaja bytových vodomerov súvisiaci s problémami s nízkou hladinou cien</li> <li>- Servis vykonávaný súkromnými podnikmi</li> <li>- Tlak na vysoké znižovanie cien</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcom texte zhrniem pomocou spracovanej SWOT analýzy najdôležitejšie závery týkajúce sa všetkých predošlých prevedených analýz.

### 5.5.1 Silné stránky

Pomocou finančnej analýzy som mala možnosť zistiť, že Spoločnosť sa uberá od roku 2007 správnym smerom, čo bolo vidieť najmä na každoročnom zvyšovaní výsledku hospodárenia. Keďže Spoločnosť funguje na trhu už veľmi dlhú dobu, vybudovala si ako kvalitné distribučné kanály, tak i dobrú povesť u zákazníkov a kupujúcich, ktorí majú veľakrát vysoké požiadavky na výrobky. Výrobky sú distribuované do všetkých kútov sveta, a teda sme preukázali celkovo vysokú účasť na zahraničných trhoch, tuzemský export tvorí oveľa menšie percento. Ako som už zmienila, tento typ priemyselnej výroby patrí k náročnejším na výskum, vývoj a inovácie. Vývojové kapacity sú však v našom prípade na vysokej úrovni, pričom celý vývoj je sústredený v Nemecku. Samotní zamestnanci sa zúčastňujú rôznych školení a teda musia mať patričné vzdelanie, aby mohli vykonávať svoju funkciu. Tieto podmienky na nich kladené spôsobujú vysokú kvalifikáciu v obore. Analyzovaná Spoločnosť je známa vysokou spokojnosťou a lojalitou zamestnancov, ktoré prispievajú k nízkej fluktuácii.

Čo sa týka výrobkov, charakteristické je pre ne vysoká kvalita a rozsah vodomeroch ponúkaný jednotlivým druhom zákazníkov. Veľké plus pre Spoločnosť je, že je súčasťou medzinárodného holdingu a tiež vlastní dôležité certifikáty.

### 5.5.2 Slabé stránky

Opäť sme si mohli všimnúť z finančnej analýzy, že stav finančných zdrojov Spoločnosti je poddimenzovaný. Hlavnou príčinou bol negatívny vývoj výsledku hospodárenia v prvých rokoch analýzy a naopak výrazne vyšší stav cudzích zdrojov, spôsobený tiež pôžičkou poskytnutou Spoločnosti XY a.s. v rámci skupiny, ktorá sa stále spláca. Spoločnosť zápasí s vyššími výrobnými nákladmi a tým pádom aj vyššími predajnými cenami v porovnaní s konkurenciou a usiluje sa o ich zníženie. Výrobky nie sú dostatočne diferencované, keďže tento druh odvetvia nie je typický pre túto charakteristiku a je veľmi ťažké vymyslieť výrobok, za nižšiu cenu, s lepšími vlastnosťami a podobne. Objavili sa tu však nedostatky, ktoré by podnik rád v blízkej dobe odstránil. Jedná sa najmä o vývoj a výrobu nového merača tepla, ktorý by sa priblížil ku konkurencii a taktiež zatiaľ nie je vyvinutý rádiový vysielateľ.

Ďalej má naša Spoločnosť medzery v opraviteľnosti objemových vodomeroch a tiež im chýba ponuka ultrazvukových vodomeroch, ktorými konkurenti vyšli na trh.

### 5.5.3 Príležitosti

Vzhľadom na to, že odvetvie, v ktorom Spoločnosť podniká je veľmi lukratívne, naskytujú sa tu rôzne príležitosti, ktoré by mali byť využité a mali by pomôcť k zlepšeniu postavenia na trhu. Pozitívnym faktom je, že vstup nových konkurentov predstavuje nízku hrozbu z viacerých, vyššie uvedených dôvodov. S dodávateľmi je možné ceny vstupov vyjednávať, čo je tiež výhodou pre náš podnik. Ako som už zmienila, medzi slabými stránkami sa nachádzali nedostatky, ktoré by však malo byť možné premeniť na príležitosti. Konkrétne sa jedná o alternatívu výrobku k tzv. Residia Jet, príležitosťou je tiež vývoj a výroba nového merača tepla, vývoj a výroba nového rádiového vysielača a výroba odpočítacieho zariadenia. Spoločnosť by sa tiež mala snažiť o zabezpečenie servisu jednotlivých konkurenčných výrobkov, pretože je servis vykonávaný súkromnými podnikmi a táto skutočnosť môže ovplyvniť aj ďalšie zákazky a zmeny dodávateľov jednotlivým zákazníkom.

### 5.5.4 Hrozby

Hrozieb sa v našom prípade vyskytlo v konečnom dôsledku celkom dosť. Všetko sa odvíja od vysokého počtu konkurentov, ktorí sú ochotní ísť do tendrov aj s tzv. dumpingovými cenami. Na Spoločnosť je vyvíjaný vysoký tlak na znižovanie cien, najmä z dôvodu hrozby substitútov a vysoko konkurujúcich výrobkov. Existuje tu nadbytok výrobných kapacít a rivalita konkurenčných podnikov je čím ďalej vyššia. Veľkou hrozbou v budúcnosti je tiež akceptovanie výroby bytových a domových vodomeroch v Číne. Ako som už zmienila v rámci slabých stránok, nástup ultrazvukových vodomeroch v celom rozsahu od firmy Kamstrup a ARAD predstavuje veľkú hrozbu. Nízkou hladinou cien sú postihnuté najmä bytové vodomery a hrozí tu ústup z ich predaja.

## 6 NÁVRH IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD DO RIADENIA SPOLOČNOSTI XY A.S.

Na úvod je potrebné zdôrazniť, že táto kapitola bude venovaná ideovému návrhu implementácie Balanced Scorecard, teda nie komplexnému prevedeniu BSC a jeho implementácie do systému riadenia Spoločnosti. Na základe tohto návrhu sa Spoločnosť bude mať možnosť rozhodnúť, či tento koncept do Spoločnosti zavedie, alebo nezavedie. Pilotný projekt by mal slúžiť k lepšiemu zhodnoteniu projektových predpokladov a zohľadneniu požiadaviek na realizáciu a tiež pre lepší odhad rizík projektu.

Napriek tejto skutočnosti, celý návrh implementácie bude vypracovaný v spolupráci s kompetentnými osobami v Spoločnosti XY a.s., keďže ich táto problematika upútala.

Návrh konceptu implementácie BSC a jeho postup som sa rozhodla previesť podľa už vyššie zmieneného modelu Horváth & Partners, ktorý garantuje vybudovanie a upevnenie koncepcie riadenia, ktorá umožní úspešnú realizáciu podnikových stratégií. Rozlišujeme päť základných fáz implementácie BSC.

### 6.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pri implementácii BSC

Pilotný projekt implementácie BSC v Spoločnosti XY a.s. bol zahájený 1. marca 2012. Počas prvých týždňov spolupráce som bola oboznámená s bežným chodom Spoločnosti a na základe interných materiálov a stálej komunikácie s kompetentnými osobami boli vypracované viaceré makro analýzy a finančná analýza Spoločnosti, viz. *Kapitola 5 Strategická analýza*. Približne v druhej polovici marca a následne celý apríl, sa spolupracovalo na samotnom návrhu projektu BSC v Spoločnosti.

#### 6.1.1 Určenie architektúry a projektovej organizácie

V našom prípade bolo rozhodnuté o výstavbe BSC na celopodnikovej úrovni Spoločnosti, čo znamenalo, že strategické rozhodnutia boli prijímané na vyššej možnej úrovni a dbalo sa na to, aby organizačná štruktúra zodpovedala podnikovým procesom, stratégií a bola relatívne stabilná.

Čo sa týka projektovej organizácie, bolo potrebné stanoviť projektový tím i napriek tomu, že hlavným cieľom tejto diplomovej práce je podať návrh implementácie BSC. Spolupráca

prebiehala medzi kompetentnými osobami pôsobiacimi v Spoločnosti už dlhšie obdobie. Jednalo sa najmä o vedúcich pracovníkov, ktorí poznajú stratégiu Spoločnosti a jej chod takmer dokonale. Prediskutovaním s riaditeľom Spoločnosti sme sa rozhodli pre spoluprácu najmä s finančnou riaditeľkou Spoločnosti XY a.s. v spolupráci s ostatnými pracovníkmi ekonomického úseku, ktorí majú dostatočný prehľad aj o výrobnom dianí, ďalej s vedúcim personálneho úseku, prípadne ďalšími kompetentnými osobami pri rozhodovaní o istých nejasnostiach. Za hlavného architekta bola však tímom zvolená finančná riaditeľka Spoločnosti, funkciu koordinátorky a poradcu zastávala študentka UTB. Na prvom stretnutí bolo jej úlohou predstavenie novej strategickej koncepcie merania výkonnosti podniku do riadenia spoločnosti, jej podstatu, princípy a ciele, pretože Spoločnosť a členovia tímu nemali dovtedy žiadne skúsenosti s touto problematikou. Po kvalitnom oboznámení bolo neskôr jej úlohou zjednocovanie návrhov jednotlivých architektov na strategické ciele, podávanie návrhov na vhodné meradlá pre dané ciele, podávanie návrhov na strategické akcie a podobne. Ďalšie potrebné funkcie zatiaľ zvolené neboli (napr. nositeľ zmeny, hlásateľ atď.), stane sa tak až v prípade samotnej implementácie BSC. Je len potrebné podotknúť, že aj tieto ďalšie funkcie nemožno podceňovať a vynechať, pretože pri implementácii BSC je potrebné sledovať plnenie nastavených cieľov, je potrebné a veľmi dôležité tiež informovať zamestnancov o chystajúcej sa zmene v riadení, ako ich to ovplyvní, v čom budú spočívať hlavné zmeny a podobne.

### 6.1.2 Usporiadanie priebehu projektu

Keďže je pri návrhu projektu dôležité naplánovanie jednotlivých činností, fáz a krokov, v ďalšej praktickej časti práce predstavím návrh harmonogramu implementácie BSC a tiež predbežný návrh rozpočtu. Harmonogram som zostavovala s tým, že v prípade, žeby sa koncepcia BSC v Spoločnosti uchytila, bolo by potrebné si jednotlivé kroky projektu prejsť a prekonzultovať s členmi tímu ešte raz, zahrnúť prípadné vyskytnuté zmeny v Spoločnosti, všetko dôkladne premyslieť, prejednať a odsúhlasiť a zadeliť všetky potrebné doteraz neobsadené funkcie pre kvalitnú implementáciu projektu, čo si bude vyžadovať o niečo viac času, ako náš doterajší návrh.

Na nasledujúcom obrázku je možnosť vidieť, ako by mal približne predbežne vyzeráť priebeh implementácie BSC v Spoločnosti. Tento plán by mal byť podkladom pre manažment, ktorý bude projekt riadiť v prípade, žeby Spoločnosť koncepciu prijala.



Popis akcie	Mesiac a rok												
	V.12	VI.12	VII.12	VIII.12	IX.12	X.12	XI.12	XII.12	I.13	II.13	III.13	IV.12	V.13
Priprava projektu	Yellow	Yellow											
určenie projektového tímu	Yellow												
školenie hlavných členov projektového tímu		Yellow											
1. <i>workshop</i>		Blue											
Ujasnenie priebehu projektu			Yellow										
2. <i>workshop</i>			Blue										
Objasnenie vízie a stratégie				Yellow									
Stanovenie strategických cieľov					Yellow								
Vybudovanie vzťahov príčin a následkov					Yellow								
3. <i>workshop</i>						Blue							
Určenie relevantných meradiel							Yellow						
4. <i>workshop</i>							Blue						
Stanovenie cieľových hodnôt								Yellow					
Definovanie strategických akcií									Yellow				
5. <i>workshop</i>										Blue			
Vytvorenie plánu implementácie											Yellow		Yellow

Obr. č. 2 Časový plán pilotného projektu BSC [vlastné spracovanie]

Je důležité si uvedomiť, že okrem správneho usporiadania priebehu projektu musia byť zaisťované správne informácie a komunikácia. Je nutné zaistiť efektívne prepojenie z už existujúcimi projektmi a tiež sa musí táto nová koncepcia stať súčasťou pracovnej náplne zamestnancov. Preto je potrebné v rámci implementácie BSC organizovať rôzne diskusie, informačné sedenia a najmä tzv. workshopy. Pomocou nich sa zohľadňujú eventuálne potreby podniku, dochádza k zbieraniu rôznych zaujímavých myšlienok, predávaniu informácií a k výmene názorov medzi zainteresovanými účastníkmi. Akési plošné prijatie projektu by sa malo dosiahnuť komplexným školením všetkých hlavných účastníkov a záujemcov o projekt, kde by si na prípadovej štúdií mohli precvičiť spôsob postupu pri implementácii BSC.

Pred určovaním stratégie je ešte dôležité štandardizovať už používané metódy v Spoločnosti. Je potrebné, aby bola pochopená filozofia BSC, formovanie procesu zavádzania, spôsob dokumentácie a používanie rôznych pojmov. Je to dôležité najmä pre zaistenie predania informácií osobám, ktoré sa samotného projektu nezúčastňujú. Do úvahy treba brať tiež kritické faktory úspechu. Týmto sa budem venovať v závere mojej práce.

### 6.1.3 Rozpočet projektu

V rámci každého projektu je veľmi dôležité posúdiť a spracovať približný rozpočet nákladov, ktoré bude potrebné vynaložiť na tvorbu a neskôr samotnú implementáciu BSC do systému riadenia Spoločnosti. V našom prípade sme postupovali tak, že na základe konzultácie s vedením Spoločnosti XY a.s. sme posudzovali, aké hlavné náklady by pre našu firmu znamenal tento projekt a koľko tis. Eur by boli ochotní vynaložiť. Znamená to, že nasledujúce položky nám určujú približnú cenovú úroveň, okolo ktorej by sme sa chceli pohybovať.

Detailne by bol tento problém nákladov riešený až v prípade reálnej implementácie.

Vzhľadom na to, že by sa na projekte pracovalo približne rok, je dôležité vyčíslenie nákladov na vedúcich pracovníkov zúčastnených na projekte. Do tejto sumy boli započítané ako náklady na reálne mzdy, tak i náklady na pravidelné stretnutia tímu, workshopy, školenia, konzultácie s poradenskou firmou atď, podľa počtu hodín strávených na danom projekte.

Medzi náklady za poradenskú firmu, ktorá by poskytovala kompletný servis a ktorú by naša Spoločnosť určite chcela využiť, sme zaradili aj náklady na školenia a dodatočné vedľajšie náklady s nimi súvisiace, ako napríklad strava, prípadné ubytovanie atď. Predpokladá sa, že

táto spolupráca by bola intenzívna a dlhodobá. To znamená, že by boli konzultované takmer všetky kroky tvorby a implementácie BSC, vedené stále workshopy, prezentácie, porady a podobne.

Čo sa týka Softwaru, Spoločnosť sa rozhodla vyskúšať testovaciu verziu programu

QuickScore BSC Software na jeden rok. Ak by bol tento vyhovujúci, je možné, že by sa rozhodla ho zakúpiť licenčne na dlhšie obdobie. Spoločnosť má však kvalitný interný systém, čo znamená, že pri správnom fungovaní by sa jednotlivé potrebné údaje, meradlá, hodnoty atď. dali vziať aj z tohto systému.

Predbežné vyčíslenie nákladov by teda mohlo vyzerat' nasledujúco:

- ☉ Súčet personálnych nákladov na 3 najkompetentnejších pracovníkov tvoriacich projektový tím, ktorí budú zodpovední za tvorbu a implementáciu BSC .....36 000 Eur
- ☉ Spolupráca s poradenskou firmou (externým poradcom).....12 000 Eur
- ☉ Dočasné softwarové vybavenie počítačov.....1 000 Eur

Toto vyčíslenie nákladov je samozrejme len približné a odráža terajší stav a schopnosť Spoločnosti uhradiť náklady na BSC.

## 6.2 Vyjasnenie stratégie

Spoločnosť XY a.s. sa nachádza v situácii, kedy využíva istú jasnú stratégiu a pre náš prípad stanovenia strategického zamerania je potrebné túto stratégiu overiť. Malo by k tomu dôjsť pomocou analýzy rôznych dokumentov (zápisov z jednaní, informácií o zákazníkoch, výročných správ a podobne), rozhovorov o stratégii s vedúcimi pracovníkmi a znázornením rozdielnych názorov, diskusiou nad aktuálnymi strategickými témami a na záver by malo byť z týchto poznatkov odvodené a schválené strategické zameranie. V našom prípade možno skonštatovať, že existujú aktuálne strategické analýzy, rovnako ako zhoda ohľadom strategického myslenia a zamerania. Chýba teda len prevedenie do metodiky BSC. Podľa metodiky Horváth & Partners stačí realizovať krátky workshop, ktorý poslúži k vyjasneniu stratégie a zároveň sa stane počiatkom diskusie o cieľoch BSC. Posilní sa tým všeobecná zhoda o stratégii. Celý projekt je postavený na stratégii, ktorá odráža víziu Spoločnosti.

### 6.2.1 Vízia Spoločnosti XY a.s.

Najvyšším cieľom Spoločnosti je dosiahnutie úplnej spokojnosti zákazníkov pri nepretržitej inovácii. Vyjadrením tohto cieľa je stať sa nesporne „čísлом 1“.

Vedúca úloha na trhu a snaha o stálu expanziu pomáhajú Spoločnosti ku globálnej sile. V pobočke prispieva angažovanosť, tímový duch a nasadenie každého pracovníka k tomu, že Spoločnosť koná pokrokovu a efektívne.

Motivovaní a dobre vzdelaní pracovníci sú najdôležitejším kapitálom skupiny a tým sú predpokladom pre presadzovanie podnikateľských cieľov.

Vyrábané produkty podporujú zodpovedné zaobchádzanie s prírodnými zdrojmi a Spoločnosť sa zaväzuje, že bude minimalizovať vo výrobnom procese škodlivé vplyvy na prírodu a životné prostredie.

Aby Spoločnosť naplnila svoju víziu aj do budúcnosti, je potrebné robiť všetky potrebné kroky na základe daných stratégií, ktoré boli už zmienené v *Kapitole 4.3 Politika manažérskych systémov*. Spoločnosť kladie veľký dôraz na požiadavky zákazníkov a dosahovanie čo najvyššej miery ich spokojnosti pri najvyššej kvalite, ďalej sa silno sústreďuje na možné znižovanie výrobných nákladov pri zachovaní danej marže, a tiež na ochranu životného prostredia a ochranu zdravia pri práci. Vo svojich zamestnancoch vidí silný potenciál a budúcnosť úspechu a to je hlavný dôvod, prečo neustále podporuje a realizuje ich rozvoj a školenia.

## 6.3 Tvorba BSC

Táto časť projektu, ako som sa už zmienila v teoretickej časti, bude pozostávať z viacerých krokov. Najskôr je potrebné si ujasniť strategické ciele v jednotlivých perspektívach a pomocou nich následne vytvoriť logickú mapu príčin a následkov. Ďalším veľmi dôležitým a nie jednoduchým krokom je priradenie relevantných meradiel k daným cieľom. Potom sa určia hodnoty, ktoré Spoločnosť plánuje dosiahnuť v nasledujúcich obdobiach a na záver sa spracujú strategické akcie, pomocou ktorých by mali byť dané ciele dosiahnuté.

### 6.3.1 Tvorba strategických cieľov

Aby boli vybrané skutočne „pravé ciele“, je potrebné obsahové vyjasnenie navrhnutého cieľa, zistenie, aký má daný cieľ strategický význam, je treba určiť mieru konkretizácie, vedieť ho priradiť k odpovedajúcej perspektíve a zdokumentovať.

Na základe prevedených analýz, v súlade s víziou a stratégiou Spoločnosti a pomocou viacerých rozhovorov a stretnutí projektového tímu, boli v Spoločnosti XY a.s. vybrané strategické ciele. V prípade určenia nesprávnych strategických cieľov by mohol byť ohrozený celý projekt tvorby a implementácie BSC do podnikového riadenia.

Ako prvé sme si stanovili štyri strategické ciele finančnej perspektívy, ktoré možno vidieť v nasledujúcej *Tab. 16*.

*Tab. 16 Strategické ciele finančnej perspektívy*

Finančná perspektíva	Ciele
1.	Zvyšovanie EBITDA
2.	Dosiahnutie vyšších hodnôt Gross Margin z externého predaja
3.	Náhrada neefektívnych výrobkov novými substitútami
4.	Navýšenie tržieb kľúčových odberateľov

Zdroj: vlastné spracovanie

Za prvotný a najdôležitejší cieľ bolo stanovené **zvyšovanie EBITDA**. Ak chce byť Spoločnosť konkurencieschopná a pokračovať vo svojom vývoji minimálne tak úspešne ako doteraz, je potrebné, aby tento ukazovateľ nadobúdala stále kladné a čím ďalej vyššie hodnoty v porovnaní s predchádzajúcimi obdobiami. Spolu s projektovým tímom sme určili tri ďalšie strategické ciele v tejto perspektíve, ktorých pozitívny vývoj by mal viesť práve k cieľu hlavnému. Jedná sa konkrétne o **dosiahnutie vyšších hodnôt tzv. Gross Margin z externého predaja (35%), akceptovateľnej pre akcionárov a konkurencieschopnej pre zákazníkov**. V tejto súvislosti treba objasniť význam pojmu Gross Margin. V Spoločnosti je týmto ukazovateľom myslený rozdiel medzi predajnou cenou a výrobnými nákladmi. Nie je to teda rozdiel medzi tržbami z tovaru a nákladmi na predaný tovar. Hodnoty Gross Margin (GM) sa veľmi líšia na jednotlivých trhoch. Najnižšie hodnoty (menšie ako 15% GM) Spoločnosť dosahuje v balkánskych krajinách a na Ukrajine. Hodnoty medzi 15- 25% sa pohybujú v Poľsku, Kazachstane a Rusku. Lepšia situácia je v Nemecku, kde GM presahuje 30%. 35% hranica je takmer dosiahnutá v severných krajinách (Nórsko, Fínsko a pod.),

v ČR, Španielsku, Francúzsku a Taliansku. *Neefektívne výrobky* by mali byť *nahradené substitútami*. Nové, efektívne výrobky by pomohli k lepším hospodárskym výsledkom. Sústrediť sa na naplnenie posledného cieľa bude Spoločnosť len v tom prípade, ak sa neosvedčí zvýšenie cien na menej ziskových trhoch a bude požadované postupné navyšovanie tržieb od kľúčových a ziskovejších odberateľov. Tento krok by umožnil tiež výrazné zníženie nákladov, ktoré možno využiť inde, a efektívnejšie.

V ďalšej *Tab. 17* sú znázornené ciele, ktoré boli vybrané ako strategické pre zákaznícku perspektívu. Tieto ciele spolu s ostatnými cieľmi perspektívy interných procesov a perspektívy učenia sa a rastu pomôžu dosiahnuť ciele najvyššej perspektívy, finančnej.

*Tab. 17 Strategické ciele zákazníckej perspektívy*

Zákaznícka perspektíva	Ciele
5.	Zvýšenie stupňa spoľahlivosti dodávok na čas
6.	Zvýšenie kvality dodávok
7.	Udržanie zákazníkov

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako prvý v tejto perspektíve bol daný cieľ *zvýšenie stupňa spoľahlivosti dodávok na čas*. Dodávka na čas v našom prípade znamená dodanie tovaru presne v určený dátum, tzn. ani o deň skôr resp. neskôr od dohodnutého termínu. Pre zákazníkov je dodržovanie termínov nesmierne dôležité, preto netreba tento cieľ opomenúť. Okrem tohto cieľa sa Spoločnosť chystá zamerať tiež na *zvýšenie kvality dodávok*. Obor, v ktorom sa podnik pohybuje je veľmi citlivý na špecifické kvalitatívne požiadavky, ktoré musia byť v každom prípade dodržiavané. Ako som už spomínala, každý výrobok musí prejsť kvalifikačnými skúškami, je testovaný a označený štítkom. V neposlednej rade záleží na *udržaní zákazníkov*. Tento cieľ čiastočne súvisí s predošlými dvomi a je naň braný taktiež veľký dôraz. Žiadneho zákazníka netreba podceňovať, samotný prístup k zákazníkom je uvedený aj vo vízii Spoločnosti. Treba sa prispôsobovať ich požiadavkám a robiť všetky potrebné kroky k tomu, aby boli spokojní a nemali dôvod odísť ku konkurencii.

Strategické ciele perspektívy interných podnikových procesov, na ktoré sa Spoločnosť XY a.s. silno zamerala, je možno vidieť v *Tab. 18*.

Tab. 18 Strategické ciele perspektívy interných podnikových procesov

Perspektíva interných procesov	Ciele
8.	Efektívne využitie strojových výrobných kapacít
9.	Efektívne využitie ľudských výrobných kapacít
10.	Efektívne využitie vstupných zdrojov pre výrobu
11.	Vylepšenie riadenia skladových zásob
12.	Optimalizácia výrobného procesu

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako prvý cieľ bolo stanovené **efektívne využitie strojových výrobných kapacít** z dôvodu zabezpečenia lepšej efektívnosti prevádzky. Dochádza občas k nefunkčnosti jednotlivých strojov, prípadne nie sú dodané potrebné materiály, čím stroje nie sú efektívne využívané. Keďže pracovníci a ich efektivita sú považovaní za akési „jadro“ úspechu Spoločnosti, je potrebné **efektívne využívať aj ľudské výrobné kapacity**, je treba brať veľký ohľad na zamestnancov, na ich potreby, je potrebné dokázať oceniť ich vedomosti, schopnosti a zručnosti. Ďalším cieľom, ktorý bol stanovený pre túto perspektívu je **efektívne využitie vstupných zdrojov pre výrobu**. Tento cieľ je dôležitý preto, lebo veľmi záleží na tom, ako efektívne budú dodávateľmi dodané suroviny, komponenty, zdroje pre výrobu a podobne. Záleží na tom, ako výroba dokáže spotrebovať vstupné zdroje čo najefektívnejšie, aby v sklade nezostávali rôzne komponenty a materiál navyše, ktoré sa možno už pri ďalšej výrobe nevyužijú, keďže bude už od Spoločnosti vyžadované použitie nových materiálov v rámci technologických zmien. Tento problém sa v podniku vyskytuje pomerne často, preto k nemu boli priradené dve meradlá podporujúce vývoj tohto cieľa. S tým súvisí aj **vylepšenie riadenia skladových zásob a optimalizácia výrobného procesu**.

Strategické ciele poslednej perspektívy učenia sa a rastu sú znázornené v Tab. 19.

Tab. 19 Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu

Perspektíva učenia sa a rastu	Ciele
13.	Stabilizácia ľudských zdrojov resp. zvýšenie spokojnosti
14.	Zvyšovať znalosti a zručnosti zamestnancov
15.	Zvyšovanie motivácie

Zdroj: vlastné spracovanie

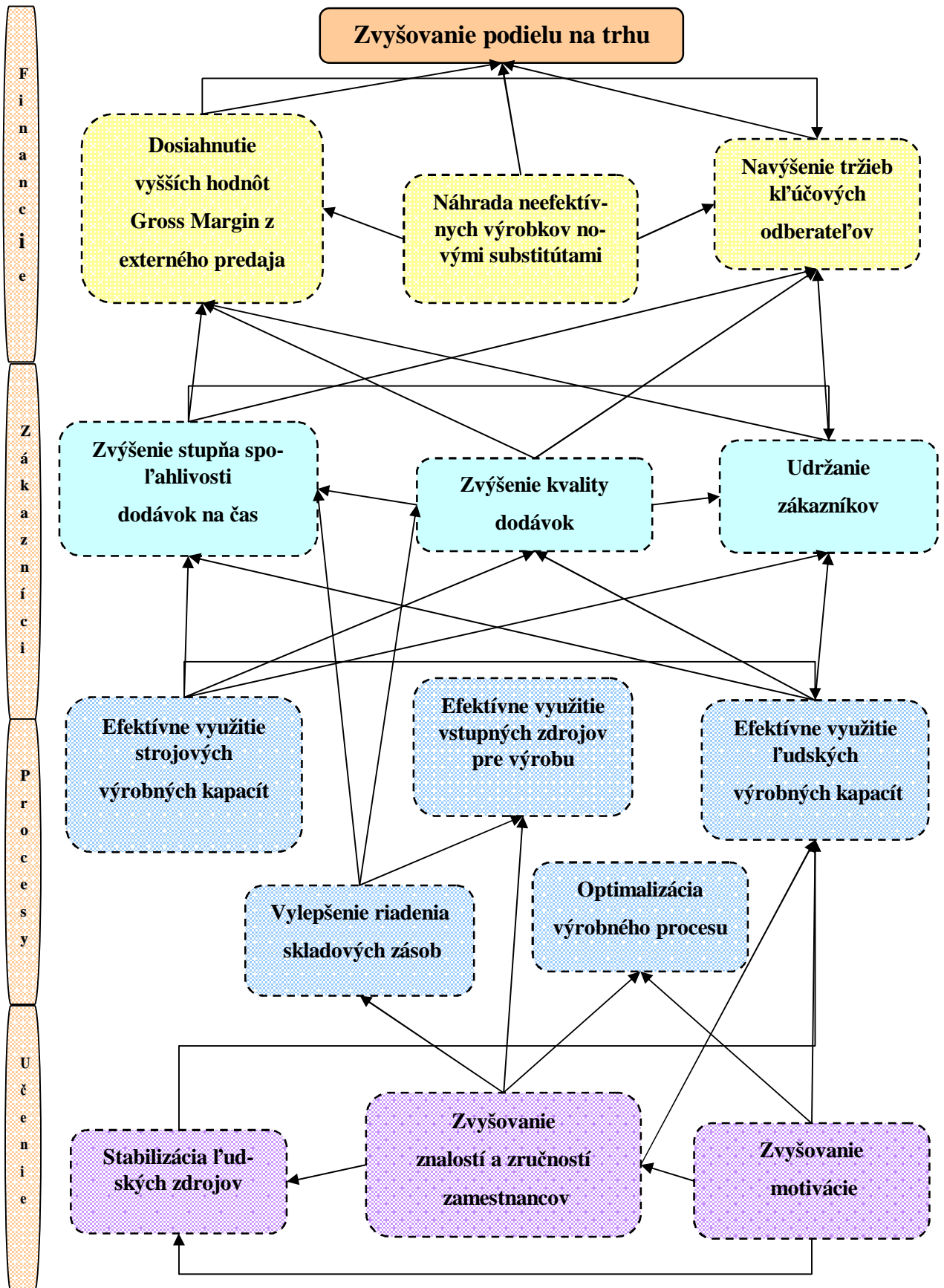
Zamestnanci a ich spokojnosť je veľmi dôležitou súčasťou dobre fungujúcej a prosperujúcej firmy. Ich vedomosti a znalosti sú mnohokrát nevyčísliteľné, preto treba na ciele tejto perspektívy brať tiež veľký ohľad. Ako prvý bol teda stanovený cieľ **zvýšenia spokojnosti** zamestnancov, čo spôsobuje dlhodobú stabilizáciu ľudských zdrojov. Ako treba inovovať výrobky a neustále sledovať technický a technologický vývoj, treba spolu s ním **zvyšovať aj znalosti a zručnosti zamestnancov**. Bez nich by Spoločnosť iba ťažko dosahovala kvalitných a očakávaných výsledkov. Je tu tiež dôležité a potrebné podporovanie návrhov zo strany zamestnancov nadriadenými. Tieto dva ciele sa nezaobídu bez zvyšovania **motivácie** zamestnancov. Motivovaní pracovníci dokážu lepšie pomôcť k zvyšovaniu výkonnosti podniku, majú väčší záujem sa podieľať na spoločných aktivitách, ktoré sú aj v našom prípade implementácie BSC veľmi dôležité, a preto je potrebné motiváciu udržiavať.

### 6.3.2 Vybudovanie vzťahov príčin a následkov

Jedná sa o jeden z kľúčových prvkov BSC. Tieto vzťahy odrážajú príčinnosť a logiku strategických úvah, keďže sa strategické ciele navzájom ovplyvňujú a sú navzájom prepojené.

Na nasledujúcom obrázku možno vidieť tzv. strategickú mapu vytvorenú na základe vzťahov príčin a následkov daných strategických cieľov Spoločnosti XY a.s.





Obr. č. 3 Strategická mapa Spoločnosti XY a.s. [vlastné spracovanie]

Reťazec príčin a dôsledkov sme odvodzovali na základe strategických cieľov perspektívy potenciálov resp. učenia a rastu. Postupovali sme teda zdola nahor. Pri postupnom bottom-up procese neustále dochádzalo k párovému porovnaniu príslušného cieľa s najbližším cieľom rovnakej úrovne a potom s cieľmi ostatných úrovní. Tento postup vyzdvihuje rolu potenciálov, ktoré vlastne tvoria „jadro“ stratégie.

Ak by sme mali začať od tej najnižšie položenej perspektívy, teda perspektívy učenia sa a rastu, dali by sa skonštatovať nasledujúce vzťahy. Zvyšovanie motivácie zamestnancov by malo prispievať k zvyšovaniu ich znalostí a zručností, keďže sú podľa týchto parametrov hodnotení a oceňovaní počas pôsobenia v podniku. Dobrá motivácia sa prejaví tiež sa nízkej fluktuácii a spokojnosti pracovníkov. Motivácia a zručnosti sú veľmi dôležité aj pri správnom fungovaní interných procesov. Ak budú vyššie, výrobný proces bude mať sklon k optimalizácii a tiež k vylepšeniu riadenia skladových zásob a efektívnemu využitiu vstupných zdrojov pre výrobu. Efektívne využitie strojových výrobných kapacít prispieva k efektívnemu využitiu ľudských výrobných kapacít. Vylepšenie riadenia skladových zásob bude vplývať na efektívne využitie vstupných zdrojov pre výrobu. Všetky tri strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu prispievajú k efektívnemu využitiu ľudských výrobných kapacít.

V rámci ďalšej perspektívy, zákazníckej, boli zadané tri strategické ciele, ktoré majú tak isto svoju nadväznosť na strategické ciele predošlej perspektívy interných procesov. Čím sú lepšie riadené skladové zásoby, tým sa automaticky zvyšuje stupeň spoľahlivosti dodávok a zvyšuje sa kvalita dodávok. Efektívne využitie ľudských a tiež strojových výrobných kapacít pôsobí na všetky tri ciele zákazníckej perspektívy a ovplyvňuje ich vo veľkej miere. Treba vždy sledovať aj vplyvy jednotlivých cieľov perspektív medzi sebou. Zvýšenie kvality dodávok a stupňa spoľahlivosti dodávok na čas určite ovplyvní udržanie zákazníkov. Čo sa týka finančnej perspektívy, ako navýšenie tržieb kľúčových odberateľov, tak i náhrada neefektívnych výrobkov substitútami a dosiahnutie vyšších hodnôt Gross Margin z externého predaja, by mali prispieť k celkovému zvýšeniu EBITDA Spoločnosti. Ak sa nahradia neefektívne výrobky, navýšia sa tržby a tiež bude väčšia možnosť dosiahnutia vyšších hodnôt Gross Margin.

Dosiahnutie vyššieho Gross Margin a navýšenie tržieb kľúčových odberateľov sa dosiahne v podstate pomocou všetkých troch strategických cieľov zákazníckej perspektívy.

### 6.3.3 Určenie meradiel a cieľových hodnôt na základe strategických cieľov

Meranie strategických cieľov má možnosť ovplyvniť chovanie podniku požadovaným smerom. V tomto kroku boli najskôr vypracované návrhy viacerých meradiel, potom boli z týchto návrhov vybrané tie najvhodnejšie. Bolo dôležité si uvedomiť, či meradlo skutočne odráža daný cieľ, či je vhodná jeho interpretácia, či je zaistený spôsob zisťovania meradla a podobne. Pri definícii je potrebné neustále zvažovať možnosti ich integrácie do systému reportingu. Nasledujúce kritériá majú pre implementáciu veľký význam. Jedná sa o existenciu meradla, náklady merania, akceptovanie meradla, možnosť meradlo formalizovať a určenie frekvencie s akou má byť meradlo zisťované.

Čo sa týka cieľových hodnôt, snažili sme ich nastaviť tak, aby boli dosiahnuteľné. Ich určenie sa prevádzalo ako analyticky simulačným nástrojom, tak i interaktívne v rámci diskusií členov projektového tímu.

Tab. 20 Strategické meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy

Strategický cieľ	Meradlo a jednotka	Súčasnosť	2012	2013
Zvyšovanie EBITDA	1. EBITDA [ tis. Eur]	1 808	1 907	2 012
Dosiahnutie vyšších hodnôt Gross Margin z externého predaja	2. Výrobné N / Tržby [%]	68,52	63,52	58,52
Náhrada neefektívnych výrobkov novými substitútami	3. Výrobky s nižšou maržou / Celkový objem predaja [%]	27,76	22,76	17,76
Navýšenie tržieb kľúčových odberateľov	4. Tržby kľúč. Odber. / Celkové tržby [%]	78,26	79,5	80

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako najvyšší strategický cieľ bolo dané zvyšovanie výnosového ukazovateľa EBITDA. Je to hlavne z dôvodu relevantnosti údajov, keďže Spoločnosť obchoduje a spolupracuje prevažne s krajinami mimo územia Slovenska. Samotným meradlom bola teda výška EBITDA v tis. Eur. V sledovanom roku 2011 bola dosiahnutá vo výške 1 808 tis. Eur a hlavným cieľom bolo stanovené každoročné zvyšovanie jej hodnoty o 5,5%. V roku 2012 by teda mala byť EBITDA 1 907 tis. Eur a v 2013 roku 2 012 tis. Eur. Tento strategický cieľ sme považovali za hlavný, najvyšší cieľ, ktorý by mal byť dosiahnutý pomocou ostatných strategických cieľov vo finančnej perspektíve a tiež v ostatných troch perspektívach.

Veľmi dôležitým cieľom tejto perspektívy je dosiahnutie vyšších hodnôt Gross Margin (min. 35%) z externého predaja akceptovateľnej pre akcionárov a konkurencieschopnej pre zákazníkov. Na tento cieľ je kladený skutočne veľký dôraz a jeho dosiahnutie obrovskou prioritou ďalšej existencie Spoločnosti XY a.s. Ako meradlo bol zvolený pomer medzi výrobnými nákladmi a tržbami, ktorý predstavoval v súčasnosti 68,52%, z toho 53% tvorili materiálové náklady, 5,18% priame mzdy a zostatok bol tvorený v približne rovnakom pomere vedľajšími nákladmi a fixnými nákladmi. Je snahou tejto ukazovateľ znižovať každoročne o 5%. V 2012 by mal dosiahnuť 63,52% a v roku 2013 58,52%.

Taktiež je v rámci tejto perspektívy snaha o náhradu neefektívnych výrobkov novými substitútami. Ako najrelevantnejšie meradlo bolo vybrané meradlo pomeru výrobkov s nízkou maržou na celkovom objeme predaja. Tento pomer bol v súčasnosti 27,76% a rovnako ako v predošlom prípade, aj tu je snaha o jeho zníženie o 5% každý rok, teda na 22,76% a na 17,76%.

Posledným cieľom tejto perspektívy, ktorý by mal podporiť naplnenie najvrchnejšieho strategického cieľa, je navýšenie tržieb kľúčových odberateľov. Spoločnosť eviduje 20 odberateľov, ktorí sa najväčšou mierou podieľajú na celkových tržbách. Meradlo bolo teda zvolené ako pomer tržieb kľúčových odberateľov na celkových tržbách. Momentálne sa títo zákazníci podieľajú na tržbách až 78,26%. Je tu snaha o mierne navýšenie na 79,5% a neskôr na 80%. Hlavnou príčinou je zníženie logistických tokov, avšak treba mať na mysli tiež skutočnosť, že strata len jedného z nich by predstavovala veľké riziko pre Spoločnosť.

Zodpovedné oddelenia za splnenie týchto cieľov by mali byť najmä finančné oddelenie, oddelenie výskumu a vývoja a tiež výrobné oddelenie, samozrejme v spolupráci s ďalšími kompetentnými oddeleniami.

Čo sa týka perspektívy zákazníckej, boli tu stanovené taktiež tri základné strategické ciele. Prvým s nich bolo zvýšenie stupňa spoľahlivosti dodávok na čas. Prvým meradlom bolo zvolené tzv. Spoľahlivosť dodávok On time delivery v %. Ukazovateľ je počítaný ako pomer celkového počtu dodávok ku dodávkam splneným v presne daný dátum, to znamená ani o deň skôr, ani o deň neskôr. Vykazované % je dosť vysoké, 96,3%, Spoločnosť sa však chce ešte zlepšiť o 1% každý rok. Druhým meradlom je tu obrátka zásob resp. rýchlosť obratu, ktorá by sa mala zrýchliť zo 17,5 krát na 20 krát v roku 2013.

Tab. 21 Strategické meradlá a cieľové hodnoty zákazníckej perspektívy

Strategický cieľ	Meradlo a jednotka	Súčasnosť	2012	2013
Zvýšenie stupňa spoľahlivosti dodávok na čas	5a. On time delivery [%]	96,3	97,3	98,3
	5b. Obrátka zásob ( rýchlosť obratu)	17,5	18,5	20
Zvýšenie kvality dodávok	6a. Počet reklamácií [ks]	157	154	151
	6b. Rýchlosť vybavenia [dni]	38,2	37,4	36,6
Udržanie zákazníkov	7. Dlhoroční zák. / Zákazníci Celkom [%]	92	92	92

Zdroj: vlastné spracovanie

Veľmi dôležitým cieľom je zvýšenie kvality dodávok. Ako som už spomínala v daných analýzach, kvalita výrobkov je prísne strážená, všetky výrobky prechádzajú kontrolami. Predsa sa však občas nejaký problém vyskytne a našou snahou je ho maximálne eliminovať. Prvým meradlom tohto cieľa je počet reklamácií, ktorý bol v súčasnosti evidovaný v počte 157. Snaha je samozrejme o ich zníženie približne o 2% každý rok, na 154 v 2012 a 151 reklamácií v roku 2013. Taktiež je sledovaná rýchlosť vybavenia týchto sťažností a reklamácií a chceli by sme aby sa z priemernej hodnoty 38,2 dňa znížila na 37,4 dňa a 36,6 dňa v roku 2013, čo je tiež približne 2% nadol každý rok.

Snahou Spoločnosti XY a.s. je tiež udržanie zákazníkov pomocou pomeru počtu dlhoročných zákazníkov ku ich celkovému počtu. Tu je postačujúca hodnota 92% vo všetkých sledovaných rokoch, túto by si podnik chcel aj naďalej udržať.

Nasledujúca väčšia časť tvorby BSC bola venovaná meradlám a cieľovým hodnotám perspektívy interných procesov, keďže práve tieto sú dosť podstatné pre správny vývoj a plnenie ostatných strategických cieľov.

Efektívne využitie strojových výrobných kapacít bolo určené ako prvý strategický cieľ. Prvým meradlom bola určený výška prestojov v hodinách. Týmto sú myslené najmä prestoje z titulu nedodania materiálu a tvoria prevažné percento. V súčasnosti bolo zaznamenaných 2 896 hod. prestojov, cieľom roku 2012 je znížiť túto hodnotu o 3% na 2 809 hod. a v 2013 o ďalšie 3% na 2 725 hod.

Druhým meradlom boli zvolené náklady na opravy (najmä strojov) v tis. Eur. 163,3 tis. Eur by malo znížiť každý rok o 2%, ako je znázornené v *Tab. 22*.

*Tab. 22 Strategické meradlá a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov*

Strategický cieľ	Meradlo a jednotka	Súčasnosť	2012	2013
Efektívne využitie strojových výrobných kapacít	8a. Prestoje [hod]	2 896	2 809	2 725
	8b. Náklady na opravy [tis. Eur]	163,3	160,04	156,84
Efektívne využitie ľudských výrobných kapacít	9a. Počet odpracovaných nadčasových hodín [hod]	4 812	4 668	4 528
	9b. Produktivita na zamestnanca [tis. Eur]	104,78	110,02	115,52
	9c. Náklady na nadčasovú prácu [tis. Eur]	15,77	15,30	14,84
Efektívne využitie vstupných zdrojov pre výrobu	10a. N na šrotovné nepotrebných zásob [tis. Eur]	34	30	22
	10b. Objem rezervy na pomaly obrátkové zásoby [tis. Eur]	54	40	30
Vylepšenie riadenia skladových zásob	11a. Doba obratu [dni]	20,85	19,7	18,25
	11b. Nelikvidné skladové zásoby [%]	4,9	4,2	3,5
Optimalizácia výrobného procesu	12. Náklady na vnútorné nepodarky [tis. Eur]	16,18	15,86	15,54

Zdroj: vlastné spracovanie

Efektívne využitie ľudských kapacít je ďalším strategickým cieľom. Tu boli zvolené až tri meradlá, prvým z nich počet odpracovaných nadčasových hodín, resp. rovnomernejšie využívanie flexibilného pracovného času. Je tu snaha o znižovanie tohto ukazovateľa o 3%, na 4 668 hod. v roku 2012 a 4 528 hod. v roku 2013. Priamo na toto meradlo nadväzujú náklady na nadčasovú prácu v tis. Eur. Z hodnoty 15,77 tis. Eur by sa do roku 2013 mali znížiť na 14,84 tis. Eur, taktiež medziročne o 3%. Posledným meradlom týkajúcim sa tohto cieľa je produktivita na zamestnanca v tis. Eur. Táto by sa mala zvyšovať o 5% každý rok, z vychádzajúcej hodnoty 104,78 tis. Eur.

Ďalším cieľom bolo efektívne využívanie vstupných zdrojov pre výrobu. Samotný význam cieľa bol vysvetlený v predchádzajúcej kapitole. Podľa toho boli zvolené dve meradlá. Prvým náklady na šrotovné nepotrebných zásob. Je to z toho dôvodu, že tieto náklady nie sú zanedbateľné a pomocou nápravných opatrení, viz. nasledujúca *Kapitola 6.3.4. Strategické akcie* je tu možnosť ich eliminovať. Je tu snaha o ich zníženie z 34 tis. Eur na 22 tis. Eur v roku 2013. Taktiež je mnoho zásob držaných v rezervách ako pomaly obrátkové zásoby. Preto by sa objem rezervy na pomaly obrátkové zásoby, mal tak isto znižovať. Cieľom je znížiť terajšiu hodnotu 54 tis. Eur na 30 tis. Eur do roku 2013.

Skladové zásoby by mali byť lepšie riadené, ako nám hovorí aj 4. cieľ tejto perspektívy. Meradlo doba obratu priamo súvisí s meradlom rýchlosti obratu, preto musí byť aj jeho vývoj logický a závislý na predošlom ukazovateli. Dobu obratu v dňoch by sme chceli menšiu, teda je tu snaha o zníženie z 20,85 dní najprv na 19,7 dní a v roku 2013 na 18,25 dní. Meradlo nelikvidných skladových zásob tiež úzko súvisí z nákladmi na šrotovné nepotrebných zásob. Nelikvidných zásob v roku 2011 bolo zaevidovaných 4,9% a do roku 2013 chceme znížiť percento na 3,5%.

Ako posledný bol určený cieľ optimalizácie výrobného procesu. Ako meradlo tu boli zvolené náklady na vnútorné nepodarky v tis. Eur. V súčasnosti dosahovali 16,18 tis. Eur a chceli by sme znižovať túto hodnotu každým rokom o 2%.

Nemožno opomenúť poslednú, no pre nás veľmi dôležitú perspektívu, od ktorej sa v podstate odvíjajú ďalšie snahy v Spoločnosti a plnenie ostatných strategických cieľov.

*Tab. 23 Strategické meradlá a cieľové hodnoty perspektívy učenia sa a rastu*

Strategický cieľ	Meradlo a jednotka	Súčasnosť	2012	2013
Stabilizácia ľudských zdrojov resp. zvýšenie spokojnosti	13. Spokojní zamestnanci / Zamestnanci Celkom [%]	82,68	86	90
Zvyšovať znalosti a zručnosti zamestnancov	14. Počet zlepšovacích návrhov [ks]	8	10	12
Zvyšovanie motivácie	15. Odmeny za zlepšovacie návrhy a lean aktivity [tis.Eur]	5,00	5,50	6,05

Zdroj: vlastné spracovanie

Dôležitým cieľom Spoločnosti XY a.s. je dosiahnutie stabilizácie ľudských zdrojov a zvýšenie spokojnosti zamestnancov. Ako meradlo tu bol určený pomer spokojných za-

mestnancov a ich celkovým počtom. Podľa posledných výsledkov bola dokázaná 82,68% spokojnosť, chceli by sme ju však ešte zvýšiť na 86% v roku 2012 a na 90% v 2013.

Veľmi podstatné sú tiež znalosti a zručnosti zamestnancov, ktoré by sme chceli každoročne zvyšovať a ako vhodné meradlo bol zvolený počet zlepšovacích návrhov v podniku. V roku 2011 ich bolo zaznamenaných 8. Je tu snaha o ich zvýšenie na 12, do roku 2013. Samozrejme, čím viac, tým lepšie.

Za každý vhodný návrh majú možnosť byť zamestnanci odmenení, čo by malo byť dostatočne vhodným motivačným faktorom, zároveň naplňujúcim posledný cieľ, zvyšovanie motivácie zamestnancov. Ako meradlo tu boli zvolené odmeny za zlepšovacie návrhy a lean aktivity v tis. Eur. Súčasný rozpočet bol 5 tis. Eur. Je tu však snaha o jeho zvyšovanie o 10% každý rok.

#### **6.3.4 Určenie strategických akcií**

Tieto som prirad'ovala priamo k jednotlivým strategickým cieľom a tým by sa malo naplniť hlavné poslanie celého BSC. Ich stanovenie vyžaduje tiež porovnanie cieľových predstáv s disponibilnými zdrojmi, ktoré pomôžu overiť realnosť dosiahnutia cieľov.

Pre ciele určené vo finančnej perspektíve boli určené nasledujúce strategické akcie:

- Jedným z najúčinnějších opatrení je úspora materiálu, konkrétne mosadz nahrádzaná kompozitnými materiálmi. Táto akcia je potrebná tiež z toho dôvodu, že úložisk surovín na ťaženie je čoraz menej a tým tržná hodnota nerastných surovín prudko stúpa.
- Je potrebné hľadať nových dodávateľov, doteraz bolo hlavným dodávateľom Taliansko a už súčasne sa pracuje na testovaní tureckých dodávateľov.
- Zvyšovanie cien aj na iných trhoch, ekonomicky slabších, na ktorých sa časom ukáže, či sú pre našu Spoločnosť zaujímavé.
- Mal by sa tiež brať ohľad na úsporu energií.
- Kombinácia vyššie spomínaných alternatív.
- Výrobky by mali byť neustále inovované, nepodľahnúce zastaraniu.



- Prechod od výrobkov Residia Jet ku Residia Star Composit, čo sú kvalitnejšie výrobky.
- Nahradenie resp. outsourcing starších neefektívnych a kvalitatívne riskantnejších modelov prinášajúce nízku maržu novými modelmi.
- Posúdenie optimálneho vzťahu medzi externým distribučným predajom a priamym predajom, pretože ak sa predáva prostredníctvom veľkoobchodníkov, marža je samozrejme nižšia. Na druhej strane, priamy predaj vyžaduje ďalších vysoko kvalitných zamestnancov, znamenajúcich ďalšie náklady, taktiež znižujúcich maržu. Preto treba posúdiť tento optimálny vzťah a optimalizovať distribučné náklady.
- Optimalizácia veľkosti obchodných oddelení založených na princípoch „Management By Objectives“, eliminácia nízko efektívnych oddelení.
- Prípadný odchod z menej ziskových trhov a sústredenie sa na ziskovejšie trhy, tzv. reštrukturalizácia.

K cieľom zákazníckej perspektívy boli priradené nasledujúce strategické akcie:

- Zlepšenie logistických tokov.
- Zavedenie viacerých materiálových položiek do konsignačných skladov (napríklad dodávateľa puzdiar vodomerov), konsignačné sklady boli rozšírené po vstupe do EU.
- Hľadanie dodávateľov plastických detailov na Slovensku, celková zmena dodávateľov kvôli úspore nákladov.
- Mal by prebiehať kvalitný monitoring kvality dodávok a včasnosti plnenia objednávok.
- Monitoring rýchlosti vybavenia reklamácie.
- Neustála inovácia a prechod k elektronizácii výrobkov.

K cieľom perspektívy interných podnikových procesov boli priradené nasledujúce strategické akcie:

- Plynulé využívanie skúšobných staníc a zavedenie preventívnej údržby staníc.

- Zníženie prestojov z dôvodu nedodania materiálu včas, z dôvodu poruchy alebo prestavovania skúšobných staníc.
- Včasné avizovanie technických zmien výrobkov a zmien technických rád.
- Lepší odhad na konci roka.
- Dohodnúť častejšie termíny dodávok, radšej v menších množstvách.

K cieľom perspektívy učenia sa a rastu boli priradené nasledujúce strategické akcie:

- Účasť na školeniach a rôznych preškoleniach.
- Ekologické a bezpečné pracovné prostredie.
- Monitoring, ankety v určitých časových intervaloch, dotazníky spokojnosti zamestnancov.
- Finančné motivovanie, podpora zlepšovacích návrhov zo strany zamestnávateľov.

Keďže jednotlivé strategické akcie nemusia ovplyvňovať len ciele v danej perspektíve ale majú vplyv aj na perspektívy ostatné, bola vytvorená tzv. Matica strategických cieľov a akcií. Jej návrh možno vidieť na predošlom *Obr. č. 4*.

Strateg. ciele  Strateg. akcie	Finančná perspektíva				Zákaznícka perspektíva			Perspektíva procesov					Perspektíva potenciálov		
	Zvyšovanie EBITDA	Vyššia Gross Margin	Substitúty	Vyššie tržby kľúč. odberat.	Zvyš. stupňa spoľah. dod.	Zvyš. kvality dodávok	Udržanie zákazníkov	Efekt. využ. strojových VK	Efekt. využ. ľudských VK	Efekt. využ. vstup. výr. zdr.	Lepšie riadenie sklad. zásob	Optimalizácia výrobn. procesu	Stabilizácia ľuds. zdrojov	Zvyš. znalostí a zručností	Zvyšovanie motivácie
Úspora materiálu	X	X	X	X						X					
Noví dodávatelia	X	X	X			X	X				X				
Zvyšovanie cien	X	X	X	X	X	X									X
Úspora energií	X	X		X						X		X			
Inovácia výrobkov	X	X	X	X		X	X		X					X	
Outsourcing	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X			
Optimalizácia distrib. kanálov	X			X	X		X								
Optimalizácia obchod. oddel.	X				X		X								
Reštrukturalizácia	X	X		X	X	X	X		X						
Zlepšenie logistíc. tokov	X				X		X								
Konsignačné sklady	X				X		X	X	X	X	X				
Monitoring kvality dod.	X			X	X	X	X	X	X				X		X
Monitor. rýchľ. vybav. rekl.	X			X	X	X	X	X	X		X	X		X	X
Prevent. údržba staníc	X			X	X	X	X								
Zníženie prestojov	X	X		X	X		X	X	X	X			X		
Včasné avíz. techn. zmien	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
Lepší odhad	X			X	X	X	X	X	X	X	X				
Častejšie termíny dod.	X			X	X	X	X	X	X	X	X				
Účasť na školeniach	X					X	X		X	X	X	X	X	X	X
Ekolog. a bezp. prac. prostredie	X					X	X		X		X		X	X	X
Ankety a dotazníky	X					X			X			X	X	X	X
Finančná motivácia	X				X	X	X	X	X		X	X	X	X	X

Obr. č. 4 Matica strategických cieľov a akcií Spoločnosti XY a.s. [vlastné spracovanie]

## 6.4 Riadenie rozšírenia BSC

Rozšírenie BSC na ďalšie organizačné jednotky slúži k zaisteniu realizácie vízií a stratégií v celom podniku. Znamená to, že v podniku nie je jediná BSC ale celý systém vzájomne prepojených BSC na rôznych hierarchických úrovniach, na úrovniach pracovných skupín alebo až na jednotlivých zamestnancov.

V prípade, že by sa Spoločnosť XY a.s. rozhodla pre implementáciu BSC, rozšírenie by bolo tzv. vertikálne „zhora dolu“ a znamenalo by vlastne prepojenie na ďalšie úrovne riadenia (jednotlivé podnikové úseky, oddelenia a podobne), keďže doteraz sme podávali návrh na tvorby BSC na celý podnik. Konkrétne prevedenie rozšírenia by záviselo na schválenej štruktúre projektu implementácie. Či by bol teda BSC zachovaný len na podnikovej úrovni alebo sa preniesie na ďalšie úrovne, by sa posudzovalo na základe konkrétnych podmienok, v ktorých podnik pôsobí. Pre správne rozhodnutie by sa spracovali čiastočné ciele pre ďalšie organizačné jednotky, určili by sa ich prínosy, sledovalo by sa delegovanie právomocí, úloh a identifikácia zamestnancov v podnikovými cieľmi, interné procesy by museli byť zamerané na strategicky významné ciele atď.

Dôležité je určenie štruktúry rozšírenia a určenie použitých metód, teda akým štýlom budú vyberané a formulované stratégie a ciele. Ďalej by nasledoval samotný postup rozšírenia veľmi podobný už nášmu prevedenému postupu na celý podnik a nutné by bolo odsúhlasenie a zladenie BSC medzi danými organizačnými jednotkami. Úlohou riadenia kvality je prevádzanie procesnej a obsahovej kontroly postupu zavádzania. Mali by byť odhalené prípadné nezrovnalosti.

## 6.5 Integrácia BSC do systému riadenia, zaistenie plynulého nasadenia

Účinok BSC a zlepšenie fungovania v rámci organizácie sa dosiahne až vtedy, keď sa BSC integruje do systému manažmentu a riadenia. Táto integrácia si vyžaduje plnú podporu vrcholového manažmentu. Najlepšie predpoklady účinného strategického riadenia sú naplnené v prípade, ak koncepcia BSC, hodnotový manažment, strategické a operatívne plánovanie, reporting a ďalšie dôležité kľúčové činnosti sú dobre koordinované.

### 6.5.1 Integrácia BSC do systému plánovania

Systém plánovania funguje v každej spoločnosti. Dlhodobé ciele a stratégiu uskutočňuje spoločnosť prostredníctvom krátkodobých plánov. V našom prípade by sa mal už odvíjať od strategických cieľov, meradiel, akcií a plánov v rámci konceptu BSC. Je potrebné pridelovať podnikové zdroje v rámci operatívneho plánovania a procesu rozpočtovania tak, aby zohľadňovali vývoj meradiel strategických cieľov. Plánové hodnoty musia mať vzťah k existujúcej stratégii.

Z daného vyplýva, že finančné a nefinančné ukazovatele vyplývajúce z BSC vstupujú priamo do operatívneho plánovania resp. rozpočtovania. Rozdelenie a alokácia zdrojov vychádzajú zo stanovenej strategickej naliehavosti. Operatívne plánovanie sa teda viac orientuje na strategické veličiny výstupov. Pre operatívne plánovanie je vhodné využiť tzv. „protismerný postup“, kedy vrcholové vedenie najprv zverejní prioritné podnikové ciele smerom top-down a z týchto základných ukazovateľov potom vychádzajú konkrétne operatívne plány, ktoré sa v spätnej väzbe bottom-up vracajú naspäť.

### 6.5.2 Odmeňovanie zamestnancov na základe BSC

Medzi najdôležitejšie články v rámci realizácie stratégie patria zamestnanci podniku, systém BSC je preto veľmi vhodné prepojiť so systémom vedenia zamestnancov. Často práve jednanie zamestnancov rozhoduje o úspechu resp. neúspechu stratégie. V tejto koncepcii je angažovanosť pracovníkov veľmi dôležitá a na základe plnenia individuálnych strategických cieľov je vhodné vytvorenie aj spravodlivého systému odmeňovania.

Informovanosť, stála komunikácia a pocit dôležitého článku v organizácii u zamestnancov sú dôležitými predpokladmi pre úspešnú implementáciu BSC. Na základe strategických cieľov sú stanovované jednotlivé strategické akcie na ich naplnenie. Všetci pracovníci sú zodpovední za priebeh, vývoj, výsledky dosiahnuté v rámci BSC. Všetci sú zapojení a mali by vedieť o danej stratégii čo najviac a teda naplnenie a správne fungovanie tejto koncepcie je v ich rukách. Preto by sa koncepcia BSC bez prvkov motivácie nemala zaoberať, ale mal by byť nastavený taký motivačný systém, ktorý by zaistil zväčšený záujem zo strany zamestnancov o naplnenie firemnej stratégie a zaistil by spravodlivé odmeňovanie na základe splnených individuálnych cieľov a tým ďalšiu chuť do práce a snahu dosiahnuť cieľové celopodnikové hodnoty.

### 6.5.3 Integrácia BSC do systému reportingu

Táto integrácia by mala zabezpečiť eliminovanie nedostatkov doterajších informačných systémov a databáz. Medzi tieto patrí najmä príliš mnoho informácií, z ktorých mnohé sú nepotrebné a zbytočne podrobné, nie sú potrebné k skutočnému riadeniu. Dané finančné ukazovatele ukazujú úspešnosť v minulosti a neexistujú informácie o vyhliadkach do budúcnosti, o pravdepodobnosti úspechu realizovanej stratégie. V stratégii definované ciele sa len občas odrážajú v operatívnom riadení. Z hľadiska BSC sú najdôležitejšie tzv. strategické informácie, ktoré nemajú detailnú štruktúru ale z hľadiska organizácie sú veľmi významné, obsahovo relevantné a pravidelne sa aktualizujú. Mali by byť tiež pravidelne diskutované na úrovni najvyššieho vedenia. Ak je systém reportingu stabilný a štruktúrovaný, potom vedie zavedenie BSC k výraznému skvalitneniu jeho obsahu.

Nový systém reportingu súvisiaci so zavedením BSC umožňuje realizovať isté štrukturálne opatrenia smerujúce k efektívnemu nakladaniu s údajmi a informáciami. Patria medzi ne napríklad prispôsobovanie systému reportingu samotnej stratégii, podpora riadenia pomocou reportingu, regulácia nadbytku údajov a sústredenie na podstatu, primeraná periodicita reportingu, jasný vzťah medzi správami a cieľmi, meradlá v správe sú východiskom pre interpretáciu odchýlok, prepojenie meradiel a opatrení, vyváženie meradiel a podobne.

Správny systém reportingu umožní odhaliť odchýlky od cieľových hodnôt na základe daných meradiel včas. Ak teda dôjde k odkloneniu od požadovaného stavu, bude vedenie podniku na základe reportov ihneď poznať príčinu a bude môcť rýchlejšie reagovať a vykonať možné nápravné opatrenia.

## 7 PRÍNOSY A RIZIKÁ VYPLÝVAJÚCE Z NÁVRHU ZAVEDENIA BSC DO RIADENIA SPOLOČNOSTI

V prípade, že sa Spoločnosť rozhodne pre akúkoľvek zmenu, očakáva od nej pozitívny vplyv na finančné výsledky v budúcich obdobiach v rátane výsledku hospodárenia. Za týmto účelom smeruje aj implementácia Balanced Scorecard. Je však dôležité si uvedomiť, že aby dosiahol daný projekt požadovaný efekt, je nutné ho neustále inovovať a prispôbovať aktuálnemu stavu a aktuálnym potrebám v Spoločnosti. Je teda potrebné sa ním neustále zaoberať a nemyslieť si, že raz nastavený na určité latku bude fungovať stále.

Taktiež sa žiadny projekt nezaobíde bez rizík, ktoré majú na výsledný efekt negatívne vplyvy. Môže ich existovať mnoho a výsledok úspešnej implementácie môžu silno ohroziť. Nie je správne si pred nimi zakrývať oči a „nechať ich plávať“. Je dôležité sa o nich baviť, identifikovať ich, prípadne určiť ich závažnosť a samozrejme následne uskutočniť opatrenia, ktoré by aspoň stlmili, ak nie úplne odstránili ich dopad.

### 7.1 Prínosy pre Spoločnosť

Ak by sa Spoločnosť rozhodla pre implementáciu konceptu Balanced Scorecard, prinieslo by to mnoho prínosov. Všeobecne hlavným prínosom je podľa mňa zavedenie nového strategického systému, ktorý do tejto doby nebol využívaný a vďaka ktorému sú jednotlivé strategické ciele pomocou meradiel (finančných a nefinančných ukazovateľov) logicky prepojené a smerujú k dosiahnutiu vízie Spoločnosti. Z daného vyplýva, že ak sa napríklad nepodarí dosiahnuť istý cieľ z finančnej perspektívy, je možné spätne sledovať, kde mohla nastať chyba a ktorá podmienka nebola splnená. K tomu samozrejme pomôže skvalitnený reporting, ktorý podáva prehľad o uskutočnených činnostiach a tiež výkyvy od požadovaného smeru. Jedná sa tu teda o sledovanie dôležitých budúcich ukazovateľov a cieľov, čo je pre firmu veľakrát dôležitejšie ako obracanie sa na minulosť a jej analyzovanie. Pomocou určených strategických cieľov sa ďalej uskutočňuje strategické plánovanie, ktoré je podkladom pre tvorbu krátkodobých plánov. BSC tiež umožňuje identifikáciu a kvantifikáciu príčin výkonových a nákladových odchýlok od plánu a zavedenie nápravných opatrení. Ďalej umožňuje elimináciu činností, ktoré nie sú pre dosahovanie cieľov potrebné a efektívne využívanie zdrojov Spoločnosti.

Pri vymenúvaní prínosov nemožno opomenúť, že BSC je silno závislý na dobrej komunikácii v rámci firmy, bez ktorej by nemohol efektívne fungovať. BSC prispieva teda k jej zlepšeniu a dáva možnosť všetkým zamestnancom podieľať sa na jeho tvorbe. BSC vnáša do Spoločnosti jednotné myslenie a stotožnenie sa zamestnancov s organizáciou. Informovanosť všetkých zamestnancov o dianí a výkonnosti Spoločnosti je väčšia.

Ako som sa už zmienila vyššie, BSC sa spája tiež so systémom odmeňovania resp. motivačným systémom. Ak je tento systém spravodlivo a správne nastavený, pracovníci sú odmeňovaní na základe výkonu činností prispievajúcich k naplneniu podnikovej stratégie a malo by dôjsť k zvyšovaniu produktivity. Ďalej tu dochádza k redukcii nákladov v rámci operatívneho plánovania a tým k celkovému skráteniu plánovacieho procesu.

Medzi ďalšie prínosy patria tiež tie, ktoré sú dosiahnuteľné splnením jednotlivých strategických cieľov pomocou strategických akcií, ako napríklad zníženie nákladov, zvýšenie výsledku hospodárenia, udržanie zákazníkov, či zvýšenie spokojnosti zamestnancov.

## 7.2 Riziká

Z prípadu rozhodnutia sa implementovať daný projekt, bude Spoločnosť sprevádzať mnoho rizík. To však neznamená, že projekt nebude možné zrealizovať. Riziká neprestanú pôsobiť ani po zavedení koncepcie do praxe, avšak vďaka eliminačným opatreniam rizík by fungovanie projektu nemalo byť ohrozené.

Medzi najvýraznejšie riziká, ktoré by mohli ohroziť implementáciu BSC v našej Spoločnosti, by som zaradila nasledujúce:

- Málo skúseností s tak rozsiahlym projektom a nedostatočné znalosti projektového tímu, ktoré môžu spôsobiť zlé pochopenie a tým neúspešnú realizáciu projektu.

Eliminácia: Zúčastnenie kľúčových členov tímu na kvalitných školeniach týkajúcich sa problematiky BSC a projektového riadenia.

- Problém dodržania časového harmonogramu s následkom vyšších vynaložených nákladov.

Eliminácia: Vymedzenie presných časových úsekov spolu s rezervami na jednotlivé kroky, určenie osôb zodpovedných za splnenie úloh.



- Stanovené strategické ciele (prípadne hodnoty, strategické akcie) sa môžu stať nedosiahnuteľnými.
- Definovanie nepresných meradiel výkonnosti, ktoré spejú ku skresleným výsledkom modelu BSC.

Eliminácia: Využitie služieb externého poradcu.

- Podcenenie dôležitosti komunikácie a spätnej väzby môžu spôsobiť vznik rôznych chýb a nemožnosť testovania sa.
- Čo sa týka ľudských zdrojov, môže byť zle nastavený motivačný systém, ktorý zapríčiní negatívne výsledky projektu.

Eliminácia: Nastavenie nových motivačných limitov.

- Problematické zvládanie zadaných úloh prinášajúce náklady navyše.

Eliminácia: Prehodnotenie kompetencií pracovníkov, prípadne vhodné školenia.

- Nesprávne nastavenie kompetencií a právomocí členov tímu, čím môžu vzniknúť konflikty, duplicitné činnosti a rast nákladov.

## 8 ODPORUČENIA PRE IMPLEMENTÁCIU BSC DO SPOLOČNOSTI XY A.S.

Pomocou jednotlivých strategických, externých a interných analýz je možné hodnotiť Spoločnosť XY a.s. ako prosperujúcu a majúcu dobré základy pre ďalšie úspechy. Avšak nemožno zatvárať oči pred silnou konkurenciou, ktorá dnes nie je výnimočným javom v žiadnej podnikateľskej sfére. Existuje mnoho nástrojov, pomocou ktorých je možné zlepšiť podnikovú výkonnosť. K týmto radíme tiež vytvorenie a implementáciu koncepcie Balanced Scorecard, ktorej správne zavedenie môže pomôcť podniku dosahovať lepšie výsledky ako v minulosti, prípadne v porovnaní s konkurenciou.

Vzhľadom na to, že implementácia tejto koncepcie je pomerne náročná na financie, čas a je potrebné silno zvážiť všetky kroky, prinášam okrem už vyššie zmienených strategických akcií na dosiahnutie strategických cieľov ďalšie odporúčenia, ktoré by mali dopomôcť k úspešnej implementácii a správne fungovaniu zavedeného modelu.

Starostlivá príprava zavedenia BSC je významným krokom pre tvorbu a neskoršie využitie BSC ako systému riadenia. Medzi faktory, ktoré významným spôsobom umožňujú zavedenie BSC, by som zaradila najmä nasledujúce skutočnosti:

- poverenie osôb pre vývoj a tvorbu BSC s dostatočnými kompetenciami a stálu účasť vrcholového managementu na procese tvorby BSC
- projektový tím musí brať do úvahy spätnú väzbu vrcholového vedenia týkajúcu sa zadania úloh, členovia musia poznať a rozumieť koncepcii BSC a okrem metodiky je dôležité pochopenie aj filozofie riadenia, ktorá je v pozadí BSC
- zloženie tímu by sa nemalo počas projektu meniť
- management si musí vyhradiť čas pre BSC nie len pri implementácii ale aj pri jeho využívaní
- tvorbe a implementácii BSC musí byť v rámci bežných pracovných činností venovaný dostatočný čas a vytrvalosť
- musia byť dostatočne zobrazené zvláštnosti podniku a odvetvia
- pri stanovovaní jednotlivých cieľov, meradiel a podobne je nutné vychádzať zo skutočných potrieb a situácie v podniku

- pre úspešnú implementáciu a prevádzku BSC využiť služby externého poradcu, ktorý sa ujme aj organizačnej stránky a bude mať celý proces na starosti, pričom mu musia byť poskytnuté všetky dôležité podklady a informácie, aby viedol projekt k čo najvýhodnejšej výslednej štruktúre BSC
- od počiatku by malo byť jasné, prečo sa má BSC zaviesť a k čomu sa má využívať
- musí byť jasné, kto resp. aký tím projekt zavedenia BSC metodicky riadi a kto zaisťuje komunikáciu pre jeho bežnej prevádzke
- BSC je potrebné chápať ako systém riadenia, ktorý je podporovaný controllingom
- proces vypracovania BSC a ďalšia komunikácia sú rovnako dôležité ako samotné výsledky
- čo sa týka tvorby stratégie, mali by byť v rovnováhe kreativita a analytické postupy
- správna dokumentácia všetkých dôležitých predpokladov a výsledkov analýz, ktoré sú základom strategického zamerania
- používanie jednoznačných pojmov (vízia, poslanie, stratégia, ciele atď.)
- pred samotnou implementáciou navštíviť podniky, v ktorých už tento proces prebehol, diskutovať prínosy, riziká a nedostatky
- potrebné je tiež dokúpiť modul týkajúci sa BSC k terajšiemu informačnému systému
- definovať všetky možné riziká, ich následky a možnosti eliminácie

## ZÁVER

Každý podnik, ktorý chce v dnešnej dobe zabezpečiť hospodárnosť a efektívnosť, musí vedieť optimalizovať ukazovatele, ktoré ich vyjadrujú. Existuje mnoho spôsobov, ako to dosiahnuť, ja som si vybrala a vo svojej diplomovej práci som sa venovala problematike Balanced Scorecard, konceptu podporujúcemu zlepšenie strategického riadenia a výkonnosti vo vybranej Spoločnosti XY a.s. Jedná sa o prosperujúcu spoločnosť, ktorá si vydobyla svojimi výrobkami významné postavenie ako na domácom, tak i na zahraničnom trhu.

Hlavný význam tejto filozofie hodnotenia výkonnosti podniku spočíva v odhaľovaní zásadných nedostatkov v globálnom ponímaní a hľadaní prostriedkov zlepšovania vzniknutých nedostatkov.

Prvá časť práce bola zameraná na teoretické znalosti týkajúce sa výkonnosti podniku, dôležitosti stratégie a strategického riadenia, pričom v najväčšej miere som sa venovala samotnému konceptu Balanced Scorecard, jeho charakteristike, tvorbe a implementácii do podniku, ako i faktorom, ktoré môžu spôsobiť neúspešnú realizáciu tejto stratégie.

V nasledujúcej, praktickej časti som sa okrem charakteristiky Spoločnosti XY a.s. venovala viacerým strategickým analýzám mikro a makro prostredia firmy. Ako prvé som previedla PEST analýzu, analýzu globalizácie „4C“ a Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl. Následne na to som sa zaoberala hlbšie finančnou analýzou Spoločnosti pomocou interných výkazov. Súhrn všetkých prevedených analýz sa preniesol do tzv. SWOT analýzy, kde som zhrnula najpodstatnejšie silné a slabé stránky Spoločnosti XY a.s., jej hlavné príležitosti, ktoré by mala v blízkej dobe využiť a taktiež hrozby, voči ktorým by sa mala naopak vystríhať a bojovať proti nim.

Za pomoci daných poznatkov som nakoniec so svojim projektovým tímom spravila návrh na implementáciu Balanced Scorecard do vybraného podniku. V našej Spoločnosti sme sa zamerali viac menej na optimalizáciu nákladov pomocou tejto koncepcie. Je tomu tak preto, že podnik sa nachádza na skutočnom konkurenčnom bojisku, kde s vyššími cenami ako konkurencia len ťažko obstojí. Požiadavky zákazníkov a tiež požiadavky na jednotlivé výrobky sú čím ďalej tým náročnejšie a Spoločnosť má aj vo svojej vízii jasne napísané, že najvyšším cieľom je dosiahnutie úplnej spokojnosti zákazníkov pri nepretržitej inovácii. Preto je potrebné sa neustále jeho výkonnosťou zaoberať, aby dosahoval aj v budúcnosti aspoň tak uspokojivé výsledky ako doteraz.

Bola by som veľmi poctená, ak by bol práve tento návrh na implementáciu inšpiráciou a správnym návodom pre reálny proces implementácie Balanced Scorecard do Spoločnosti XY a.s.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

- [1] ANDERSEN, Henrik V., LAWRIE a Michael SHULVER. 2000, The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model - which is better strategic management tool?. *2GC Limited*. č. 6.
- [2] BEAN, LuAnn a Bill. D JARNAGIN. 2002, New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports. *Wiley Periodicals, Inc.* March/ April. DOI: 10.1002/jcaf.10054.
- [3] Chen C. CLEMENT a Keith T. JONES. 2007, Management tools: Who Uses them, and How Effective Are They?. *THE CPA JOURNAL*. č. 8
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, a.s. ISBN 80-7357-084-X.
- [6] HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI - Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [7] HORVÁTH & Partners, 2004. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s.r.o. ISBN 80-7259-033-2.
- [8] CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: GRADA Publishing a.s. ISBN 80-247-1389-6.
- [9] KAPLAN, S. Robert a David P. NORTON, 2002. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-063-5.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Vyd. 2. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-321-3.
- [12] LAMOTTE, Gaelle a Geoff CARTER. 2000, Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model Mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?. *Balanced Scorecard Collaborative*. č. 2.

- [13] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: GRADA Publishing a.s. ISBN 80-247-0125-1.
- [14] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Vyd. 2. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [15] PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: EKOPRESS, s.r.o. ISBN 80-86119-64-5.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra, 2007. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-422-8.
- [18] SHINDER, Mark a David McDOWELL. 1999, ABC, The Balanced Scorecard and EVA. Distinguishing the Means from the End. *EVALuation*. č. 2.
- [19] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: EUPRESS. ISBN 80-86754-35-9.
- [20] UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: GRADA Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [21] VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o. ISBN 80-7259-005-7.
- [22] WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2924-4.

### Internetové zdroje

- [23] *Evropska centrálna banka* [online]. 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.ecb.eu/home/html/index.en.html>
- [24] Real GDP growth rate. *Eurostat* [online]. 13.3.2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&code=tsieb020>
- [25] Školící materiál k vzdělávacímu programu Balanced Scorecard. Hospodářská rozvojová agentura HRAT a kol. [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z:

[http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea\\_0115d.pdf](http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115d.pdf)

[26] Trendy sociálneho vývoja SR. *Štatistický úrad SR* [online]. September 2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/files/trendy2011.pdf>

[27] Vybrané makroekonomické ukazovatele. *Národná banka Slovenska* [online]. 15.12.2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/img/Documents/Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf>

[28] What is the Balanced Scorecard?: Balanced Scorecard Basics. *Balanced Scorecard Institute* [online]. 1998- 2011 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

### **Interné materiály Spoločnosti XY a.s.**

Výročná správa Spoločnosti XY a.s. z roku 2007

Výročná správa Spoločnosti XY a.s. z roku 2008

Výročná správa Spoločnosti XY a.s. z roku 2009

Výročná správa Spoločnosti XY a.s. z roku 2010

Výročná správa Spoločnosti XY a.s. z roku 2011



**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

ABC	Activity Based Costing
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cash Flow Return On Investement
ČPK	Čistý pracovný kapitál
DCF	Diskontované Cash Flow
EAT	Earnings After Taxes (Čistý zisk po zdanení)
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes (Zisk pred úrokmi a zdanením)
EBITDA	Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization (Zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi)
EBT	Earnings Before Taxes (Zisk pred zdanením)
EPS	Earnings Per Share (Zisk na akciu)
EVA	Economic Value Added (Ekonomická pridaná hodnota)
GM	Gross Margin (Hrubá marža = Predajná cena – Výrobné náklady)
MVA	Market Value Added (Tržná pridaná hodnota)
OA	Obežné aktíva
P/ E ratio	Price/ Earnings ratio
ROA	Rentability On Assets (Rentabilita aktív)
ROE	Rentability On Equity (Rentabilita vlastného kapitálu)
ROI	Return On Investment (Návratnosť investície)
TQM	Total Quality Management
VH	Výsledok hospodárenia
VK	Vlastný kapitál

**ZOZNAM GRAFOV**

<i>GRAF Č. 1 SMEROVANIE PREDAJA V ROKOCH 2007- 2011</i> .....	43
<i>GRAF Č. 2 PÔVOD PREDAJA V ROKOCH 2007- 2011</i> .....	43
<i>GRAF Č. 3 TYPY VÝROBKOV PODIEĽAJÚCICH SA NA TRŽBÁCH V ROKOCH 2007- 2011</i> .....	43
<i>GRAF Č. 4 VÝNOSY A NÁKLADY PODNIKU</i> .....	60
<i>GRAF Č. 5 VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA V ROKOCH 2007- 2011</i> .....	61

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>OBR. Č. 1 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL SPOLOČNOSTI XY A.S.</i> .....	55
<i>OBR. Č. 2 ČASOVÝ PLÁN PILOTNÉHO PROJEKTU BSC</i> .....	73
<i>OBR. Č. 3 STRATEGICKÁ MAPA SPOLOČNOSTI XY A.S.</i> .....	81
<i>OBR. Č. 4 MATICA STRATEGICKÝCH CIEĽOV A AKCIÍ SPOLOČNOSTI XY A.S.</i> .....	91

**ZOZNAM TABULIEK**

TAB. 1 ANALÝZA VPLYVOV GLOBALIZÁCIE SPOLOČNOSTI XY A.S. ....	50
TAB. 2 PERCENTUÁLNY ROZBOR MAJETKOVEJ A FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU .....	56
TAB. 3 VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽIEK MAJETKOVEJ A FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU.....	57
TAB. 4 PERCENTUÁLNY ROZBOR POLOŽIEK VÝNOSOV A NÁKLADOV PODNIKU.....	59
TAB. 5 VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽIEK VÝNOSOV A NÁKLADOV PODNIKU .....	60
TAB. 6 VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA V ROKOCH 2007- 2011 .....	61
TAB. 7 DELENIE VÝSLEDKU HOSPODÁRENIE PRED ÚROKMI A ZDANENÍM V ROKOCH 2007- 2011 .....	62
TAB. 8 VÝVOJ ČISTÉHO PRACOVNÉHO KAPITÁLU V ROKOCH 2007- 2011 .....	63
TAB. 9 UKAZOVATELE LIKVIDITY V ROKOCH 2007- 2011 .....	63
TAB. 10 UKAZOVATELE ZADLŽENOSTI V ROKOCH 2007- 2011 .....	64
TAB. 11 UKAZOVATELE RENTABILITY V ROKOCH 2007- 2011.....	65
TAB. 12 UKAZOVATELE AKTIVITY V ROKOCH 2007- 2011.....	66
TAB. 13 ĎALŠIE POMEROVÉ UKAZOVATELE V ROKOCH 2009- 2011.....	66
TAB. 14 VÝPOČET INDEXU IN 05 V ROKOCH 2007- 2011.....	67
TAB. 15 SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY A.S.....	68
TAB. 16 STRATEGICKÉ CIELE FINANČNEJ PERSPEKTÍVY.....	77
TAB. 17 STRATEGICKÉ CIELE ZÁKAZNÍCKEJ PERSPEKTÍVY.....	78
TAB. 18 STRATEGICKÉ CIELE PERSPEKTÍVY INTERNÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV.....	79
TAB. 19 STRATEGICKÉ CIELE PERSPEKTÍVY UČENIA SA A RASTU .....	80
TAB. 20 STRATEGICKÉ MERADLÁ A CIELOVÉ HODNOTY FINANČNEJ PERSPEKTÍVY .....	83
TAB. 21 STRATEGICKÉ MERADLÁ A CIELOVÉ HODNOTY ZÁKAZNÍCKEJ PERSPEKTÍVY.....	85
TAB. 22 STRATEGICKÉ MERADLÁ A CIELOVÉ HODNOTY PERSPEKTÍVY INTERNÝCH PROCESOV .....	86
TAB. 23 STRATEGICKÉ MERADLÁ A CIELOVÉ HODNOTY PERSPEKTÍVY UČENIA SA A RASTU....	87

## ZOZNAM PRÍLOH

- P I Percentuálny rozbor položiek majetkovej a finančnej štruktúry podniku
- P II Vývojové trendy položiek majetkovej a finančnej štruktúry podniku
- P III Percentuálny rozbor položiek výnosov a nákladov podniku
- P IV Vývojové trendy položiek výnosov a nákladov podniku
- P V Súčasne využívané manažérske nástroje
- P VI Hodnotenie účinnosti manažérskych nástrojov
- P VII Prekážky efektivity nástrojov

## PRÍLOHA P I: PERCENTUÁLNY ROZBOR POLOŽIEK MAJETKOVEJ A FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU

(v tis. Eur)	2007		2008		2009		2010		2011	
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>15 217</b>	<b>100%</b>	<b>12 628</b>	<b>100%</b>	<b>12 282</b>	<b>100%</b>	<b>11 312</b>	<b>100%</b>	<b>10 934</b>	<b>100%</b>
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>5 967</b>	<b>39,2%</b>	<b>4 411</b>	<b>34,9%</b>	<b>2 954</b>	<b>24,1%</b>	<b>1 886</b>	<b>16,7%</b>	<b>1 656</b>	<b>15,1%</b>
<i>Dlhodobý nehmotný</i>	3 656	24,0%	2 247	17,8%	830	6,8%	6	0,0%	2	0,0%
Softvér	4	0,0%	8	0,1%	5	0,0%	6	0,0%	2	0,0%
Goodwill	3 652	24,0%	2 239	17,7%	825	6,7%	0	0,0%	0	0,0%
Ostatný DNM	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	2 252	14,8%	2 115	16,8%	2 071	16,9%	1 827	16,2%	1 604	14,7%
Stavby	14	0,1%	13	0,1%	13	0,1%	13	0,1%	13	0,1%
Samostatné hnutelné veci	1 277	8,4%	1 159	9,2%	1 109	9,0%	899	7,9%	695	6,4%
Ostatný DHM	961	6,3%	943	7,5%	949	7,7%	915	8,1%	896	8,2%
<i>Dlhodobý finančný majetok</i>	59	0,4%	49	0,4%	53	0,4%	53	0,5%	50	0,5%
<b>Obežné aktíva</b>	<b>9 207</b>	<b>60,5%</b>	<b>8 195</b>	<b>64,9%</b>	<b>9 292</b>	<b>75,7%</b>	<b>9 346</b>	<b>82,6%</b>	<b>9 247</b>	<b>84,6%</b>
Zásoby	1 311	8,6%	1 244	9,8%	1 289	10,5%	1 237	10,9%	1 510	13,8%
Materiál	1 058	7,0%	1 017	8,1%	971	7,9%	1 012	8,9%	1 169	10,7%
Výrobky	70	0,5%	63	0,5%	122	1,0%	68	0,6%	217	2,0%
Tovar	115	0,8%	103	0,8%	71	0,6%	55	0,5%	63	0,6%
Ostatné	67	0,4%	60	0,5%	126	1,0%	102	0,9%	61	0,6%
<i>Pohľadávky krátkodobé</i>	6 066	39,9%	5 503	43,6%	6 347	51,7%	6 748	59,6%	5 080	46,5%
Pohľadávky z obchod. styku	5 695	37,4%	5 503	43,6%	6 306	51,3%	6 747	59,6%	4 990	45,6%
Ostatné	372	2,4%	0	0,0%	41	0,3%	0,6	0,0%	90	0,8%
<i>Finančný majetok</i>	1 831	12,0%	1 449	11,5%	1 656	13,5%	1 361	12,0%	2 657	24,3%
Peniaze	4	0,0%	4	0,0%	3	0,0%	6	0,1%	5	0,0%
Bankové účty	1 827	12,0%	1 445	11,4%	1 653	13,5%	1 355	12,0%	2 652	24,3%
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>43</b>	<b>0,3%</b>	<b>22</b>	<b>0,2%</b>	<b>35</b>	<b>0,3%</b>	<b>81</b>	<b>0,7%</b>	<b>31</b>	<b>0,3%</b>
<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>15 217</b>	<b>100%</b>	<b>12 628</b>	<b>100%</b>	<b>12 282</b>	<b>100%</b>	<b>11 312</b>	<b>100%</b>	<b>10 934</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>83</b>	<b>0,5%</b>	<b>-337</b>	<b>-2,7%</b>	<b>-199</b>	<b>-1,6%</b>	<b>641</b>	<b>5,7%</b>	<b>1 754</b>	<b>16,0%</b>
<i>Základný kapitál</i>	1 620	10,6%	1 620	12,8%	1 620	13,2%	1 620	14,3%	1 620	14,8%
<i>Kapitálové fondy</i>	-9	-0,1%	-21	-0,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Fondy zo zisku</i>	7	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<i>Hospodársky výsledok minulých rokov</i>	19	0,1%	-1 528	-12,1%	-1 936	-15,8%	-1 819	-16,1%	-979	-9,0%
<i>Hospodársky výsledok bežného obdobia</i>	-1 554	-10,2%	-408	-3,2%	117	1,0%	840	7,4%	1 113	10,2%
<b>Cudzí zdroje</b>	<b>15 134</b>	<b>99,5%</b>	<b>12 965</b>	<b>102,7%</b>	<b>12 450</b>	<b>101,4%</b>	<b>10 671</b>	<b>94,3%</b>	<b>9 180</b>	<b>84,0%</b>
Rezervy	343	2,3%	325	2,6%	303	2,5%	366	3,2%	491	4,5%
<i>Dlhodobé záväzky</i>	6 548	43,0%	5 762	45,6%	6 126	49,9%	5 737	50,7%	4 407	40,3%
<i>Krátkodobé záväzky</i>	8 244	54,2%	6 878	54,5%	6 021	49,0%	4 568	40,4%	4 282	39,2%
Záväzky z obch. styku	6 862	45,1%	6 078	48,1%	5 183	42,2%	3 959	35,0%	3 863	35,3%
Záväzky voči ovládanej osobe	557	3,7%	207	1,6%	43	0,3%	45	0,4%	32	0,3%
Ostatné	825	5,4%	594	4,7%	795	6,5%	564	5,0%	387	3,5%
<i>Bankové úvery a výpomoci</i>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>31</b>	<b>0,3%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

## PRÍLOHA P II: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽIEK MAJETKOVEJ A FINANČNEJ ŠTRUKTÚRY PODNIKU

(v tis. Eur)	2008	2009	09/08	2010	10/09	10/08	2011	11/10	11/09	11/08
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>12 628</b>	<b>12 282</b>	<b>-2,7%</b>	<b>11 312</b>	<b>-7,9%</b>	<b>-10,4%</b>	<b>10 934</b>	<b>-3,3%</b>	<b>-11,0%</b>	<b>-13,4%</b>
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>4 411</b>	<b>2 954</b>	<b>-33,0%</b>	<b>1 886</b>	<b>-36,2%</b>	<b>-57,3%</b>	<b>1 656</b>	<b>-12,2%</b>	<b>-43,9%</b>	<b>-62,5%</b>
<i>Dlhodobý nehmotný</i>	2 247	830	-63,1%	6	-99,3%	-99,8%	2	-64,3%	-99,8%	-99,9%
Softvér	8	5	-40,7%	6	15,8%	-31,3%	2	-64,3%	-58,6%	-75,5%
Goodwill	2 239	825	-63,2%	0	-100,0%	-100,0%	0	0,0%	-100,0%	100,0%
Ostatný DNM	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	2 115	2 071	-2,1%	1 827	-11,8%	-13,6%	1 604	-12,2%	-22,6%	-24,2%
Stavby	13	13	0,0%	13	-1,9%	-3,3%	13	0,0%	-1,9%	-3,3%
Samostatné hnutelné veci	1 159	1 109	-4,3%	899	-18,9%	-22,4%	695	-22,7%	-37,3%	-40,0%
Ostatný DHM	943	949	0,6%	915	-3,6%	-3,0%	896	-2,1%	-5,6%	-5,0%
<i>Dlhodobý finančný majetok</i>	49	53	9,6%	53	-0,7%	8,9%	50	-5,7%	-6,3%	2,8%
<b>Obežné aktíva</b>	<b>8 195</b>	<b>9 292</b>	<b>13,4%</b>	<b>9 346</b>	<b>0,6%</b>	<b>14,0%</b>	<b>9 247</b>	<b>-1,1%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>12,8%</b>
Zásoby	1 244	1 289	3,7%	1 237	-4,1%	-0,5%	1 510	22,1%	17,1%	21,4%
Materiál	1 017	971	-4,5%	1 012	4,2%	-0,5%	1 169	15,5%	20,4%	14,9%
Výrobky	63	122	92,2%	68	-44,2%	7,3%	217	219,1%	78,2%	242,5%
Tovar	103	71	-31,4%	55	-22,3%	-46,7%	63	14,5%	-11,0%	-38,9%
Ostatné	60	126	109,0%	102	-18,9%	69,6%	61	-40,2%	-51,5%	1,4%
<i>Pohľadávky krátkodobé</i>	5 503	6 347	15,3%	6 748	6,3%	22,6%	5 080	-24,7%	-20,0%	-7,7%
Pohľadávky z obchod. Styku	5 503	6 306	14,6%	6 747	7,0%	22,6%	4 990	-26,0%	-20,9%	-9,3%
Ostatné	0	41	100,0%	0,6	-98,6%	100,0%	90	14900,0%	117,4%	100,0%
<i>Finančný majetok</i>	1 449	1 656	14,3%	1 361	-17,8%	-6,1%	2 657	95,2%	60,4%	83,4%
Peniaze	4	3	-29,3%	6	113,9%	51,2%	5	-16,7%	78,3%	26,0%
Bankové účty	1 445	1 653	14,4%	1 355	-18,0%	-6,2%	2 652	95,7%	60,4%	83,6%
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>22</b>	<b>35</b>	<b>59,1%</b>	<b>81</b>	<b>131,4%</b>	<b>268,2%</b>	<b>31</b>	<b>-61,7%</b>	<b>-11,4%</b>	<b>40,9%</b>
<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>12 628</b>	<b>12 282</b>	<b>-2,7%</b>	<b>11 312</b>	<b>-7,9%</b>	<b>-10,4%</b>	<b>10 934</b>	<b>-3,3%</b>	<b>-11,0%</b>	<b>-13,4%</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>-337</b>	<b>-199</b>	<b>40,9%</b>	<b>641</b>	<b>422,1%</b>	<b>290,2%</b>	<b>1 754</b>	<b>173,6%</b>	<b>981,4%</b>	<b>620,5%</b>
Základný kapitál	1 620	1 620	0,0%	1 620	0,0%	0,0%	1 620	0,0%	0,0%	0,0%
Kapitálové fondy	-21	0	-100,0%	0	0,0%	-100,0%	0	0,0%	0,0%	100,0%
Fondy zo zisku	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
Hospodársky výsledok minulých rokov	-1 528	-1 936	26,7%	-1 819	6,0%	-19,0%	-979	46,2%	49,4%	35,9%
Hospodársky výsledok bežného obdobia	-408	117	128,7%	840	617,0%	306,1%	1 113	32,5%	850,0%	372,8%
<b>Cudzie zdroje</b>	<b>12 965</b>	<b>12 450</b>	<b>-4,0%</b>	<b>10 671</b>	<b>-14,3%</b>	<b>-17,7%</b>	<b>9 180</b>	<b>-14,0%</b>	<b>-26,3%</b>	<b>-29,2%</b>
Rezervy	325	303	-6,8%	366	20,8%	12,6%	491	34,2%	62,0%	51,0%
<i>Dlhodobé záväzky</i>	5 762	6 126	6,3%	5 737	-6,3%	-0,4%	4 407	-23,2%	-28,1%	-23,5%
<i>Krátkodobé záväzky</i>	6 878	6 021	-12,5%	4 568	-24,1%	-33,6%	4 282	-6,3%	-28,9%	-37,7%
Záväzky z obch. styku	6 078	5 183	-14,7%	3 959	-23,6%	-34,9%	3 863	-2,4%	-25,5%	-36,4%
Záväzky voči ovládanej osobe	207	43	-79,2%	45	4,7%	-78,2%	32	-28,9%	-25,5%	-84,5%
Ostatné	594	795	33,9%	564	-29,0%	-5,0%	387	-31,4%	-51,3%	-34,8%
Bankové úvery a výpomoci	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>	<b>-100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>-100,0%</b>	<b>0,0%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

## PRÍLOHA P III: PERCENTUÁLNY ROZBOR POLOŽIEK VÝNOSOV A NÁKLADOV PODNIKU

(v tis. Eur)	2007		2008		2009		2010		2011	
Tržby za predaj tovaru	4 342	12,0%	3 909	10,0%	3 390	9,7%	2 435	8,2%	3 351	10,7%
Výkony	28 706	79,4%	29 707	76,2%	27 652	78,9%	25 544	86,5%	26 273	83,9%
Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	28 707	79,4%	29 577	75,9%	27 503	78,5%	25 620	86,8%	26 070	83,3%
Zmena stavu zásob vlastnej výroby	-120	-0,3%	-10	0,0%	83	0,2%	-76	-0,3%	157	0,5%
Aktivácia	119	0,3%	139	0,4%	66	0,2%	0	0,0%	46	0,1%
Tržby z predaja DM	918	2,5%	3 009	7,7%	2 831	8,1%	1 021	3,5%	1 101	3,5%
Použitie rezerv do výnosov	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Zúčtovanie a zrušenie OP	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	80	0,2%	93	0,2%	101	0,3%	74	0,3%	321	1,0%
Výnosové úroky	6	0,0%	6	0,0%	3	0,0%	2	0,0%	13	0,0%
Ostatné finančné výnosy	2 087	5,8%	2 239	5,7%	1 061	3,0%	451	1,5%	255	0,8%
Výnosu z dlhodobého finančného majetku	0	0,0%	50	0,1%	52	0,1%	12	0,0%	0	0,0%
Výnosy z precenených CP	51	0,1%	201	0,5%	318	0,9%	0	0,0%	0	0,0%
Kurzové zisky	2 035	5,6%	1 988	5,1%	691	2,0%	439	1,5%	255	0,8%
Zúčtovanie a zrušenie OP	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>VÝNOSY CELKOM</b>	<b>36 139</b>	<b>100%</b>	<b>38 962</b>	<b>100%</b>	<b>35 038</b>	<b>100%</b>	<b>29 527</b>	<b>100,0%</b>	<b>31 314</b>	<b>100,0%</b>
Náklady na predaný tovar	3 191	8,5%	2 735	6,9%	2 271	6,5%	1 464	5,1%	2 356	7,9%
Výkonová spotreba	24 568	65,2%	24 657	62,6%	22 186	63,5%	19 467	67,9%	21 193	70,9%
Spotreba materiálu a energie	21 660	57,5%	21 440	54,5%	19 126	54,8%	16 671	58,1%	18 184	60,9%
Služby	2 908	7,7%	3 217	8,2%	3 060	8,8%	2 796	9,7%	3 009	10,1%
Osobné náklady	4 056	10,8%	4 158	10,6%	4 157	11,9%	4 246	14,8%	4 585	15,3%
Dane a poplatky	23	0,1%	17	0,0%	13	0,0%	10	0,0%	10	0,0%
Odpisy dlhodobého HM a NM	1 826	4,8%	1 850	4,7%	1 883	5,4%	1 358	4,7%	389	1,3%
Zostatková cena predaného DM a materiálu	698	1,9%	2 347	6,0%	2 168	6,2%	734	2,6%	769	2,6%
Tvorba rezerv na hospodársku činnosť	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tvorba OP do nákladov	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ostatné náklady z hospodárskej činnosti	143	0,4%	188	0,5%	167	0,5%	135	0,5%	124	0,4%
Nákladové úroky	593	1,6%	490	1,2%	434	1,2%	418	1,5%	404	1,4%
Ostatné finančné náklady	2 502	6,6%	2 531	6,4%	1 302	3,7%	448	1,6%	50	0,2%
Náklady na precenené CP	1 471	3,9%	1 556	4,0%	367	1,1%	0	0,0%	0	0,0%
Kurzové straty	1 002	2,7%	950	2,4%	907	2,6%	421	1,5%	30	0,1%
Ostatné	29	0,1%	25	0,1%	28	0,1%	27	0,1%	20	0,1%
<b>NÁKLADY CELKOM</b>	<b>37 694</b>	<b>100%</b>	<b>39 369</b>	<b>100%</b>	<b>34 921</b>	<b>100%</b>	<b>28 687</b>	<b>100,0%</b>	<b>29 880</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.



## PRÍLOHA P IV: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽIEK VÝNOSOV A NÁKLADOV PODNIKU

(v tis. Eur)	2008	2009	09/08	2010	10/09	10/08	2011	11/10	11/09	11/08
Tržby za predaj tovaru	3 909	3 390	-13,3%	2 435	-28,2%	-37,7%	3 351	37,6%	-1,2%	-14,3%
Výkony	29 707	27 652	-6,9%	25 544	-7,6%	-14,0%	26 273	2,9%	-5,0%	-11,6%
Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	29 577	27 503	-7,0%	25 620	-6,8%	-13,4%	26 070	1,8%	-5,2%	-11,9%
Zmena stavu zásob vlastnej výroby	-10	83	937,6%	-76	-191,3%	-664,4%	157	306,6%	88,5%	1679,0%
Aktivácia	139	66	-52,8%	0	-100,0%	-100,0%	46	100,0%	-30,0%	-66,9%
Tržby za predaja DM	3 009	2 831	-5,9%	1 021	-63,9%	-66,1%	1 101	7,8%	-61,1%	-63,4%
Použitie rezerv do výnosov	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
Zúčtovanie a zrušenie OP	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	93	101	8,5%	74	-26,8%	-20,6%	321	333,8%	217,4%	244,6%
Výnosové úroky	6	3	-54,4%	2	-24,6%	-65,6%	13	550,0%	390,4%	123,5%
Ostatné finančné výnosy	2 239	1 061	-52,6%	451	-57,5%	-79,9%	255	-43,5%	-76,0%	-88,6%
Výnosu z dlhodobého finančného majetku	50	52	5,1%	12	-77,0%	-75,9%	0	-100,0%	100,0%	-100,0%
Výnosy z precenených CP	201	318	58,1%	0	-100,0%	-100,0%	0	0,0%	100,0%	-100,0%
Kurzové zisky	1 988	691	-65,3%	439	-36,4%	-77,9%	255	-41,9%	-63,1%	-87,2%
Zúčtovanie a zrušenie OP	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>VÝNOSY CELKOM</b>	<b>38 962</b>	<b>35 038</b>	<b>-10,1%</b>	<b>29 527</b>	<b>-15,7%</b>	<b>-24,2%</b>	<b>31 314</b>	<b>6,1%</b>	<b>-10,6%</b>	<b>-19,6%</b>
Náklady na predaný tovar	2 735	2 271	-16,9%	1 464	-35,5%	-46,5%	2 356	60,9%	3,7%	-13,8%
Výkonová spotreba	24 657	22 186	-10,0%	19 467	-12,3%	-21,1%	21 193	8,9%	-4,5%	-14,1%
Spotreba materiálu a energie	21 440	19 126	-10,8%	16 671	-12,8%	-22,2%	18 184	9,1%	-4,9%	-15,2%
Služby	3 217	3 060	-4,9%	2 796	-8,6%	-13,1%	3 009	7,6%	-1,7%	-6,5%
Osobné náklady	4 158	4 157	0,0%	4 246	2,2%	2,1%	4 585	8,0%	10,3%	10,3%
Dane a poplatky	17	13	-21,1%	10	-25,5%	-41,2%	10	0,0%	-25,5%	-41,2%
Odpisy dlhodobého HM a NM	1 850	1 883	1,8%	1 358	-27,9%	-26,6%	389	-71,4%	-79,3%	-79,0%
Zostatková cena predaného DM a materiálu	2 347	2 168	-7,7%	734	-66,1%	-68,7%	769	4,8%	-64,5%	-67,2%
Tvorba rezerv na hospodársku činnosť	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
Tvorba OP do nákladov	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatné náklady z hospodárskej činnosti	188	167	-11,0%	135	-19,3%	-28,2%	124	-8,1%	-25,9%	-34,0%
Nákladové úroky	490	434	-11,5%	418	-3,7%	-14,8%	404	-3,3%	-6,9%	-17,6%
Ostatné finančné náklady	2 531	1 302	-48,6%	448	-65,6%	-82,3%	50	-88,8%	-96,2%	-98,0%
Náklady na precenené CP	1 556	367	-76,4%	0	-100,0%	-100,0%	0	0,0%	100,0%	-100,0%
Kurzové straty	950	907	-4,5%	421	-53,6%	-55,7%	30	-92,9%	-96,7%	-96,8%
Ostatné	25	28	13,5%	27	-5,0%	7,9%	20	-25,9%	-29,6%	-20,1%
<b>NÁKLADY CELKOM</b>	<b>39 369</b>	<b>34 921</b>	<b>-11,3%</b>	<b>28 687</b>	<b>-17,9%</b>	<b>-27,1%</b>	<b>29 880</b>	<b>4,2%</b>	<b>-14,4%</b>	<b>-24,1%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výkazov Spoločnosti XY a.s.

## PRÍLOHA P V: SÚČASNE VYUŽÍVANÉ MANAŽÉRSKE NÁSTROJE

<b>Manažerský nástroj</b>	<b>Verejné Spol.</b>	<b>Súkromné Spol.</b>	<b>Neziskové Spol.</b>
<i>Activity Based Costing</i>	27	11	3
<i>Activity Based Mamagement</i>	18	11	4
<i>Balanced Scorecard</i>	28	10	1
<i>Benchmarking</i>	45	18	5
<i>Process reengineering</i>	31	9	2
<i>Shareholder Value management</i>	16	3	0
<i>Strategic Planning</i>	42	24	9
<i>Supply chain management</i>	36	13	2
<i>Total Quality Management</i>	44	18	1
<i>Ostatné</i>	16	6	1

Zdroj: The CPA Journal, 2007

## PRÍLOHA P VI: HODNOTENIE ÚČINNOSTI MANAŽÉRSKÝCH NÁSTROJOV

Manažerský nástroj	Verejné Spol.	Súkromné Spol.	Neziskové Spol.
<i>Activity Based Costing</i>	4,06	3,82	4,33
<i>Activity Based Management</i>	3,95	3,67	4,33
<i>Balanced Scorecard</i>	3,62	3,18	5
<i>Benchmarking</i>	3,96	3,89	3,8
<i>Process reengineering</i>	4,06	3,77	4
<i>Shareholder Value management</i>	3,67	3,5	N/A
<i>Strategic Planning</i>	4,05	4,13	4,22
<i>Supply chain management</i>	3,93	3,86	4
<i>Total Quality Management</i>	3,89	3,81	4
<i>Ostatné</i>	3,73	2,75	4

Zdroj: The CPA Journal, 2007

## PRÍLOHA P VII: PREKÁŽKY EFEKTIVITY NÁSTROJOV

<b>Faktor</b>	<b>Verejné Spol.</b>	<b>Súkromné Spol.</b>	<b>Neziskové Spol.</b>
<i>Nedostatok zručností a skúseností</i>	3,16	3	3
<i>Nákladové obmedzenia</i>	3,33	2,81	3,67
<i>Nedostatok komunikácie</i>	3,62	3,55	3,33
<i>Nedostatok podpory zamestnancov</i>	3,43	3,45	2,83
<i>Nedostatok podpory vedenia</i>	3,48	3,42	2,83

Zdroj: The CPA Journal, 2007