

# **Využití vybraných analytických a manažerských nástrojů pro určení strategie firmy CEMMAC a.s. Horné Srnie**

Silvia Húserková

---

Bakalářská práce  
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2006/2007

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Silvia HÚSERKOVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Využití vybraných analytických a manažerských nástrojů pro určení strategie firmy CEMMAC a.s. Horné Srnie**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení nákladů, strategického managementu.
2. S využitím informačních zdrojů provedte analýzu nákladů a výnosů společnosti a posudte jejich vliv na hospodaření společnosti.
3. Využijte vybrané analytické a manažerské nástroje pro analyzování vnějších hrozeb a příležitostí ovlivňujících příští vývoj společnosti a provedte transformaci podnikové vize do konkrétních, měřitelných aktivit.

Rozsah práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku. 4. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3  
[2] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 466 s. ISBN 80-247-9069-6  
[3] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balance Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 311 s. ISBN 80-7261-032-5  
[4] OGEROVÁ, B., FIBÍROVÁ, J. Řízení nákladů. 1. vyd. Praha: HZ Editio, 1994. 155 s. ISBN 80-86009-24-6

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **12. března 2007**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2007**

Ve Zlíně dne 1. března 2007

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Abstrakt v slovenskom jazyku

Táto bakalárska práca si kladie za cieľ pomocou konkrétne zvolených nástrojov, vytvoriť stratégiu spoločnosti pre dosahovanie jej budúcich cieľov. Bakalárska práca je zložená z dvoch častí, teoretickej a praktickej. V teoretickej časti je spracovaný rozbor literárnych prameňov z oblasti nákladov a strategického manažmentu. Praktická časť sa skladá zo štyroch analytických častí. Prvá analytická časť je zameraná na analyzovanie štruktúry spoločnosti, odvetvia, v ktorom pôsobí a postavenia na trhu. Ďalej je vykonaná analýza štruktúry nákladov a v tretej analytickej časti je prevedená PEST analýza. Posledná časť je zameraná na aplikovanie manažérskeho nástroja Balanced Scorecard. Ich prevedením sú stanovené priority v budúcej podnikateľskej činnosti podniku. V závere je sformulovaná stratégia, ktorá obsahuje návrhy a odporúčenia pre dosiahnutie určených cieľov.

Kľúčové slová:

Stratégia, analýza, náklady, PEST analýza, Balanced Scorecard.

## **ABSTRACT**

Abstrakt v svetovom jazyku

This Bachelor thesis shows to use particular methods, which will conduct in setting company strategy. Thesis has two parts, first is theoretical and second is practical. The theoretic part contains study of expenses and strategic management. The practical part has in four sections. First analytical part is focused on analyzing company structure and branch of industry. Second part includes study about cost structure and third forms PEST analyze. Last analytic part contains my application of managerial system - Balanced Scorecard. Usage of this method is for setting the future priorities of the company. At the end of this thesis is strategy with suggestions and recommendations to achieve company targets.

Keywords:

Strategy, analyze, costs, PEST analyse, Balanced Scorecard.

Na začiatok tejto bakalárskej práce by som chcela poďakovať môjmu vedúcemu práce Ing. Borisovi Popeskovi, Ph.D. za jeho odborné vedenie, trpezlivosť, cenné rady a čas, ktorý mi venoval na zodpovedanie všetkých mojich otázok prispievajúcich k skvalitneniu mojej práce.

Taktiež ďakujem môjmu hlavnému konzultantovi Ing. Ernestovi Kebískovi zo spoločnosti CEMMAC, a.s. za odborné vedenie, trpezlivosť a za poskytnutý priestor pre moje otázky.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>9</b>
<b>1 STRATÉGIA</b> .....	<b>10</b>
1.1 STRATEGICKÉ RIADENIE .....	10
<b>2 NÁKLADY</b> .....	<b>11</b>
2.1 VYMEDZENIE POJMU NÁKLADY .....	11
2.2 POJATIE NÁKLADOV .....	12
2.2.1 Finančné pojatíe nákladov .....	12
2.2.2 Hodnotové pojatíe nákladov .....	13
2.2.3 Ekonomické pojatíe nákladov .....	15
2.3 KLASIFIKÁCIA NÁKLADOV .....	15
2.3.1 Druhové členenie nákladov .....	16
2.3.2 Účelové členenie nákladov.....	16
2.3.3 Členenie nákladov podľa ich závislosti na objeme prevádzaných výkonov .....	18
2.3.4 Analýza bodu zvratu a marže .....	23
2.3.5 Delenie nákladov z hľadiska rozhodovania .....	24
2.3.6 Kalkulačné členenie nákladov.....	27
2.4 KALKULÁCIE NÁKLADOV .....	27
2.4.1 Pojem kalkulácia .....	28
2.4.2 Predmet kalkulácie .....	28
2.4.3 Pričítanie nákladov predmetu kalkulácie .....	28
2.4.4 Štruktúra nákladov v kalkulácii .....	30
2.5 KALKULAČNÝ SYSTÉM .....	31
<b>3 PEST ANALÝZA</b> .....	<b>32</b>
<b>4 BALANCED SCORECARD (BSC)</b> .....	<b>34</b>
<b>5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>37</b>
<b>6 APLIKÁCIA JEDNOTLIVÝCH ANALYTICKÝCH NÁSTROJOV PRE TVORBU STRATÉGIE FIRMY</b> .....	<b>38</b>
<b>7 PREHĽAD O SPOLOČNOSTI</b> .....	<b>39</b>
7.1 MANAŽMENT A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	40
7.2 POSTAVENIE SPOLOČNOSTI V EKONOMICKOM PROSTREDÍ.....	42

7.3 VÝROBNÝ SORTIMENT .....	44
7.4 OPIS ODVETVIA .....	47
7.5 KONKURENCIA .....	48
7.6 VYHODNOTENIE .....	49
<b>8 ANALÝZA NÁKLADOV SPOLOČNOSTI .....</b>	<b>51</b>
8.1 ANALÝZA VÝVOJA NÁKLADOV .....	51
8.2 ANALÝZA DRUHOVÉHO ČLENENIA NÁKLADOV .....	53
8.3 ANALÝZA NÁKLADOV PODĽA ICH ZÁVISLOSTI NA OBJEME PREVÁDZANÝCH VÝKONOV .....	55
8.4 ANALÝZA BODU ZVRATU .....	59
8.5 VYHODNOTENIE .....	61
<b>9 PEST ANALÝZA .....</b>	<b>63</b>
9.1 VYHODNOTENIE .....	67
<b>10 BALANCED SCORECARD (BSC) .....</b>	<b>68</b>
<b>11 NÁVRH STRATEGIE SPOLEČNOSI NA ZÁKLADE ANALÝZ .....</b>	<b>71</b>
11.1 VYUŽÍVANIE VÝROBNÝCH FAKTOROV, NÁKLADY NA ENERGIU, EMISIE CO <sub>2</sub> .....	71
11.2 RIADENIE POHĽADÁVOK .....	73
11.3 KURZOVÉ STRATY .....	74
11.4 VEKOVÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU .....	75
<b>ZÁVER .....</b>	<b>76</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>77</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK .....</b>	<b>79</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>80</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>81</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

Podnikateľské prostredie sa v dnešnej dobe vyznačuje neustálymi zmenami. Tieto zmeny prichádzajú tempom, na ktoré si mnohé podniky iba veľmi ťažko zvykajú. Jedná sa o zmeny v technológiách, demografickej situácii, v ekonomike, politickej situácii a v iných oblastiach, ktoré majú veľký dopad na prosperitu podniku. Podnikateľský úspech v tržnom hospodárstve závisí na včasnom predvídaní týchto zmien a riešení potenciálnych problémov strategického charakteru. Jednou z možných ciest naplnenia základného podnikateľského cieľa, udržania konkurenčnej výhody na trhu a prosperity, je tvorba stratégie. Pri tvorbe stratégie sa využívajú rôzne analytické a manažérske nástroje. Vhodným analytickým nástrojom, používaným v súvislosti s hodnotením momentálnej hospodárskej situácie podniku, je analýza nákladov. Stále prichádzajúce zmeny sa vo veľkej miere hodnotia analýzou vonkajšieho prostredia, konkrétne PEST analýzou.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je sformulovať stratégiu firmy, ktorá bude slúžiť ako vnútropodnikový dokument, obsahujúci analýzu faktorov ovplyvňujúcich predpokladaný budúci vývoj spoločnosti. Formuláciu stratégie prevediem použitím niekoľkých analytických nástrojov, ktoré nám pomôžu vytvoriť stratégiu na základe objektívne merateľných ukazovateľov.

V prvej časti literárnej rešerši sa zameriam na stratégiu ako všeobecný pojem, ďalej na strategické riadenie firmy v podmienkach tržnej ekonomiky. Na to naviažem problematikou nákladov, ktorú rozoberiem v rozsiahlom texte. Zameriam sa na výklad pojmu nákladov niekoľkých autorov, ďalej na finančné, hodnotové a ekonomické pojmá nákladov, naviažem na klasifikáciu nákladov a v neposlednej rade spomeniem ich kalkulácie. Ku koncu teoretickej časti rozoberiem manažérske nástroje PEST analýzu a Balanced Scorecard.

V praktickej časti sa budem snažiť sformulovať stratégiu na základe prevedenia niekoľkých analýz. Zameriam sa na analyzovanie štruktúry spoločnosti, jej postavenie v ekonomickom prostredí, odvetvia, v ktorom je podnik činný a konkurenčného postavenia. Ďalej prevediem analýzu nákladov a následne na to PEST analýzu. V štvrtej analytickej časti sa pokúsím do podnikovej praxe aplikovať nástroj strategického manažmentu, Balanced Scorecard. Nakoniec sa na základe vykonaných analýz, pokúsím navrhnúť stratégiu pre dosahovanie budúcich cieľov spoločnosti.



## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

# 1 STRATÉGIA

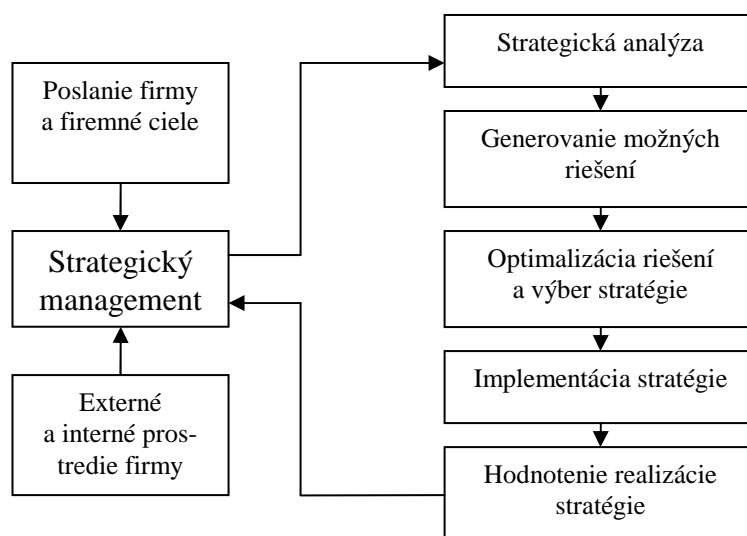
V stratégii je skrytá schopnosť podniku podstúpiť konkurenčný boj, vyjsť z neho s úspechom a stúpať k ďalším vyšším métam podnikania. Stratégia rozvoja podniku je najdôležitejšia a zároveň vrcholová úloha podnikového vedenia. V mojej práci je pojem stratégia kľúčový, preto sa v prvej kapitole zameriam na jeho výklad.

*„Stratégia predurčuje budúce činnosti podniku, ktorých realizáciou podnik dôjde k naplneniu svojich cieľov.“ [Kotler, 5, str. 94]*

Tento výklad pojmu stratégia je najčastejšie spomínaný v základných prácach z oblasti strategického riadenia. Neexistuje jednoznačná odpoveď na otázku, pre aké dlhé časové obdobie má byť stratégia definovaná. Časový horizont je relatívny a je ovplyvňovaný špecifickými potrebami a podmienkami podniku. [14]

## 1.1 Strategické riadenie

Strategické riadenie zahŕňa aktivity zamerané na udržovanie dlhodobého súladu medzi poslaním firmy, ich dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi. Dostáva sa na popredné miesto v podnikateľskom riadení. Strategické riadenie charakterizujeme ako mix základných manažérskych činností- plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola. Zaoberá sa predovšetkým určovaním a hodnotením nových cieľov a stratégií. Nové ciele a stratégie môžu byť diskutabilné. Ciele majú celopodnikový význam a platnosť. [14]



**Obr. 1:** Proces strategického riadenia ako nepretržitý proces.

## 2 NÁKLADY

Tvorba stratégie podniku priamo súvisí so zložkou nákladov. Ich dôkladná analýza nám môže pomôcť pri skúmaní nezrovnalostí v riadení firmy. Aby spoločnosť dosiahla svoje stanovené ciele v podnikateľskej činnosti, musí sa naučiť s touto zložkou efektívne zaobchádzať. V nasledujúcej kapitole sa preto zaoberám teóriou nákladov, na základe ktorej potom prevediem podrobnú analýzu tejto zložky v CEMMAC, a.s. Ako som už v úvode práce spomínala, zameriam sa hlavne na výklad pojmu náklady, finančné, ekonomické a hodnotové pojatíe nákladov, na klasifikáciu nákladov a ku koncu v skratke spomeniem i na kalkulácie nákladov.

### 2.1 Vymedzenie pojmu náklady

*„Náklady podniku môžeme charakterizovať ako peňažne vyjadrenú spotrebu výrobných faktorov, účelne vynaložených na tvorbu podnikových výnosov vrátane ďalších nutných nákladov spojených s činnosťou podniku.“* [Synek, 14, str. 35]

Toto je pojatíe nákladov vo **finančnom účtovníctve**, ktoré je tiež základom pre výpočet daní. **Ekonomické pojatíe** nákladov je iné. Charakterizuje nie len to, čo bolo v peniazoch zaplatené ale všetko to, čo bolo obetované.

*“Náklady sú v peniazoch vyjadrené obeti na statkoch a výkonoch, vykonané pod zorným uhlom dosiahnutia väčšieho úžitku.”* [Synek, 14, str. 36]

Pojatíe nákladov v **manažérskom účtovníctve**:

*“Náklady podniku sú charakterizované ako hodnotovo vyjadrené, účelne vynaložené ekonomické zdroje podniku, účelovo súvisiaceho s ekonomickou činnosťou.”* [Kráľ, 6, str. 37]

Pre toto vymedzenie sú podstatné dva rysy:

- **účelnosť**: nákladom je iba také vynaloženie, ktoré je racionálne a primerané výsledku činnosti;
- **účelový charakter**: zmyslom vynaloženia ekonomického zdroja je jeho zhodnotenie, k nemu dôjde pri vytvorení takej zložky, ktorá priniesla väčší ekonomický prospech. [6]

*“Náklady (costs) predstavujú v peňažnej forme uskutočnené meranie vynaloženia ekonomických zdrojov v určitej aktivite, uskutočnené účelne a účelovo.”* [Schroll, str. 48, 12]

Pre naplnenie definície nákladov sú rozhodujúce tri momenty:

- vynaloženie ekonomických zdrojov;
- jednoznačné vymedzenie účelu;
- zodpovedajúca peňažná kvalifikácia. [12]

## 2.2 Pojatie nákladov

Náklady vždy súvisia s určitou aktivitou a jej výsledkami. Neexistujú náklady bez aktivity, aktivita je nemysliteľná bez vynaloženia nákladov. [7]

Všeobecný pojem nákladov môžeme vymedziť troma základnými znakmi:

- a) konkrétne vymedzeným **účelom** sledovania nákladov v manažérskom účtovníctve;
- b) štruktúrou a množstvom vynaložených **ekonomických zdrojov**;
- c) peňažným vyjadrením pomocou **oceňovania**. [7]

Manažérske účtovníctvo rozlišuje niekoľko oblastí svojho zamerania. Tieto oblasti sa rozlišujú rozličnou interpretáciou všeobecného pojmu nákladov. Podľa toho poznáme:

- a) finančné (tzv. pagatórne) pojmie nákladov;
- b) hodnotové pojmie nákladov;
- c) ekonomické pojmie nákladov. [7]

### 2.2.1 Finančné pojmie nákladov

Finančné (pagatórne) pojmie nákladov je založené na aplikácii peňažnej formy kolobehu prostriedkov. Náklady sa chápu ako primárne vynaloženie peňazí na uskutočnenie určitých aktivít. Očakávaná náhrada má zabezpečiť návratnosť vynaložených peňazí. Prebytok znamená zisk. To je základom koncepcie **zachovania peňažného kapitálu** v jeho nominálnej výške. [7, 12]

Typické znaky tohto pojmatia nákladov sú:

- a) Ako spotrebované ekonomické zdroje môžu byť na vstupe vykazované iba také náklady, ktoré sú podložené reálnym výdajom peňazí.
- b) Oceňovanie spotrebovaných alebo ekonomických zdrojov na úrovni ich ocenenia v rozvahe (účtovná hodnota). To sa uskutočňuje v skutočných (historických) nákladoch obstarania.

- c) Veľkosť očakávanej návratnosti vynaložených nákladov prostredníctvom realizovaných nákladov. V uskutočnených výkonoch sa vykazujú iba také náklady, ktoré budú z budúcich výkonov preukázateľne reprodukované (náklady produktu). [7]

Tieto náklady neznižujú celkový majetok podniku. Preto sa označujú ako **náklady nespotrebované**. Z kolobehu sú potom vyčlenené na základe princípu vecnej súvislosti až v okamihu predaja výkonov. Tieto náklady sa potom označujú ako **náklady spotrebované**. [7]

### 2.2.2 Hodnotové pojetie nákladov

Druhé zameranie manažérskeho účtovníctva spočíva v poskytovaní informácií pre bežné riadenie a kontrolu reálneho priebehu aktuálne uskutočňovaných procesov po **línii výkonov** alebo po **línii útvarov**. Hodnotové pojetie je odvodené z výrobnnej formy kolobehu prostriedkov podniku. Zmyslom tejto formy kolobehu je zabezpečenie reprodukcie skutočne spotrebovaného alebo využitého množstva ekonomických zdrojov, a to za podmienok, ktoré platia v okamihu ich reprodukcie. Tento fakt zodpovedá **zachovaniu vecného, substančného kapitálu**. [7]

Náklady v hodnotovom pojatí predstavujú v peniazoch vyjadrenú množstevnú spotrebu ekonomických zdrojov. [12]

Hodnotové pojetie nákladov sa od pagatorného pojetia líši v dvoch základných smeroch:

1. Spotrebované alebo využité ekonomické zdroje sa pri vykazovaní nákladov neoceňujú na bázy skutočných historických nákladov ich obstarania, ale na úrovni cien, ktoré zodpovedajú ich súčasnej vecnej reprodukcii.
2. Ako faktory, ktoré vyvolávajú vznik nákladov, vystupujú okrem peňažne zabezpečených ekonomických zdrojov, i faktory, ktoré svojimi dôsledkami ovplyvňujú ekonomickú racionalitu danej aktivity. [12]

Zhoda v oboch pojetiach nastáva v prípade porovnateľných podmienok, kedy rozsah vydaných peňazí súhlasí s množstvom uplatnených ekonomických zdrojoch v príslušných aktivitách (položky mzdových nákladov a spotrebovaného materiálu). [7]

Položky v manažérskom účtovníctve vykazované v inej výške ako vo finančnom účtovníctve alebo nie sú vo finančnom účtovníctve vykazované označujeme **kalkulačné náklady**. [12]

### Kalkulačné odpisy

Vo finančnom účtovníctve sú odpisy vypočítavané z obstarávacej ceny. Platí zásada odpisu na sto percent pôvodnej obstarávacej ceny. Zmyslom **kalkulačných odpisov** v manažérskom účtovníctve je vyjadrenie skutočnej hodnoty opotrebovania a skutočné znižovanie hodnoty investičného majetku. [7, 12]

Rozlišujeme dve základné odchýlky od zúčtovania odpisov na základe pagatórne pojatia nákladov:

1. ako odpisová základňa sa uplatňuje reprodukčná obstarávacia cena;
2. pre uplatňovanie hodnotového pojatia nákladov sa odpisovanie uskutočňuje po celú dobu skutočného využívania daného predmetu. [7, 12]

### Kalkulačné riziká

Rozlišujeme **všeobecné podnikateľské riziko** a **špeciálne individuálne riziko**. **Všeobecné podnikateľské riziko** nemôže byť rešpektované ani v pagatórnom ani v hodnotovom pojatí nákladov. **Špeciálne individuálne riziká** sú konkrétne a majú príčinný vzťah k uskutočňovaniu jednotlivých aktivít. Dôsledky špeciálnych rizík sa reálne prejavujú v období ich skutočného prejavu. V manažérskom účtovníctve sa súčasťou nákladov stávajú pravdepodobné náklady z rizík pripadajúcich danej aktivite a sú určené pomocou **kalkulačnej rizikovej prirážky**. Tieto prirážky sa vypočítajú pomocou vhodných štatistických metód alebo na základe skúseností. Náklady z rizík sa zahrňujú do nákladov formou zvýšenia príslušných položiek alebo zaradením špeciálnej nákladovej položky. [7, 12]

### Kalkulačné úroky

Vo finančnom účtovníctve sa na základe pagatórneho pojatia účtujú iba reálne peňažne uhradené úroky z cudzieho kapitálu. V manažérskom účtovníctve sa na základe hodnotového pojatia nákladov považuje za výrobný faktor **kapitál ako taký**. Jeho použitie sa vyjadruje v nákladoch pomocou zodpovedajúceho ocenenia. Ocenenie kapitálu ako výrobného faktoru sa uskutočňuje pomocou **kalkulačných úrokov**, ktoré predstavujú nákladový ekvivalent viazanosti kapitálu. [7, 12]

Pri určení kalkulačných úrokov sa riešia dva základné problémy:

1. Určenie výšky **viazaného kapitálu**. Je tvorený **prevádzkovo nutným kapitálom**. Tento zahrňuje kapitál viazaný v hodnote jednak využitého investičného majetku

a jednak obežného majetku. Viazaný kapitál nie je tvorený odčítateľným kapitálom, ktorý nie je nutný k prevádzkovej činnosti a kapitálom, ktorý má podnik k dispozícii bezúročne.

2. Určenie **kalkulačnej úrokovej miery** využívanej pri výpočte kalkulačných úrokov. Vychádza z predpokladu účelného podnikateľského rozhodovania založeného na výbere optimálnej alternatívy. [7, 12]

### 2.2.3 Ekonomické pojatie nákladov

Ekonomické pojatie nákladov zahrňuje informácie, potrebné pre rozhodovanie za účelom výberu optimálnej alternatívy. Rozhodovanie o alternatívach alokácie zdrojov je zásadný problém ekonomiky. Náklady ekonomických zdrojov predstavujú hodnotu, ktorú môžeme získať pri jej najefektívnejšom využití. [7]

Patria sem **oportunitné náklady**. Vymedzujú sa ako maximálny ušlý efekt, ktorý bol obetovaný v dôsledku využitia ekonomického zdroja v zvolenej alternatíve. Predstavujú dodatočne vložené merítka účelnosti skutočnej voľby. V manažérskom účtovníctve sa využívajú ako dodatočné kritérium, dopĺňujúce reálne náklady, ktoré vzniknú realizáciou zvolenej alternatívy. Oportunitné náklady majú uplatnenie iba v prípade, kedy sa využívajú informácie o konkurujúcich si alternatívach alebo o vzájomne sa vylučujúcich variantoch. [7]

## 2.3 Klasifikácia nákladov

Základné aspekty klasifikácie nákladov:

1. členenie nákladov **podľa druhov** vynaložených ekonomických zdrojov (druhovú členenie nákladov);
2. členenie nákladov **podľa bezprostredného účelu** ich vynaloženia (účelové členenie nákladov);
3. členenie nákladov **podľa ich závislosti na zmenách v rozsahu** aktivity (objemu výkonov);
4. členenie nákladov z hľadiska **potrieb kontroly a rozhodovania**. [7]

### 2.3.1 Druhové členenie nákladov

Druhové členenie nákladov vychádza zo spotrebovaných výrobných faktorov, ktoré majú podobné znaky a sú vyjadrené v peňažných jednotkách. Ide o prácu (osobné náklady), hmotný investičný majetok (odpisy), materiál (spotreba materiálu a energie apod.). [8, 14]

Základné nákladové druhy sú:

- spotreba surovín a materiálu, palív a energie, prevádzkových látok;
- odpisy budov, strojov, výrobných zariadení, nástrojov, nehmotného investičného majetku;
- mzdové a ostatné osobné náklady (mzdy, platy, provízie, sociálne a zdravotné poistenie);
- náklady na externé služby (opravy a udržovanie, nájomné, dopravné, cestovné).

[13]

Druhové členenie je dôležité pre finančné účtovníctvo a pre finančné a iné analýzy (výpočet zisku, ukazovateľov hodnoty pridanej spracovaním apod.). Nákladové druhy predstavujú **externé náklady**. Sú to náklady **prvotné**, ktoré vznikajú stykom podniku s jeho okolím (spotreba materiálu) alebo s jeho zamestnancami (mzdové náklady). Ide o náklady **jednoduché**, pretože ich nemôžeme ďalej členiť. Druhovú náklady vznikajú spotrebou vnútro podnikových výkonov. Sú to **interné náklady**, ktoré majú komplexný charakter. [13]

Toto členenie nákladov neposkytuje informácie pre hodnotenie hospodárnosti a účinnosti využitia ekonomických zdrojov. Umožňuje regulovať proporcie medzi potrebou ekonomických zdrojov a ich pohotovou dispozíciou. Z tohto hľadiska sa rozlišujú vklady **opakovaných** a **potenciálnych ekonomických zdrojov**. [7]

### 2.3.2 Účelové členenie nákladov

Náklady môžeme vymedziť ako účelové vynaloženie ekonomických zdrojov. Účelovosť je základný charakteristický znak nákladov. Toto členenie sleduje ich vzťah k vlastnej príčine vzniku nákladov, ich objektom a nositeľom. Účelové členenie nákladov sa delí na:

- a) náklady vo vzťahu k výkonom;
- b) náklady vo vzťahu k útvarom. [7, 12]

#### a) Členenie nákladov vo vzťahu k výkonom

- **Náklady technologické a náklady na obsluhu a riadenie**



**Technologické náklady** bezprostredne vyplývajú z technologickej transformácie ekonomických zdrojov. **Náklady na obsluhu a riadenie** sú vyvolané činnosťami, ktoré vytvárajú podmienky pre bezprostredný technologický proces. [12]

o **Náklady priame a nepriame**

**Priame náklady** sú priamo priradované príslušným výkonom. **Nepriame náklady** sa príslušným objektom a výkonom priradujú pomocou nepriamych početne technických postupov. [12]

Toto členenie nákladov odpovedá na otázku, kde náklady vznikli a kto je zodpovedný za ich vznik. Členia sa na náklady **výrobnej činnosti** a **nevýrobnej činnosti**. Náklady výrobnej činnosti ďalej na náklady **hlavné, pomocné, vedľajšie** a **pridruženej výroby**. Náklady nevýrobnej činnosti na náklady na **odbyt, správu, zásobovanie** a pod. [12]

o **Náklady jednicové a režijné**

**Jednicové náklady** sa vykazujú v samostatných konkrétnych položkách vo vzťahu k zvolenej jednici výkonu. Medzi jednicové náklady patria **jednicový materiál** a **jednicové mzdy**. [7]

**Režijné náklady** sa vykazujú v komplexných položkách rozložených podľa ich funkcie v transformačnom procese. Riadenie a kontrola režijných nákladov je zložitá a menej presná. Sledujú sa podľa stredísk. Nástrojom ich riadenia sú rozpočty režijných nákladov, ktoré sú súčasťou vnútropodnikových útvarov. Režijné náklady rozdeľujeme na tieto zložky:

1. **zásobovacia réžia** (nákup, skladovanie, výdaj materiálu);
2. **výrobná réžia** (obsluha a riadenie výrobného procesu);
3. **správna réžia** (riadenie a správa celého podniku);
4. **odbytová réžia** (predaj, skladovanie hotových výrobkov a tovaru, ich balenie, expedícia). [7]

**b) Členenie nákladov podľa vzťahu k útvarom**

Náklady vznikajú v určitých organizačných útvaroch, kde prebieha príslušná čiastočná transformácia. Hovoríme o triedení nákladov **podľa miesta vzniku**. Týmto triedením sledujeme tri základné ciele:

1. zabezpečenie optimálnych proporcií pri organizácii daného procesu na základe vzťahov medzi jednotlivými útvarmi;
2. optimálne využitie potenciálnych možností každého útvaru;

3. zabezpečenie optimálnych proporcií v kooperácii jednotlivých útvarov. [12]

Z hľadiska ekonomického riadenia sa na rôznych hierarchických úrovniach vytvára štruktúra zodpovednostných útvarov. Táto štruktúra je vytváraná na základe delimitácie rozhodovacích právomocí a ich adekvátnej zodpovednosti. V tomto prípade ide o zisťovanie a vyhodnocovanie nákladov **podľa zodpovednosti**, ktoré má charakteristické znaky:

1. všetky vstupy sa oceňujú vopred stanovenými pevnými cenami (tzv. vnútro podnikové ceny na vstupe);
2. dochádza k medziútvarovým presunom nákladov podľa zodpovednosti za ich vznik;
3. výkony sa oceňujú vo vopred stanovenej výške (tzn. vnútro podnikovými cenami na výstupe);
4. rozdiely medzi zúčtovanými nákladmi podľa zodpovednosti a uznanými nákladmi v rozmedzí delimitovanej právomoci predstavujú výsledok hospodárenia. [12]

### 2.3.3 Členenie nákladov podľa ich závislosti na objeme prevádzaných výkonov

Členenie nákladov posudzovaním dynamiky ich vývoja. Sledovanie celkovej výšky nákladov v závislosti na zmenách v objeme výkonov. Náklady, ktoré reagujú na zmeny v objeme výkonov vo svojej absolútnej výške sa pri zvýšení objemu zvyšujú, pri poklese objemu znižujú. Sú závislé na zmenách objemu a označujú sa ako **náklady variabilné**. Náklady, ktoré nereagujú na zmeny v objeme výkonov a zostávajú vo svojej absolútnej výške nezmenené i pri jeho zvýšení alebo znížení. Sú nezávislé na zmenách v objeme a označujú sa ako **náklady fixné**. [7]

V analýze závislosti na zmenách v objeme majú špecifickú vypovedajúcu schopnosť tri rozmery veličín nákladov. **Celkové náklady** predstavujú úhrnnú výšku nákladov vynaloženú na určitý objem výkonov. **Priemerné náklady** predstavujú podiel celkových nákladov, ktorý pripadá na jednotku výkonov pri určitom objeme. **Prírastkové náklady**, ktoré sú vyvolané zmenou objemu výkonu. [8, 7]

#### 1. Variabilné náklady

Variabilné náklady sa vo svojej absolútnej výške menia v závislosti na zmenách v objeme výkonov. Sú charakteristické tým, že musia byť opakovane vynakladané na každú ďalšiu jednotku objemu. Podľa rytmu týchto dodatočných vkladov rozlišujeme:

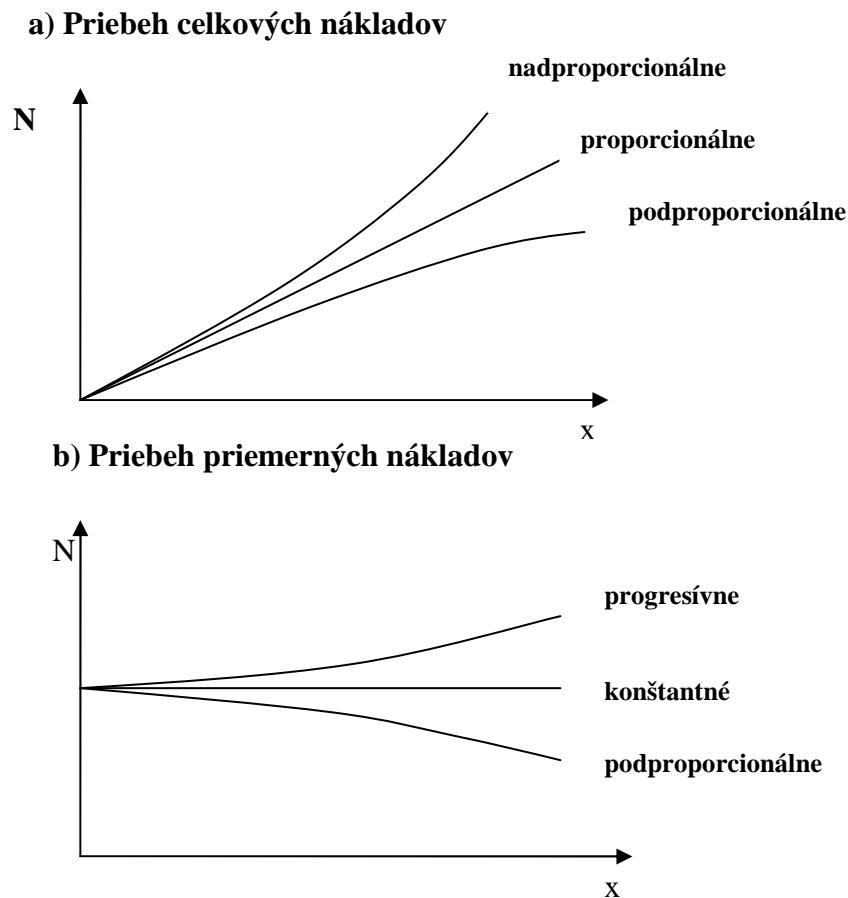
- a) náklady proporcionálne;
- b) náklady nadproporcionálne;
- c) náklady podproporcionálne. [12]

**Proporcionálne náklady** sa menia vo svojej celkovej výške s objemom výkonov priamo úmerne. Prírastkové náklady každej ďalšej jednotky objemu sú stále rovnaké. Vypočítané priemerné náklady sú v celom intervale nemenné, **konštantné**. [12]

**Podproporcionálne náklady** sa vo svojej absolútnej výške so stúpajúcim objemom zvyšujú, ale pomalším tempom. Prírastkové náklady každej ďalšej jednotky objemu postupne klesajú. Priemerné náklady sa v rámci skúmaného intervalu znižujú a prejavujú sa ako náklady **degresívne**. [12]

**Nadproporcionálne náklady** sa vo svojej celkovej výške menia v závislosti na zmene objemu výkonov, a to rýchlejším tempom. Pri zvyšovaní objemu vykazujú prírastkové náklady každej ďalšej jednotky vyššiu hodnotu. Vypočítané priemerné náklady v rámci skúmaného intervalu rastú a prejavujú sa ako náklady **progresívne**. [12]

Priebeh jednotlivých typov celkových a variabilných nákladovo je znázornený na nasledujúcom obrázku (Obr. 2). [7]

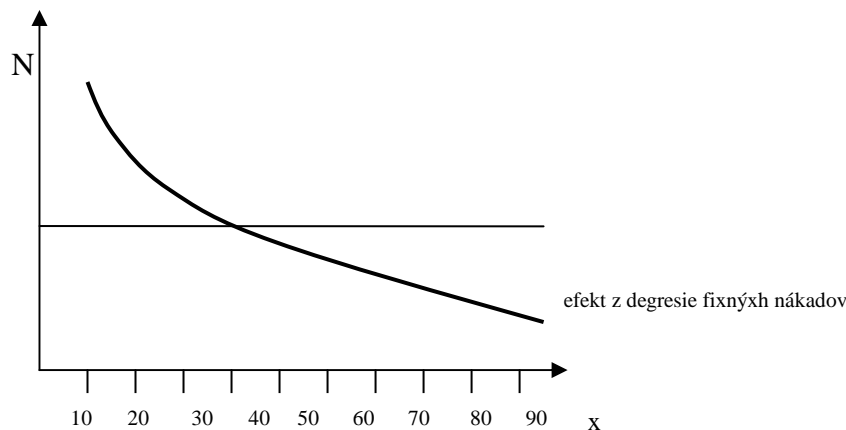


*Obr. 2: Priebeh celkových a priemerných variabilných nákladov.*

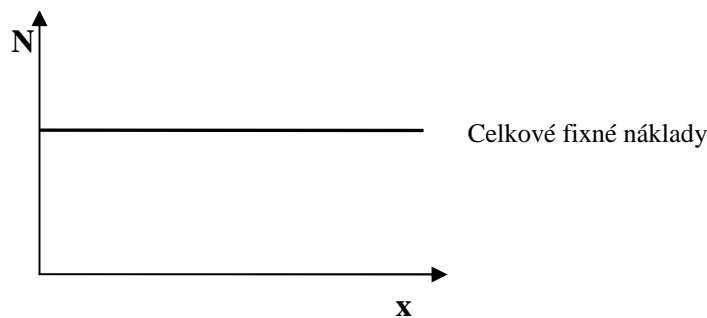
## 2. *Fixné náklady*

Fixné náklady zostávajú pri zmenách v objeme výkonov v rámci daného rozmedzia vo svojej absolútnej výške nemenné. Vznikajú v dôsledku jednorázových vkladov potenciálnych, technicky alebo ekonomicky nedeliteľných zdrojov. **Celková výška** vynaložených fixných nákladov je k dispozícii ešte pred uskutočnením prvej jednotky objemu výkonu. **Priemerné fixné náklady** majú pri zvyšovaní objemu degresívny charakter. Postupné znižovanie priemerných fixných nákladov vplyvom degresie označujeme ako **relatívnu úsporu nákladov**. Priemerné náklady jednotky výkonu klesajú, ale pôvodný rozsah celkových nákladov zostáva nezmenený. Priebeh celkových a priemerných nákladov fixných nákladov ukazuje obrázok (Obr. 3). [12]

## a) Priemerné fixné náklady



## b) Celkové fixné náklady



**Obr. 3:** Priebeh priemerných a celkových fixných nákladov.

Celkové fixné náklady delíme do dvoch zložiek. **Využité fixné náklady** zodpovedajú skutočnému využitiu kapacity. **Voľné fixné náklady** vyjadrujú nevyužité časti kapacity. Toto delenie je abstraktné, pretože voľnú časť fixných nákladov nemožno uvoľniť, a tak znížiť rozsah vkladov. [7]

### 3. Kombinácia fixných a variabilných nákladov

Celkové náklady obsahujú neoddeliteľnú fixnú zložku, vyvolanú fixnými nákladmi a premenlivú zložku, vyvolanú variabilnými nákladmi. Toto spojenie nazývame zmiešané náklady. Pre zmiešané náklady je charakteristické, že fixná zložka pôsobí už od nulového bodu a k nej sa postupne so zvyšujúcim objemom priradujú variabilné náklady. [7]

Vzťah nákladov a objemu produkcie môžeme vyjadriť matematickou funkciou, ktorá sa nazýva **nákladová funkcia**. Najjednoduchšia je lineárna funkcia, ktorú môžeme zapísať v tomto tvare[14]:

$$N = F + b * q \quad (1)$$

Kde: N.....celkové náklady;

q.....objem výroby v naturálních jednotkách;

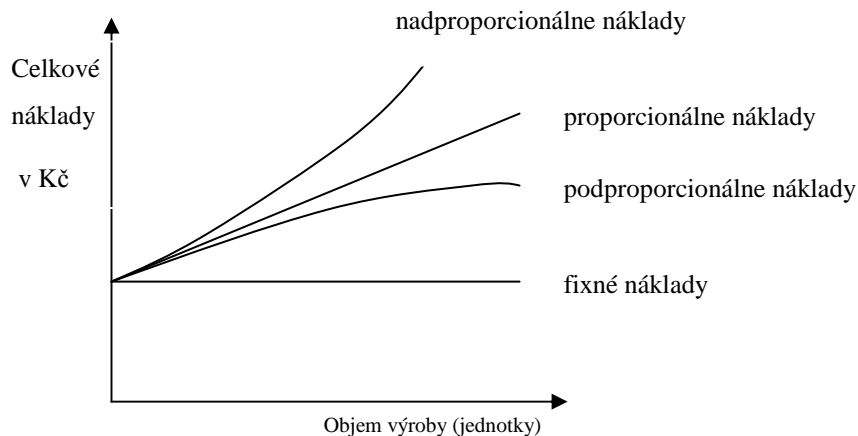
b.....variabilné náklady na 1 jednotku;

F.....fixné náklady.

Z predchádzajúcej funkcie môžeme odvodiť funkciu **priemerných jednotkových nákladov**  $N_j$  [14]:

$$N_j = \frac{F}{q} + b \quad (2)$$

Náklady, ktoré sa vyvíjajú vzhľadom k objemu výroby lineárne, nazývame **proporcionálne náklady**. Pokiaľ náklady rastú rýchlejšie ako objem výroby, nazývame ich **nadproporcionálne náklady**. Ak náklady rastú pomalšie ako objem produkcie, hovoríme o **podproporcionálnych nákladoch**. Vzťah objemu výroby a fixných a variabilných nákladov ukazuje nasledujúci obrázok - **priebeh celkových nákladov** (Obr. 4). [14, 13]



**Obr. 4:** Priebeh celkových nákladov.

Pre stanovenie nákladových funkcií sa používajú 4 metódy. **Klasifikačná metóda, regresná metóda, metóda dvoch období a grafická metóda.** [13]

**Klasifikačná metóda** (metóda logického triedenia nákladov) spočíva v tom, že triedime celkové náklady podniku na fixnú a variabilnú časť. [13, 14]

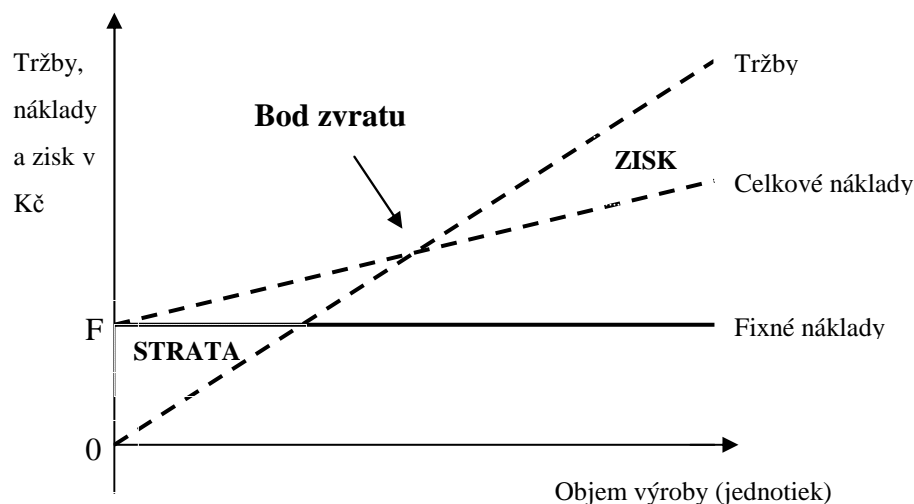
**Regresná a korelačná metóda** predpokladá existenciu rady vstupných dát (údaje o celkových nákladoch a objemoch produkcie) za dlhšie obdobie. Nemôžeme ju použiť pri nových výrobkoch. [13, 14]

**Metóda dvoch období** spočíva v riešení dvoch lineárnych funkcií zostavených z údajov dvoch období, jedného s najmenším a druhého s najväčším objemom výroby. [13, 14]

Pri **grafickej metóde** sa používa tzv. **bodový diagram**. Na os x sa nanášajú objemy výroby, na os y náklady. Grafická metóda nám pomôže odhaliť extrémne hodnoty, popr. skok vo fixných nákladoch, ku ktorému môže dôjsť napr. rozšírením výrobnnej kapacity. [13]

### 2.3.4 Analýza bodu zvratu a marže

Objem výroby, ktorý zodpovedá priesečníku priamky tržieb a priamky celkových nákladov, nazývame **bod zvratu** alebo tiež **kritický objem výroby**, **bod krytia nákladov**, **bod zisku**, **mŕtvý bod**, **nulový bod**. Predstavuje objem výroby, pri ktorom sa tržby rovnajú celkovým nákladom ( $T = N$ ), pri ktorom nevzniká zisk ani strata. Bod zvratu znázorňuje nasledujúci obrázok (Obr. 5). [3, 13, 14]



*Obr. 5: Znázornenie bodu zvratu.*

Bod zvratu môžeme vyjadriť zo vzťahu  $T = N$  takto [13]:

$$T = N \quad (3)$$

$$pq = F + bq \quad (4)$$

$$q(BZ) = \frac{F}{p - b} \quad (5)$$

kde: q.....bod zvratu;

F.....fixné náklady;

p.....cena za jednotku objemu výroby;

b.....variabilné náklady na jednotku objemu výroby.

Rozdiel medzi cenou  $p$  a variabilnými nákladmi na jednotku objemu výroby  $b$  nazývame **príspevok na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku** alebo **jednotková marža**. Je to čiastka peňazí, ktorá zostane z ceny výrobku po uhradení jeho variabilných nákladov. Využíva sa ako kritérium ziskovosti jednotlivých výkonov. [3, 14]

Z obrázku číslo je zrejmé, že ak chce podnik dosiahnuť zisk, musí prekročiť bod zvratu. Tento nový objem výroby zistíme rozšírením rovnice o požadovaný zisk vo výške  $Z^+$  [14] :

$$q(BZ + Z^+) = \frac{F + Z^+}{p - b} \quad (6)$$

**Analýza bodu zvratu** znamená skúmanie rovnováhy medzi nákladmi a výnosmi. Stanovuje minimálny rozsah činnosti potrebnej k úhrade celkových nákladov, poprípade minimálny rozsah činnosti pre dosiahnutie plánovaného zisku. Vyžaduje oddelené sledovanie variabilných a fixných nákladov v podnikových výkazoch. Pomocou analýzy bodu zvratu môžeme lepšie posúdiť možnosti dosiahnutia zisku. Zisťujeme aký vplyv má zmena predaného množstva, predajnej ceny, variabilné a fixné náklady na dosiahnutý zisk. [1, 8]

### 2.3.5 Delenie nákladov z hľadiska rozhodovania

Manažérske účtovníctvo sa tiež zameriava na priame poskytovanie informácií. Ich obsah je závislý na type rozhodovacej úlohy a algoritme jeho riešenia. [7]

#### a) *Relevantné náklady a výnosy*

Informácie o nákladoch relevantných pre rozhodovanie majú charakteristické znaky:



1. Relevantné náklady a výnosy musia vecne odrážať zložitost' uskutočnenia daného rozhodnutia.
2. Relevantné náklady a výnosy musia vyjadrovať podmienky, ktoré budú platiť v budúcnosti pri vlastnej realizácii daného rozhodnutia.
3. Jednotlivé alternatívy rozhodnutia zavádzajú do danej aktivity určitú zmenu. Alternatívy sa od seba líšia. Prijatá sa líši od súčasnej. [7]

Náklady a výnosy relevantné pre rozhodnutie sú také **budúce hodnoty** nákladov a výnosov, ktoré odpovedajú **podmienkam uskutočneného** rozhodnutia a **vykazujú rozdiely** medzi jednotlivými alternatívami. [12]

**Relevantné** náklady sa prejavujú ako ovplyvniteľné a **irelevantné** ako neovplyvniteľné. **Náklady umrtné** sú náklady, ktoré boli vynaložené v minulosti tak, že nemôžu byť ovplyvnené žiadnym do úvahy prichádzajúcim rozhodnutím. **Náklady odložiteľné** môžu byť odložené do iných období, bez toho aby sa to prejavilo na účinnosti bežných operácií. [7, 12]

Vzťahy medzi relevantnými a irelevantnými nákladmi a výnosmi ovplyvňuje skutočnosť, či ide o dlhodobé alebo krátkodobé rozhodovanie. Pre **dlhodobé rozhodovanie** platí, že predmetom zmien sú alternatívy ako také. Rozsah relevantných nákladov je podstatný. Mení sa výške fixných nákladov. V **krátkodobom rozhodovaní** je predmetom zmeny určitá úprava v rámci ďalej platných základných podmienok. Rozsah relevantných nákladov je pomerne malý. [12]

#### *b) Náklady a výnosy pripisované danému rozhodnutiu*

Náklady a výnosy, ktoré sa vzťahujú k určitej rozhodovacej situácii. Nie sú formálne vyjadrené prostredníctvom rutinných účtovných postupov. [7, 12]

#### *c) Oportunitné náklady*

Oportunitné náklady sa vymedzujú ako ušlý efekt z najlepšej neuskutočnenej obetovanej príležitosti. Efekt z danej alternatívy musí uhradiť nie len reálne náklady, ale tiež ušlý efekt

z najlepšej vytlačenej alternatívy. Majú fiktívny charakter a pripisujú sa danej alternatíve ako spôsob ocenenia obmedzených zdrojov. [7, 12]

*d) Rozdielové náklady a výnosy*

Majú významnú informačnú hodnotu v manažérskom účtovníctve. Patria k nim:

1. rozdiely nákladov alebo výnosov zisťované na základe súmerania relevantných nákladov a výnosov porovnateľných alternatív (napr. náklady na pôvodnú a navrhovanú technológiu);
2. rozdiely porovnateľných hodnôt nákladov alebo výnosov, ktoré vyjadrujú vývoj v čase a sú zisťované na základe dvoch súmerných sústav v ich časovom slede;
3. rozdiely, ktoré vyjadrujú mieru vopred stanoveného cieľa alebo zadanej úlohy. [7, 12]

Špecifickým prípadom sú rozdiely typu **rozpätia (marže)**. Počítajú sa na základe porovnania výnosov a im prislúchajúcich relevantných nákladov. [7, 12]

*e) Prírastkové náklady a výnosy*

Vyjadrujú priebeh danej aktivity v určitom rozmedzí, kde dochádza k zmene jeho rozsahu alebo intenzity. **Celkové prírastkové veličiny** predstavujú zvýšenie celkových nákladov, výnosov, zisku alebo inej veličiny, ktoré bolo od určitého východiskového bodu spôsobené dodatočným zvýšením (znížením) objemu aktivity o určitý počet jednotiek. Ak zmenu spôsobila jedna dodatočná jednotka aktivity, jedná sa o **hraničné** alebo **jednotkové prírastkové náklady**. [7]

Význam prírastkových veličín v manažérskom účtovníctve:

1. umožňuje kvantifikovať očakávaný prírastok nákladov, výnosov alebo zisku;
2. umožňuje diferencovať kompenzačné účinky vyvolané pôsobením protichodných faktorov;
3. umožňuje hodnotiť účelnosť ďalšieho priebehu príslušného procesu od určitej dosiahnutej úrovne;

4. umožňujú definovať optimálne body hospodárnosti a ziskovosti v pokračujúcej činnosti. [7]

### 2.3.6 Kalkulačné členenie nákladov

Priradovanie nákladov k výkonu či jeho časti nazývame kalkulačným členením nákladov. Toto členenie je zvláštnym typom účelového členenia nákladov. [3]

#### Priame a nepriame náklady

Z hľadiska príčinných väzieb nákladov a výkonu, ktorý je objemovo, druhovo a akostne presne špecifikovaný a z hľadiska praktických početne technických možností, ako priradiť náklady konkrétnemu výkonu, môžeme rozlíšiť dve základné skupiny nákladov:

- **priame náklady**, ktoré bezprostredne súvisia s konkrétnym druhom výkonov,
- **nepriame náklady**, ktoré sa neviažu k jednému druhu výkonu a zabezpečujú priebeh podnikateľského procesu podniku v širších súvislostiach. [3, 6]

Do prvej skupiny patria všetky **jednicové náklady**. Tie sú **priamo** vyvolané jednotkou jeho výkonu. K výkonu sa priamo priradzujú i náklady, ktoré sa vynakladajú v súvislosti s prevádzaním iba toho druhu výkonu, u ktorých podiel na jednicu tohto druhu môžeme zistiť pomocou prostého delenia. **Nepriamo**, pomocou zvolených veličín, sa pričítajú **režijné náklady**. Väčšina režijných nákladov je spoločná viac druhom výkonom. [6]

## 2.4 Kalkulácie nákladov

*„Kalkuláciou sa rozumie prepočet nákladov, marže, zisku, ceny alebo inej hodnotovej veličiny na výrobok, prácu alebo službu, na činnosť alebo operáciu, ktorú je potrebné v súvislosti s ich uskutočnením previesť, na podnikovú investičnú akciu alebo na inak naturálne (vecne) vyjadrenú jednotku výkonu.“ [Kráľ, str. 168, 6]*

*„Kalkulácia znamená výpočet zameraný špeciálne na postihnutie nákladov, ktoré je potrebné vynaložiť na vznikajúci výkon.“ [Macík, str. 6, 8]*

Toto je pojatie nákladov vychádzajúce z podnikovej praxe.

*„Kalkulácia nákladov je písomný prehľad jednotlivých zložiek nákladov a ich úhrn na kalkulačnú jednicu.“ [Synek, str. 94, 13]*

### 2.4.1 Pojem kalkulácia

Pojem kalkulácie sa využíva v troch základných významoch:

- ako činnosť vedúca k zabezpečeniu či stanoveniu nákladov na výkon, ktorý je presne druhovo, objemovo a akostne vymedzený;
- ako výsledok tejto činnosti, tzv. prepočet celkových alebo dielčích nákladov na kalkulačnú jednicu;
- ako deliteľná časť informačného systému podniku, tvoriaca súčasť manažérskeho účtovníctva a je nezastupiteľná informačným obsahom a metódou jeho získania. [6, 7]

Metódou kalkulácie sa rozumie spôsob stanovenia predpokladanej výšky, resp. následného zistenia skutočnej výšky hodnotovej veličiny na konkrétny výkon. Všeobecne je závislá:

- na vymedzení **predmetu kalkulácie**;
- na spôsobe priradzovania nákladov **predmetu kalkulácie**;
- na **štruktúre nákladov**, v ktorej sa zisťujú alebo stanovujú náklady na kalkulačnú jednicu. [6, 7]

### 2.4.2 Predmet kalkulácie

**Predmetom kalkulácie** môžu byť všetky druhy výkonov, ktoré podnik vyrába. Predmet kalkulácie je vymedzený kalkulačnou jednicou a kalkulačným množstvom. **Kalkulačná jednica** je konkrétny výkon, vymedzený mernou jednotkou a druhom, na ktorý sa stanovujú alebo zisťujú náklady. **Kalkulačné množstvo** zahŕňa určitý počet kalkulačných jedníc, pre ktoré sa stanovujú alebo zisťujú celkové náklady. [6]

### 2.4.3 Pričítanie nákladov predmetu kalkulácie

Pričítanie nákladov predmetu kalkulácie súvisí s delením nákladov na **priame** a **nepriame**. Toto delenie je dané príčinným vzťahom nákladov ku konkrétnemu druhu kalkulovaného

výkonu. Nutnosť rýchlo reagovať na meniace sa podmienky tržného prostredia uprednostňuje však členenie nákladov:

- podľa spôsobu stanovenia nákladových úloh (na **jednicové** a **režijné**);
- podľa ich závislosti na objeme prevádzaných výkonov (na **fixné** a **variabilné**);
- podľa toho, či ich výška bude ovplyvnená konkrétnym rozhodnutím o predmete kalkulácie (na **relevantné** a **irelevantné**). [6, 7]

**Priame náklady** je možné stanoviť na kalkulačnú jednicu pomerne presne pomocou delenia (pri výslednej kalkulácii) alebo na základe noriem (pri predbežnej kalkulácii). [6]

**Nepriame náklady** sa vynakladajú v súvislosti so zabezpečením produkcie širšieho sortimentu výkonov. Ich vzťah k výkonom je voľnejší a to v dvoch zmysloch:

- príčinou ich vzniku je činnosť vnútropodnikových útvarov;
- ich výška nie je väčšinou ovplyvnená objemom a štruktúrou prevádzaných výkonov. [7]

Ak chceme vyjadriť priemernú výšku fixnej réžie pripadajúcu na kalkulačnú jednicu, použijeme predovšetkým tieto metódy kalkulácie:

#### a) kalkulácia delením

- prostá;
- stupňovitá;
- s pomerovými (ekvivalentnými) číslami;

#### c) kalkulácie prirážkové

- sumačná;
- diferencovaná. [6]

Náklady v prvej skupine metód sa rozvrhujú na základe množstva rôzne vyjadrených kalkulacyjnych jedníc. Prirážkové kalkulácie používajú pre pričítanie nákladov peňažne alebo naturálne vyjadrené základne. [7]

### *Alokácia nákladov*

Alokácia nákladov sa zaoberá priradením nákladov príslušnému objektu, ktorý je predmetom kalkulácie. Hlavným cieľom je spresnenie informácií o nákladoch týkajúcich sa určitého objektu s dôrazom na rozhodovaciu úlohu, ktorú je treba riešiť. [6]

Rozlišujeme tri rozličné princípy priradzovania nákladov výkonom: **princíp príčinnej súvislosti vzniku nákladov**, **princíp únosnosti** (reprodukcie) a **princíp priemerovania**. **Princíp príčinnej súvislosti** znamená, že každý výkon má byť zaťažený iba takými nákladmi, ktoré príčinne vyvolal. **Princíp únosnosti nákladov** sa uplatňuje predovšetkým v reprodukčných úlohách a v úlohách spojených s obhajobou ceny. Odpovedá na otázku, akú výšku nákladov je objekt alokácie schopný uniesť. **Princíp priemerovania nákladov** sa primárne orientuje na množstvo nákladov v priemere pripadajúcich na určitý výrobok. [6, 7]

Alokačná fáza je časť celkového procesu priradzovania nákladov finálnym výkonom. Jej cieľom je vyjadriť mieru príčinnej súvislosti medzi nákladmi a finálnym výkonom. Poznáme tri alokačné fáze:

- a) priradenie priamych nákladov takému objektu alokácie, ktorý príčinne vyvolal ich vznik;
- b) vyjadrenie vzťahu medzi dielčiami objektmi alokácie a objektom, ktorý vyvolal ich vznik;
- c) vyjadrenie podielu nepriamych nákladov pripadajúcich na druh vyrábaného alebo prevádzaného výkonu, popr. na jeho jednicu. [6]

#### **2.4.4 Štruktúra nákladov v kalkulácii**

Štruktúra, v ktorej sa stanovujú a zisťujú náklady, je vyjadrená v každom podniku individuálne v tzv. **kalkulačnom vzorci**. Poznáme:

- Typový kalkulačný vzorec.
- Retrográdny kalkulačný vzorec.
- Kalkulačný vzorec oddeľujúci fixné a variabilné náklady.
- Kalkulácie relevantných nákladov. [6]

## 2.5 Kalkulačný systém

Kalkulačný systém zobrazuje vzťah plných alebo čiastočných nákladov ku kalkulačnej jednotici, metódu pridelovania nákladov predmetu kalkulácie a tiež dobu zostavovania a vzťah k časovému horizontu jeho využitia. Rozlišujeme kalkulačné systémy podľa toho, či sú podkladom **strategického rozhodovania**, **strednodobého riadenia**, **preventívneho bežného riadenia** alebo **následného overenia** priebehu prevedených podnikových výkonov. Kalkulácie nákladov tvoriace kalkulačné systémy rozčleňujeme nasledujúcim spôsobom (Obr. 6). [7]



*Obr. 6: Kalkulačný systém a jeho členenie z hľadiska vzťahu kalkulácie k časovému horizontu spracovania a využitia.*

### 3 PEST ANALÝZA

V ďalšej fáze analyzovania súčasnej podnikovej situácie, som sa rozhodla využiť často používaný manažérsky nástroj, PEST analýzu.

PEST analýza je nástroj používaný pri analyzovaní vplyvov makrookolia na podnikateľskú činnosť. Za kľúčové súčasti makrookolia môžeme označiť **politické** a **legislatívne, ekonomické, sociálne/ kultúrne** a **technologické faktory**. Každá z týchto skupín v sebe zahŕňa radu makroekonomických faktorov, ktoré rôznou mierou ovplyvňujú podnik. [4, 10]

<b>POLITICKÉ / PRÁVNE</b>	<b>EKONOMICKÉ</b>
Legislatíva monopolov, zákony na ochranu životného prostredia, daňová politika, obmedzenie zahraničného obchodu, politika zamestnanosti, stabilita vlády.	Obchodné cykly, trend rastu HNP, úrokové sadzby, peňažné zásoby, inflácia, nezamestnanosť, voľné zdroje, dostupnosť energie a náklady.
<b>SOCIÁLNE - KULTÚRNE</b>	<b>TECHNOLOGICKÉ</b>
Demografické podmienky, distribúcia príjmov, sociálna mobilita, postoj k práci a voľnému času, zmeny životného štýlu, konzumný štýl života, úroveň vzdelania.	Vládne výdaje na výskum, vládne a priemyslové zameranie na technologické aktivity, nové objavy/výsledky vývoja, rýchlosť prenosu technológií, miera zastarávania.

*Obr. 7: Makroekonomické faktory ovplyvňujúce podnik.*

Cieľom PEST analýzy je rozpoznať a odlíšiť faktory významné pre určitý podnik. Význam tejto analýzy sa znásobuje v súvislosti s veľkosťou podniku a jeho rozvojovými ambíciami. [4]

Analýza politických, ekonomických, sociálne - kultúrnych a technologických faktorov je užitočná v štyroch hlavných smeroch:

- uvedené príklady môžu byť využité ako určitý prehľad potenciálnych vplyvov;
- môžu slúžiť k vytipovaniu malého počtu kľúčových vplyvov, ktoré potom budú podrobené dôkladnej analýze;
- pri identifikácii síl vyvolávajúcich zmeny s dlhodobým časovým horizontom;
- pri určení externých vplyvov na podnik v minulosti alebo pravdepodobných vplyvov v budúcnosti. [10]



Pomocou PEST analýzy hľadáme odpovede na tieto a im podobné otázky:

- Aké sú pravdepodobné vývojové trendy významných faktorov štyroch základných oblastí prostredia v budúcnosti?
- Čo sú základné impulzy zmeny, tzn. aké faktory vyvolávajú zmeny? Aký vplyv budú mať v budúcnosti? Budú intenzívnejšie alebo naopak?
- Aký môžeme očakávať pravdepodobný dopad týchto zmien na podnik? Ako ovplyvní konkurenčné pozície?
- Aký bude dopad očakávaných zmien na stratégiu podniku, tj. Čo je najlepšie zohľadniť pri formulovaní stratégie? [10]

## 4 BALANCED SCORECARD (BSC)

K realizácii a zhmotneniu stratégie organizácie a k jej prevedeniu do každodenných činností firmy sa v súčasnej dobe stále viac používa nástroj strategického manažmentu, Balanced Scorecard.

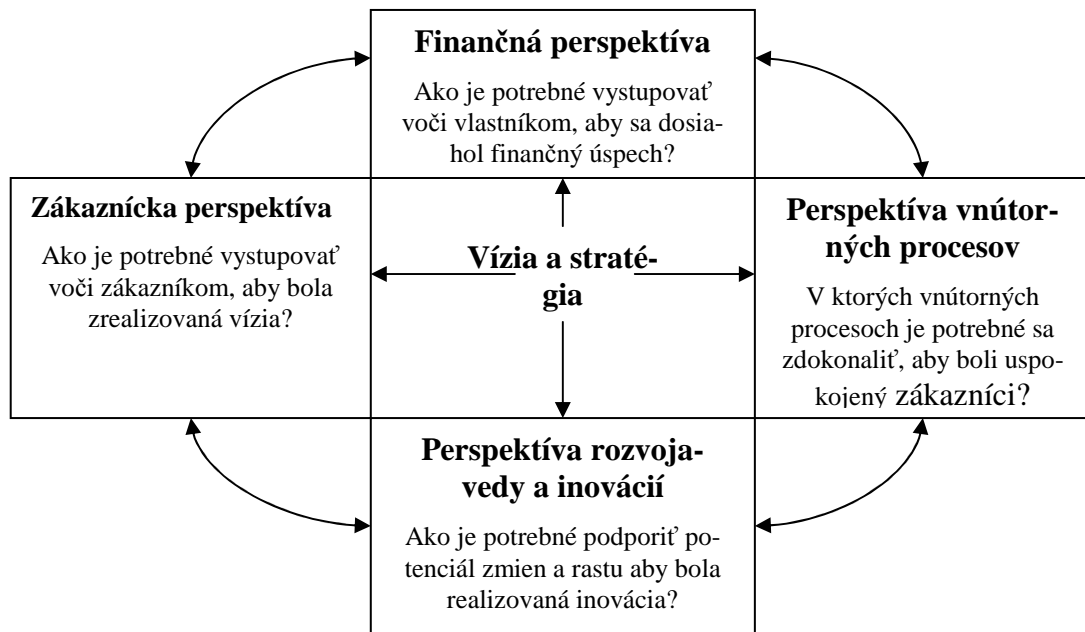
V strategickom manažmente je dôležitá nie len realizácia nástrojov umožňujúcich retrospektívne hodnotenie, ale aj spojenie finančných ukazovateľov s „nefinančnými“ ukazovateľmi. Balanced Scorecard umožňuje rovnomerné dosahovanie cieľov súčasne v niekoľkých perspektívach a vyvoláva potrebu realizácie stratégie prostredníctvom:

- krátkodobými a dlhodobými cieľmi;
- monetárnymi a nemonetárnymi údajmi;
- neskorými a skorými indikátormi;
- externými a internými výkonnostnými perspektívami. [2]

Balanced Scorecard prekladá víziu a z toho odvodenú podnikateľskú stratégiu do cieľov a čísel zo štyroch oblastí:

- Finančno-ekonomickými perspektívami, ktorá je vždy spojená s rentabilitou, niekedy tiež s obratom a cash-flow údajmi.
- Zákaznícka perspektíva, ktorej čísla obsahujú údaje ako spokojnosť zákazníkov, zákaznícku vernosť, zákaznícku rentabilitu, podiel zisku a podiel na trhu...
- Interná procesná perspektíva, ktorá kladie ťažisko na identifikáciu nových procesov, za účelom podnikania vedúceho k dosahovaniu optimálnej spokojnosti zákazníkov. Zaoberá sa integráciou inovačných procesov.
- Vzdelávacia a rozvojová perspektíva, ktorá identifikuje každú infraštruktúru, musí vytvoriť podnikanie, aby sa zabezpečil dlhodobý rast a kontinuálne zlepšovanie. [2]

Balanced Scorecard ako nástroj strategického manažmentu neslúži len ako porozumenie a prepojenie cieľov a čísel rôznych podnikateľských oblastí a aktivít, ale je tiež nástrojom implementácie vízie a stratégie do aktivít, ktoré smerujú k cieľu, ako aj evolúcia stratégie prostredníctvom systému spiatočnej väzby, ako je vidieť z obrázku (Obr. 8). [2]



*Obr. 8: Metóda Balanced Scorecard.*

Model Horváth & Partners pre implementáciu Balanced Scorecard:

1. fáza - vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu;
2. fáza – objasnenie stratégie;
3. fáza – tvorba Balanced Scorecard;
4. fáza – zabezpečenie kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard. [2]

## 5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

V teoretickej časti som vykonala prieskum niekoľkých literárnych prameňov z oblasti riadenia nákladov a strategického manažmentu a na základe toho spracovala literárnu rešerš. Prvá kapitola je venovaná stratégii, ako kľúčovému pojmu práce. Tú sa budem snažiť sformulovať na základe prevedenia konkrétnych analýz. K tomu mi poslúžia vhodne vybrané analytické a manažérske nástroje. Tie som sa snažila zvoliť tak, aby som si dokázala vytvoriť jasný obraz o problematických oblastiach vo fungovaní spoločnosti. Na základe prevedenia analýzy nákladov zistím skutočnosti podľa merateľných kritérií. V teoretickej časti som sa zaoberala výkladom pojmu nákladov, pojatím nákladov z finančného, ekonomického a hodnotového hľadiska, klasifikáciou nákladov a tiež ich kalkuláciami. Pri tvorbe stratégie budem zohľadňovať i vplyvy makroekonomických faktorov na podnikateľskú činnosť podniku. K tomuto zámeru mi poslúži manažérsky nástroj, PEST analýza. Jej cieľ a použitie som rozoberala v tretej kapitole teoretickej časti. Pre účinné zavádzanie vytvorenej stratégie do podnikateľského prostredia sa používa nástroj strategického manažmentu, Balanced Scorecard, ktorému je venovaná štvrtá kapitola.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 6 APLIKÁCIA JEDNOTLIVÝCH ANALYTICKÝCH NÁSTROJOV PRE TVORBU STRATÉGIE FIRMY

V teoretickej časti práce uvádzam, že stratégia predurčuje budúce činnosti podniku, ktorých realizáciou podnik dôjde k naplneniu svojich cieľov. Vďaka stratégii je podnik schopný odolávať konkurenčným tlakom a úspešne smerovať k ďalším vytýčeným cieľom. Nedávny prieskum ukázal, že podniky stále nechápu dôležitosť mať zdravú stratégiu. To sa týka obzvlášť stavebného priemyslu. Mojou úlohou preto je použitím niekoľkých analytických a manažérskych nástrojov vytvoriť stratégiu, ktorá umožní dosiahnutie dlhodobostanovených cieľov spoločnosti CEMMAC, a.s. Horné Srnie. Použité nástroje som sa snažila vybrať tak, aby mi čo najpresnejšie dokázali priblížiť poslanie firmy, dlhodobé ciele, momentálnu situáciu v hospodárení podniku, problematické oblasti, jeho postavenie na trhu a v konkurenčnom boji.

Pre dosiahnutie vytvorenia stratégie, som vytvorila nasledujúci harmonogram práce, pozostávajúci z niekoľkých krokov, ktorými sa budem ďalej uberať:

1. Analýza štruktúry spoločnosti, postavenia v ekonomickom prostredí, odvetvia, v ktorom spoločnosť pôsobí a konkurenčnom postavení medzi domácimi i zahraničnými podnikmi.
2. Analýza štruktúry nákladov.
3. Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti, použitím PEST analýzy.
4. Aplikácia iných nástrojov pre tvorbu stratégie spoločnosti (Balanced Scorecard).
5. Návrh stratégie spoločnosti na základe vykonaných analýz.

## 7 PREHLAD O SPOLOČNOSTI

V nasledujúcej kapitole prevediem popis podniku, odvetvia, v rámci ktorého podnik pôsobí, ekonomického postavenia na trhu a konkurencie, pričom mi tento popis posluži ako prvý analytický nástroj.

CEMMAC, a.s. je cementáreň umiestnená na rozhraní Bielych Karpát a Považskej kotliny. Podnik sa nachádza v Trenčianskom kraji v katastri obce Horné Srnie, ktorá je jeho sídlom a zároveň aj miestom podnikania, no časť vápencových ložísk leží v katastri obce Bolešov. Spoločnosť vznikla v rámci privatizačného procesu z bývalého štátneho podniku 1. 5. 1992, keď sa cez holdingovú skupinu SIMAC a.s. Bratislava začlenila do rakúskej stavebnej spoločnosti MACULAN Holding a.s. Viedeň, ktorej hlavným predstaviteľom bol Alexander Maculan. Neskôr v roku 1996 CEMMAC, a.s. zmenil vlastníka, ktorým sa stal Hans Asamer, takisto stavebný podnikateľ z Rakúska, ktorý je teraz väčšinovým vlastníkom spoločnosti. Predmetom podnikania CEMMAC, a.s. je výroba cementu, mletých vápencov, malty, vykonávanie trhacích prác, sprostredkovanie obchodu, poskytovanie poradenských služieb, činnosť účtovných, ekonomických a organizačných poradcov, automatizované spracovanie dát a podobne. Základnými orgánmi spoločnosti sú valné zhromaždenie, dozorná rada, predstavenstvo a obchodné vedenie zastúpené generálnym riaditeľom, obchodným, ekonomickým, obchodným, výrobnotechnickým riaditeľom a prokuristom. [17]

Medzi produkty CEMMAC, a.s. patrí najmä portlandský troskový cement typov CEM II/B-S 32,5 R, CEM II/A-S 32,5 R a cementy CEM I 32,5 R a CEM I 42,5 R, z ktorých jeden typ vždy zodpovedá slovenským normám STN, ČSN, EN 197-1 a jeden rakúskym normám O NORM EN 197-1. Dodáva sa železnicou voľne ložený v Raj vozňoch (á 50 t) alebo paletovaný, vo vozňoch ŽSR (á 24 t, á 45 t), takisto autodopravou, voľne ložený v autocisterne alebo paletovaný na nákladných autách. V prípade baleného cementu ide v prvom rade o papierové vrecia, ktoré sú usporiadané na EUR - palete (1200 x 800 mm) s nosnosťou 1,5 t, po prípade môžu byť ešte obalené fóliou, ktorá bráni znehodnoteniu cementu vlhkosťou. [17]

Výrobný proces v prípade výroby cementu je chemickotechnologický proces, ktorý sa začína ťažbou suroviny, konkrétne ide o vápenec, ktorý sa ťaží v príľahlých vápencových lomoch. Za použitia prísad sa z rozdrvenej suroviny vypáli v rotačnej peci slinok, ktorý sa neskôr zomelie na cement. [17]

Rozhodujúcou položkou výrobných nákladov podniku sú energie a palivá, za ktorými tesne nesleduje spotreba materiálu ako je slinok, troska, sadrovec a intenzifikátor mletia. Prevažná časť energie sa spotrebováva pri mletí, či už surovín, takisto hotového slinku a palivá sa používajú na dosiahnutie potrebnej teploty pri výpale slinku v rotačnej peci.

1.1.2006 došlo k zlúčeniu dvoch, do vtedy samostatne hospodáriacich podnikov, a to CEMMAC, a.s. Horné Srnie a CEMUS, spol. s.r.o. Horné Srnie. CEMUS, spol. s.r.o. bola jednou z podnikateľských činností CEMMAC, a.s., ktorá vznikla 1.1.2000. Pôsobila ako opravárenská a servisná jednotka. V roku 2005 bol počet zamestnancov spoločnosti CEMMAC, a.s. 176 a priemerná mzda sa pohybovala vo výške 28 653,-. Po spojení týchto dvoch jednotiek počet zamestnancov CEMMAC, a.s. vzrástol na 246. V tomto roku je stav nižší o troch pracovníkov a priemerná mzda v podniku je 28 268,-. Z tohto celkového počtu pracuje 123 zamestnancov vo výrobe a 120 zamestnancov v správe podniku.

Zákazníkmi CEMMAC, a.s. sú prevažne právnické osoby, hlavne stavebné firmy, ktoré sú stálymi veľkoodberateľmi cementu buď ako koneční spotrebitelia alebo ako dopravcovia stavebných materiálov ku konečným spotrebiteľom. Podiel predaja drobným podnikateľom a fyzickým osobám je pomerne malý, z celkového objemu to je približne 0,5 %.

CEMMAC, a.s. je popri pôsobení na domácom slovenskom trhu aktívny aj v oblasti exportu. Vzhľadom na sezónny charakter stavebného priemyslu sa pomer medzi množstvami cementu realizovanými na domácom a zahraničnom trhu v priebehu roka mení podľa aktuálneho dopytu na našom trhu.

## 7.1 Manažment a organizačná štruktúra

Vnútorne správanie sa podniku je riadené na základe Organizačného poriadku, schváleného predstavenstvom spoločnosti, ktorý je základnou organizačnou normou spoločnosti, vymedzuje jej poslanie a úlohy, určuje jej základnú organizačnú štruktúru, systém riadenia a pôsobnosť jednotlivých útvarov. Jeho ustanovenia sú záväzné pre všetkých zamestnancov. Vedúci jednotlivých útvarov ho ďalej rozpracovali v opise činností funkcií, v ktorých je vymedzená náplň práce, povinnosti a zodpovednosť pre každú funkciu v útvaru. [17]

Úlohou riadenia vo vnútri spoločnosti je dosiahnuť také vzťahy medzi riadiacim manažmentom spoločnosti a vnútropodnikovými organizačnými jednotkami navzájom, aby bol zabezpečený optimálny rozvoj a fungovanie spoločnosti. [17]



Jednotlivé vnútropodnikové organizačné jednotky sú plne zodpovedné za výsledky svojej práce, ich právomoc vo finančnej a investičnej oblasti je obmedzená rozhodnutiami vrcholných orgánov spoločnosti, majú právo navrhovať útlm jednotlivých druhov výroby alebo zmeny sortimentu výroby, výstavbu a modernizáciu podniku, navrhovať zmeny v predajnej alebo nákupnej politike a o svojej činnosti musia spoločnosti podávať pravidelné správy. [17]

Orgánmi spoločnosti sú:

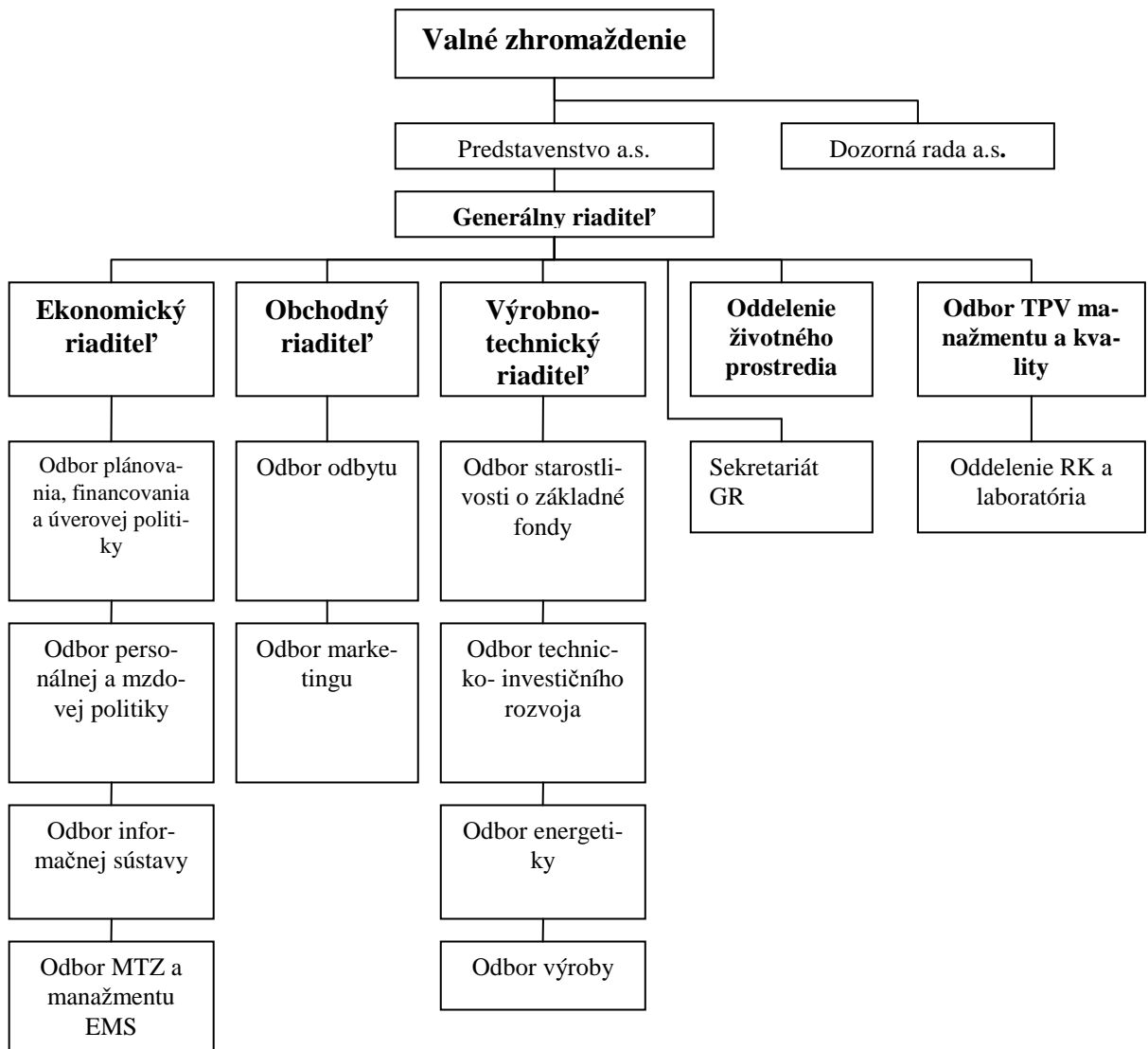
- valné zhromaždenie;
- dozorná rada;
- predstavenstvo;
- obchodné vedenie;
- poradné orgány generálneho riaditeľa.

**Členmi obchodného vedenia sú :**

- **Generálny riaditeľ**, ktorý je zodpovedný za vykonávanie uznesení predstavenstva, obstarávanie bežných záležitostí vedenia spoločnosti, menovanie a odvolávanie svojich odborných riaditeľov, vykonávanie zamestnaneckých práv, odsúhlasenie návrhov na personálne obsadenie riadených organizačných útvarov vrcholového vedenia a riadiaceho manažmentu a v neposlednom rade za koordinovanie činnosti celej spoločnosti.
- **Obchodno-ekonomický riaditeľ** je oprávnený rozhodovať v zásadných vnútorných otázkach spojených s ekonomickým riadením celého podniku. Takisto je prvým zástupcom generálneho riaditeľa s výnimkou pôsobností prenesených na generálneho riaditeľa predstavenstvom.
- **Výrobno-technický riaditeľ** zabezpečuje plynulý chod výroby podniku a všetky procesy, ktoré sa odohrávajú vo výrobnotechnologickej oblasti.

Generálny riaditeľ, Ing. Karol Podhora, najvyšší predstaviteľ podniku, pracoval pôvodne v ZCV Rohožník ako riaditeľ závodu, odkiaľ neskôr odišiel na generálne riaditeľstvo CEVA Trenčín, ktoré malo v danom priemyselnom odbore celoslovenskú pôsobnosť. V tomto

podniku pracoval ako výrobné technický riaditeľ. V roku 1990 sa stal generálnym riaditeľom vtedajšej Cementárne Horné Srnie, kde veľmi úspešne zotrval dodnes. [17]



*Obr. 9: Organizačná štruktúra CEMMAC, a.s.*

## 7.2 Postavenie spoločnosti v ekonomickom prostredí

Spoločnosť CEMMAC, a.s. vznikla v rámci privatizačného procesu z bývalého štátneho podniku 1. 5. 1992, zápisom do obchodného registra ako akciová spoločnosť so základným imaním v hodnote 494,4 mil. Sk. História podniku je nasledovná:

- **1883** - taliansky podnikateľ Giovanni Batista Pisetta založil vápencový lom, z ktorého dodával vápencové kvádre na stavbu železníc;

- **1891** - skúšky potvrdili vhodnosť suroviny na výrobu románskeho cementu, následne dal Pisetta postaviť dve murované pece na pálenia slinku s výkonom 70 ton na pec;
- **1926** - bola založená ako cementáreň v roku 1926 pod názvom Moravsko-slovenské cementárne, a.s.. Jej výstavba bola zadaná firme Curt von Gruber z Berlína;
- **1929** - bola postavená cementáreň v jej prvej podobe s jednou pecou s výkonom 100 ton slinku za deň;
- **1943** - k drviču, sušiacemu bubnu, surovinovému mlynu, cementovému mlynu, dvom silám na cement a ručnej baliarni pribudli dve šachtové pece, štyri cementové silá, slinkovňa, surovinový mlyn a druhý cementový mlyn;
- **1945** - po skončení druhej svetovej vojny, cementáreň v Hornom Srní ako prvá začala s výrobou cementu;
- **1947** - cementáreň sa stala súčasťou Slovenských cementární a vápeniek, podnikové riaditeľstvo so sídlom v Trenčíne;
- **1950** - vznikla samostatná organizačná jednotka- Hornosrnianska cementáreň, štátny podnik s pridruženou vápenkou v Novom Meste nad Váhom
- **1959-1962** - veľká rekonštrukcia závodu. Vybudované štyri šachtové pece, drviareň, šesť surovinových zásobníkov, surovinová mlynica, tri železobetónové homogenizačné silá, druhý mlyn, dva veterné triediče a kompletná sušiareň trosky;
- **1988** - vybudované dve betónové slinkové silá s kapacitou 15 tisíc ton cementu;
- **1994** - do prevádzky uvedený nový elektrofilter. CEMMAC, produkuje menej emisií ako západoeurópske cementárne;
- **1998** - zahájenie výstavby novej linky rotačnej pece. V rámci rekonštrukcie bola postavená rotačná pec s päťstupňovým cyklónovým výmenníkom tepla typu LUCE s kalcinačným kanálom, chladič slinku, drviareň suroviny, predhomogenizačná skládka, homogenizačné silo, mlynica uhlia. Neskôr ocenená MH SR ako Stavba roka 2001;

- **2000** - zahájenie dávkovania suroviny do pecnej linky, zahájenie výstavby sušiarne trosky;
- **2001** - uvedenie sušiarne trosky do prevádzky;
- **2003** - uvedenie cementovej mlynice do prevádzky. [16]

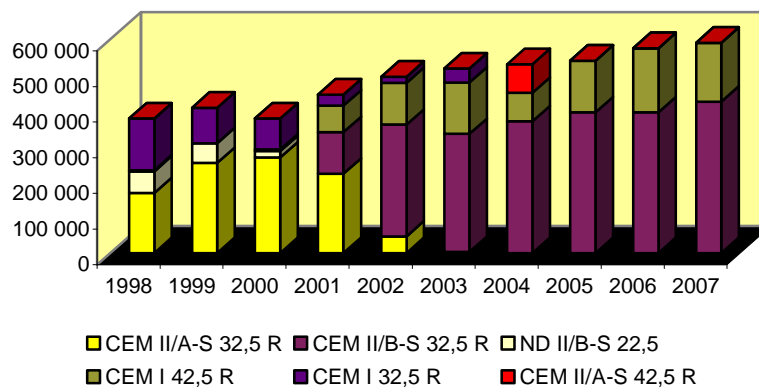
V súčasnosti je CEMMAC, a.s. popredným slovenským výrobcom cementu. Je členom rakúsko – slovenského stavebného holdingu ASAMER & HUFNAGL. Priamym majiteľom CEMMAC, a.s. je člen tohto holdingu Gabman GmbH Viedeň, ktorý je najväčším výrobcom betónu v Rakúsku a sám ročne spracuje približne 400 tisíc ton cementu, čo v praxi znamená, že v prípade nepriaznivých podmienok na našom trhu je majoritný majiteľ schopný odkúpiť až takmer 90% ročnej produkcie cementu. Toto stavia CEMMAC, a.s. do veľmi výhodnej polohy oproti konkurentom, pretože má takmer úplnú istotu odbytu za akýchkoľvek podmienok na strane dopytu.

#### Prehľad akcionárov[16]:

Asamer & Hufnagl Baustoff Holding Wien GmbH Co. KEG, Rakúsko	82,72 %
Ebensser Betonwerk Aktiengesellschaft, Rakúsko	11,76 %

### 7.3 Výrobný sortiment

Hlavnou podnikateľskou činnosťou CEMMAC, a.s. je výroba cementu. Obrázok (Obr. 10) a nasledujúca tabuľka (Tab. 1) zobrazuje produkciu jednotlivých cementov vyrábaných spoločnosťou v rokoch 1998-2007.



**Obr. 10:** Produkcia cementov v rokoch 1998-2007.

Tab. 1: Produkcia cementov v rokoch 1998-2007.

Ukazovateľ tis. ton	Skutočnosť								Plán
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Výroba cementu:</b>	408 000	378 000	445 000	495 000	518 000	530 000	540 000	575 000	590 000
<b>CEM II/A-S 32,5 R</b>	252 481	267 855	221 838	46 516	2 970	0	0	0	0
<b>CEM II/B-S 32,5 R</b>	0	0	117 260	313 519	330 995	370 000	395 000	395 000	425 000
<b>ND II/B-S 22,5</b>	55 017	17 560	0	0	0	0	0	0	0
<b>CEM I 42,5 R</b>	0	4 592	74 615	117 459	144 762	80 000	145 000	180 000	165 000
<b>CEM I 32,5 R</b>	100 502	87 993	31 287	17 506	39 273	0	0	0	0
<b>CEM II/A-S 42,5 R</b>	0	0	0	0	0	80 000	0	0	0

### 1. Portlandský troskový cement CEM II/A-S 32,5 R

Portlandský troskový cement **CEM II/A-S 32,5 R** sa vyrába spoločným zomletím kremičitanového (portlandského) slinku, vysokopecnej granulovanej trosky a sadrovca. Troska, ktorú cement obsahuje max. do 20 % upravuje zmesnosť cementu a tiež obmedzuje prílišné počiatočné hydratačné teplo. Sadrovec pôsobí ako regulátor tuhnutia cementu. [16]

Portlandský troskový cement **CEM II/A-S 32,5 R** sa používa k príprave mált, jednoduchého a vystuženého betónu, takmer pre všetky druhy občianskych a priemyselných stavieb, výrobe železobetónových stavebných dielcov, betónových výrobkov, terasových dlaždíc, nadstavbových omietok, cementovej malty. Je vhodný na spracovanie v prostredí do 5°C. Pod teplotou 5°C je ho možné spracovať za použitia špeciálnych prísad. Cement tohto druhu má veľmi dobrú objemovú stálosť a je odolný voči chemickým vplyvom. [16]

### 2. Portlandský troskový cement CEM II/B-S 32,5 R

Portlandský troskový cement **CEM II/B-S 32,5 R** sa vyrába spoločným zomletím kremičitanového (portlandského) slinku, vysokopecnej granulovanej trosky a sadrovca. Troska, ktorú cement obsahuje max. do 35 % upravuje zmesnosť cementu a tiež obmedzuje prílišné počiatočné hydratačné teplo. Sadrovec pôsobí ako regulátor tuhnutia cementu.

Portlandský troskový cement **CEM II/B-S 32,5 R** sa používa k príprave mált, jednoduchého a vystuženého betónu, takmer pre všetky druhy občianskych a priemyselných stavieb, výrobe železobetónových stavebných dielcov, betónových výrobkov, terasových dlaždíc, nadstavbových omietok, cementovej malty. Je vhodný na spracovanie v prostredí do 5°C. Pod teplotou 5°C je ho možné spracovať za použitia špeciálnych prísad. [16]

### 3. *Portlandský cement CEM I 32,5 R*

Portlandský cement **CEM I 32,5 R** sa vyrába jemným zomletím kremičitanového (portlandského) slinku s malým množstvom sadrovca a prípadne prísad, podľa normy DIN 1164-1, časť 1 (troska, tras a iné). Sadrovec pôsobí ako regulátor tuhnutia cementu. [16]

Portlandský cement **CEM I 32,5 R** sa používa ku príprave betónov vysokých pevnostných tried. Vďaka svojej vysokej počiatkovej pevnosti je vhodný pre včasné odstraňovanie debnení stavebných konštrukcií (napr.: hotových dielcov) a prácu pri nízkych teplotách. [16]

### 4. *Portlandský cement CEM I 42,5 R*

Portlandský cement **CEM I 42,5 R** sa vyrába jemným zomletím kremičitanového (portlandského) slinku s malým množstvom sadrovca ako regulátora tuhnutia. Dosahuje vysoké pevnosti a je vyrábaný bez prísady vysokopecnej granulovanej trosky. Sadrovec pôsobí ako regulátor tuhnutia cementu. [16]

Portlandský troskový cement **CEM I 42,5 R** má vyššie počiatkové pevnosti ako portlandský troskový cement. Používa sa ku príprave betónov vysokých pevnostných tried, pre náročné konštrukcie zo železobetónu a predpätého betónu, pre všetky druhy iných stavieb. Možno ho použiť na špeciálne zálievky stykov a železobetónových montovaných konštrukcií. Pod teplotou 5°C je ho možné spracovať za použitia špeciálnych prísad. Cement tohto druhu má rýchly nárast počiatkových pevností a vykazuje veľmi dobrú spracovateľnosť. [16]

Celková produkcia cementu, spotreba na domácom trhu a export do jednotlivých zahraničných krajín je zobrazený v nasledujúcej tabuľke (Tab. 2).

*Tab. 2: Produkcia, domáca spotreba a export cementu v rokoch 2005-2007.*

tis. ton	Skutočnosť		Plán
	2005	2006	2007
<b>Produkcia cementu</b>	540 000	575 000	590 000
<b>SR</b>	245 000	315 000	355 000
<b>ČR</b>	195 000	170 000	165 000
<b>Rakúsko</b>	65 000	50 000	70 000
<b>Maďarsko</b>	35 000	40 000	0

## 7.4 Opis odvetvia

Cementárenský priemysel zastáva významné miesto vo výrobe stavebných materiálov na Slovensku, a na celkových tržbách odvetvia sa podieľa 30 percentami. Na Slovensku vyrobí štyria výrobcovia ročne asi 3 milióny ton sivého cementu a 100 000 ton bieleho cementu ročne. Výrobná kapacita cementární, ktorá predstavuje 4,2 mil. t/rok je pre potreby domáceho trhu využitá len na 40 %. Zo súčasnej ročnej výroby cementu, ktorá predstavuje 3 mil. ton, približne polovica sa exportuje do okolitých krajín a to najmä do Českej republiky, Rakúska a Maďarska. Dovoz cementu na Slovensko predstavuje ročne asi 100 000 t.[18]

Výrobcovia cementu na Slovensku sa v minulosti združovali pod názvom Slovenské cementárne a vápenky a ich sídlom bol podnik CEVA Trenčín, kde bolo zároveň ich generálne riaditeľstvo. V januári roku 1996 vznikol Zväz výrobcov cementu a vápna Slovenskej republiky (ZVCV SR), ktorého sú členom všetci súčasní výrobcovia cementu a vápna v Slovenskej republike. [18]

Počas vyše storočnej histórie cementárskeho priemyslu na Slovensku vzniklo viacero subjektov, ktoré boli v tejto činnosti aktívne. Prvá cementáreň vznikla v Ladcoch (1889), postupne vznikali ďalšie ako napríklad Lietavská Lúčka (1901), Horné Srnie (1929), Stupava (1930), Bystré nad Topľou (1956), B. Bystrica (1958) a Turňa nad Bodvou (1973). Rozvoj pokračoval výstavbou najväčšej cementárenskej kapacity na Slovensku v Rohožníku v rokoch 1976 až 1983, kde sú v činnosti až tri rotačné pece. Jednotlivé závody boli v priebehu svojej činnosti modernizované s výsledkom zvyšovania výrobnnej kapacity, technicko-technologickej úrovne a kvality produkcie. Najvýraznejšia modernizácia prebehla v Ladcoch a v Hornom Srní, kde boli nahradené šachtové pece rotačnými pecami na suchý spôsob výroby s disperzným výmenníkom tepla a roštovým chladičom. Počas posledných desaťročí došlo takisto k zániku niektorých podnikov, a síce zanikli cementárne v Stupave (1982), Bystrom (1999) a v Lietavskej Lúčke (1999). V nasledujúcej tabuľke uvádzam výrobu a spotrebu cementu v Slovenskej republike, v časovom období od roku 1996 – 2005 (Tab. 3). [18]

*Tab. 3: Výroba, spotreba, export a import cementu v Slovenskej republike v rokoch 1996-2005.*

Kt	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Výroba cementu</b>	2 803	3 017	2 964	2 985	2 951	2 986	3 033	3 060	3 071	3 432
<b>Import</b>	0	90	111	85	84	82	85	100	180	150
<b>Spotreba SR</b>	1 472	1 724	1 751	1 660	1 684	1 682	1 760	1 818	1 945	2 335
<b>Export</b>	1 331	1 383	1 324	1 410	1 351	1 386	1 358	1 342	1 306	1 247

Priemerná ročná výroba cementu za obdobie 1990-1999 činila na Slovensku 2 940 tis. ton, čo oproti obdobiám 1977-1984 predstavuje pokles výroby o 25,7 % pri použití výrobných kapacít na 74,3 %. Došlo k podstatnejším zmenám v sortimentnej skladbe cementov v prospech nárastu výroby cementu triedy CEM I 42,5 a vyššie, čo optimálne korešpondovalo s aproximáciou podmienkam spotreby cementu na európskych trhoch. V súčasnom období sú v slovenskom cementárskom priemysle realizované technické, racionalizačné a intenzifikačné environmentálne investičné akcie, orientované predovšetkým na trvalo udržateľný rozvoj týchto podnikov. [18]

Momentálne je na Slovensku činných 5 cementární, ktoré sú združené vo Zväze výrobcov cementu a vápna Slovenskej republiky: CEMMAC, a.s. Horné Srnie, Holcim Slovensko, a.s. Rohožník, Považská cementáreň, a.s. Ladce, VSH, a.s. Turňa nad Bodvou a Stredoslovenská cementáreň, s.r.o. Banská Bystrica, ktorej 100%-ným vlastníkom je však Holcim, a.s. Rohožník, čiže z pohľadu priamej konkurencie ide len o štyri podniky činné na slovenskom trhu.

## 7.5 Konkurencia

Na trhu dominuje **Holcim, a.s. Rohožník**, ktorý ročne vyprodukuje približne 60 % všetkého cementu na Slovensku. Táto spoločnosť vznikla v roku 1996, keď sa Holderbank, GmbH. stal majoritným vlastníkom HIROCEM, a.s. a v roku 2001 premenoval tento podnik na Holcim Slovensko, a.s. [19]

**Považská cementáreň, a.s. Ladce** je najstaršou cementárňou na Slovensku, v súčasnosti sa najviac zo všetkých sústreďuje na export. Okrem klasických portlandských cementov má vo svojom portfóliu aj špeciálne cementy Cemodur a Chromatmin. Za svoje výrobky dostal podnik viacero ocenení kvality, no tiež treba spomenúť, že hygienický ústav nepovolil po-



užívat' ich cementy na povrchové úpravy akýchkoľvek plôch, ktoré prichádzajú do styku s pitnou vodou.

Veľkou konkurenčnou výhodou je pre a.s. Ladce možnosť spaľovať biologický odpad vo forme mäsokostných múčok, čo podniku prináša ročný čistý zisk približne 50 mil. Sk a stavia ich oproti konkurentom bez tejto možnosti do veľmi priaznivej štartovacej pozície.[20]

**VSH, a.s. Turňa nad Bodvou** sa podieľa takmer 50-timi % na exporte, najmä do Nemecka, Česka, Maďarska a Rakúska. Produkuje široký sortiment cementov portlandských, troskoportlandských, vysokopečných i pucolánových.[21]

V roku 1996 tu bol ako v prvej cementárni zavedený systém manažérstva kvality v odbore podľa EN ISO 9002.[21]

**CEMMAC, a.s. Horné Srnie** je, tak ako iné cementárne, takisto členom medzinárodného stavebného holdingu, zoskupenia podnikov s rôznou mierou horizontálnej aj vertikálnej diverzifikácie. V tomto konkrétnom prípade ide o vertikálnu diverzifikáciu, keď holding činný v oblasti stavebníctva začlenil do svojej štruktúry cementáreň, ako jedného zo svojich výhradných dodávateľov stavebných materiálov.

Táto skutočnosť značne ovplyvňuje pôsobenie cementárne na slovenskom trhu, pretože ako člen stavebného holdingu môže CEMMAC, a.s. využívať výhody skupiny a hlavne môže korigovať nepriaznivé vplyvy trhu v oblasti zmien dopytu, čo sa prejavuje na jej celoročnej stabilite a relatívnej rovnomernosti predaja v priebehu celého roku rámci aj v rámci odvetvia, ktoré výrazne podlieha sezónnym výkyvom, akým je charakteristické takmer celé odvetvie stavebného priemyslu.

## 7.6 Vyhodnotenie

Budúcnosť cementárne CEMMAC, a.s., ale i celého cementárskeho priemyslu, ako významného výrobcu stavebných materiálov je veľmi priaznivá. Každoročne sa zvyšuje dopyt po cementárskych výrobkoch a v budúcnosti tomu nebude inak. V minulom roku sa cementársky priemysel podieľal 30 percentami na celkových tržbách odvetvia. V budúcnosti síce môžeme predpokladať pokles exportu do zahraničných krajín, za to významne rastie domáca spotreba. Pokles exportu je najmä z dôvodu vysokých kurzovných strát zo zahraničného obchodu. Podobný vývoj očakáva i CEMMAC, a.s., ktorý bude v tomto roku exportovať

o 10 % menej. V tomto roku sa spoločnosti nepodarilo dohodnúť s maďarskými odberateľmi, preto vývoz do tejto krajiny je nulový. Budúcnosť však môže byť pre dobre fungujúce dodávateľsko-odberateľské vzťahy celkom iná. Na rozdiel od exportu, spotreba na domácom trhu stúpne o 13 %. Dopyt po cementových výrobkoch v tuzemsku bude stúpať i naďalej. CEMMAC, a.s. sa svojou sortimentnou skladbou stále prispôsobuje podmienkam na trhu, preto v dnešnej dobe väčšiu časť jeho produkcie tvorí cement CEM I 42,5. Avšak svojim zákazníkom nemôže ponúknuť špeciálne cementy, ako CEMODUR a CHROMATMIN, ktoré vyrába Holcim, a.s. Rohožník. Vyskytujú sa na trhu príliš krátko na to, aby sa dal predpokladať ich budúci vývoj. Preto spoločnosť nechce začínať s ich výrobou, ktorá by sa mohla ukázať ako stratová.

V prípade výskytu nečakaných nepriaznivých vplyvov, je spoločnosť chránená členstvom v medzinárodnom stavebnom holdingu. Ako som už v predchádzajúcej časti spomínala, majoritný majiteľ je tiež člen tohto holdingu. Je najväčším výrobcom betónu v Rakúsku a v prípade nepriaznivých okolností je schopný odkúpiť až 90 % ročnej produkcie cementu CEMMAC, a.s., čo je veľká výhoda oproti iným výrobcom cementu.

S rozvojom stavebného priemyslu sa očakáva nárast dopytu po cemente. Pri budovaní novej infraštruktúry sa prihliada hlavne na finančnú úsporu, preto je výhodné investovať do cemento - betónových povrchov. K ich použitiu vedie niekoľko dôvodov, ide najmä o výhody ekonomické, environmentálne, o ich vynikajúce vlastnosti, životnosť vyššia ako 40 rokov a celkový efekt, ktorý prináša zníženie emisií až o 20 %. I tieto faktory predpokladajú pre CEMMAC, a.s., ale i pre celý cementársky priemysel dobré vyhliadky.

Zo spomínaných faktov, nemôžem v rámci stratégie vyvodiť konkrétne závery, ale naďalej sa tomu budem venovať a hľadať súvislosti, ktoré by sa mohli odraziť v závere práce.

## 8 ANALÝZA NÁKLADOV SPOLOČNOSTI

Spoločnosť CEMMAC, a.s. vedie podrobnú evidenciu nákladov. Pri vyúčtovaní kalkulovaných položiek používa druhové členenie nákladov a členenie nákladov vo vzťahu k objemu prevádzaných výkonov. Na každý rok zostavuje ekonomický úsek podrobný podnikateľský plán, ktorý popisuje predpokladanú spotrebu nákladov na nasledujúci rok. Vedenie spoločnosti pri rozdeľovaní hospodárskeho výsledku vyčlení určitú časť na budúročné náklady. Odbor plánovania a financovania má za úlohu rozdeliť túto sumu pre jednotlivé strediská. Spoločnosť je zložená zo 17 veľkých hospodárskych stredísk a 110 nákladových stredísk. Súčasťou tohto plánu sú i predpokladané výnosy, vyplývajúce z plánovaného objemu produkcie. Ten je stanovený na základe rokovaní so stálymi i novými obchodnými partnermi. Na konci kalendárneho roku sa potom plánované hodnoty porovnajú s dosiahnutými skutočnosťami, tzn. či dosiahnuté hodnoty kalkulačných položiek zodpovedajú hodnotám uvedeným v pláne kalkulácie. V dôsledku vonkajších vplyvov dochádza často k nečakaným výkyvom v štruktúre nákladov.

Mojou úlohou je analyzovať situáciu v zložke nákladov a následne na to previesť analýzu vonkajších makroekonomických vplyvov, ktoré významne pôsobia na štruktúru nákladov a v konečnom dôsledku na celkovú podnikateľskú činnosť spoločnosti.

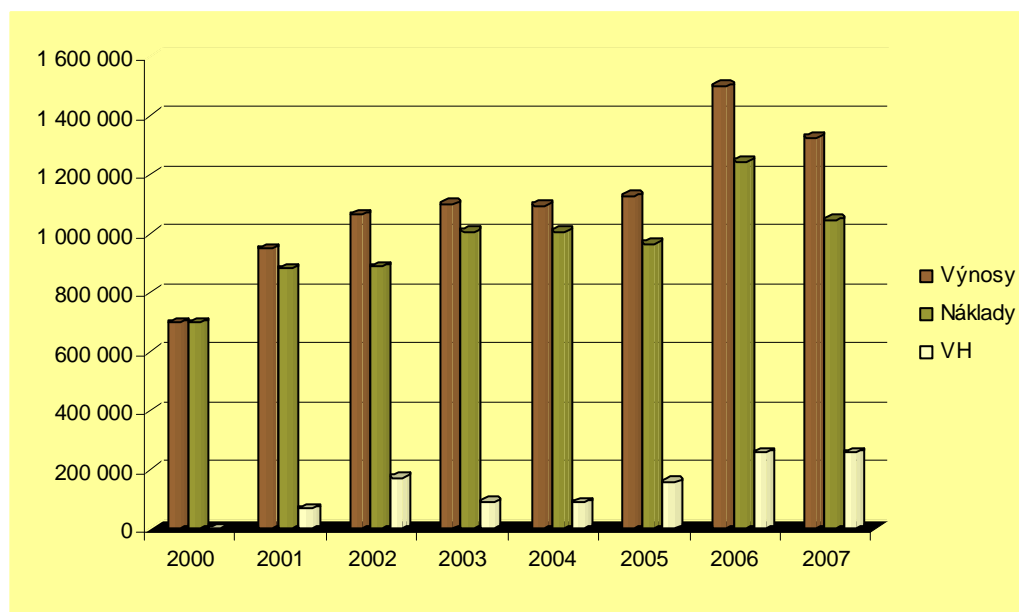
V nasledujúcej časti práce sa budem zaoberať analýzou vývoja nákladov spoločnosti a analýzou druhového členenia nákladov. Ďalej chcem analyzovať náklady vo vzťahu k objemu prevádzaných výkonov a v závere kapitoly sa zameriam na bod zvratu. Po ukončení analýzy nákladov a po krátkom vyhodnotení zistených skutočností, prevediem analýzu vonkajšieho prostredia, pomocou PEST analýzy.

### 8.1 Analýza vývoja nákladov

V prvej časti analýzy sa zameriam na vývoj nákladov. Dokážem tak lepšie priblížiť situáciu, v ktorej sa firma v poslednom úseku svojej podnikateľskej činnosti nachádzala. Pre lepšie porozumenie, uvádzam i hodnoty výnosov a hospodárske výsledky. Hodnoty sa týkajú obdobia od roku 2000 po rok 2006. Uvádzam i plán stanovený na rok 2007. Všetky skutočnosti sú zachytené v nasledujúcej tabuľke (Tab. 4) a prehľadne zobrazené v obrázku (Obr.11).

*Tab. 4: Vývoj výnosov, nákladov a hospodárskych výsledkov v rokoch 2000-2007.*

tis. Sk	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Výnosy</b>	699 211	949 632	1 063 073	1 099 993	1 096 000	1 127 000	1 501 000	1 327 000
<b>Náklady</b>	698 570	881 848	888 499	1 008 560	1 008 000	968 000	1 244 000	1 046 000
<b>VH</b>	641	67 784	174 574	91 433	88 000	159 000	257 000	257 000

*Obr. 11: Vývoj výnosov, nákladov, hospodárskych výsledkov v rokoch 2000-2007.*

Ako som už spomínala zamerala som sa na vývoj nákladov v rokoch 2000-2006. V tabuľke je zahrnutá i plánovaná výška nákladov v roku 2007. Pri prvom pohľade na obrátok (Obr. 11) je zrejmé, že vývoj nákladov mal kolísavý, prevažne rastúci charakter. Vysoký rast spoločnosť zaznamenala najmä v minulom roku, kedy sa hodnota nákladov zvýšila o viac ako 22 %. Tento fakt zapríčinila najmä skutočnosť, že na začiatku roku 2006 došlo k už spomínanému spojeniu dvoch podnikateľských jednotiek, vďaka ktorému došlo k prudkému nárastu celkových nákladov. V tomto roku je plánovaný objem nákladov vo výške 1 327 000 tis. Sk, čo znamená vzostup o 11 % v porovnaní s minulým rokom.

Vývoj výnosov a hospodárskych výsledkov je pre spoločnosť v posledných rokoch veľmi priaznivý. Zatiaľ čo v roku 2000 dosahoval hospodársky výsledok spoločnosti sotva 700 tis. Sk, v minulom roku to bolo už 257 000 tis. Sk. Tento značný nárast bol spôsobený najmä výstavbou novej rotačnej pece, ktorá bola uvedená do prevádzky v roku 2000. Napriek vysokým investičným nákladom, celková modernizácia výrobného komplexu prinies-

la firme nové možnosti vo výrobe, zvýšenie kapacity výroby, efektívnejšie využívanie výrobných a ľudských zdrojov. V konečnom dôsledku sa všetky tieto faktory odrazili v priaznivom vývoji hospodárskeho výsledku.

## 8.2 Analýza druhového členenia nákladov

Ako som už v predchádzajúcej časti spomínala, firma využíva druhové členenie nákladov. V teoretickej časti som uviedla, že ide o delenie, ktoré vychádza zo spotrebovaných výrobných faktorov. V tejto časti práce sa zameriam na jeho analýzu, pričom budem pracovať so skutočnosťami v rokoch 2005-2006 a s plánom na rok 2007. Náklady podrobím analýze použitím vertikálnej (Tab. 5) a následne horizontálnej metódy (Tab. 6).

*Tab. 5: Vertikálna analýza druhového členenia nákladov.*

tis. Sk	Skutočnosť				Plán	
	2005	v %	2006	v %	2007	v %
<b>Spotreba materiálu</b>	272 824	<b>28%</b>	369 037	<b>30%</b>	383 946	<b>39%</b>
<b>Spotreba energie</b>	155 160	<b>16%</b>	159 342	<b>13%</b>	181 041	<b>18%</b>
<b>Služby</b>	211 317	<b>22%</b>	155 160	<b>12%</b>	119 614	<b>12%</b>
<b>Osobné náklady</b>	77 471	<b>8%</b>	111 353	<b>9%</b>	116 832	<b>12%</b>
<b>Dane a poplatky</b>	6 090	<b>1%</b>	7 120	<b>1%</b>	6 568	<b>1%</b>
<b>Finančné náklady</b>	14 612	<b>2%</b>	10 896	<b>1%</b>	6 507	<b>1%</b>
<b>Iné prev. nákl.</b>	15 528	<b>2%</b>	237 093	<b>19%</b>	16 032	<b>2%</b>
<b>Odpisy nehm. A hm. IM</b>	215 000	<b>22%</b>	194 000	<b>16%</b>	163 000	<b>16%</b>
<b>Druhové náklady spolu</b>	<b>970 007</b>	<b>100%</b>	<b>1 246 007</b>	<b>100%</b>	<b>995 547</b>	<b>100%</b>

*Tab. 6: Horizontálna analýza druhového členenia nákladov.*

tis. Sk	Skutočnosť			Plán	
	2005	2006	2006/2005	2007	2007/2006
<b>Spotreba materiálu</b>	272 824	369 037	<b>35%</b>	383 946	<b>4%</b>
<b>Spotreba energie</b>	155 160	159 342	<b>3%</b>	181 041	<b>14%</b>
<b>Služby</b>	211 317	155 160	<b>-27%</b>	119 614	<b>-23%</b>
<b>Osobné náklady</b>	77 471	111 353	<b>44%</b>	116 832	<b>5%</b>
<b>Dane a poplatky</b>	6 090	7 120	<b>17%</b>	6 568	<b>-8%</b>
<b>Iné prev.nákl.</b>	15 528	237 093	<b>1427%</b>	16 032	<b>-93%</b>
<b>Finančné náklady</b>	14 612	10 896	<b>-25%</b>	6 507	<b>-40%</b>
<b>Odpisy nehm. a hm. IM</b>	215 000	194 000	<b>-10%</b>	163 000	<b>-16%</b>
<b>Druhové náklady spolu</b>	<b>970 007</b>	<b>1 246 007</b>	<b>28%</b>	<b>995 547</b>	<b>-20%</b>

Vertikálnou analýzou som v jednotlivých rokoch zisťovala podiely zložiek druhových nákladov k ich celkovému objemu. Následne na to som horizontálnou analýzou preskúmala jednotlivé ročné percentuálne nárasty týchto zložiek.

Najväčší percentuálny podiel tvorí **spotreba materiálu**. Je zložená zo surovín, ktoré firma nie je pri svojich možnostiach schopná pre svoje výrobné potreby vyrábať. Zložku okrem iného tvoria náhradné diely strojov, korekcie pre dosiahnutie požadovaných vlastností cementu, baliaci materiál, trhacie materiály používané pri práci v lome, pohonné hmoty, tuhé alternatívne palivá, čierne uhlie atď. Práve prechod na spaľovanie tuhých alternatívnych palív v posledných dvoch rokoch značne ovplyvnil veľkosť tejto skupiny nákladov. V roku 2006 sa jednalo o medziročný nárast až o 35 %. Tuhé alternatívne palivá nahrádzujú suroviny ako čierne uhlie, ktorých spaľovaním sa do ovzdušia vypúšťa veľké množstvo CO<sub>2</sub>. V súčasnej dobe a v budúcnosti je prioritou spoločnosti permanentné znižovanie množstva vypúšťaných emisií, čo sa významne odrazí i v štruktúre nákladov.

**Spotreba energie** zahŕňa elektrickú energiu, zemný plyn a spotrebu vody. Podiel sa pohybuje vo veľkosti od 13-18 %. Výroba cementu je energeticky náročný proces. V dôsledku každoročného zvyšovania cien energií bola spoločnosť nútená pristúpiť k rôznym opatreniam, ktorými sa budem podrobne zaoberať v siedmej kapitole práce. V roku 2007 je opäť plánovaný nárast tejto zložky nákladov o 14 %.

Opravy a udržiavanie, cestovné, náklady na reprezentáciu, nájomné, prepravné apod. tvoria **zložku služby**. Ako môžeme vidieť v tabuľke (Tab. 6), náklady tejto zložky sa oproti roku 2005 znížila o 27 %. V tomto roku je plánovaný pokles o 23 %. Skok je zaznamenaný najmä v skupine opravy a udržiavanie, z toho dôvodu, že spoločnosť znížili spotrebu externých opravárenských služieb, v dôsledku spojenia spoločností CEMUS, spol. s.r.o. a CEMMAC, a.s. Táto zmena vyvolala nárast v zložke **osobných nákladov**. V roku 2006 to bolo až o 44 %. Skupina obsahuje mzdové náklady na správu i na výrobu, náklady na sociálne zabezpečenie a ostatné sociálne náklady. Podiel tejto zložky sa v jednotlivých rokoch pohyboval vo výške od 8-12 %.

Zanedbateľnú časť tvoria **dane a poplatky**, ktorých podiel sa pohybuje vo výške 1 %. Sú zložené z nákladov na cestnú daň, daň z nehnuteľností a ostatné dane a poplatky. V roku 2006 zaznamenali tiež značný vzrast, ktorý činil 17 %. Tento rok je naopak plánovaný pokles o 8 %.

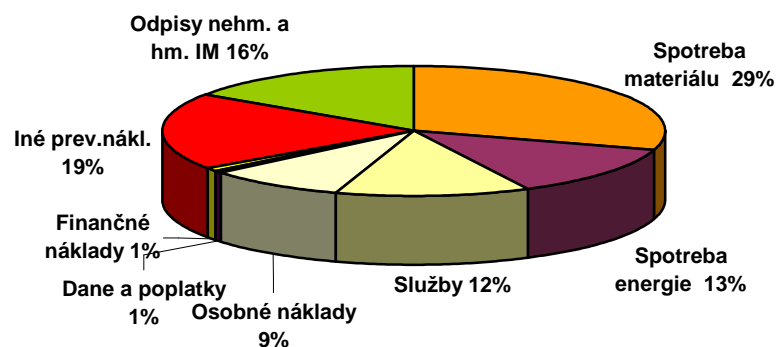
Dary, zmluvné pokuty a penále, ostatné pokuty a penále, predaný materiál a ostatné prevádzkové náklady tvoria skupinu **iných prevádzkových nákladov**, ktorá v roku 2005 tvorila percentuálny podiel 2 %. V nasledujúcom roku však podiel stúpol o 17 %. Zmena bola

vyvolaná najmä prudkým medziročným nárastom ostatných prevádzkových nákladov o 1 427 %. Tá je zložená napríklad z príspevkov do garančného fondu, do záujmových združení, do obchodnej komory, atď.

Ďalšiu zložku, s výškou percentuálneho podielu 1-2 %, tvoria **finančné náklady**, zložené z úrokov, kurzových strát, poisťného, ostatných finančných nákladov apod. Oproti roku 2005 hodnota tejto skupiny nákladov poklesla o 25 %. Tento rok spoločnosť končí so splácaním úveru, ktorý bol použitý pri výstavbe novej rotačnej pece, preto je plánovaný pokles finančných nákladov o 40 %, vďaka zníženiu nákladov použitých na platbu splátok a úverových úrokov. Problémom pre túto skupinu nákladov sú však kurzové straty, ktoré vznikajú z realizácie zahraničného obchodu. Neustále posilňovanie koruny spôsobuje ich každoročný nárast.

Do druhového členenia nákladov patria i **odpisy hmotného a nehmotného majetku**, ktoré tvoria podstatný podiel. V roku 2005 to bolo 22%.

Podiel druhových nákladov v roku 2006 som pre väčšiu zrozumiteľnosť znázornila i pomocou prehľadného obrázku (Obr. 12).



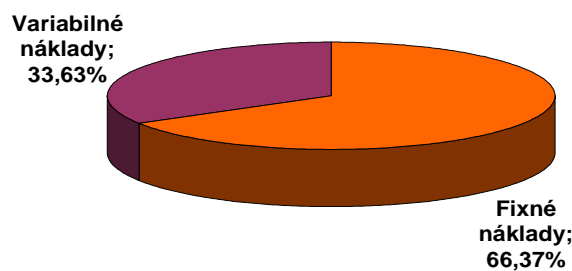
*Obr. 12: Percentuálne znázornenie druhového členenia nákladov v roku 2006.*

### 8.3 Analýza nákladov podľa ich závislosti na objeme prevádzaných výkonov

Ďalej sa zameriam na členenie nákladov posudzovaním dynamiky ich vývoja. Sledovanie celkovej výšky nákladov v závislosti na zmenách v objeme výkonov. Jedná sa o náklady

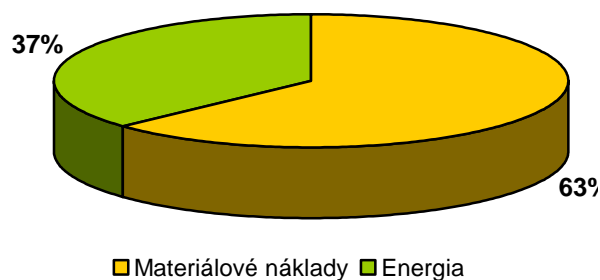
**fixné a variabilné.** Fixné náklady sa so zmenou objemu prevádzaných výkonov, na rozdiel od variabilných, nemenia. Podrobne som sa zaoberala touto problematikou v druhej kapitole teoretickej časti práce.

Pri analyzovaní tejto skupiny nákladov som vychádzala z údajov použitých v druhovom členení. Podľa závislosti na zmene v objeme výkonov som zistila, že v roku 2006 tvorila variabilná zložka nákladov približne 34 % a fixná zložka ostatných 66 %. Tento podiel je pre väčšiu prehľadnosť znázornený v nasledujúcom obrázku (Obr.13).



*Obr. 13: Podiel fixných a variabilných nákladov v roku 2006.*

Ďalej sa zameriam na podrobný rozbor skupiny **variabilných nákladov**. Tie sú tvorené časťou materiálových nákladov a časťou skupiny spotreby energie. V minulom roku bol ich pomer nasledujúci (Obr.14).



*Obr. 14: Podiel zložiek variabilných nákladov v roku 2006.*

Po konzultácii s odborným vedúcim mojej práce som do variabilnej časti **materiálových nákladov** zaradila nasledujúce položky: tuhé alternatívne palivo, troska, sadrovec, železitá



korekcia, pancierovanie, výmurovka, mazadlá, mlecie telesá, papierové vrecia, čierne uhlie atď. Do časti **spotrebovanej energie** zaradujem priamu elektrickú energiu a zemný plyn. Všetky spomínané náklady sa menia v závislosti na výške produkcie.

Vývoj tejto skupiny nákladov v rokoch 2005 a 2006, spolu s plánom na rok 2007 je zachytený v tabuľke číslo 7. Pomocou horizontálnej analýzy som zisťovala medziročný nárast jednotlivých zložiek variabilných nákladov (Tab. 7).

*Tab. 7: Horizontálna analýza zložiek variabilných nákladov v rokoch 2005-2007.*

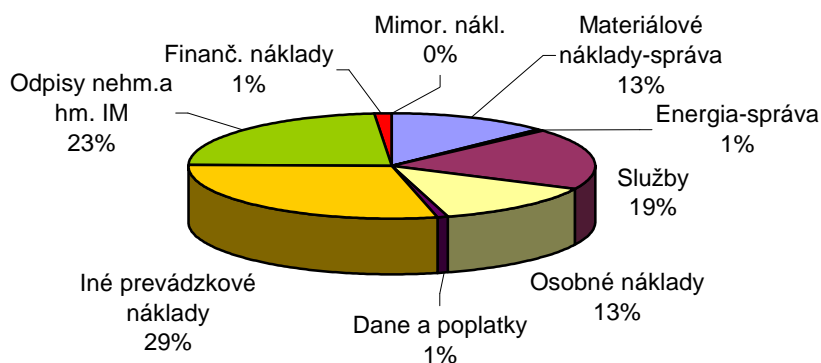
V tis. Sk	Skutočnosť			Plán	
	2005	2006	2006/2005	2007	2007/2006
Materiálové náklady	231 133	264 122	14%	289 017	9%
Energia	152 820	154 254	1%	174 201	13%
<b>VN celkom</b>	<b>383 953</b>	<b>418 376</b>	<b>9%</b>	<b>463 217</b>	<b>11%</b>

Pri celkovom zhodnotení variabilných nákladov môžete vidieť, že táto skupina má prevažne rastúci charakter. V roku 2006 sa o tento skok postarali materiálové náklady, ktoré sa zvýšili o 14 %. V tomto roku je plánovaný miernejší vzrast tejto skupiny nákladov, ktorý tvorí 9 %. Spoločnosť sa zamerala na väčšie využívanie tuhých alternatívnych palív, ktoré v roku 2006 stúpili o 1 400 %. I v tomto roku je plánované zvýšenie tejto zložky nákladov, hodnota sa však zvýši „len“ o 44 %. Najväčšiu časť materiálových nákladov tvorí čierne uhlie. Ale záznamy z roku 2006 ukazujú jej značný pokles. Dôvodom je postupné nahradzovanie tohto materiálu tuhými alternatívnymi palivami, ktoré prináša pre spoločnosť významné výhody.

V roku 2006 patrilo takmer 99 % v skupine **spotreba energie** položke priama elektrická energia. Ostatnú zanedbateľnú časť tvoril zemný plyn. Plán na rok 2007 ukazuje, že zložka spotrebovanej energie zaznamená v tomto roku nárast o 13 %, o ktorý sa postará najmä zvýšenie cien elektrickej energie, ale taktiež každoročné zvýšenie objemu výroby. Stúpanie nákladov vynakladaných na energiu je pre spoločnosť veľmi nepriaznivé. Odrazí sa najmä v cene cementov, čo bude mať vplyv na odbyt a celkové tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb.

Všetky ostatné položky druhového členenia nákladov, ktoré neboli zaradené do variabilných nákladov, tvoria zložku **fixných nákladov**. Ide o **materiálové náklady** a **energiiu spotrebovanú v správe, služby, osobné náklady, dane a poplatky, iné prevádzkové ná-**

klady, odpisy hmotného a nehmotného investičného majetku, finančné a mimoriadne náklady. Prevedenie vertikálnej analýzy ukázalo, že spomínané zložky nákladov tvorili v roku 2006 podiely zobrazené v obrázku (Obr.15).



**Obr. 15:** Podiel zložiek fixných nákladov v roku 2006.

Zloženie jednotlivých skupín fixných nákladov je spomínané v predošlej časti analýzy, zaoberajúcej sa druhovým členením nákladov. Nejasné by mohlo byť iba zloženie materiálových nákladov vynaložených na správu. Tie sa skladajú z pohonných hmôt, pneumatík, náhradných dielov, pomocných materiálov, apod.

Následne som opäť previedla horizontálnu analýzu nákladov, ktorej výsledok je zaznamenaný v tabuľke (Tab. 8).

**Tab. 8:** Horizontálna analýza zložiek fixných nákladov v rokoch 2005-2007.

v tis. Sk	Skutočnosť			Plán	
	2005	2006	2006/2005	2007	2007/2006
Materiálové náklady- správa	41 689	104 913	152%	94 927	-10%
Energia- správa	2 340	5 088	117%	6 840	34%
Služby	211 317	155 160	-27%	119 614	-23%
Osobné náklady	77 471	111 353	44%	116 832	5%
Dane a poplatky	6 090	7 120	17%	6 568	-8%
Iné prevádzkové náklady	15 528	237 093	1427%	16 032	-93%
Odpisy nehm a hm. IM	215 000	194 000	-10%	163 000	-16%
Finanč. Náklady spolu	14 612	10 896	-25%	6 507	-40%
Mimor. nákl. Spolu	0	0	0%	52 460	100%
<b>FN celkom</b>	<b>584 047</b>	<b>825 623</b>	<b>41%</b>	<b>582 780</b>	<b>-29%</b>

Fixné náklady v roku 2006 stúpili až o 41 %. Tento prudký nárast spôsobilo najmä zvýšenie materiálových nákladov vynaložených na správu podniku, a to hlavne na nákup náhradných dielov a pomocných materiálov. V tomto roku stúpili i náklady na spotrebovanú energiu.

Najvýraznejšia zmena však nastala v zložke iných prevádzkových nákladov. Medziročný nárast nákladov činil až 1 427 %. Dôsledok týchto prudkých zmien v roku 2006 bol vyvolaný už niekoľkokrát spomínaným faktom, a to zlúčením dvoch nezávislých podnikateľských jednotiek, CEMMAC, a.s. a CEMMUS, spol. s.r.o. Ako môžete vidieť, tento fakt vyvolal i prudkú zmenu vo veľkosti mzdových nákladov, keďže týmto krokom pribudlo spoločnosti približne 70 nových zamestnancov. Vidíme, že v tomto roku sa firma snaží o redukovanie takmer všetkých zložiek fixných nákladov. Výnimkou je iba energia spotrebovaná v správe, ktorej nárast je plánovaný o 34 %. Výrazné zvýšenie sa dá predpokladať i v položke mimoriadnych nákladov.

CEMMAC, a.s. vedie dvojité členenie variabilných a fixných nákladov. Keďže majoritným akcionárom spoločnosti je rakúsky podnikateľ Asamer & Hufnagel, je potrebné viesť náklady i podľa ich štandardov. Nasledujúcu tabuľku (Tab. 9) uvádzam iba pre zaujímavosť. Obsahuje variabilné a fixné náklady v rokoch 2005 a 2006 a tiež plán na rok 2007. V hodnotách i v zložení jednotlivých skupín nákladov môžeme vidieť podstatné rozdiely.

*Tab. 9: Rozdelenie variabilných a fixných nákladov podľa požiadaviek rakúskych akcionárov.*

tis. Sk	Skutočnosť		Plán
	2005	2006	2007
Materiálové náklady	150 159	190 137	222 729
Externé opravy	122 410	113 779	105 313
Energia	266 011	258 508	27 895
Doprava	80 192	79 465	48 262
Ostatné materiálové náklady	13 644	36 468	31 056
<b>Variabilné náklady</b>	<b>632 316</b>	<b>678 335</b>	<b>686 316</b>
Osobné náklady	75 071	107 957	112 992
Správne náklady	13 500	234 537	12 516
Poistenie/dane	10 955	14 277	13 287
Ostatné náklady + nájomné	9 696	8 532	2 784
<b>Fixné náklady</b>	<b>109 222</b>	<b>365 303</b>	<b>141 579</b>

#### 8.4 Analýza bodu zvratu

V rámci analýzy nákladov sa ďalej zameriam na analýzu bodu zvratu, ktorú som opísala v teoretickej časti v kapitole číslo 2.3.4. Spomína sa v nej, že objem výroby, ktorý zodpo-

vedá priesečníku priamky tržieb a priamky celkových nákladov, nazývame **bod zvratu**. Analýza bodu zvratu znamená skúmanie rovnováhy medzi nákladmi a výnosmi.

Požiadavkám spoločnosti bolo, aby som vykonala analýzu bodu zvratu v roku 2007. Pre toto zadanie mi poskytli všetky potrebné údaje z podnikového plánu na tento rok. Pôjde o nulový bod, ktorého sa bude podnik pri svojej podnikateľskej činnosti pridržovať v tomto roku. V tabuľke (Tab. 10) sú zahrnuté všetky potrebné údaje nevyhnutné pri výpočte.

*Tab. 10: Údaje potrebné pre výpočet bodu zvratu.*

Ukazovateľ	Mer. jednotka	rok 2007
<b>Q = Objem produkcie</b>	Ton	590 000
<b>V = Výnosy</b>	t. Sk	1 327 000
<b>N = Náklady</b>	t. Sk	1 046 000
<b>VN = Variabilné náklady</b>	t. Sk	463 219
<b>F = Fixné náklady</b>	t. Sk	582 781
<b>Z = Zisk</b>	t. Sk	281 000
<b>b = koeficient (VN/q)</b>	t. Sk	0,785
<b>p = Cena (c = V/q)</b>	t. Sk	2,249

Pri výpočte bodu zvratu použijem vzorec číslo 5, ktorý je uvedený v teoretickej časti v kapitole číslo 2.3.4.

$$q(BZ) = \frac{F}{p - b}$$

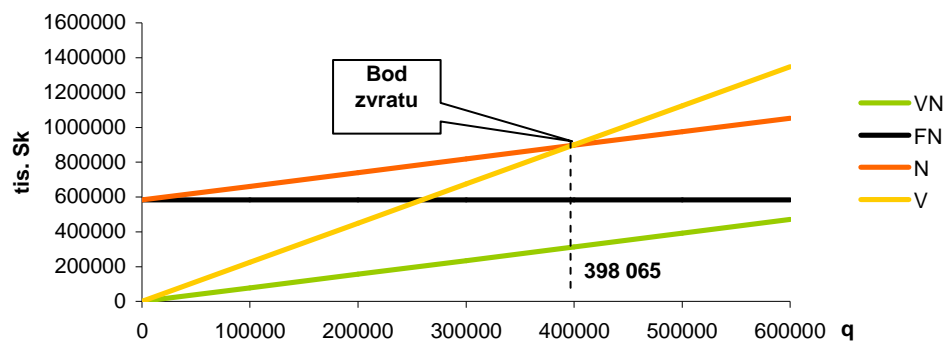
Výsledky výpočtu sú znázornené v nasledujúcej tabuľke (Tab. 11):

*Tab. 11: Výsledok výpočtu bodu zvratu.*

Ukazovateľ	Mer. Jednotka	rok 2007
<b>q = F / (p - b)</b>	Ton	398 065

V tabuľke môžeme vidieť, že spoločnosť musí v tomto roku predat' minimálne 398 065 ton cementu, aby jej podnikanie nebolo stratové. Prekročením tohto bodu začne spoločnosť realizovať zisk.

Pre väčšiu prehľadnosť som bod zvratu zobrazila v nasledujúcom obrázku (Obr. 16):



*Obr. 16: Plánovaný bod zvratu v roku 2007.*

Pri znázorňovaní bodu zvratu som vychádzala z fixných nákladov, variabilných nákladov a výnosov. Do úrovne fixných nákladov som vyniesla priamku rovnobežnú s variabilnými nákladmi. Tak som dostala celkové náklady spoločnosti v roku 2007 a ich priesečník s výnosmi zobrazil **bod zvratu**.

## 8.5 Vyhodnotenie

Po prevedení analýzy nákladov môžem povedať, že hospodárska situácia podniku je vo veľmi priaznivom stave. Pomocou analýzy som zistila ako sa spomínané skupiny nákladov správali v rokoch 2005 a 2006 a aké sú plánované hodnoty v roku 2007. V druhovom členení nákladov som sa najviac zaoberala vývojom materiálových nákladov, spotrebou energie, finančnými nákladmi, ich problematickou zložkou kurzových strát a osobnými nákladmi. Pri rozdeľovaní nákladov podľa ich závislosti na zmene prevádzaných výkonov som vychádzala z druhového členenia nákladov. Sústreďovala som sa najmä na zložku materiálových nákladov a spotrebu energie. Z nich som vyčlenila variabilnú zložku a ostatné náklady som zaradila medzi fixné náklady. Pri celkovom zhodnotení analýzy nákladov však nemôžem určiť konkrétne oblasti, ktoré sú pri riadení spoločnosti skutočne kritické a ktoré ohrozujú jeho podnikateľskú činnosť. Môžem len vymedziť niekoľko nedostatkov, ktorých riešením by spoločnosť zlepšila svoju prosperitu. Pri tvorbe stratégie sa teda zameriam na:

- Efektívnejšie využívanie výrobných faktorov, tak aby boli minimalizované celkové náklady podniku. Zameriam sa na zlepšenie procesu výroby, s cieľom odstrániť straty a tiež na hľadanie ekonomicky výhodnejších výrobných faktorov.

- Optimalizácia procesu s cieľom úspory palív a energie. Budem sa zaoberať hľadáním nových možností, ktoré by v konečnom dôsledku priniesli zníženie energetických nákladov, s dôrazom na menšie čerpanie neobnoviteľných fosílnych palív, ktoré sa využívajú pri spaľovaní v rotačnej peci.
- Po spomínanom zlúčení dvoch podnikateľských subjektov došlo k prudkému nárastu pracovníkov. Zameriam sa na zníženie mzdových nákladov s dôrazom na efektívne využívanie ľudských zdrojov a zmenu v štruktúre pracovníkov. Tým by som chcela predísť zbytočnému plytvaniu v štruktúre nákladov a prebytočné zdroje smerovať do iných oblastí, kde by našli určite väčšie využitie.

## 9 PEST ANALÝZA

Vplyvy negatívnych makroekonomických faktorov, ktoré pôsobia na podnikateľskú činnosť spoločnosti, sa najviac odrážajú v štruktúre nákladov. Pomocou PEST analýzy v tejto časti prevediem analýzu okolia podniku. Ako som spomínala v teoretickej časti práce, PEST analýza skúma makrookolie v štyroch oblastiach, a to v oblasti politickej a právnej, ekonomickej, sociálnej a technologickej.

Zameriam sa na analyzovanie všetkých spomínaných oblastí. V tom mi vo veľkej miere pomohol rozhovor s vedúcim odborom plánovania a financovania CEMMAC, a.s. Podľa neho som sformulovala nasledujúce závery.

### **Politické a právne okolie**

Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sa zmenilo veľa podstatných vecí v činnosti podnikateľských subjektov. Jednou z nich sú i normy emisií CO<sub>2</sub> vypúšťaných do ovzdušia. Na obdobie rokov 2005-2007 určila EU pre každý štát povolené množstvo, kvótu (v ton.) emisií, ktoré môžu vypustiť do ovzdušia. Dodržiavanie týchto noriem je prísne sledované. Tento fakt sa bezprostredne dotýka i spoločnosti CEMMAC, a.s., keďže sa pri kalcinácii a spaľovaní fosílnych palív uvoľňuje CO<sub>2</sub>. V prvom období tejto novej politiky sa firme podarilo všetky stanovené limity dodržať. Naopak, pridelené kvóty emisií, ktoré nestihla vyčerpať, mohla premeniť na výnosy, vďaka ich predaju iným podnikom. Avšak vyhliadky na nasledujúce obdobie rokov 2008-2012 nie sú priaznivé. Nedostatok by mohol obmedziť ekonomický pokles. Spoločnosť by sa nemala zamerať na zvyšovanie množstva pridelených kvót, ale na znižovanie emisií vypúšťaných do ovzdušia.

Kyotský protokol podpísala väčšina svetových priemyselných štátov a tým sa zaviazali znížiť emisie šiestich plynov spôsobujúcich skleníkový efekt. Z toho plynie pre CEMMAC, a.s. povinnosť vybavenia hlavného komína filtrom, ktorý zabraňuje úniku škodlivín do ovzdušia. Účinnosť tohto filtra však nie je maximálna a vždy dôjde k úniku určitého percenta. V dôsledku toho, je spoločnosť povinná platiť sankcie, ktoré každý mesiac tvoria približne 200 tis. Sk. Opatrenie filtra je však stále väčšie a jeho údržba je finančne náročná. I tento fakt značne ovplyvňuje štruktúru nákladov.

Podpísaním Kyotského protokolu plynie spoločnosti i ďalšia povinnosť, a to recyklácia odpadov a minimalizácia využívania energie. To si vyžaduje neustálu modernizáciu kom-

plexu, vysoko nákladné investície do technológií priateľských k životnému prostrediu a využívanie environmentálne výhodných výrobných faktorov.

Spoločnosť je platcom niekoľkých daní, a to dane z pridanej hodnoty, zo závislej činnosti, fyzických osôb, cestnej dane, atď. V Slovenskej republike je uzákonený systém rovnej dane vo výške 19%. Táto situácia nie je sympatická mnohým zahraničným krajinám. Protest prejavuje najmä Veľká Británia a Francúzsko, ktorý sa stali iniciátormi nového systému rovnej dane v celej Európskej únii. Nepáči sa im najmä to, že firmy kvôli nízkej dani odchádzajú z ich územia k nám, čím im unikajú výnosy a spomaľuje sa rast ekonomiky. Prijatím ich návrhu by sa podnikateľská situácia u nás, ale i v iných krajinách s rovnakým problémom (Litva), mohla veľmi skomplikovať. Zatiaľ ide iba o dohady, ale je potrebné brať tento fakt na vedomie.

Veľa odberateľov, s ktorými spoločnosť dlhé roky obchoduje, pochádza zo zahraničia. Spoločnosť značnú časť svojej produkcie exportuje do Poľska, Českej republiky, Rakúska i Nemecka. Problém sa v minulosti vyskytol zo strany nemeckých producentov cementu, ktorí právne napadli spoločnosť CEMMAC, a.s. Ich konanie bolo vyvolané tvrdením, že CEMMAC, a.s. predáva svoje produkty v zahraničí pod cenou. Súdne konanie však spoločnosť CEMMAC, a.s. vyhrala. Tvrdenia sa im nepodarilo dokázať. Ceny sú nízke vďaka relatívne nízkym nákladom na materiál, mzdy, apod. I kvôli tejto skutočnosti je záujem zahraničných zákazníkov taký veľký.

### **Ekonomické prostredie**

S rozšírením medzinárodného obchodu na Slovensku prišlo nielen k otvoreniu trhu a rozšíreniu podnikateľských príležitostí, ale aj k zvýšeniu konkurencie a k otvoreniu nových rizík. Medzi takéto riziká patrí aj kurzové riziko. Kurzovému riziku je vystavený každý podnikateľský subjekt, ktorý realizuje finančné transakcie presahujúce hranice štátu, alebo ktorý svoju nákupnú alebo predajnú cenu v slovenských korunách odvodzuje od kurzu voči zahraničnej mene. Aj čerpaním úveru v cudzej mene vzniká kurzové riziko. Kurzové riziko spôsobuje volatilita (pohyb) výmenných kurzov slovenskej koruny voči zahraničným menám. Vznikajúce obchodné kurzové straty môžu priviesť firmu do strát, v krajnom prípade ohroziť samotnú existenciu firmy. Je potrebné, aby bola spoločnosť na tieto možné straty pripravená, dokázala sa s nimi v dostatočnej miere vyrovnáť, tak aby nebola narušené hospodárenie podniku.



Ako som už v predchádzajúcej časti práce spomínala, výroba cementu je charakteristická vysokou energetickou náročnosťou. Preto ďalším faktorom, ktorý vo veľkej miere ovplyvňuje podnikateľskú činnosť spoločnosti, sú stále zvyšujúce sa ceny energií. To má dopad na výšku výrobných nákladov, cenu cementu, odbyt a v konečnom dôsledku na výsledok hospodárenia.

Spoločnosť na každý rok spracuje plán hospodárenia. Jeho súčasťou sú i obchodné cykly, uzavreté obchodno-dodávateľské zmluvy. Nutné je, aby všetky dodávky energií a materiálov boli presne naplánované, aby firma nezostala bez potrebných substrátov. Jediný výpadok môže firme spôsobiť vysoké škody. Odstavenie výroby sa vykonáva iba raz za rok, kvôli generálnej prehliadke strojov a zariadení. Ide o veľmi nákladnú záležitosť. Častejšie pozastavenie výroby by znamenalo veľké finančné straty. Preto musí spoločnosť udržiavať dlhodobú finančnú stabilitu, aby bola schopná hradiť dodávateľom svoje záväzky a tým zabrániť možným výpadkom dodávok.

Ďalším problémom je schopnosť odberateľov platiť svoje záväzky voči spoločnosti. Dĺžka doby obratu pohľadávok je i v tomto roku neprimerane vysoká, to je 78 dní. Dlhá priemerná doba inkasa pohľadávok znamená väčšiu potrebu úveru na hradenie vlastných záväzkov a tým i väčšie náklady. Zvyšuje sa najmä položka nedobytných pohľadávok a prevádzkových nákladov. Preto by mala firma v tejto oblasti sprísniť požiadavky voči svojim obchodným partnerom.

### **Sociálne prostredie**

Spoločnosť ponúka svojim zamestnancom pracovnú istotu, adekvátne ohodnotenie, pracovné zvýhodnenia. Napriek tomu nie je práca dostatočne atraktívna najmä pre mladých ľudí, ktorých je v podniku nedostatok. Priemerná veková hranica je 43,5 rokov. Problémy sú najmä vo vysokom a stredom manažmente. Vysoké náklady sú spotrebované na školenia, preškolenia, rôzne jazykové a počítačové kurzy. Spoločnosť je dlhé roky verná zaužívaným metódam, starým zvykom. V podniku chýba mladá svieža pracovná sila, plná elánu, nových nápadov a s pozitívnym myslením, otvorená novým príležitostiam. Najmä čerství absolventi vysokých škôl vidia v podniku určitú uzatvorenosť, bez možnosti ďalších postupov, sebarealizácie a ďalšieho rozvíjania svojich schopností.

### Technologické prostredie

Cement je využívaný najmä pri budovaní bytových a nebytových priestorov. V dnešnej dobe sa však stále vo väčšej miere využívajú iné možnosti výstavby, ako napríklad oceľové konštrukcie a drevené stavby. Drevospracujúce spoločnosti ponúkajú výstavbu rodinných domov v rekordne krátkom čase, za prijateľnú cenu. V dnešnom uponáhľanom svete volí túto možnosť stále viac a viac ľudí. Naopak dobrú budúcnosť očakáva cementársky priemysel pri budovaní infraštruktúry, kde sa ráta so stále väčším využívaním cemento - betónových povrchov, ktoré sa čím ďalej využívajú pre svoje dobré vlastnosti a hospodársku úspornosť.

CEMMAC, a.s. sa nachádza na upätí krajinej oblasti Bielych Karpát. Každoročne sa na tomto území vykonáva monitorovanie spodných vôd, dopad na ľudské zdravie, meranie pH vo vode i v pôde, znečistenie ovzdušia apod. Ak by sa preukázalo, že výroba cementu má neblahé dopady na životné prostredie alebo zdravie človeka, musela by byť výroba ukončená. Spoločnosť proti tejto možnosti vykonáva mnohé opatrenia. Neustále sa snaží znižovať množstvo emisií vypúšťaných do ovzdušia, tým že nahradzuje fosílna palivá ako sú plyn, ťažký vykurovací olej a uhlie za alternatívne palivá, svojim zamestnancom ponúka bezplatné preventívne prehliadky, snaží sa využívať technológie bez škodlivého účinku na životné prostredie.

Pri študovaní technologického postupu výroby cementu ma zaujímali i odpady, ktoré pri ňom vznikajú a ktoré by spoločnosť musela na základe nariadení úradu pre životné prostredie na svoje náklady recyklovať. Zistila som však, že výroba je takmer bezodpadová. Jediným odpadom je CO<sub>2</sub>, ktorý vzniká pri výrobe, ale i pri spaľovaní palív. Naopak pri výrobe cementu môžu byť niektoré prírodné suroviny nahradzované alternatívnymi, ktoré sú odpadom iných priemyselných odvetví. Je to najmä tzv. energo – sadrovec, ktorý vzniká ako odpad pri odsírovaní dymu v tepelných elektrárňach, ďalej vysokopecná troska, ktorá je odpadom pri výrobe ocele a taktiež železitá troska. Spoločnosť však tieto suroviny vo veľkej miere nevyužíva.

## 9.1 Vyhodnotenie

Analýza vonkajších faktorov vplyvujúcich na podnikateľskú činnosť spoločnosti CEMMAC, a.s., ktorú som previedla pomocou PEST analýzy, ukazuje, že pri tvorbe stratégie by som sa mala zamerať najmä na:

- Znižovanie množstva CO<sub>2</sub> vypúšťaného do ovzdušia väčším využívaním alternatívnych palív. Využívanie alternatívnych palív prináša so sebou ekonomické, environmentálne a sociálne výhody. Ukazuje sa ako dobré riešenie mnohých problémov.
- Zavedenie opatrení pre efektívne využívanie a minimalizovanie nákladov na spotrebu energie. Nahradzovanie niektorých druhov palív, ako napríklad čierne uhlie, ekonomicky i environmentálne prijateľnejšími surovinami.
- Nahradzovanie prírodných surovín alternatívnymi surovinami, ktoré sú odpadom iných priemyselných odvetví.
- Znižovanie kurzovných strát vyplývajúcich zo zahraničného obchodu, pomocou využívania nástrojov komerčných bánk.
- Upravenie odberateľských obchodných vzťahov s dôrazom na zníženie doby obratu pohľadávok. Tým dôjde k zníženiu prevádzkových nákladov a k zvýšeniu finančnej prosperity spoločnosti.
- Optimalizovanie vekovej hranice zamestnancov. Zníženie vekovej hranice najmä v strednom a vysokom manažmente. Prínos nových nápadov, zhodnotenie nových príležitostí, nové metódy, prechod od zaužívaných tradícií.

## 10 BALANCED SCORECARD (BSC)

Súčasťou mojej práce nie je iba navrhnutie stratégie, ale taktiež jej implementácia do podnikového prostredia. Realizácia stratégie mala byť prevedená pomocou manažérskeho strategického nástroja, BSC. Mnoho stratégií, ktoré si sľubujú úspech, stroskotajú len preto, že sa nepodarí ich implementácia do reality. Pri správnom výbere cieľov a merítok objasní BSC strategické smerovanie podniku a súčasne umožní jeho meranie. Strategické ciele sú odvodzované od stratégie a vízie spoločnosti. Aby ich podnik mohol plánovať a sledovať ich dosiahnutie, je potrebné k nim priradiť zodpovedajúce finančné a nefinančné merítko. K jednotlivým cieľom sú taktiež priradené strategické akcie. Pomocou nich dosiahneme naplnenie strategických cieľov. Každá strategická akcia musí obsahovať termín, rozpočet a konkrétnu zodpovednú osobu. Zavedenie BSC do CEMMAC, a.s. by znamenalo, že sa ciele, merítko a strategické akcie priradia konkrétnemu uhlu pohľadu, tzv. perspektívam. To zabraňuje jednostrannému premýšľaniu pri sledovaní cieľov. Ako som v teoretickej časti práce uvádzala, poznáme štyri druhy perspektív, a to finančnú, zákaznícku, interných procesov a potenciálnu. Pri aplikácii stratégie do podnikovej praxe spoločnosti CEMMAC, a.s. by sme sledovali najmä perspektívu finančnú, ďalej zákaznícku a tiež z časti perspektívu interných procesov. Aplikáciou BSC v CEMMAC, a.s. som chcela dosiahnuť rovnováhu medzi očakávaniami záujmových skupín a naplniť ich prepojenie v reálnom fungovaní firmy. Tým by bola dosiahnutá vyššia spokojnosť zamestnancov a zvýšenie kvality interných procesov. Aplikáciu tohto nástroja som však kvôli obmedzenému rozsahu tejto práce a neposkytnutia potrebných materiálov nemohla previesť. Pokúsila som sa však aspoň približne načrtnúť postup pri jeho realizácii, ktorý je popísaný v ďalšom texte.

Načrtnutie postupu zavádzania Balanced Scorecard do podnikovej praxe:

- Po spoločnej konzultácii s pracovníkom spoločnosti zameranej na poradenskú činnosť v oblasti strategického manažmentu, budú vybraní vhodní pracovníci, tvoriaci strategický tím pre zavedenie BSC do podnikovej praxe. Títo sú zodpovední za zozbieranie potrebných dokumentov, ktoré podrobia dôkladnej analýze.
- Ďalej sa uskutoční workshop so strategickým tímom, kde bude presne definovaný projekt implementácie budúcich podnikových cieľov pomocou BSC a zvolený spôsob spolupráce medzi členmi tímu. Ide o projekt, ktorého výsledkom bude efektívnejšie využívanie zdrojov pri minimálnych nákladoch a zmena podnikovej

štruktúry spoločnosti. Strategický tím bude naďalej komunikovať s odborným poradcom konzultantskej spoločnosti, ale i s inými odborníkmi v danej oblasti.

- Členovia strategického tímu vytvoria korporátnu strategickú mapu, ktorá bude obsahovať ciele a merítka výkonnosti. Súčasťou mapy budú i plánované merítka, ktoré sa bude spoločnosť zavedením stratégie snažiť dosiahnuť.

Strategické ciele, merítka výkonnosti, plánované merítka výkonnosti:

- **1. cieľ:** Zníženie pomeru nákladov vynakladaných na energiu k tržbám z predaja vlastných výrobkov a služieb z 15 % na 10 % z pozitívneho hľadiska v priebehu troch rokov, z negatívneho hľadiska v priebehu siedmich rokov. Uvedená hodnota je zvolená na základe konzultácie s vedúcim odboru financovania a plánovania. Hodnota je z hľadiska cien energií a vývoja odvetvia adekvátne. Jej dosiahnutie by znamenalo pre spoločnosť veľký úspech.
- **2. cieľ:** Zníženie množstva emisií CO<sub>2</sub> vypúšťaných do ovzdušia o 20%. Vďaka novým možnostiam v technológiách a využívaniu nových materiálov a surovín je zrejme, že spoločnosť môže stanovenú hodnotu dosiahnuť v rozmedzí 3-5 rokov.
- **3. cieľ:** Zníženie vekovej hranice zamestnancov zo 44,5 rokov na 41 rokov. Pri konzultácii so strategickým tímom sme zvažovali niekoľko možností. Dosiahnutie zvolenej hodnoty je najpriateľnejšie. Spoločnosť sa bude snažiť nájsť kvalitnú pracovnú silu, ktorá by dokázala zefektívniť fungovanie spoločnosti. S istotou je však obtiažne vopred povedať, v akom časovom horizonte sa podarí tento cieľ dosiahnuť.
- **4. cieľ:** Zníženie doby obratu pohľadávok zo 78 dní na 55 dní. V cementárskom priemysle je zvolená doba obratu pohľadávok adekvátne. Bola zvolená na základe jednaní s odberateľmi. Dosiahnuť túto hodnotu firma chce už v priebehu jedného roka.
- K stanoveným cieľom budú v ďalšej fáze priradené opatrenia a iniciatívy. Následne na to sa určia ich priority. Pre spoločnosť je najdôležitejšie zvýšenie využívania tuhých alternatívnych palív a optimálnejšie využívanie energie.

- Rozpad cieľov na nižšiu úroveň riadenia organizácie:
  - **1. cieľ:** Odbor plánovania, financovania a úverovej politiky (zodpovedný vedúci Ing. Ernest Kebísek);
  - **2. cieľ:** Odbor plánovania, financovania a úverovej politiky (zodpovedný vedúci Ing. Ernest Kebísek);
  - **3. cieľ:** Odbor personálnej a mzdovej politiky;
  - **4. cieľ:** Odbor odbytu.
- V ďalšej časti sa budú testovať vzťahy medzi jednotlivými cieľmi BSC.
  - Ak sa podarí znížiť množstvo spotrebovanej energie, budeme môcť väčšie množstvo zdrojov vynaložiť na alternatívne palivá, ktorých spaľovaním neuniká do ovzdušia škodlivé CO<sub>2</sub>, tým sa znížia náklady, ktoré boli vynakladané na pokuty mestskému úradu za únik škodlivín do ovzdušia. Tak sa zvýšia náklady, ktoré môžeme vynaložiť na zatraktívnenie pracovných miest pre mladých ľudí apod.
- Poslednou fázou zavádzania Balanced Scorecard do podnikovej praxe bude prehĺbenie komunikácie do vnútra organizácie. BSC prejednáva stratégiu vo vnútri organizácie, prepája ciele oddelenia a jednotlivca s celkovou stratégiou. Na základe BSC budeme môcť identifikovať a analyzovať potenciálne podnikateľské riziká a následne na to môžeme tieto riziká riešiť.

Spoločnosť CEMMAC, a.s. je dobre organizovaná podnikateľská jednotka. V podnikových kruhoch je však manažérsky nástroj Balanced Scorecard dosiaľ neznámy pojem. Je možné, že spoločnosť pri dosahovaní svojich cieľov o takejto možnosti neuvažovala z toho dôvodu, že sa doteraz pri ich realizácii nevyskytli žiadne väčšie problémy, ktoré by narušili chod, štruktúru, organizovanie a základný podnikateľský zámer podniku. Jedným z dôvodov môže byť i fakt, že podnik ostáva verný tradícii a osvedčeným metódam, čo vyvoláva fakt, že veková hranica vo vrcholovom a strednom manažmente je veľmi vysoká. V tejto práci som chcela dokázať, že v podniku je možné uplatnenie tohto nástroja. Mojou snahou bolo, aby realizácia BSC uľahčila firme implementáciu stratégií, dosahovanie jej strategických cieľov, zvýšenie iniciatívy a zlepšenie vnútro podnikovej komunikácie.

## 11 NÁVRH STRATEGIE SPOLEČNOSI NA ZÁKLADĚ ANALÝZ

### 11.1 Využívání výrobních faktorů, náklady na energii, emise CO<sub>2</sub>

Na závěr každé analýzy jsem vykonala stručné vyhodnocení, v kterém jsem vytýčila nejzávažnější body, kterých řešením by společnost zvýšila svoji hospodársku výkonnost. Tieto fakty budem zohľadňovať pri tvorbe stratégie. V prvom rade sa zameriam na efektívnejšie využívanie zdrojov, zníženie množstva emisií CO<sub>2</sub> vypúšťaných do ovzdušia, zníženie nákladov na spotrebu energie pri procese výroby cementu, ktoré spolu úzko súvisia. CEMMAC, a.s. vykonala už mnoho opatrení, smerovaných týmto smerom. Prvým zásadným krokom bolo odstavenie výroby v šachtových peciach, ďalej nasledovala výmena mokrého spôsobu výroby na suchý spôsob a prechod z vykurovacieho média plynu a ťažkého vykurovacieho oleja na lacnejšie uhlie. V dnešnej dobe je najvýhodnejším riešením pri redukcii nákladov vynakladaných na spotrebu energie, na znižovanie množstva emisií vypúšťaných do ovzdušia a celkové zefektívnenie využívania zdrojov, prechod na spaľovanie alternatívnych palív

#### **Alternatívne palivá**

Proces výroby cementu je založený na roztavení suroviny v rotačných peciach na žeravo tekutú hmotu teploty okolo 1 400 °C, z ktorej po následnom stuhnutí vzniká slinok, ktorý sa melie na cement. Na roztavenie suroviny je potrebná veľmi vysoká teplota, preto na horáku v rotačnej peci dosahuje teplota až 2 000 °C. Alternatívne palivá sú vyrábané z priemyselných odpadov, ktoré sú často veľmi nebezpečné pre životné prostredie, keď sa nezlikvidujú environmentálne vhodným spôsobom. Pri ukladaní takýchto odpadov na skládky je riziko kontaminácie podzemných vôd veľmi vysoké. Vysoké teploty v cementárskych peciach garantujú dokonalé spálenie odpadov a to environmentálne, ekonomicky aj spoločensky vhodným spôsobom.

Výhody využívania alternatívnych palív pri výrobe cementu:

#### *a) Environmentálne výhody*

Energetické využívanie odpadov vo forme alternatívnych palív v cementárskych peciach významným spôsobom redukuje potrebu používania neobnoviteľných fosílnych palív ako

aj environmentálny dopad pri ich ťažbe. V rotačných peciach je možná až takmer 100% náhrada fosílnych palív.

Energetické využívanie odpadov vo forme alternatívnych palív v cementárenských peciach taktiež prispieva k znižovaniu emisií CO<sub>2</sub>, plynu ktorý najviac prispieva k tzv. skleníkovému efektu, ktorý následne spôsobuje globálne negatívne zmeny klímy. Spaľovaním alternatívnych palív sa v cementárniach nahrádzajú fosílna palivá materiálmi, ktoré by sa inak spaľovali v spaľovniach čo sprevádza emitovanie CO<sub>2</sub> a navyše aj tvorba nespáliteľných zvyškov. Týmto jednoduchým efektom je možné zredukovať emisie CO<sub>2</sub> až o 50%.

### ***b) Ekonomické výhody***

Používaním alternatívnych palív v cementárniach maximalizujeme energetické využívanie odpadov. Celá energia sa priamo využije v rotačných peciach na výrobu slinku. Takto sa zneškodnia aj tie časti odpadov, ktoré by pri likvidácii v spaľovniach zostali vo forme odpadu, ktorý by skončil na skládke. Tento environmentálne vhodný spôsob likvidácie odpadov má pozitívny ekonomický dopad na znižovanie energetických nákladov pri výrobe cementu.

### ***c) Spoločenské výhody***

Znižovanie nákladovosti výroby cementu, znižovanie emisií CO<sub>2</sub>, bezodpadová a environmentálne vhodná likvidácia odpadov ako aj šetrenie nenahraditeľných zásob fosílnych palív pre budúce generácie sú všetko veľmi pozitívne celospoločenské výhody. Betón vyrobený z cementu, pri výrobe ktorého boli použité alternatívne palivá má rovnaké konštrukčné a environmentálne vlastnosti ako betón vyrobený z cementu, pri ktorom boli použité fosílna palivá. Použité palivo nemá žiadny dopad na kvalitu výsledného produktu.

### **Alternatívne suroviny**

Ďalším optimálnym riešením pre CEMMAC, a.s. je využívanie alternatívnych surovín ako náhrada za prírodné suroviny. Jedná sa o vysokopecnú trosku, ktorá je odpadom oceliarskeho priemyslu a pri výrobe cementu nahrádza korekčné suroviny a slinok v zmesových cementoch. Ďalšími alternatívnymi surovinami sú elektrárenský popolček, ktorý tiež nahrádza slinok v zmesových cementoch a energo - sadrovec, ktorý nahrádza prírodný sadrovec a reguluje tuhnutie cementu.



Výhody využívania alternatívnych surovín pri výrobe cementu:

*a) Ekonomické výhody:*

- úspora nákladov pri výrobe slínku a cementu;
- úspora nákladov na ťažbu prírodných surovín;
- úspora nákladov pri likvidácii skládok odpadov a environmentálnych záťaží.

*b) Environmentálne výhody:*

- zachovanie prírodného prostredia;
- redukcia záťaže zo skladovania odpadov;
- zmesové cementy vyrobené z alternatívnych surovín znižujú potreby výroby slínku a tak znižujú emisie CO<sub>2</sub>.

*c) Sociálne - spoločenské výhody:*

- redukcia spoločenského problému s odpadmi;
- spomalenie globálnych klimatických zmien.

## 11.2 Riadenie pohľadávok

Sledovanie priemernej doby splatnosti pohľadávok pomáha pri odhadovaní budúcej plátobnej schopnosti podniku a vyjadruje priemernú dobu, počas ktorej musí podnik čakať od okamihu fakturácie, resp. nároku na peňažné prostriedky vo forme pohľadávky, po okamih jej inkasa (úhrady). Ako som už spomínala, zákazníkmi CEMMAC, a.s. sú hlavne stavebné firmy, ktoré sú stálymi veľkoodberateľmi cementu buď ako konečný spotrebiteľia, alebo ako dopravcovia stavebných materiálov ku konečným spotrebiteľom. Pohľadávkami som sa začala zaoberať pri prevádzaní PEST analýzy a zistila som že hodnota doby obratu pohľadávok je neprímerane vysoká, to je 78 dní. Cieľom spoločnosti je znížiť túto sumu na 55 dní. Táto hodnota bola stanovená na základe konzultácie s odborným vedúcim mojej práce. Pri tom bol braný dôraz na odvetvie, v ktorom spoločnosť pôsobí, na finančné potreby spoločnosti a na možnosti odberateľov. CEMMAC, a.s. by chcela stanovenú hodnotu dosiahnuť v priebehu jedného roka. V tomto prípade by som spoločnosti odporučila vyko-

nať kompletnú analýzu pohľadávok, ktorá by dokázala presne určiť, akým smerom sa má pri riešení tejto situácie uberať. Analýza pohľadávok je jedným zo základných prvkov monitorovania finančnej výkonnosti spoločnosti. Jej súčasťou je porovnávanie a hodnotenie zákazníkov, ich platobnej morálky, maximalizácia cash flow, urýchlenie premeny tržieb na hotovosť, zredukovanie doby obratu pohľadávok, optimalizovanie výkonnosti. Analýza umožní zvýšiť manažérsku produktivitu pomocou zredukovania času potrebného na analýzu a reporting, zvýšiť pracovný kapitál optimalizovaním stratégie cash flow a redukovaním doby inkasa a zvýšiť zisk zredukovaním nedobytných pohľadávok a prevádzkových nákladov.

### 11.3 Kurzové straty

Hlavným dôvodom vykazovania kurzových strát je posilňovanie slovenskej koruny voči Euru a USD. Jedným z obvyklých spôsobov, ako zmierniť vplyv kurzových zmien na obchodujúce strany, je dohoda, že ich budú znášať spoločne, že si ich rozdelia. V prípade, že exportér vyváža na trh, kde panuje tvrdá konkurencia, musí akceptovať trhové ceny a kurzové riziká znášať sám. Môže sa pokúsiť vyvážiť menovú štruktúru výnosov a nákladov, čo však pre vývozcov, ktorým v nákladoch prevládajú mzdy vyplácané v korunách, nebude jednoduché. Preto by som spoločnosti CEMMAC, a.s. v takomto prípade odporučila siahnuť po ponuke komerčných bánk. Počet domácich firiem, ktoré zmierňujú kurzové riziká pomocou menových derivátov, sa zvyšuje, najmä v ostatných dvoch rokoch, keď sa kurzový vývoj slovenskej koruny otočil. Ponúkajú najmä tieto nástroje pre zabezpečenie kurzového rizika:

- a) **Termínovaný kurz forward** sa používa pri termínovaných operáciách, kedy dochádza k vysporiadaniu neskôr ako za 2 dni. Štandardne sa používajú forwardové operácie na obdobie do 1 roku. Výhodou pre spoločnosť je najmä to, že svoju budúcu konverziu môže opatriť kurzom, ktorý považuje za optimálny. Svoje pohľadávky môže zabezpečiť už v okamžiku ich vzniku. Hodnota termínovaného kurzu vychádza z úrovne promptných výmenných relácií v dobe uzatvorenia daného obchodu. Rozdiel medzi nimi tvoria forwardové body, ktorých hlavným komponentom je rozdiel medzi hodnotami úrokových sadzieb mien, ktoré sú predmetom konverzie.

- b) **Forward s variabilnou splatnosťou** by bol pre spoločnosť výhodný, ak by potrebovala vymeniť voľné peňažné prostriedky z jednej meny do druhej so splatnosťou dlhšou ako 2 pracovné dni, ale vopred nepozná presný dátum konverzie. K vysporiadaniu transakcie dochádza vo vopred stanovenom období, ktoré spravidla nie je dlhšie ako 1 mesiac a splatnosť nepresiahne 1 rok od dátumu uzatvorenia.
- c) **Devízový swap** by použila spoločnosť ak by potrebovala vymeniť voľné devízové prostriedky z jednej meny do druhej a späť (pre účely úhrad do zahraničia, pre účely korunových úhrad apod.). Operácia rieši aktuálny nesúlad devízových potrieb a dostupných prostriedkov. Je kombináciou medzi spotovou a termínovou opcou. Tým dochádza k nákupu jednej meny za spotový kurz a súčasnému predaju tej istej meny na forward alebo naopak.
- d) Pri **menovej opci** má spoločnosť právo požadovať po upisovateľovi v deň splatnosti opce, nákup alebo predaj príslušného množstva cudzej meny za vopred, dohodnutý kurz. Na rozdiel od termínového kurzu by mala firma možnosť upustiť od výkonu opce a realizovať danú konverziu na promptnom trhu, ale iba v tom prípade, ak sa na ňom obchoduje v porovnaní s pred tým dohodnutým opčným kurzom za výhodnejších podmienok. Cenou opce je prémium – poplatok, ktorý sa platí upisovateľovi dva pracovné dni, po dni dohodnutia obchodu.

## 11.4 Veková štruktúra podniku

Nedostatok mladej pracovnej sily najmä v oblasti stredného a vysokého manažmentu spôsobuje stagnáciu spoločnosti na jednom bode. Firma je stále verná zaužívaným zvykom, tradíciám a metódam. Mladý ľudia sa radi učia, sú otvorení novým príležitostiam, prinášajú nové nápady, uplatňujú nové metódy, ktoré zefektívňujú chod podniku, zlepšujú vnútro podnikovú komunikáciu a postavenie v konkurenčnom boji. Spoločnosť by mala pre nich vytvoriť lákavé príležitosti, atraktívne miesto s možnosťou sebarealizácie a osobným rastom, vymykajúce sa každodennej rutine, s možnosťou postupu, zamestnaneckými výhodami a so zaujímavým platovým ohodnotením, ktoré je ale v tomto prípade menšie ako u dlhoročných pracovníkov firmy. Ďalšou výhodou sú i ušetrené náklady na školenia a kurzy a v konečnom dôsledku celkové osobné náklady.

## ZÁVER

Cieľom tejto práce bolo pomocou analytických a manažérskych nástrojov vytvoriť stratégiu spoločnosti CEMMAC, a.s. Horné Srnie, zaoberajúcej sa výrobou cementárskeho materiálu. Mojou úlohou bolo analyzovať súčasnú hospodársku situáciu podniku, na základe zistených skutočností určiť priority, ktorými by sa mala spoločnosť v budúcom období zaoberať a na záver zostaviť stratégiu, odporúčenia pre ich dosiahnutie. Práca je zložená z dvoch častí, a to časti teoretickej a praktickej.

V teoretickej časti som sa zaoberala problematikou nákladov, ďalej PEST analýzou a na koniec nástrojom strategického manažmentu, Balanced Scorecard.

Na začiatku praktickej časti som si zostavila harmonogram práce, ktorý bol zložený z piatich častí. Prvá časť sa zaoberala analýzou štruktúry spoločnosti, postavenia v ekonomickom prostredí, odvetvia, v ktorom spoločnosť pôsobí a jej konkurenčným postavením na trhu. Následne na to som previedla analýzu štruktúry nákladov, v ktorej som sa zamerala najmä na druhové členenie nákladov a tiež členenie nákladov podľa ich závislosti na zmene prevádzaných výkonov. Ďalej som použila PEST analýzu na analyzovanie vonkajšieho prostredia spoločnosti. Tak som sledovala makroekonomické dopady ovplyvňujúce podnikateľskú činnosť podniku v štyroch oblastiach, a to v politickej a právnej, ekonomickej, sociálnej a technologickej oblasti. Po vyhodnotení PEST analýzy som sa do podnikovej praxe pokúsila aplikovať manažérsky nástroj Balanced Scorecard, čo mi bohužiaľ kvôli obmedzenému rozsahu práce a nedostatku materiálov nebolo umožnené. Snažila som sa priblížiť, ako by implementácia tohto nástroja do podnikového prostredia prebiehala. Na základe týchto analýz som mohla určiť nedostatky spoločnosti, na ktoré by sa mala v budúcnosti vo zvýšenej miere zamerať.

Na záver som zostavila stratégiu, obsahujúcu návrhy, ktoré by mohla spoločnosť použiť pri riešení svojej situácie. Verím, že táto práca nebola prínosom iba pre mňa, ale tiež pre spoločnosť a pomôže jej v jej ďalšom pôsobení.

**ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY**

- [1] FIBÍROVÁ, J. a kol. *Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I.)*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 347 s. ISBN 80-245-0212-7.
- [2] HORVÁTH, Peter a kol. *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vyd. Praha: Proffes Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [3] HRADECKÝ, M., KRÁL, B. *Řízení režijních nákladů*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, s.r.o., 1995. 104 s. ISBN 80-7175-025-5.
- [4] JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 4. vyd. Brno: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [5] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [6] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- [7] KRÁL, Bohumil a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, s.r.o., 1997. 407 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [8] MACÍK, Karel. *Jak kalkulovat podnikové náklady*. 1. vyd. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1994. 125 s. ISBN 80-85 780-16-X.
- [9] OGEROVÁ, B., FIBÍROVÁ, J. *Řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: HZ Editio s.r.o., 1998. 155 s. ISBN 80-86009-24-6.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] SCHROLL, R., BÁČA, J., JANOUT, J. *Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu*. Praha: SNTL - Nakladatelství technické literatury, 1990. 448 s. ISBN 80-03-00382-2.
- [12] SCHROLL, R., KRÁL, B., JANOUT, J. *Manažerské účetnictví*. Praha: Bilance, 1997. 464 s. bez ISBN.
- [13] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [14] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [15] VYKYPĚL, Oldřich, KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

- [16] *CEMMAC, a.s.* [online]. 2004 [cit. 2007-03-15]. Dostupné z: <<http://www.cemmac.sk/>>.
- [17] *Výročná správa 2006.* CEMMAC, a.s. Horné Srnie 2006.
- [18] *Základné údaje o cementárskom priemysle* [online]. Zväz výrobcov cementu a vápna, 2006. [cit. 2007-04-28]. Dostupné z: <[http://www.zvcv.sk/content/zakl\\_udaje.htm](http://www.zvcv.sk/content/zakl_udaje.htm)>.
- [19] *Domov* [online]. Holcim Slovakia, 2004. [cit. 2007-04-28]. Dostupné z: <<http://www.holcim.sk/>>.
- [20] *O nás* [online]. Považská cementáren, a.s. Ladce, 2004. [cit. 2007-04-28]. Dostupné z: <<http://www.pcla.sk/>>.
- [21] *VSH, a.s. Turňa nad Bodvou.* [online]. 2006 [cit. 2007-04-28]. Dostupné z: <<http://www.vsh.sk/default.asp?lng=0&action=10&what=10&type=0>>.

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

b	Variabilné náklady na 1 jednotku
BSC	Balanced Scorecard
BZ	Bod zvratu
EMS	Systém environmentálneho manažérstva
F	Fixné náklady
GR	Generálny riaditeľ
IM	Investičný majetok
MTZ	Materiálno - technické zabezpečenie
N	Celkové náklady
N <sub>j</sub>	Priemerné jednotkové náklady
p	Cena za jednotku objemu výroby
q	Objem výroby v naturálnych jednotkách
Q	Objem výroby v peňažných jednotkách
RK	Riadenie kvality
STN	Slovenská technická norma
T	Tržby
TPV	Technologická príprava výroby
VH	Výsledok hospodárenia
VN	Variabilné náklady
Z	Zisk
ZVCV SR	Zväz výrobcov cementu a vápna Slovenskej republiky
ŽSR	Železnice Slovenskej republiky

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1: Proces strategického riadenia ako nepretržitý proces. ....	10
Obr. 2: Priebeh celkových a priemerných variabilných nákladov. ....	20
Obr. 3: Priebeh priemerných a celkových fixných nákladov. ....	21
Obr. 4: Priebeh celkových nákladov. ....	22
Obr. 5: Znázornenie bodu zvratu. ....	23
Obr. 6: Kalkulačný systém a jeho členenie z hľadiska vzťahu kalkulácie k časovému horizontu spracovania a využitia. ....	31
Obr. 7: Makroekonomické faktory ovplyvňujúce podnik. ....	32
Obr. 8: Metóda Balanced Scorecard. ....	35
Obr. 9: Organizačná štruktúra CEMMAC, a.s. ....	42
Obr. 10: Produkcia cementov v rokoch 1998-2007. ....	44
Obr. 11: Vývoj výnosov, nákladov, hospodárskych výsledkov v rokoch 2000-2007. ....	52
Obr. 12: Percentuálne znázornenie druhového členenia nákladov v roku 2006. ....	55
Obr. 13: Podiel fixných a variabilných nákladov v roku 2006. ....	56
Obr. 14: Podiel zložiek variabilných nákladov v roku 2006. ....	56
Obr. 15: Podiel zložiek fixných nákladov v roku 2006. ....	58
Obr. 16: Plánovaný bod zvratu v roku 2007. ....	61



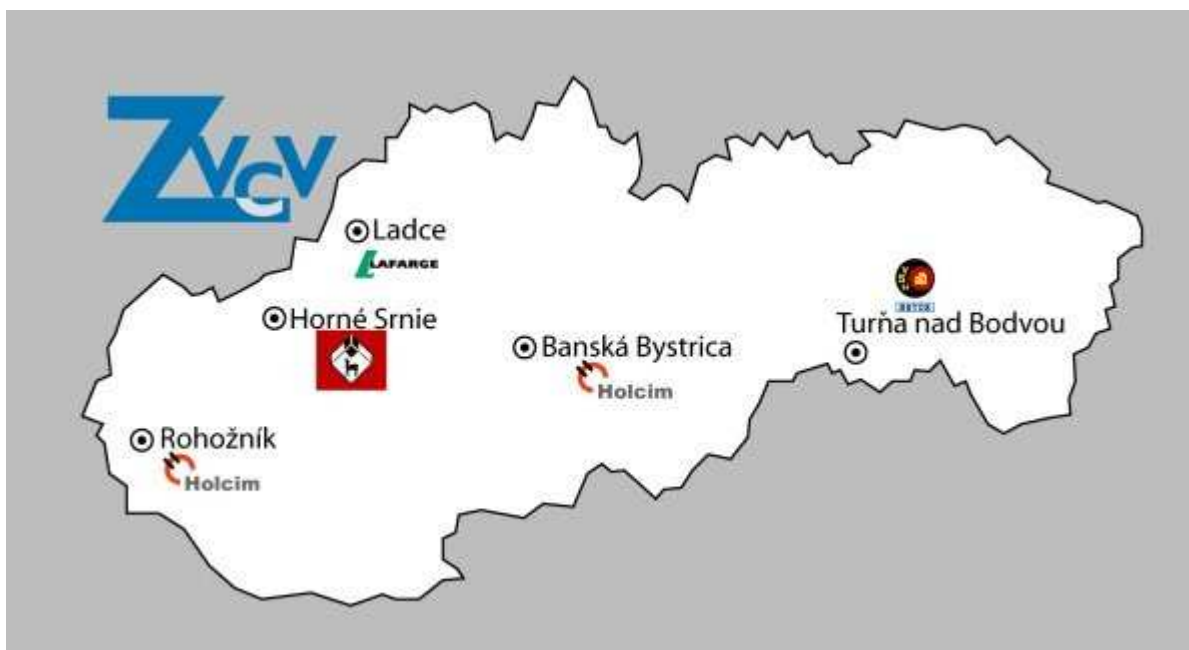
**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1: Produkcia cementov v rokoch 1998-2007.....	45
Tab. 2: Produkcia, domáca spotreba a export cementu v rokoch 2005-2007.....	46
Tab. 3: Výroba, spotreba, export a import cementu v Slovenskej republike v rokoch 1996-2005.....	48
Tab. 4: Vývoj výnosov, nákladov a hospodárskych výsledkov v rokoch 2000-2007.....	52
Tab. 5: Vertikálna analýza druhového členenia nákladov.....	53
Tab. 6: Horizontálna analýza druhového členenia nákladov.....	53
Tab. 7: Horizontálna analýza zložiek variabilných nákladov v rokoch 2005-2007.....	57
Tab. 8: Horizontálna analýza zložiek fixných nákladov v rokoch 2005-2007.....	58
Tab. 9: Rozdelenie variabilných a fixných nákladov podľa požiadaviek rakúskych akcionárov.....	59
Tab. 10: Údaje potrebné pre výpočet bodu zvratu.....	60
Tab. 11: Výsledok výpočtu bodu zvratu.....	60

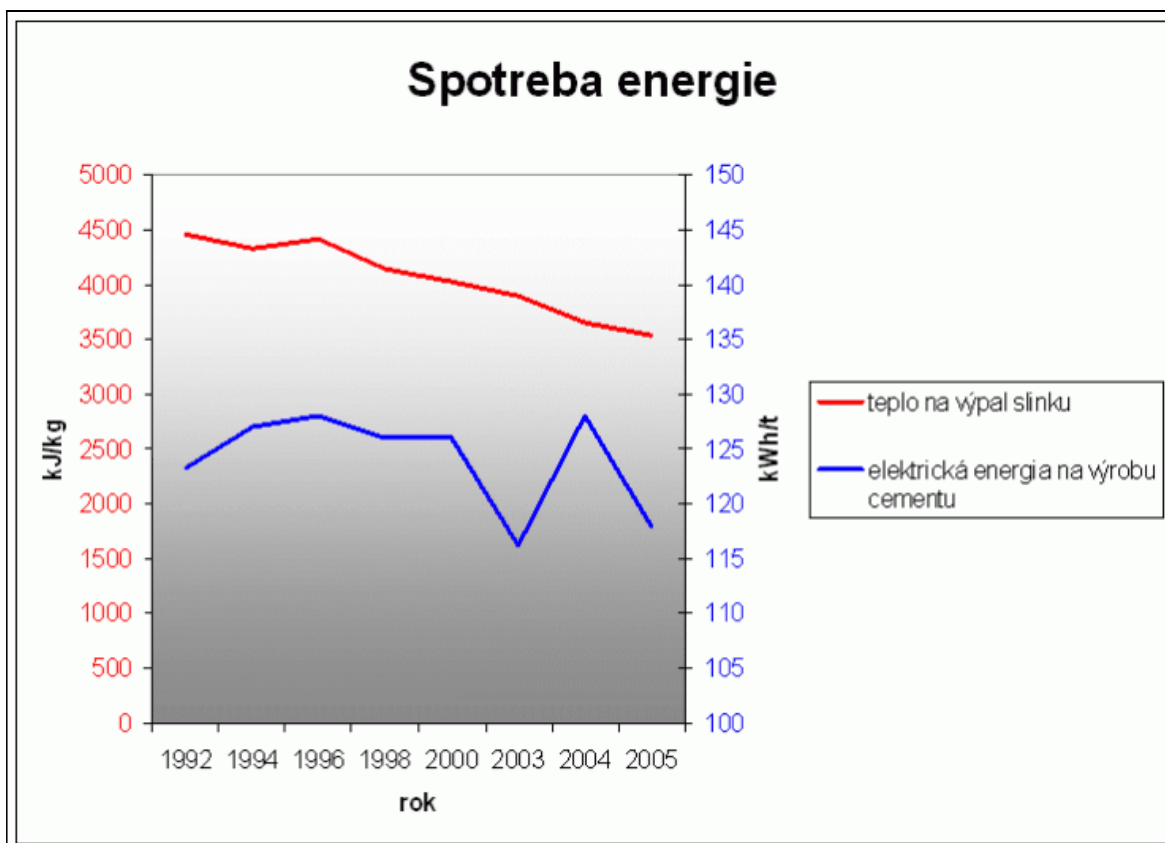
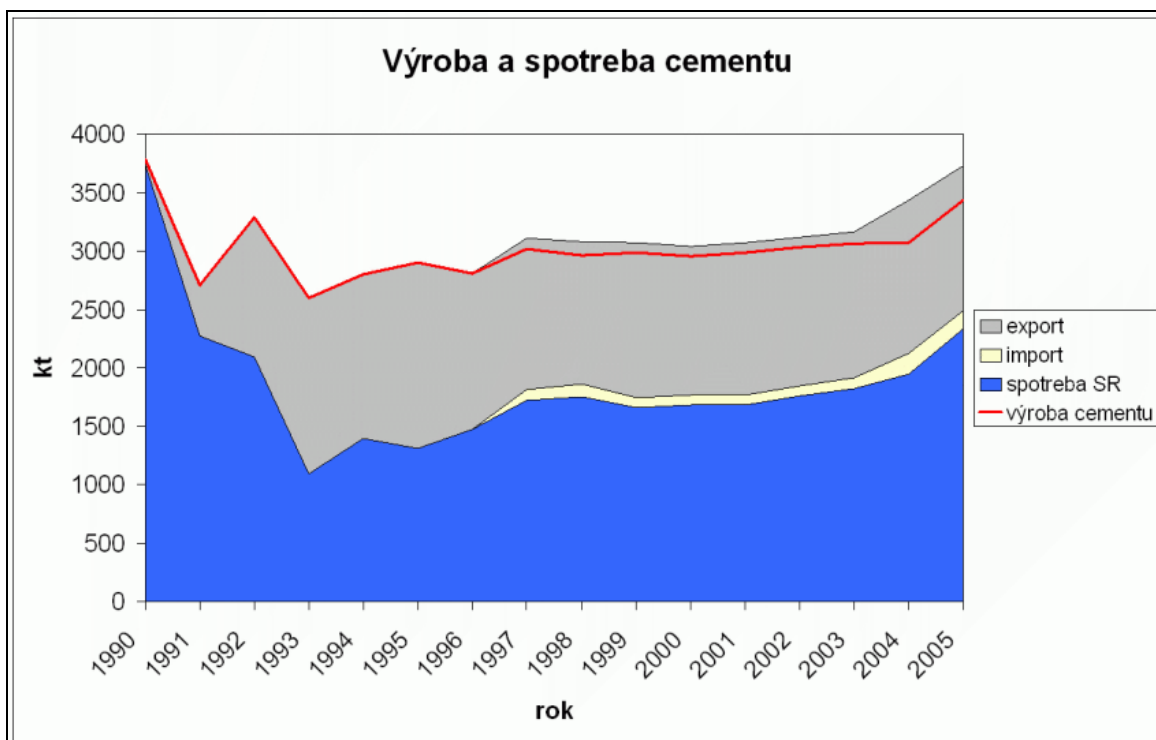
## ZOZNAM PRÍLOH

- P I Mapa SR s lokalitami výrobcov cementu a s označením členov ZVCV.
- P II Výroba a spotreba cementu a spotreba energie v SR.
- P III Parametre cementov v sortimente CEMMAC, a.s.

**PRÍLOHA P I: MAPA SR S LOKALITAMI VÝROBCOV CEMENTU  
A S OZNAČENÍM ČLENOV ZVCV**



## PRÍLOHA P II: VÝROBA A SPOTREBA CEMENTU A SPOTREBA ENERGIE V SR



**PRÍLOHA P III: PARAMETRE CEMENTOV V SORTIMENTE  
CEMMAC, A.S.**

Parametre CEM II/A-S 32,5 R		Norma	Dosahované hodnoty	Merná jednotka
Pevnosť	2 dni	min. 10,0	20	N/mm <sup>2</sup>
v tlaku	28 dni	min. 32,5	44,2	N/mm <sup>2</sup>
		max. 52,5		
Počiatok tuhnutia		min. 60,0	169	minúta
Obsah trosky		min. 6,0	16,8	%
		max. 20,0		
Objemová stálosť podľa Le Chateliera		max. 10,0	0,9	mm

Parametre CEM II/B-S 32,5 R		Norma	Dosahované hodnoty	Merná jednotka
Pevnosť	2 dni	min. 10,0	16,5	N/mm <sup>2</sup>
v tlaku	28 dni	min. 32,5	42,1	N/mm <sup>2</sup>
		max. 52,5		
Počiatok tuhnutia		min. 60,0	172	minúta
Obsah trosky		min. 21,0	29,3	%
		max. 35,0		
Objemová stálosť podľa Le Chateliera		max. 10,0	1,1	mm

Parametre CEM I 32,5 R		Norma	Dosahované hodnoty	Merná jednotka
Pevnosť	2 dni	min. 10,0	23,7	N/mm <sup>2</sup>
v tlaku	28 dni	min. 32,5	45,9	N/mm <sup>2</sup>
		max. 52,5		
Počiatok tuhnutia		min. 60,0	166	minúta
Objemová stálosť podľa Le Chateliera		max. 10,0	0,6	mm

Parametre CEM I 42,5 R		Norma	Dosahované hodnoty	Merná jednotka
Pevnosť	2 dni	min. 20,0	28,6	N/mm <sup>2</sup>
v tlaku	28 dni	min. 42,5	53,7	N/mm <sup>2</sup>
		max. 52,5		
Počiatok tuhnutia		min. 60,0	149	minúta
Objemová stálosť podľa Le Chateliera		max. 10,0	0,5	mm