

# **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení vybrané společnosti**

Bc. Klaudia Kačániová

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Klaudia Kačániová**  
Osobní číslo: **M170354**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretickou literární rešerši zaměřenou na problematiku hodnocení, měření a řízení výkonnosti podniku s důrazem na koncept Balanced Scorecard.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost a analyzujte její výkonnost pomocí vybraných tradičních a moderních ukazatelů.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení vybrané společnosti.
- Vyhodnoťte přínosy, náklady a rizika spojené se zavedením Balanced Scorecard do podniku.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.**

**KEYES, Jessica. Implementing the project management Balanced Scorecard. Boca Raton: CRC Press, 2011, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.**

**KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.**

**NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2006, 318 s. ISBN 0471780499.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Blahová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

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

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně 15.4.2019

Jméno a příjmení: Klára Kačániová

.....  
podpis diplomanta



## **ABSTRAKT**

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť projekt implementácie konceptu Balanced Scorecard do riadenia vybranej spoločnosti. Základom pre teoretickú časť práce bolo spracovanie literárnej rešerše venujúcej sa problematike výkonnosti a jej merania pomocou klasických a moderných ukazovateľov a neposlednej rade konceptu Balanced Scorecard, jeho definície, perspektívam a postupu implementácie do podniku. V praktickej časti práce boli prvotne uskutočnené analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti. Na základe informácií plynúcich s vykonaných analýz bol spracovaný návrh projektu. Navrhnutý projekt je doplnený o časovú a nákladovú analýzu a taktiež možné prínosy a riziká plynúce z implementácie do strategického riadenia.

Kľúčová slova: Balanced Scorecard, výkonnosť, strategické riadenie, analýza podniku, implementácia

## **ABSTRACT**

The aim of this master thesis is to submit a proposal of the Balanced Scorecard concept implementation into the management of the selected company. The basis for the theoretical part of the master thesis was processed by a literature review focused on performance issues and its measurement with traditional and modern indicators and last but not least the concept of Balanced Scorecard, its definition, perspectives and implementation process into the company. Practical part of the thesis, analyzes the external and internal environment of the company. Based on the information and results of the analyzes, a project proposal was prepared. The proposed project is complemented by time and cost analysis as well as the potential benefits and risks of implementation in strategic management.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Strategic Management, Company Analysis, Implementation

Týmto by som chcela poďakovať svojej vedúcej diplomovej práce Ing. Michaele Blahovej PhD. za jej odborné vedenie, rady a čas. A hlavne mojej rodine, priateľom a kolegom v práci, ktorí mi boli neustálou oporou počas spracovania diplomovej práce.

*„Chodím pomaly, ale nikdy nie nazad.“*

Abraham Lincoln

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>CIELE A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 VÝKONNOSŤ PODNIKU.....</b>	<b>13</b>
1.1 PRÍSTUPY K MERANIU VÝKONNOSTI .....	13
1.1.1 Klasické ukazovatele merania výkonnosti.....	14
1.1.2 Moderné prístupy k meraniu výkonnosti .....	15
1.2 ZHODNOTENIE PRÍSTUPOV .....	19
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>21</b>
2.1 ANALÝZA OKOLIA PODNIKU.....	22
2.1.1 PEST analýza .....	22
2.2 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA .....	24
2.2.1 Porterova analýza 5 síl.....	24
2.2.2 Finančná analýza .....	26
2.2.3 SWOT analýza .....	33
<b>3 BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>34</b>
3.1 HISTÓRIA A CHARAKTERISTIKA KONCEPTU .....	34
3.2 PERSPEKTÍVY BALANCED SCORECARD.....	35
3.2.1 Finančná perspektíva .....	35
3.2.2 Zákaznícka perspektíva.....	36
3.2.3 Perspektíva interných procesov.....	37
3.2.4 Perspektíva učenia sa a rastu.....	38
3.3 PREPOJENIE MERADIEL BSC SO STRATÉGIU.....	38
3.3.1 Vzťahy príčiny a dôsledku .....	38
3.3.2 Výstupy a hybné sily výkonnosti .....	39
3.3.3 Väzby na financie .....	39
3.3.4 Vytvorenie mapy stratégie .....	39
3.4 IMPLEMENTÁCIA BALANCED SCORECARD.....	40
3.4.1 Vytvorenie organizačných predpokladov v podniku.....	41
3.4.2 Špecifikácia a objasnenie stratégie .....	42
3.4.3 Tvorba BSC.....	42
3.4.4 Proces rozšírenia, roll-out .....	42
3.4.5 Zaistenie nepretržitého používania .....	43
3.4.6 Integrácia BSC do systému reportingu v podniku.....	43
3.4.7 Časový rámec implementácie BSC .....	43
3.5 VÝHODY A OBMEDZENIA KONCEPTU .....	44
3.6 BSC V PRAXI .....	44
3.7 SYNERGICKÝ EFEKT BSC A EVA.....	46
<b>4 ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI.....</b>	<b>47</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>48</b>

<b>5</b>	<b>PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>49</b>
5.1	SÚČASNÝ PRÍSTUP K MERANIU VÝKONNOSTI .....	50
<b>6</b>	<b>ANALÝZA VONKAJŠIEHO A VNÚTORNÉHO PROSTREDIA .....</b>	<b>51</b>
6.1	ODVETVIE.....	51
6.2	PEST ANALÝZA .....	52
6.2.1	Politické a legislatívne faktory .....	52
6.2.2	Ekonomické faktory .....	53
6.2.3	Sociálne a demografické faktory .....	55
6.2.4	Technické a technologické faktory.....	56
6.3	PORTEROVA ANALÝZA.....	56
6.3.1	Riziká vstupu potencionálnych konkurentov .....	57
6.3.2	Rivalita medzi podnikmi.....	57
6.3.3	Zmluvná sila kupujúcich.....	58
6.3.4	Zmluvná sila dodávateľov.....	58
6.3.5	Hrozba substitútov.....	58
6.4	FINANČNÁ ANALÝZA .....	59
6.4.1	Analýza majetkovej a finančnej štruktúry .....	59
6.4.2	Analýza výnosov a nákladov .....	62
6.4.3	Analýza výsledku hospodárenia .....	64
6.4.4	Analýza Cash Flow.....	66
6.4.5	Analýza ukazovateľov .....	66
6.4.6	Z-skóre .....	72
6.4.7	Index IN .....	73
6.4.8	Záverečné zhrnutie .....	73
6.5	VÝPOČET UKAZOVATEĽA EVA.....	75
6.5.1	Vymedzenie NOA .....	76
6.5.2	Vymedzenie NOPAT.....	78
6.5.3	Výpočet WACC .....	80
6.5.4	Výpočet EVA .....	82
6.6	ROZDIELY MEDZI DIVÍZIAMI VO VÝKAZOCH.....	84
6.7	SWOT ANALÝZA .....	85
6.7.1	Silné a slabé stránky .....	85
6.7.2	Príležitosti a hrozby .....	85
<b>7</b>	<b>IMPLENTÁCIA BSC V PODNIKU.....</b>	<b>87</b>
7.1	VYTVORENIE ORGANIZAČNÝCH PREDPOKLADOV .....	87
7.2	STANOVENIE STRATÉGIE A VÍZIE.....	88
7.3	TVORBA BSC.....	89
7.3.1	Určenie strategických cieľov.....	89
7.3.2	Vzťahy príčin a následkov .....	91
7.3.3	Výber meradiel a stanovenie cieľových hodnôt.....	93
7.3.4	Stanovenie strategických akcií .....	97
7.4	PROCES ROZŠÍRENIA – ROLL OUT .....	99
7.5	ZAISTENIE KONTINUÁLNEHO NASADENIA .....	99
7.5.1	Integrácia do systému plánovania .....	100

7.5.2	Integrácia do systému riadenia ľudských zdrojov .....	100
7.5.3	Integrácia do systému reportingu .....	100
7.5.4	Integrácia do informačného systému podniku .....	100
7.6	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	101
7.6.1	Časový harmonogram .....	101
7.6.2	Rozpočet nákladov na implementáciu .....	102
7.7	PRÍNOSY A RIZIKÁ IMPLEMENTÁCIE .....	103
7.7.1	Prínosy .....	103
7.7.2	Riziká .....	104
7.8	ZÁVEREČNÉ ODPORÚČANIA .....	104
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>118</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>119</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>121</b>

## ÚVOD

Podnikateľské prostredie je v súčasnosti poznačené pomerne veľkou konkurenčnou rivalitou, nárokmi na stopercentnú kvalitu a servis. Pre podniky je veľmi náročné posilňovať svoju pozíciu na trhu a stále napredovať. Preto sa, nielen len v teórii, z maximalizácie zisku dostáva do popredia zvyšovanie a tvorba hodnoty pre vlastníkov.

Pre posudzovanie a kontrolu výkonnosti už v dnešnej dobe nestačia tradičné ukazovatele a meradlá, ktoré vychádzajú z účtovných výkazov. Súčasné trendy finančného riadenia smerujú skôr k analýze výkonnosti cez tvorbu hodnoty pre vlastníkov. Nutnosťou sú v dnešnej dobe aj nefinančné ukazovatele spokojnosť zákazníkov, motivovaní zamestnanci atď. Práve koncept Balanced Scorecard je nástrojom pre strategické riadenie, ktorý v sebe spája ako finančné tak aj nefinančné ukazovatele ako metódy hodnotenia výkonnosti.

Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh projektu implementácie konceptu Balanced Scorecard do riadenia vybranej spoločnosti.

Prvotným krokom k vypracovaniu práce je literárna rešerš zameraná na problematiku výkonnosti, jej merania pomocou tradičných a moderných ukazovateľov. Ďalšie kapitoly sú venované konceptu Balanced Scorecard, jeho charakteristike, jednotlivým perspektívam a popísaný proces implementácie do podniku.

V praktickej časti sa čitateľ najskôr oboznámi vybranou spoločnosťou, jej predstavením a organizačnou štruktúrou. Na predstavenie nadväzuje vykonaná analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti. V rámci zhodnotenia vnútorného prostredia je kladený dôraz na finančnú analýzu v sprievode následného výpočtu ekonomickej pridanej hodnoty. Záverečná časť sa venuje projektu implementácie Balanced Scorecard, na základe uskutočnených analýz z predchádzajúcich kapitol práce. Sú stanovené jednotlivé strategické ciele, vzájomné väzby príčin a následkov, definované meradlá a určené cieľové hodnoty. Súčasťou práce je aj časová a nákladová analýza vrátane zhodnotenia prínosov a rizík zo zavedenia konceptu do strategického riadenia pre spoločnosť. Pre spoločnosť sú taktiež uvedené zhodnotenia a odporúčania pre prijatie projektu a jeho realizáciu do praxe.



## CIELE A METODIKA PRÁCE

Diplomová práca sa zaoberá problematikou vypracovania projektu implementácie konceptu Balanced Scorecard vo vybranej spoločnosti. Práca je primárne rozdelená na teoretickú a praktickú časť.

Pre splnenie hlavného cieľa diplomovej práce bolo nutné stanoviť a splniť čiastkové ciele. Teoretická časť bola spracovaná na základe literárnej rešerše, zameranej na problematiku merania výkonnosti prostredníctvom klasických a moderných ukazovateľov, ďalej tak charakteristiku, objasnenie a postup implementácie konceptu Balanced Scorecard a jeho výhod a nevýhod zo zavedenia v spoločnosti.

V praktickej časti boli využité empirické metódy. V rámci výskumu a jeho aplikácie pre praktickú časť práce boli využité mítingy a rozhovory s vedením spoločnosti a zároveň analýza vybraných dokumentov. Medzi skúmané dokumenty patrí účtovná závierka spoločnosti, výročné správy a interné dáta a predpisy. Pre potreby porovnania výsledkov jednotlivých ukazovateľov v rámci analýzy, boli skúmané aj účtovné závierky konkurenčných spoločností nakoľko údaje o odvetví neboli dostupné. Okrem týchto dokumentov boli využité webové stránky a legislatívne predpisy. Mimo finančnej analýzy bude uskutočnená strategická analýza pozostávajúca z PEST analýzy, Porterovej analýzy piatich síl a finančnej analýzy. Finančná analýza podá pohľad na finančné zdravie spoločnosti. Uskutočnená bude aj SWOT analýza, ktorá definuje silné a slabé stránky spoločnosti a zároveň príležitosti a hrozby pre spoločnosť. Radí sa medzi analytické metódy. V rámci projektu implementácie Balanced Scorecard je vymedzená stratégia a vízia spoločnosti, sú stanovené strategické ciele, meradlá, cieľové hodnoty a strategické akcie. Pre vyjadrenie vzťahu príčin a následkov bude vytvorená strategická mapa a časový harmonogram pre zavádzanie konceptu do spoločnosti. Možno konštatovať, že v práci boli využité nasledujúce metódy:

- Porovnávacia analýza,
- Analýza súčasného stavu,
- Syntéza,
- Dedukcia.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOSTĚ PODNIKU

Výkonnost' podniku podľa Šuláka a Vacíka (2005, s. 5) možno chápať ako schopnosť podniku čo najlepšie zhodnocovať vložené prostriedky. Formuláciu možno mylne chápať ako orientáciu podniku na čo najvyšší zisk, taký výklad však nie je možné považovať za úplný nakoľko každý subjekt môže hodnotiť výkonnosť podľa iných meradiel. Napríklad vlastník ju bude hodnotiť podľa návratnosti vložených prostriedkov, zákazník na základe uspokojení svojich potrieb a požiadaviek, čo môže súvisieť s cenou, kvalitou, rýchlosťou či podmienkami platenia, ďalšie subjekty ako dodávatelia či banky podnik hodnotí podľa schopnosti splácať svoje záväzky.

Pojatie výkonnosti vymedzuje priestor pre finančnú výkonnosť a jej meranie. Finančná výkonnosť spoločnosti zastáva významnú a nezastupiteľnú pozíciu. Finančná výkonnosť zostáva aj naďalej silným kritériom pre konkurenčnú pozíciu firmy a jej atraktivnosť pre investorov, aspekt finančnej sily je dôležitý pri určovaní silných a slabých stránok spoločnosti vo formulácii strategických cieľov, finančná stabilita a výkonnosť sú dôležité pre rozhodovanie ako v oblasti investičných aktivít, tak v oblasti spôsobu financovania, dividendovej politiky, spoločenskej zodpovednosti, atď. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s.3)

Pavelková a Knápková (2009, s. 13-14) hovoria, že je v súčasnej dobe stále aktuálnejšie meranie výkonnosti cez tvorbu hodnoty.

Podľa Wagnera (2009, s. 17) je výkonnosť podniku schopnosť zvyšovať, zhodnocovať svojou činnosťou vložené zdroje, tvoriť zisk a zabezpečiť budúci rast, rozvoj a stabilitu podniku. Výkonnosť vníma ako cestu k docieleniu prospechu.

Pojem výkonnosť signalizuje schopnosť účtovnej jednotky dosahovať určitých výsledkov porovnateľných na základe daných meradiel s výsledkami iných účtovných jednotiek. Dosiahnuté výsledky sú chápané ako výsledky v plusových hodnotách a výkonnosť je považovaná za schopnosť dosahovať tieto výsledky po určitú dobu. (Kislingerová, 2010)

### 1.1 Prístupy k meraniu výkonnosti

Vplyvom posledných rokov, a zmien trhového prostredia sa menia aj systémy riadenia podniku. Najskôr bol pri riadení podniku kladený dôraz primárne na účtovníctvo, predovšetkým na jeho podstatu a správnosť údajov. To však už dnes nestačí aj účinkami celosvetových

hospodárskych kríz. Toto zistenie viedlo k rozvoju ďalších systémov riadenia, ktoré finančné účtovníctvo vnímajú len ako jeden zo zdrojov dát. (Kocmanová, 2013, s. 6-7)

Finančná analýza má dodržiavať úlohu nástroja, ktorý pomôže posúdiť finančnú výkonnosť podniku v nadväznosti na vývoj finančných ukazovateľov (Knapková et al, 2017, s. 185).

Podľa Kaloudy (2016, s. 57) je finančná analýza, ako zložka finančného riadenia podniku, charakterizovaná ako metodický nástroj, ktorý dovoľí posúdiť tzv. finančné zdravie analyzovaného podniku. Finančnú analýzu vníma ako nástroj, ktorý nám dovoľí z bežne dostupných informácií podniku, získať ďalšiu, inak nedostupnú.

<b>Metódy finančnej analýzy</b>				
<i>Prierezové metódy</i>	<i>Elementárne metódy</i>	<i>Vyššie metódy</i>	<i>Rizikovosť podnikového portfólia</i>	<i>Rating a Scoring</i>
Fin. analýza technická a fundamentálna Horizontálna a vertikálna analýza	Pomerová analýza Sústavy ukazovateľov	Analýza absolútnych ukazovateľov Bankrotné modely Bonitné modely Matematicko-štatistické a neštatistické modely		

Obrázok 1 Metódy finančnej analýzy (vlastné spracovanie na základe Kalouda, 2016, s. 60)

### 1.1.1 Klasické ukazovatele merania výkonnosti

Klasické alebo tradičné ukazovatele sú pri sledovaní a meraní výkonnosti podniku založené najmä na účtovných údajoch a hlavne na účtovnom výsledku hospodárenia. Využívajú základné aritmetické operácie pre úpravu a spracovanie absolútnych dát obsiahnutých vo finančných výkazoch. V mnohých prípadoch sú tieto ukazovatele postačujúce a v praxi sú značne rozšírené. Výhodou je ich jednoduchosť, nenáročnosť výpočtového spracovania, nevýhodou je však ale to, že nepostihujú všetky faktory ako riziko, vplyv inflácie, oportunitné náklady, časovú hodnotu peňazí a ďalšie nefinančné faktory. Práve jednoduchosť nemusí viesť k pravdivej výpovedi o finančnej situácii. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 68)

Finančnú výkonnosť možno posúdiť pomocou finančnej analýzy, ktorá môže poskytnúť cenné informácie o minulom a súčasnom hospodárení podniku, jeho silných či slabých stránkach v oblastiach finančnej výkonnosti a taktiež podklady pre zhodnotenie budúceho vý-

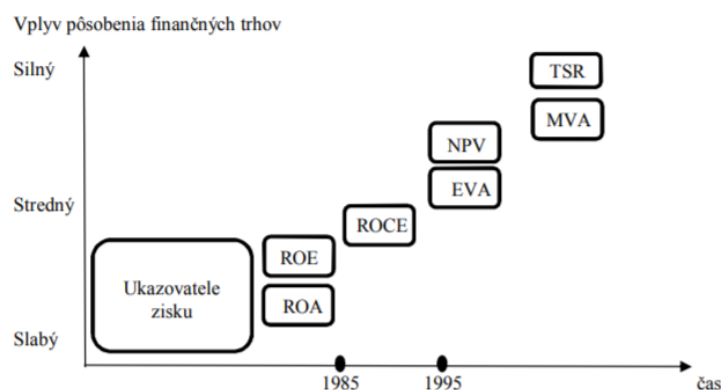
voja. Knápková a ďalší (2017, s. 149) uvádzajú: „*Finančná analýza je klasickým, v podnikovej praxi známym a osvedčeným nástrojom k hodnoteniu finančnej situácie podniku a jeho finančného zdravia.*“

K základným metódam využívanými pri finančnej analýze patrí:

- Analýza absolútnych ukazovateľov pomocou horizontálnej a vertikálnej analýzy,
- Analýza rozdielových ukazovateľov
- Analýza pomerových ukazovateľov
- Analýza sústav ukazovateľov,
- Súhrnné ukazovatele hospodárenia. (Knápková et al., 2017, s. 65)

### 1.1.2 Moderné prístupy k meraniu výkonnosti

Grafické zobrazenie nižšie, znázorňuje, že ukazovatele merania výkonnosti možno rozdeliť na účtovné, ktoré popisovali predchádzajúce kapitoly, ekonomické (EVA a NPV) a tržné (MVA a TSR). (Dluhošová, 2010, s. 17)



Obrázok 2 Vývoj ukazovateľov výkonnosti v podniku (Dluhošová, 2010, s. 17)

Nevýhodou klasických ukazovateľov je skutočnosť, že sú založené informáciách, ktoré udávajú obraz o minulosti a neposkytujú objektívny pohľad na potenciálny rast výkonnosti podniku v budúcnosti. Východiskom je a bola maximalizácia zisku ako cieľu podnikania. Preto pri posudzovaní budúcej úspešnosti podniku sa využívajú moderné ukazovatele a prístupy, ktoré uprednostňujú:

- meranie výkonnosti podniku z pohľadu zvýšenia jej hodnoty pre vlastníkov podniku - hodnotové riadenie podniku,

- nástroje založené na princípe matematického modelovania - sústavy ukazovateľov finančnej výkonnosti. (Durkáčová a Kalafusová, 2012, s. 6)

### **Ekonomická pridaná hodnota - EVA**

EVA predstavuje rozdiel kedy sa od prevádzkového výsledku hospodárenia odčítajú priemerné náklady na kapitál vynásobené celkovým dlhodobým investovaným kapitálom. Patrí medzi moderní metody pre meranie výkonnosti. Koncept EVA možno využiť pre riadenie podniku ako nástroj pre:

- Meranie výkonnosti podniku,
- Riadenie a motivovanie zamestnancov a manažérov,
- Oceňovanie podniku,
- Hodnotenie investičných projektov (Pavelková a Knápková, 2009, 84-85)

$$EVA = NOPAT - C \times WACC$$

(1)

NOPAT predstavuje zisk z operatívnej činnosti podniku po odpočítaní dane z príjmu. Tento zisk nemožno identifikovať ako prevádzkový výsledok hospodárenia, nakoľko v sebe ešte môže mať obsiahnutú aj časť finančného VH. Operatívny zisk podniku je rozdiel medzi výnosmi a nákladmi, ktoré súvisia s hlavnou činnosťou podniku (Kagan, 2018)

C predstavuje kapitál viazaný v aktívach, ktorý slúži k činnosti podniku, prevádzkovaníu podniku. Základom pre výpočet položky sú aktíva, ktoré však musia byť následne upravené o radu ďalších položiek. (Knápková et. al., 2017, s. 156)

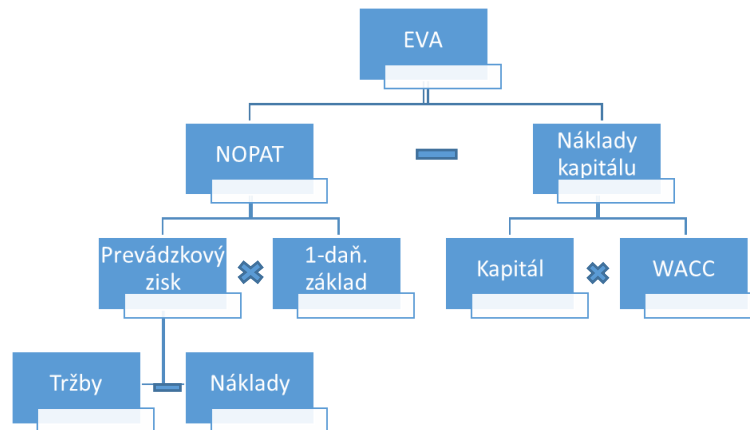
WACC označujú priemerné vážené náklady na kapitál, ktorého hodnota je ovplyvnená kapitálovou štruktúrou a nákladmi na jednotlivé druhy kapitálu. (Knápková et. al, 2017, s. 157)

$$EVA \geq 0 - \text{firma vytvára hodnotu}$$

$$EVA < 0 - \text{firma ničí hodnotu}$$

Medzi hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú hodnotu EVA, radíme činitele vid'. Obrázok 5.





Obrázok 3 Rozklad EVA (vlastné spracovanie podľa Knápková et. al., 2017, s. 130)

### TSR – Total Shareholder Return

Ukazovateľ TSR meria priamo zmeny v bohatstve vlastníkov podniku v určitom období. TSR je funkciou vyplatených dividend a zvýšení či zníženia ceny akcie počas jej držania a zodpovedá vnútornému výnosovému percentu (IRR). (Kenton, 2018)

### MVA – Hodnota pridaná trhom

Ukazovateľ MVA (Market Value Added) možno charakterizovať ako rozdiel medzi súčasnou trhovou hodnotou podniku a hodnotou pridanou vlastníkmi. Táto metóda berie do úvahy aj finančnú štruktúru vrátane nákladov s ňou spojených. MVA možno predstaviť ako metódu merania bohatstva akcionárov, teda vlastníkov. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 311-312)

### DCF – Diskontované Cash Flow

Cash flow samotný predstavuje absolútnu veličinu, ktorá nezohľadňuje čas, kedy sú peňažné toky vytvárané, ani riziko pri ktorom sú tieto toky produkované. Tieto okolnosti však berie do úvahy až diskontovaný cash flow pomocou nákladov na kapitál. Tým sa stáva výhodným meradlom výkonnosti podniku a je využívaný pri oceňovaní podniku a hodnotení výhodnosti investícií. Pre posúdenie investície je nutné posúdiť aj čistú súčasnú hodnotu (NPV), ktorej výpočet vychádza práve z diskontovaného cash flow a kapitálového výdaju na investíciu. (Knápková et al, 2017, s. 151)

### CROGA – Cash Flow rentabilita hrubých aktív

Ukazovateľ cash flow rentabilita hrubých aktív je jeden z ukazovateľov, ktorý nepoužíva zisk ale peňažné toky. Vďaka tomu je meradlo viac priblížené chápaniu výkonnosti podniku z pohľadu vlastníkov. Peňažný tok pre výpočet ukazovateľa zahŕňa len prevádzkovú stránku chodu podniku, tj. jeho hlavnú podnikateľskú činnosť. Aktíva predstavujú sumu dlhodobého prevádzkového majetku v aktuálnych obstarávacích cenách. (Mulačová et al., 2013, s. 171)

### **CFROI – Cash Flow investovaného kapitálu**

Ukazovateľ vychádza z vnútorného výnosového percenta investície. Ukazovateľ CFROI umožňuje porovnávanie výkonnosti spoločností bež ohľadu na odvetvie alebo veľkosť. Jeho nevýhodou je nemožnosť uvážiť, ako veľký vplyv majú jednotlivé investície v spoločnosti na tvorbu jej hodnoty. (Fotr et al., 2012, s. 356)

Medzi súčasné, často používané koncepty merania výkonnosti možno zaradiť model EFQM Excellence, Balanced Scorecard, EVA a benchmarking. Modely možno taktiež aj prepojiť.

### **EFQM**

Model EFQM Excellence vznikol v spolupráci so zakladateľmi Európskej nadácie pre kvalitu v roku 1988. Hlavným motívom bola snaha obnoviť a posilniť konkurencieschopnosť európskych podnikov voči americkým a japonským firmám na globálnom trhu. Tento model je v súčasnosti využívaný najmä na interné samohodnotenie podniku, pri ktorom sa zisťuje jeho výkonnosť podľa jednotlivých oblastí. Samotný model EFQM Excellence je rozdelený na dve časti, na predpoklady a výsledky, pozostávajúce z 9 kritérií. Model je využívaný v celej Európe ako univerzálny nástroj na zistenie výkonnosti podniku, a preto je vhodnou metódou porovnania vyspelosti podnikov medzi sebou, bez ohľadu na krajinu, v ktorej pôsobia. (Maďarová, 2007, s. 73)

### **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard je systém strategického plánovania a riadenia, ktorý organizácie používajú na:

- Komunikáciu,
- Zosúladenie každodennej práce, ktorá kooperuje so stratégiou,
- Uprednostnenie projektov, produktov a služieb,
- Monitorovanie a meranie výsledkov.

Balanced Scorecard navrhuje, aby sme na podnik pozerali zo štyroch perspektív a rozvinuli sme ciele (KPI), a iniciatívy (akcie) vo vzťahu ku každému z týchto hľadísk:

- Finančná: táto perspektíva posudzuje finančnú výkonnosť organizácie a využívanie finančných zdrojov,
- Zákazník / zainteresovaný subjekt: táto perspektíva zobrazuje výkonnosť organizácie z hľadiska zákazníka alebo iných zainteresovaných strán, ktorým má podnik slúžiť,
- Interný proces: zobrazuje výkonnosť organizácie prostredníctvom kvality a efektívnosti týkajúcej sa produktu alebo služby,
- Organizačná kapacita (nazývaná aj vzdelávanie a rast): zobrazuje výkonnosť organizácie prostredníctvom ľudského kapitálu, infraštruktúry, technológie, kultúry a ďalších kapacít, ktoré sú kľúčom k prelomovým výkonom. (Balanced Scorecard Institute, ©1998-2017)

Konceptu Balanced Scorecard a jeho ďalším charakteristikám bude ešte venovaná samostatná kapitola v práci.

## 1.2 Zhodnotenie prístupov

Pri klasických ukazovateľoch je nutné poukázať na ich ľahký výpočet. Tieto ukazovatele totiž vychádzajú z účtovných výkazov, ktoré sú dostupné verejnosti a iným externým užívateľom. Konkrétne pomerové ukazovatele spočítame ako pomer medzi položkami z účtovných výkazov. Tieto ukazovatele nám dávajú odpoveď na rôzne otázky napríklad, či podnik dosahuje primeranú maržu, aká je návratnosť investícií pre vlastníkov, či využíva svoje aktíva efektívne, atď. (Růčková, 2015, s. 68)

Keďže sú podkladom k výpočtu ukazovateľov účtovné výkazy, ktoré podávajú obraz o minulom hospodárení podniku. Ukazovatele sa preto zameriavajú na výkonnosť v ohraničenom čase, súvisiac s určitou činnosťou, ktorá prebehla v danom období. (Wagner, 2009, s. 150)

K problematickým otázkam taktiež patrí aj vypovedacia schopnosť účtovných výkazov, z ktorých finančná analýza a tradičné ukazovatele čerpajú. Medzi najväčšie nedostatky možno zaradiť využívanie historických cien a nezohľadňovanie vplyvu inflácie. Ceny vo výkazoch, historické ceny, nezohľadňujú zmeny trhových cien majetku a ignorujú zmenu kúpnej sily a tým v konečnom dôsledku skresľujú výsledok hospodárenia. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 41-42)

Čo sa týka hlavných nedostatkov moderných ukazovateľov je nutné opomenúť Market Value Added, ktoré je možné použiť len pre podniky, ktoré sú obchodované na verejných trhoch. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 305)

Moderné ukazovatele finančnej výkonnosti, ktoré zohľadňujú koncepciu riadenia hodnoty a ekonomický zisk podniku, postupom času nachádzajú miesto aj v slovenských malých a stredných podnikoch, avšak nie je im ešte pripisovaný taký význam ako v zahraničí. (Kiselačková a Šoltés, 2017, s. 26)

Takmer všetci vrcholoví manažéri firiem s verejne obchodovateľnými akciami majú kompenzačné balíky, ktoré sú čiastočne závislé od výkonnosti ich spoločností. Pre manažerov na nižšej úrovni závisia balíky odmeňovania viac od účtovných opatrení a menej od výnosov z akcií. Sledovanie výkonnosti skrz pohľad účtovníctva a jeho výkazov má dve výhody:

- Sú založené na absolútnej výkonnosti a nie na výkonnosti v porovnaní s očakávaniami investorov,
- Umožňujú merať výkonnosť mladých manažerov, ktorých zodpovednosť sa vzťahuje len na jednu divíziu alebo závod. (Brealey et al., 2011, s. 298)

Pri koncepte EVA, jej hlavnými výhodami sú reálnejšie informácie o výkonnosti podniku a tiež motivácia k uskutočneniu rozhodnutia k rastu trhovej hodnoty. Nevýhody spočívajú v tom, že ukazovateľ nepracuje tržnými hodnotami aktív. (Sedláček, 2011, s. 116)

EVA však nie je upravená o infláciu a problematický je aj výpočet nákladov na vlastní kapitál. (Pavelková a Knápková, 2017, s. 174)

Moderné finančné ukazovatele sú spojené s krátkodobými cieľmi a nedotýkajú sa strategických oblastí. Preto nie sú vhodné pre predikcie budúceho vývoja a vytvorenie stratégie. Ďalšou ich nevýhodou je nespoľahlivosť a možnosť manipulácie vedením a manažmentom. Tieto ukazovatele tiež neposkytujú pohľad na príčiny nepriaznivých javov. (Kislingerová, 2011, s. 184)

## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je kľúčovým bodom v procese tvorby stratégie. Cieľom strategickej analýzy je poskytnúť podniku informácie o aktuálnej situácii a súčasne identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky relevantné faktory, u ktorých sa dá predpokladať, že budú mať vplyv na budúci vývoj podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s.8).

Proces tvorby a realizácie stratégie možno rozdeliť na nasledujúce etapy:

1. Analýza
2. Návrh
3. Zavedenie
4. Zhodnotenie

Analýzou, zisťujeme podrobné informácie z makro okolia aj mikro okolia, z analýzy vychádza návrh a mal by akceptovať určené požiadavky. Zhodnotenie znamená, že po realizácii konkrétneho návrhu je po predom stanovenej dobe nutné uskutočniť kontrolu a vyhodnotenie realizovaného návrhu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s 5)

Strategická analýza by mala predchádzať strategickému rozhodovaniu a riadeniu, ktoré manažment vykonáva a zahŕňa v ňom aktivity zamerané na udržiavanie dlhodobého súladu medzi víziou podniku, jeho dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a rovnako tak medzi podnikom a jeho podnikateľským okolím. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 4)



Obrázok 4 Strategické riadenie (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10)

Základnými fázami strategickej analýzy sú:

- Analýza okolia podniku,

- Analýza vnútorných zdrojov a schopností.

## 2.1 Analýza okolia podniku

Makrookolie predstavuje celkový politický, ekonomický, sociálny a technologický rámec, v ktorom sa podnik pohybuje. Takéto vplyvy ako je politická stabilita, miera inflácie, dovozné obmedzenia týkajúce sa surovín, demografický pohyb populácie atď. môžu významne pôsobiť na efektívnosť podniku a na jeho úspešnosť. Makrookolie zahŕňa vplyvy a podmienky, ktoré vznikajú mimo podnik a obvykle bež ohľadu na jeho konkrétne chovanie. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

Strategická analýza okolia je proces, pomocou ktorého sa monitoruje okolie a zistené skutočnosti sa vyhodnocujú tak, aby v konečnej fáze bolo možné určiť príležitosti a hrozby, ktoré jednotlivé faktory okolia pre podnik predstavujú. Analýza vonkajšieho prostredia by mala byť zameraná predovšetkým na odhalenie vývojových trendov pôsobiacich vo vonkajšom prostredí (spoločnosti, ekonomike), ktoré môžu firmu v budúcnosti významnejšie ovplyvňovať. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 41)

Analýza vonkajšieho prostredia vyhodnocuje makroekonomické prostredie ekonomického rastu. Často býva označovaná ako PESTZEL, lebo odráža politické ekonomické, spoločenské, technologické, environmentálne a legálne prvky. Súčasťou analýzy je taktiež preskúmanie ekonomiky odvetvia. Analýza odvetvia by mala zahŕňať prehľad výkonnosti podniku z hľadiska rady finančných ukazovateľov a porovnaní s výkonnosťou ich odvetvových konkurentov. (Kaplan a Norton, 2010, s. 59)

Význam analýzy makrookolia stúpa hlavne v súvislosti s veľkosťou podniku a jeho rozvojovými ambíciami. (Sedláčková a Buchta, s. 19)

Jednou z najpoužívanejších analýz vonkajšieho okolia podniku, makrookolia je PEST analýza, ktorú popíšem bližšie v nasledujúcej podkapitole.

### 2.1.1 PEST analýza

PEST analýza je používaná pre posúdenie vývoja vonkajšieho prostredia. Podľa počiatočných písmen sú v rámci analýzy skúmané politicky – právne faktory, ekonomické, sociálno-kultúrne a technologické faktory. (Jakubíková, 2013, s. 100).

#### Politické a legislatívne faktory



Faktory ako stabilita zahraničnej a národnej politickej situácie, členstvo zeme v EÚ atď., predstavujú pre podniky významné príležitosti ale súčasne aj ohrozenie. Politické obmedzenia sa dotýkajú každého podniku prostredníctvom daňových zákonov, protimonopolných zákonov, regulácie exportu a importu, cenovej politiky, ochrany životného prostredia a ďalších činností zameraných na ochranu ľudí, či už v roli zamestnancov alebo spotrebiteľov. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 43-44)

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vyplývajú z ekonomickej podstaty a základných smerov ekonomického rozvoja a sú charakterizované stavom ekonomiky. Podnik je pri svojom rozhodovaní výrazne ovplyvnený vývojom makroekonomických trendov. Základnými indikátormi makroekonomického okolia, ktoré majú vplyv na plnenie základných cieľov podniku, sú miera ekonomického rastu, úroková miera, miera inflácie, daňová politika a výmenný kurz. (Deduchová, 2001, s. 27)

### **Sociálne a demografické faktory**

Faktory odrážajú vplyvy spojené s postojom a životom obyvateľstva a jeho štruktúrou. Sociálno-kultúrne, náboženské, vzdelávacie a etické podmienky sú spojené s chovaním spotrebiteľa. Poznanie trendov v tejto oblasti jednoznačne vedie k získaniu predstihu pred konkurentmi v boji o zákazníka. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 45)

### **Technologické faktory**

K tomu, aby sa podnik vyhol zaostalosti a preukazoval aktívnu inovačnú činnosť musí byť informovaný o technických a technologických zmenách, ktoré v okolí prebiehajú. Zmeny v tejto oblasti môžu náhle a veľmi dramaticky ovplyvniť okolie, v ktorom sa podnik pohybuje. Predvídavosť vývoja smeru technického rozvoja sa môže stať významným činiteľom úspešnosti podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

Tabuľka 1 Prehľad vplyvu makrookolia (vlastné spracovanie podľa Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

<b>Politicko-legislatívne zákony</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolné zákony	Hospodárske cykly
Ochrana životného prostredia	Trendy HDP
Ochrana spotrebiteľa	Devízové trhy
Daňová politika	Kúpna sila

Regulácia v oblasti zahraničného obchodu, protekcionizmus	Úrokové miery
Pracovné právo	Inflácia
Politická stabilita	Nezamestnanosť
	Priemerná mzda
	Vývoj cien energií
<b>Sociokultúrne faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populácie	Vládna podpora výskum a vývoja
Zmeny životného štýlu	Celkový stav technológie
Mobilita	Nové objavy
Úroveň vzdelania	Zmeny technológie
Prístup k práci a voľnému času	Rýchlosť zastarávania

## Svetové okolie

Zmeny v celosvetovom okolí môžu prinášať príležitosti aj hrozby pre trhovú expanziu v oblasti získavania podielu na domácom a zahraničnom trhu. Analýza trendov globalizácie, predchádza výberu vhodnej stratégie, pri čom sa využíva model 4C, ktorý sa skladá z: customers, country, costs a competitors. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 24 – 25, Deduchová, 2001, s. 28)

## 2.2 Analýza vnútorného prostredia

Analýza sa dotýka stavu najmä odvetvia, ktorom podnik figuruje. V mikroprostredí môže spoločnosť pôsobiť aktívnejšie, čo znamená, že príležitosti môže nielen využívať, ale ich aj vytvárať. Hlavným cieľom analýzy je charakterizovať ďalšie príležitosti a hrozby týkajúce sa organizácie, a taktiež vytvoriť predpoklady pre ďalšie objektivizované zistenia silných a slabých stránok podniku. (Tyll, 2014, s. 19)

Analýza vnútorného prostredia preskúmava vlastnú výkonnosť a spôsobilosť organizácie. Firmy, ktoré nemajú vytvorený systém Balanced Scorecard meradiel a ukazovateľov výkonnosti, sa budú pri vyhodnocovaní súčasnej výkonnosti spoliehať na finančné informácie. (Kaplan a Norton, 2010, s. 61)

### 2.2.1 Porterova analýza 5 síl

Úlohou manažérov je analyzovať konkurenčné sily v mikrookolí a odhaliť príležitosti príp. ohrozenie podniku, ktoré je nutné v stratégii zohľadniť, obmedziť. Porter preto vyvinul tzv. model piatich síl, ktorých pomáha túto analýzu uskutočniť. Model je zameraný na:

- Riziká vstupu potenciálnych konkurentov,
- Rivalitu medzi stávajúcimi podnikmi,
- Zmluvnú silu kupujúcich,
- Zmluvnú silu dodávateľov,
- Hrozby substitučných výrobkov. (Deduchová, 2001, s. 17)

Porter tvrdí, že tieto sily pôsobia silnejšie na podniky vo vnútri mikrokolia a obmedzujú ich v rámci zvyšovania cien a dosahovaní vyššieho zisku. V modeli môže silná konkurencia vypadáť ako hrozba, pretože znižuje zisk. Slabá konkurencia môže vypadáť ako príležitosť, pretože umožňuje podniku dosiahnuť vyššieho zisku. (Deduchová, 2001, s. 17)

### **Riziká vstupu potenciálnych konkurentov**

Potenciálnymi konkurentmi sú podniky, ktoré si v súčasnej dobe nekonkurujú v danom mikrookolí, ale majú schopnosť sa konkurentmi stať pokiaľ sa pre to rozhodnú. Vysoké riziko vstupu konkurentov predstavuje hrozbu pre ziskovosť podnikov. Hrozba konkurenčnej sily závisí na výške bariér vstupov na trh, teda na faktoroch, ktoré bránia podniku presadiť sa v danom mikrookolí. Prekonanie bariér podstatne zvyšuje náklady. Preto, čím vyššie bariéry vstupu, tým vyššie náklady musia potenciálny konkurenti vynaložiť. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 32)

### **Rivalita medzi podnikmi**

Atraktivita trhu je nižšia, pokiaľ je na ňom vyšší počet silných a agresívnych konkurentov, alebo keď dochádza k zastaveniu alebo poklesu tempa rastu predaja. Potom podnik nemôže naplno využiť svoje kapacity, fixné náklady sú vysoké, a pokiaľ sú výstupné bariéry z odvetvia príliš vysoké môže to viesť k cenovým bojom. (Kozel, 2006, s. 31)

### **Zmluvná sila kupujúcich**

Kupujúci môžu vypadáť ako hrozba, keď tlačia ceny dolu alebo keď požadujú vysokú kvalitu alebo lepší servis. To zvyšuje výrobné náklady. Z toho vyplýva, že slabí kupujúci vytvárajú pre podnik príležitosť zvýšiť ceny a získať vyšší zisk. (Deduchová, 2001, s. 22) Zákazníci tlačia na zníženie cien, vyžadujú kvalitnejšie výrobky a vyvolávajú medzi konkurentmi napätie. Ich vyjednávacía sila je vyššia ak sú koncentrovaní, organizovaní a existujú substitučné výrobky. (Kozel, 2006, s. 31)

### **Zmluvná sila dodávateľov**

Dodávateľia taktiež môžu pôsobiť ako hrozba, keď dokážu zvyšovať ceny a podnik musí toto zvýšenie zaplatiť alebo pristúpiť na nižšiu kvalitu. Oboje varianty vedú k poklesu zisku. Naopak slabí dodávateľia, dávajú podniku možnosť znížiť cenu a požadovať vyššiu kvalitu. Podnik teda ako kupujúci závisí na schopnostiach dodávateľov. (Deduchová, 2001, s. 22) Dodávateľia sú silnejší napr. ak výrobky, ktoré predávajú majú málo substitútov, dodávateľia sú tak diferencovaní, že je príliš nákladné prejsť od jedného dodávateľa k druhému atď. (Kozel, 2006, s. 31)

### **Hrozba substitučných výrobkov**

Existencia blízkych substitútov vytvára konkurenčnú hrozbu limitujúcu ceny, za ktoré podnik predáva a tým limituje aj ziskovosť podniku. Ak však majú výrobky podniku málo substitútov, potom sa im naskytuje príležitosť zvýšiť ceny a tým aj výsledný zisk. Stratégia podniku by mala spočívať vo využití tejto faktickej výhody. (Deduchová, 2001, s. 23)

### **2.2.2 Finančná analýza**

Finančnú analýzu možno definovať ako určitý nástroj pre hodnotenie procesov, ktoré prebiehajú v podniku pre účely riadenia a rozhodovania. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 4) Základné metódy pre využívanie finančnej analýzy sú popísané v nasledujúcom texte.

#### **Analýza absolútnych ukazovateľov**

Ako absolútne ukazovatele sú označované dáta obsiahnuté priamo v účtovných výkazoch. Posúdenie ich výšky a štruktúry aj vývoja a porovnanie priamo vo výkazoch je spravidla prvým krokom finančnej analýzy a slúži k prvej orientácii v podmienkach analyzovanej firmy. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 69)

Je možnosť využiť postupov horizontálneho a vertikálneho rozboru. Horizontálny rozbor alebo tiež analýza trendov predstavuje výpočet prírastkov v absolútnych číslach a v percentách medzi dvoma po sebe idúcimi obdobiami. (Sedláček, 2011, s. 13-15)

Horizontálna analýza je finančne-analytická technika, ktorá je v podnikoch nasadzovaná bežne pod označením analýza časových rad. Ide o analýzu vývoja finančných ukazovateľov v závislosti na čase. Výstupom je časový trend analyzovaného ukazovateľa, využiteľný špeciálne pre predikciu budúceho vývoja. (Kalouda, 2016, s. 62)

Vertikálna analýza alebo aj inak známa ako technika percentného rozboru je postavená na výpočte percentného podielu jednotlivých položiek na celku. V rámci súvahy je za celok

považovaná bilančná suma, v rámci výsledovky sú to tržby. Analýza je široko využívaná hlavne pri medzipodnikovom porovnávaní. V rámci oboch analýz možno ľahko vypočítať do čoho podnik v rámci sledovaného obdobia investoval, akými zdrojmi je činnosť podniku financovaná a je možnosť vytvárať predikcie o ďalšom finančnom vývoji podniku do budúcnosti. (Synek et. al., 2009, s. 210)

### **Analýza rozdielových ukazovateľov**

Najčastejšie používaným rozdielovým ukazovateľom je čistý pracovný kapitál (ďalej len ČPK), ktorý znázorňuje veľkosť voľného kapitálu slúžiaceho k zaisteniu hospodárskej činnosti podniku. ČPK je objemom obežných aktív zníženým o objem krátkodobých záväzkov tzn. o tú časť obežných aktív, ktorá je viazaná na úhradu krátkodobých záväzkov. Predstavuje teda časť majetku, ktorá je financovaná dlhodobými zdrojmi. Výsledná hodnota by mala dosahovať kladné hodnoty, pričom platí pravidlo, že čím je vyšší tento ukazovateľ, tým vyššia je platobná schopnosť podniku. (Hrdý a Horová, 2009, s. 123)

Nedostatkom ČPK, podľa Kubičkovej a Jindřichovskej (2015, s. 102) je skutočnosť, že obežné aktíva, z ktorých sa odvodzuje, môže zahŕňať aj niektoré málo likvidné alebo trvalo nelikvidné položky (nedobytné pohľadávky, nepredajný materiál, atď.). Ďalším nedostatkom je skutočnosť, že môže byť do značnej miery ovplyvnený použitými metódami oceňovania, najmä zásob.

ČPK má významný vplyv na solventnosť podniku. Predstavuje totiž určitú finančnú rezervu, ktorá podniku umožní pokračovať vo svojich aktivitách aj v prípade, že by sa prihodila alebo nastala nejaká nepriaznivá situácia, ktorá by vyžadovala vysoký výdaj peňažných prostriedkov. (Sedláček, 2011, s. 36)

### **Analýza pomerových ukazovateľov**

Pomerové ukazovatele sú najčastejším nástrojom finančnej analýzy. Umožňujú získať relatívne rýchlu predstavu o finančnej situácii v podniku. Vybrané ukazovatele sú porovnávané so všeobecne prijímanými odporúčanými hodnotami, ktoré vychádzajú z bežnej praxe finančnej analýzy. (Knápková et. al., 2017, s. 87)

Metódy pomerových ukazovateľov sú nenákladné a časovo nenáročné a vychádzajú prevažne z účtovných výkazov. Vo všeobecnosti sú tvorené ako podiel dvoch ukazovateľov,

čím je vyjadrená určitá sledovaná súvislosť. Avšak nie je možné na základe jedného ukazovateľa vyvodzovať závery, je nutné ich brať ako odporúčanie pre oblasti, kde je potrebná podrobnejšia analýza (Holečková, 2008, s. 48).

### *1. Rentabilita*

Medzi najsledovanejšie ukazovatele v podniku patria ukazovatele rentability, nakoľko rentabilita je vyjadrením miery dosahovaného zisku. Rentabilitou podnik hodnotí výnosnosť vloženého zisku. Je to meradlo schopnosti podniku vytvárať nové zdroje. Vyjadruje sa pomerom zisku k sume vloženého kapitálu. Pri výpočte ukazovateľa sa v čitateli počíta s položkou zodpovedajúcou výsledku hospodárenia (väčšinou so ziskom) a v menovateli s určitým druhom kapitálu alebo tržbami. Ukazovatele rentability by mali mať v časovej rade rastúci charakter. Čím vyššiu rentabilitu podnik dosahuje, tým lepšie hospodári so svojím majetkom a kapitálom. K výpočtu, zisteniu rentability sa najčastejšie využívajú tieto ukazovatele:

- **ROS** – Rentabilita tržieb (Return on Sales),
- **ROA** – Rentabilita celkového kapitálu (Return on Assets),
- **ROE** – Rentabilita vlastného kapitálu (Return on Equity). (Knápková et. al., 2017, s. 100-103)

Kalouda (2016, s. 64) uvádza ešte ako jeden zo základných ukazovateľov, ukazovateľ ROCE – rentabilita dlhodobého investičného kapitálu.

Keďže pri výpočte rentability dávajú do pomeru zisk a čiastka, ktorá je naň vynaložená, čo meria úspešnosť podniku, podľa Rejnuša (2014, s. 271-272) je podstatné ako je vyjadrený zisk v čitateli. Určenie zisku v čitateli závisí na konkrétnom ukazovateli, na celi zistenia alebo na analytikovi.

Zisk možno vyjadriť niekoľkými spôsobmi:

- **Čistý zisk – EAT** – jedná sa o zisk po zdanení určený k rozdeleniu, najdôležitejšia kategória zisku z pohľadu vlastníka,
- **Zisk pred zdanením – EBT** – zisk zahŕňa daň z príjmu za bežnú činnosť, vhodné použitie pre porovnanie výkonnosti medzi jednotlivými obdobiami alebo medzi podnikmi z rôznych krajín s odlišnou mierou zdanenia,

- **Zisk pred úrokmi a zdanením – EBIT** – ukazovateľ zisku meria iba prevádzkovú výkonnosť, neovplyvňuje ho spôsob financovania a vplyv daní, sústreďuje pozornosť na rast tržieb a riadenie nákladov,
- **Zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi – EBITDA** – možnosť porovnania výkonnosti podnikov bez ohľadu na zvolenú politiku odpisovania. (Sládková a Strouhal, 2016, s. 133)

## 2. *Aktivita*

Ukazovatele aktivity udávajú informácie o intenzite využívania majetku v podniku. Aktivita je všeobecne charakterizovaná dvoma typmi ukazovateľov, rýchlosťou a dobou obratu. Kuběnka (2015, s. 50-51)

Ukazovatele obratovosti udávajú počet obrátok položky za určité obdobie, teda koľkokrát presahujú ročné tržby hodnotu položky. Väčší počet obrátok znamená, že majetok je v podniku viazaný kratšiu dobu a obvykle dochádza ku rastu zisku. (Scholleová, 2017, s. 180)

Ukazovateľu rýchlosti obratu zásob sa tiež hovorí ukazovateľ intenzity využitia zásob. Udáva informácie o tom, koľkokrát sa zásoby premenia na inú formu obežných aktív. Cieľom je, čo najviac znižovať túto hodnotu. Za optimálne sa považuje hodnota ukazovateľa do 30 dní, avšak u väčšiny organizácií je štandardných 50 až 60 dní. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 153-154)

K najkomplexnejším ukazovateľom aktivity sa radí ukazovateľ rýchlosti obratu celkových zásob. Poskytuje údaj o tom ako rýchlo je podnik schopný otáčať vložený kapitál a ako veľký je obrat celkových aktív. Vyšší obraz je odrazom efektívneho využívania majetku (Růčková, 2015, s. 67)

Vo všeobecnosti platí, že čím väčšia je hodnota ukazovateľa, tým lepšie. Minimálna odporúčaná hodnota je 1. Túto hodnotu však ovplyvňuje príslušnosť odvetvia. (Knápková et. al., 2017, s. 108)

## 3. *Likvidita*

Ukazovatele likvidity sú celosvetovo štandardizované podľa trojprvkového schématu. Odporúčané hodnoty jednotlivých likvidít majú charakter „priemeru priemerov“. Nie sú nijak viazané na pomery v konkrétnom odbore či odvetví. Likvidita porovnáva objem toho čo má podnik platiť s tým, čím to môže zaplatiť. Jednotlivé likvidity sa líšia hodnotami čitateľa

a menovateľa. Tieto veličiny sú charakterizované rôznou dobou splatnosti a rôznou mierou likvidnosti. Z týchto odlišností vyplývajú aj rozdielne štandardizované hodnoty jednotlivých likvidít:

- **Bežná likvidita** – koľkokrát majú byť obežné aktíva väčšie než krátkodobé záväzky – **1,6 - 2,5**;
- **Pohotová likvidita** – vyjadruje schopnosť podniku vyrovnávať záväzky bez predaja zásob, ktoré sú považované za menej likvidný zdroj – **1 – 1,5**;
- **Peňažná likvidita** – určuje najvyššiu uvažovanú likviditu – **0,4 – 0,7** (Kalouda, 2016, s. 66).

#### **4. Zadlženosť**

Zadlženosť predstavuje financovanie aktív podniku cudzími zdrojmi. Dôvodom financovania aktív cudzími zdrojmi je relatívne nižšia cena v porovnaní s vlastnými zdrojmi. Pri použití cudzích zdrojov financovania podnik zvažuje 4 základné faktory: dane, riziko, typ aktivity a stupeň finančnej voľnosti podniku. Financovanie cudzími zdrojmi je lacnejšie, práve vďaka nákladovému úrokom, ktoré sú daňovo účinné a tým pádom znižujú daňový základ. Podnik teda štátu odvedie menšiu čiastku na daniach. Výnosnosť celkového vloženého kapitálu by nemala byť nižšia než náklady spojené s cudzím kapitálom, platenými úrokmi. (Kislingerová et. al., 2010, s. 96)

#### **5. Finančný trh**

Podľa Kaloudu (2016, s. 67-68), ktorý hovorí, že v podmienkach ekonomiky ČR je kapitálový trh fakticky nefunkčný, v porovnaní s inými stabilnými ekonomikami, ktoré okrem účtovných údajov vychádzajú aj z údajov kapitálového trhu, preto udáva iba dva ukazovatele,

#### **Sústavy finančných ukazovateľov**

Analýza finančnej situácie pomocou sústav ukazovateľov patrí ku zložitejším rozborovým metódam. Zatiaľ čo pomerové ukazovatele vyjadrujú a umožňujú hodnotiť jednotlivú stránku finančnej situácie, sústavu hodnotia finančnú situáciu komplexne. Sústava ukazovateľov je podľa Knápkovej a kolektívu (2017, s. 129) súbor ukazovateľov, medzi ktorými existuje vzájomná súvislosť a závislosť. Ukazovatele sústavy volíme podľa cieľa a detailnosti rozboru.



Vypovedacia hodnota jednotlivých ukazovateľov v sústave nezaniká a môže byť analyzovaná ako príčina vývoja výslednej súhrnnej charakteristiky finančnej situácie. Podľa vzťahu medzi ukazovateľmi zahrnutými do sústavy možno rozlíšiť rôzne typy sústav:

- *bez formálnych väzieb* medzi jednotlivými ukazovateľmi,
- *formálne previazané* – pyramídové, paralelné, skupinovo usporiadané. (Růčková, 2015, s. 70)

Bankrotné modely vypovedajú o tom, či analyzovaný podnik zbankrotuje alebo nezbankrotuje. Modely vychádzajú so skutočných údajov podniku. Obvykle sú schopné predikovať budúci vývoj podniku s definovanou pravdepodobnosťou. Medzi najpoužívanejšie bankrotné modely sa radia Altmanove modely (Z-Score, Z-funkcia), Indexy IN a Indikátor bonity.

- **Z-score**

Pojem, ktorý označuje model pro oceňovanie krízy podniku. Model bol vytvorený v roku 1968 Edwardom Altmanom, profesorom financií na New York University School of Business. (Management mania, © 2011-2016)

Zo štatistickej analýzy dát mnohých podnikov USA bolo vysledované, že pokiaľ je  $Z > 2,9$ , nehrozí podniku bankrot, naopak pokiaľ je  $Z < 1,8$ , bankrot hrozí a podnik je ohrozený. Podnik s hodnotami od 1,8 do 2,9 je v tzv. šedej zóne. (Business Center, © 2019)

- **Index IN**

Indexy z rodiny IN sa v teórii aj praxi ujali veľmi dobre. Indexy IN patria do skupiny bonitných a bankrotných indexov. Vznikli na analogickom metodologickom základe ako ostatné bonitné a bankrotné indexy. Na rozdiel od ostatných sú vytvorené a otestované na dátach priemyslových podnikov v podmienkach ČR. Podobne ako Altmanov index sa index IN skladá z niekoľkých súčastí - koeficientov, ktoré sa zaoberajú špecifickými oblasťami finančného riadenia spoločnosti. Kľúčom k celkovému hodnoteniu podniku je potom vhodné nastavenie váh týchto koeficientov. Bohužiaľ, na rozdiel od Altmanovho indexu pre index IN nie je k dispozícii nezávislá a rokmi overená charakteristika popisujúca jeho presnosť alebo úspešnosť. Pri uvažovaní faktu, že mu ale českí ekonómovia prikladajú často pre podmienky ČR vyšší význam, než Altmanovmu indexu, možno predpokladať, že by mal vedieť odhadnúť bankrot firmy s vyššou než 72 % úspešnosťou. (Neumaierová a Neumaier, 2009 s. 4)

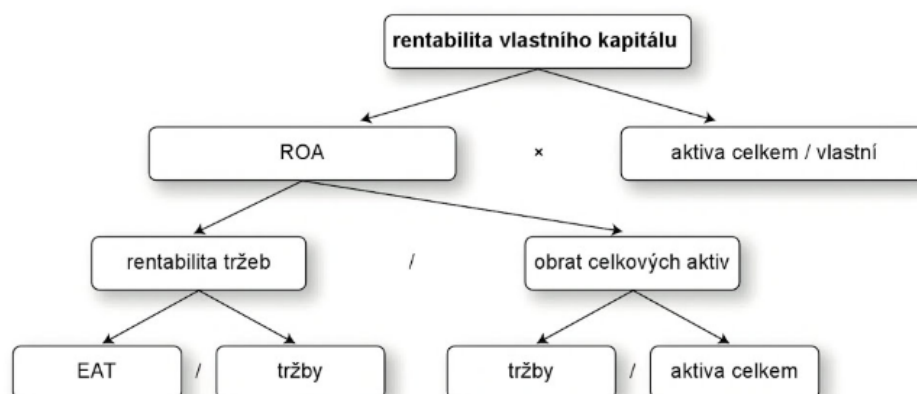
Bonitné modely vypovedajú o tom, či je dobrý alebo zlý pričom vychádza z časti z teoretických poznatkov, z časti z poznatkov zovšeobecnených. Bonitné modely sú diagnostické modely, ktorých úlohou je ohodnotiť podnik jedným koeficientom na základe výsledkov vybraných ukazovateľov. Sú založené na teoretických poznatkoch a umožňujú porovnanie podniku s väčším súborom sledovaných subjektov v rámci jedného oboru podnikania. Najznámejšími bonitnými modelmi sú Kralickov Quicktest a Tamariho model. (Sedláček, 2001, s. 84)

### Du Pont rozklad

Základnou myšlienkou pyramídovej sústavy je postupný, stále podrobnejší rozklad ukazovateľa, ktorý čo najlepšie postihuje základný cieľ podniku. Pri rozkladaní ukazovateľov sa používajú dva základné postupy – aditívny (súčet alebo rozdiel dvoch ukazovateľov) a multiplikatívny (súčin alebo podiel dvoch ukazovateľov). (Knápková et. al., 2017, s. 129)

Pyramídové sústavy ukazovateľov predstavujú rozklad ukazovateľa na vrchole pyramídy do čiastkových ukazovateľov prostredníctvom multiplikatívnych (násobenie alebo delenie) a aditívnych (sčítanie alebo odčítanie) postupov. Tým vzniká charakteristická podoba pyramídy, kedy ukazovatele nižších stupňov vystupujú ako príčiny (faktory) ovplyvňujúce ukazovatele úrovne bezprostredne vyššej. (Sedláček, 2011, s. 82; Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 183)

Pyramídový rozklad bol prvýkrát použitý v chemickej spoločnosti Du Pont de Nomeurs a aj naďalej zostáva najtypickejším pyramídovým rozkladom. Du Pont rozklad je zameraný na rozklad rentability vlastného kapitálu a na určenie jednotlivých položiek vstupujúcich do tohto ukazovateľa. (Růčková, 2015, s. 76)



Obrázok 5 Du Pont rozklad (Růčková, 2015, s. 76)

### 2.2.3 SWOT analýza

Po dokončení analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia sa účastníci strategického plánovania zmeriavajú na uskutočnenie analýzy SWOT. Táto analýza je pravdepodobne najstarším a najzákladnejším zo všetkých nástrojov analýzy stratégie. (Kaplan a Norton, 2010, s. 61)

Hiriyappa (2015, s. 4) hovorí o SWOT analýze ako o srdci strategickej analýze. SWOT analýza sa zameriava na hodnotení silných a slabých stránok, (strengths and weaknesses), príležitostí (opportunities) a hrozieb (threats). Silné a slabé stránky sú faktory, ktoré subjekt môže priamo ovplyvniť. Na druhú stranu príležitosti a hrozby sú externé skutočnosti, ktoré podnik nemá úplne pod kontrolou. Autor ďalej dodáva, že manageri robia chyby napríklad, pokiaľ sa rozhodnú zaradiť medzi neovplyvniteľné faktory niektoré marketingové stratégie. Nutnosťou je, aby silné i slabé stránky boli uvedené vo vzťahu ku konkurencii.

SWOT analýza je využívaná pri príprave či zmene stratégie spoločnosti, pretože vďaka nej, je podniku umožnené stručne a prehľadne popísať situáciu, v ktorej sa podnik nachádza a lepšie tak premýšľať nad dopadmi tohto zistenia. Spolu s PEST alebo Porterovou analýzou je súčasťou tzv. situačnej analýzy, ktorá je východiskom pre tvorbu firemnej stratégie. (Červený, 2014, s. 135-139)

### 3 BALANCED SCORECARD

Nasledujúca kapitola teoretickej časti práce sa bude bližšie zaoberať konceptom Balanced Scorecard. Najskôr bude predstavený a v krátkosti opíšem jeho históriu, následne budú popísané jednotlivé perspektívy konceptu a postup implementácie do spoločnosti, pričom sa zameriam aj na výhody a nevýhody zo zavedenia pre spoločnosť.

#### 3.1 História a charakteristika konceptu

Tento koncept vznikol na začiatku 90. rokov zo štúdie Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona, ktorí si uvedomovali nepružnosť systému riadenia podniku závislého iba na podnikovom finančnom riadení a na tradičných ukazovateľoch, a od tej doby sa stal koncept prielomovým nástrojom pre tisíce podnikov na svete. Balanced Scorecard (ďalej už len BSC) možno preložiť ako „vyvážený systém hodnotiacich ukazovateľov“. Koncept BSC dopomáha organizáciám k prekonaniu dvoch kľúčových tém. Ide o implementáciu určitej stratégie a meranie výkonnosti. (Niven, 2006, s. 4-12)

Kľúčovým faktorom rýchleho rozšírenia sa BSC konceptu bola možnosť využitia systému meradiel na kontrolu implementácie vízie a stratégie spoločnosti. Vďaka tomu BSC prevzala úlohu strategického systému riadenia. (Zizlavsky, 2014, s. 212)

BSC poskytuje manažérom ucelený rámec uskutočňujúci stratégiu a víziu podniku do uceleného súboru meradiel a ukazovateľom výkonnosti. BSC dopĺňa finančné meradlá minulej výkonnosti o nové meradlá a ukazovatele hybných síl budúcej výkonnosti. Ciele a meradlá BSC vychádzajú z vízie a stratégie podniku a sledujú jeho výkonnosť zo 4 perspektív, ktoré tvoria rámec BSC. (Kaplan a Norton, 2007, s. 19, 30)

BSC zdôrazňuje, že finančné a nefinančné meradlá musia byť časťou informačného systému dostupného pre zamestnancov na všetkých podnikových úrovniach. Zamestnanci musia pochopiť finančné dôsledky svojich rozhodnutí a činov a naproti tomu vrcholový manažment musí rozumieť hybným silám, ktoré podniku zaistia dlhodobý finančný úspech. (Niven, 2006, s. 16; Kaplan a Norton, 2007, s. 21)

Knápková a kolektív (2017, s. 178) hovoria, že tento koncept je treba chápať ako strategický systém riadenia podniku, ktorý mu napomáha konkretizovať stratégie, ktoré vedú ku splneniu cieľov a tieto stratégie možno následne pretvoriť do daných aktivít.

Koncept BSC možno tiež nazvať fenoménom. Väčšina podnikov využíva ukazovatele, ktoré využívajú na meranie svojej produktivity, napríklad počet uskutočnených transakcií. Avšak tieto ukazovatele neefektívne hodnotia prepojenie medzi stratégiou podniku, podnikom a jeho projektami. (Keyes, 2011, s. 18-19)

BSC koncept je jedným z najpopulárnejších a najpraktickejších systémov používaných na meranie výkonnosti podniku. Aj keď je jeho pôvodná myšlienka zameraná na obchodnú stratégiu, môže sa uplatniť na akýkoľvek proces v spoločnosti vrátane inovácie. (Zizlavsky, 2014, s. 214)

### **3.2 Perspektívy Balanced Scorecard**

Rámec BSC, alebo ako už bolo vyššie spomenuté, 4 perspektívy BSC umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov, a medzi tvrdými meradlami a mäkkšími, subjektívnejšími meradlami. Aj keď veľké množstvo meradiel a ukazovateľov môže byť v BSC na prvý pohľad máťuce, obsahuje správne zostavený BSC iba zmysluplné údaje, nakoľko všetky meradlá sú smerované k dosiahnutiu integrovanej stratégie. (Kaplan a Norton, 2007, s. 33)

Prepojenie vízie a stratégie prináša spoločnosti určité koncepčné riadenie a efektívne merania, a pomáha zbaviť sa niektorých zbytočných procesov. Spoločnosť stanovuje svoje ciele týkajúce sa každej perspektívy. Každý cieľ musí byť merateľný a nemožno ho definovať len všeobecne bez časovej špecifikácie. (Gallo et. al., 2018, s. 34)

#### **3.2.1 Finančná perspektíva**

Finančná perspektíva umožňuje manažmentu definovať nie len metódu, podľa ktorej sa bude posudzovať, či je podnikanie z dlhodobého hľadiska úspešné, ale taktiež premenné nezbytné pre stanovenie a sledovanie dlhodobých cieľov. Hybné sily finančnej perspektívy je potrebné prispôbiť odvetviu, konkurenčnému prostrediu a podnikovej stratégii. (Kaplan a Norton, 2007, s. 60)

Meradlá finančnej výkonnosti ukazujú kedy zavádzanie a následná realizácia stratégie podniku vedú k zásadným zlepšeniam. Finančné ciele sa obvykle týkajú ziskovosti, meranej napríklad pomocou prevádzkového zisku, ROCE, alebo najnovšie ekonomickej pridanej hodnoty, teda EVA. Ďalšími finančnými cieľmi môžu byť rasty predaja alebo cash-flow (Kaplan

a Norton, 2007, s. 57). Aj Niven (2006, s. 17) uvádza podobne, že ciele perspektívy sa týkajú ziskovosti, rastu hospodárskeho výsledku a ukazovateľa EVA.

Finančná perspektíva vidí spoločnosť z hľadiska vlastníkov. Ciele sú zamerané na pokrok, zníženie výdavkov, investície, zotrvanie alebo rast na trhu. Tradičné finančné ciele súvisia s týmito cieľmi. (Gallo et. al., 2018, s. 35)

Finančné ciele sa môžu v jednotlivých fázach životného cyklu podnikateľskej jednotky veľmi líšiť. Existuje niekoľko typov stratégií, ktoré môžu podnikateľské jednotky použiť, od agresívneho rastu tržného podielu po stabilitu, ukončenie činnosti a likvidáciu. Kaplan a Norton (2007, s. 49) uvádzajú tri fáze:

- Rast,
- Udržanie,
- Najväčšie výnosy (sklizeň).

### 3.2.2 Zákaznícka perspektíva

V zákazníckej perspektíve BSC identifikujú podniky zákaznícke a tržné segmenty, v ktorých chcú podnikat'. Tieto segmenty predstavujú pre podnik zdroj obrátov, ktoré sú súčasťou jeho finančných cieľov. Táto perspektíva umožňuje stanoviť kľúčové zákaznícke meradlá príslušných cieľových zákazníkov a tržných segmentov ako napríklad spokojnosť zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, ziskovosť, atď. (Kaplan a Norton, 2007, s. 61)

Túto perspektívu možno tiež charakterizovať ako perspektívu, ktorá meria schopnosť spoločnosti uspokojovať zákazníkov kvalitnými službami a produktmi vrátane efektívnosti dodávok a spokojnosti zákazníkov. Orientácia na zákazníka sa týka miery organizácie využívať informácie získané od zákazníkov pri vývoji stratégie, ktorá uspokojuje ich potreby. Táto perspektíva sa všeobecne zameriava na štyri kategórie: kvalita, čas, služby a výkon, ktoré pomáhajú manažérom odpovedať na otázku "Ako zákazníci vidia podnik?" (Hasan a Chyi, 2017, s. 91-92)

Kľúčové ukazovatele môžu, okrem vyššie spomenutých, podľa Pavelkovej a Knápkovej (2009, s. 196) zahŕňať aj podiel na trhoch, zákaznícku podporu a servis, atď. Zákaznícka perspektíva uskutočňuje poslanie a stratégiu do špecifických cieľov týkajúcich sa zákazníkov a tržných segmentov, ktoré môžu byť komunikované v rámci celého podniku.

### 3.2.3 Perspektíva interných procesov

V perspektíve interných procesov manažéri identifikujú kritické procesy, v ktorých musia dosahovať skvelých výsledkov, pokiaľ chcú realizovať predstavy akcionárov a cieľových zákazníckych segmentov. Tradičné meracie systémy sa sústreďujú len na sledovanie a zlepšovanie nákladovosti, akosti a časovo závislých ukazovateľov daných podnikových procesov. (Kaplna a Norton, 2007, s. 105)

Perspektíva interných procesov zahŕňa určenie procesov, ktoré najlepšie ovplyvnia zákazníkov, ako aj zlepšenia procesov, ktoré ovplyvnia finančné ciele. Pri zlepšovaní vnútorných procesov by malo existovať prepojenie medzi stratégiou a zlepšeniami. Malo by sa tiež určiť, ako sa má stratégia merať. Podnik môže pri používaní tohto prístupu často identifikovať procesy, pri ktorých musí organizácia vyniknúť, aby splnila svoje ciele. (Martello, Watson a Fischer, 2016, s. 64)

Perspektívu interných procesov znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 6 Perspektíva interných podnikových procesov – všeobecný model hodnotového reťazca (vlastné spracovanie podľa Kaplan a Norton, 2007, s. 89)

#### Inovačný proces

V rámci inovačného procesu podnik skúma novo sa objavujúce alebo skryté potreby zákazníkov a na základe tohto prieskumu potom upravujú, pretvárajú výrobok alebo službu tak, aby týmto potrebám zodpovedali. (Kaplan a Norton, 2007, s. 89)

#### Prevádzkový proces

Tento proces predstavuje krátkodobé vytváranie hodnoty v podnikoch. Začína sa objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku a služieb. (Kaplan a Norton, 2007, s. 95)

Základnými meradlami sú dve veličiny, a to:

- Čas (trvanie od objednávky po dodávku),
- Akosť (kvalita, spoľahlivosť procesu). (Pavelková a Knápková, 2009, s. 197)

### Popredajný servis

Popredajný servis je poslednou fázou hodnotového reťazca a zahŕňa záručné aj nezáručné opravy, príjem nefunkčných a vrátených produktov a spracovanie platieb, napr. prostredníctvom kreditných kariet.

#### 3.2.4 Perspektíva učenia sa a rastu

Štvrtou kategóriou konceptu BSC je perspektíva vzdelávania sa a rastu, ktorá bola identifikovaná ako základ každej stratégie. Náhľad na vzdelávanie a rast zahŕňa určenie schopností a zručností zamestnancov, technológie a firemného prostredia potrebného na podporu stratégie. Ľudské zdroje, technológie, a podnikové prostredie, ktoré musia byť zosúladené so stratégiami v rámci ostatných troch perspektív. (Martello, Watson a Fischer, 2016, s. 64)

Perspektíva učenia sa a rastu BSC vyvíja ciele a meradlá, ktoré podporujú učenie sa a rastu podniku. Ciele stanovené v perspektíve finančnej, zákaznickej a interných procesov určujú, kde musia podniky dosahovať skvelých výsledkov, aby dosiahli prielom vo výkonnosti. Kaplan a Norton (2007, s. 112-113) uvádzajú 3 základné oblasti perspektívy:

- Schopnosti zamestnancov,
- Schopnosti informačného systému,
- Motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť.

### 3.3 Prepojenie meradiel BSC so stratégiou

BSC je prostriedkom ku komunikácii stratégie pomocou integrovaného súboru finančných a nefinančných meraní a ukazovateľov. V nasledujúcom texte popíšem princípy, vďaka ktorým BSC prevádza stratégiu na meranie.

#### 3.3.1 Vzťahy príčiny a dôsledku

Stratégia je súborom hypotéz o príčine a dôsledku. Správne zostavený BSC by mal vypovedať o stratégii podnikateľskej jednotky práve postupnosťami vzťahov príčiny a dôsledku. Merací systém by mal vzťahy medzi cieľmi v rôznych perspektívach presne vyjadriť aby mohli byť riadené a overované. Kaplan s Nortonom (2007, s. 131-132) hovoria: „Každé meradlo v BSC by malo byť prvkom reťaze príčinných súvislostí, ktoré komunikujú význam stratégie podnikateľskej jednotky celému podniku.“



### 3.3.2 Výstupy a hybné sily výkonnosti

Hybné sily výkonnosti – „předstižené“ indikátory – sú jedinečné indikátory zostavené pre konkrétnu podnikateľskú jednotku. Tieto sily odrážajú jedinečnosť stratégie podnikateľskej jednotky. Dobré zostavený BSC by mal obsahovať výstupné meradlá, ukazovatele a hybné sily výkonnosti, teda vhodný mix výstupov (oneskorených indikátorov) a „předstižených“ indikátorov. (Kaplan a Norton, 2007, s. 132)

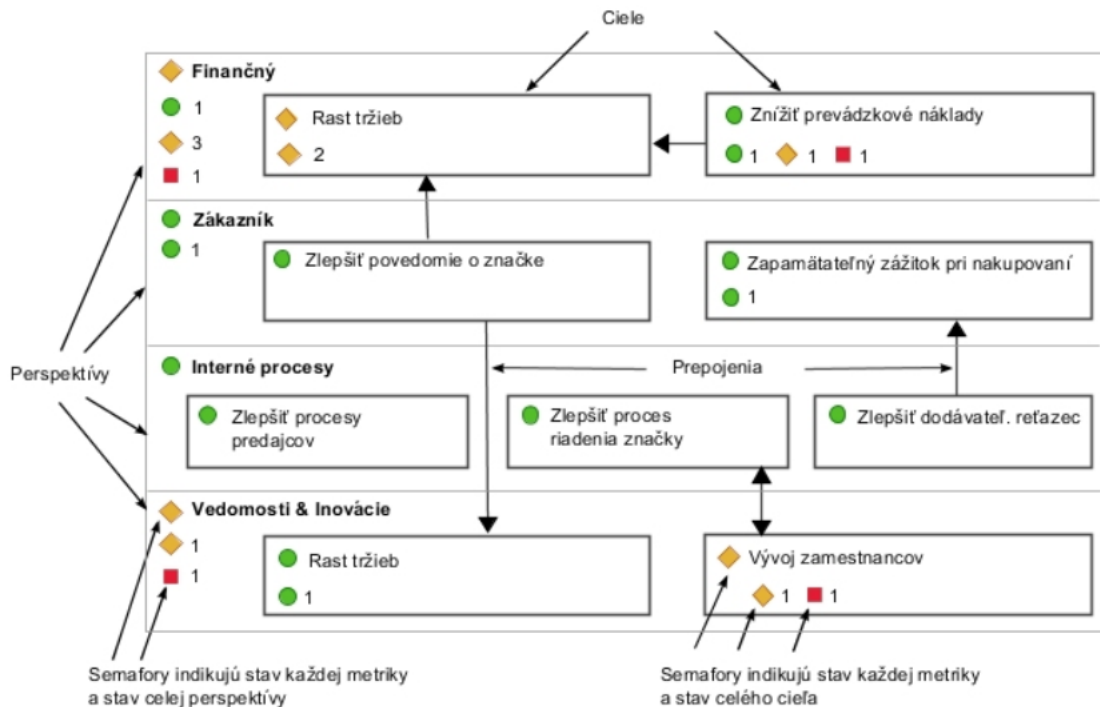
### 3.3.3 Väzby na financie

BSC musia zachovať silnú orientáciu hlavne na finančné výstupy ako ROCE alebo EVA. Mnohí manažéri nezvládnu prepojenie programov, ktoré majú viesť k budúcej finančnej výkonnosti. „Príčinné cesty od všetkých meradiel BSC by mali byť previazané s finančnými cieľmi.“ (Kaplan a Norton, 2007, s. 133)

### 3.3.4 Vytvorenie mapy stratégie

Strategická mapa dokumentuje, ako vzniká hodnota pre akcionára využitím hmotného aj nehmotného majetku, ktorý spadá do perspektívy potenciálu. (Fotr et. al., 2012, s. 120)

Mapa stratégie poskytuje architektúru k integrovaniu stratégie a prevádzkových činností rozmanitých jednotiek po celom podniku. Stavbu máp opierame o strategické témy, nakoľko stratégiu tvorí niekoľko súbežných a dopĺňajúcich sa tém. Strategické témy založené na procesoch sa môžu vzťahovať smerom hore k výsledkom v perspektíve zákazníkov a vo finančnej perspektíve a taktiež smerom dole k cieľom v perspektíve učenia sa a rastu. Strategické témy však môžu byť vymedzené v priereze všetkých perspektív BSC. Strategické témy štiepia stratégiu do niekoľkých odlišných hodnototvorných procesov. (Kaplan a Norton, 2010, s. 84-85)



Obrázok 7 Príklad strategickéj mapy (IBM, © 2018)

### 3.4 Implementácia Balanced Scorecard

Cieľom projektu BSC nie je vytvoriť nový súbor meradiel a ukazovateľov. Merací rámec v BSC by mal byť využitý pri vývoji nového manažérskeho systému. Na BSC preto nemožno pozerat', ako na spôsob zlepšenia meracieho systému podnikovej výkonnosti, ale ako na nový spôsob riadenia. (Kaplan a Norton, 2007, s. 231)

Dobre implementovaný systém BSC umožňuje efektívne realizovať podnikovú stratégiu. Predpokladom pre použitie metódy je uskutočnenie zmien v reportingu a controllingu, s ktorých pomocou sa sleduje priebeh skutočného plnenia strategického plánu. Súčasťou týchto zmien je aj prechod k vyhodnocovaniu nie len finančných výsledkov, ale aj komplexných cieľov. Určitý formalizovaný model implementácie BSC a jeho jednotlivé postupové kroky sú:

- Vytvorenie organizačných predpokladov vo firme,
- Špecifikácia a objasnenie stratégie,
- tvorba BSC,
- proces rozšírenia,
- zaistenie nepretržitého používania. (Fotr et. al., 2012, s. 114-115)

Okrem Fotra a kolektívu, autori uvádzajú aj iné návrhy na úspešnú implementáciu BSC. Autori Banchieri, Planas a Rebull, (2016, s. 92) predložili nasledujúce štyri návrhy na úspešnú implementáciu BSC:

- vytvorenie multidisciplinárneho projektového tímu,
- výber súboru ukazovateľov výkonnosti, ktoré sú multidimenzionálne a vyvážené,
- zavedenie jedinečných opatrení, ktoré odrážajú jedinečné črty podnikania,
- udržiavanie proaktívneho postoja.

Model implementácie BSC a kroky v jednotlivých fázach podľa Horvátha (2002, s. 56) sú zobrazené v tab. 1.

Tabuľka 2 Model implementácie BSC (vlastné spracovanie podľa Horváth, 2002, s. 56)

Vytvorenie organizačných predpokladov	Špecifikácia a objasnenie stratégie	Tvorba BSC	Proces rozšírenia - Roll-out	Zaistenie nepretržitého používania
určenie architektúry BSC	kontrola strategických predpokladov	odvodzovanie strategických cieľov	zavedenie BSC v celom podniku	integrácia BSC do manažérskych riadiacich systémov
definícia projektovej organizácie	stanovenie strategického zamerania	vybudovanie vzťahov príčin a následkov	rozšírenie BSC na ďalšie organizačné jednotky	integrácia BSC do systémov plánovania
usporiadanie priebehu projektu	integrácia BSC do tvorby stratégie	výber meradiel a ukazovateľov	zladenie jednotlivých BSC medzi organizačnými jednotkami	riadenie ľudských zdrojov pomocou BSC
zaistenie informácií, komunikácie a participácie		stanovenie cieľových hodnôt	zaistenie kvality dokumentácie výsledkov	integrácia BSC do systému reportingu
štandardizácia komunikácie používaných metód a ich náplň		určenie strategických akcií		prepojenie BSC s konceptom Shareholder Value
zohľadnenie kritických faktorov úspechu				podpora riadenia rizika zo strany BSC
				podpora BSC vhodným software-ovým nástrojom

### 3.4.1 Vytvorenie organizačných predpokladov v podniku

Organizačné predpoklady možno rozčleniť na dva základné aby sa zaistil bezproblémový priebeh zavedenia konceptu. Prvým predpokladom je nutnosť stanovenia už vyššie spomínaných perspektív a rozhodnutie, pre ktoré jednotky a úrovne v podniku bude koncept vytvorený. Druhým predpokladom sú pravidlá týkajúce sa zaistenia riadenia vlastného projektu, teda organizácie a priebehu projektu, získanie potrebných informácií a komunikácie, určenie kritických faktorov úspechu. (Horváth, 2002, s. 57-59)

### 3.4.2 Špecifikácia a objasnenie stratégie

Koncept BSC neslúži pre realizáciu existujúcich stratégií ale nástroj, ktorý slúži k tvorbe nových stratégií. Na novej stratégii sa musí predovšetkým zhodnúť, pochopiť ju a byť s ňou absolútne stotožnený vrcholový manažment. Všetky dohodnuté strategické ciele potom podnik prevedie pomocou čiastkových cieľov v jednotlivých perspektívach do realizovateľnej podoby. Stratégiu môže podnik definovať po uskutočnení analýz opísaných v predchádzajúcich kapitolách napr. SWOT analýza, atď. Po špecifikácii stratégie a odvodení strategických cieľov je možné zostaviť schéma vzťahov príčin a dôsledkov. (Horváth, 2002, s. 59-60, Keys, 2011, s. 15)

### 3.4.3 Tvorba BSC

V tejto fázy sa dostávame k samotnému vzniku konceptu pre danú jednotku, podnik. Predpokladom pre tvorbu je splnenie úloh z predchádzajúcich fáz. Východiskovými bodmi tvorby BSC sú:

- Určenie základnej architektúry BSC,
- Informovaný a motivovaný tím zložený z vrcholového manažmentu,
- Zreteľné postupy a metodické štandardy,
- Zdokumentovaná stratégia.

Za základ implementácie BSC možno konkretizovať nasledujúce etapy:

- Konkretizácia strategických cieľov,
- Prepojenie strategických cieľov na základe reťazcov príčin a následkov,
- Výber meradiel, ukazovateľov,
- Stanovenie cieľových hodnôt,
- Stanovenie strategických akcií. (Horváth, 2002, s. 60-61)

### 3.4.4 Proces rozšírenia, roll-out

V tejto fázy ide o aplikáciu postupov 3. fázy na jednotlivé organizačné jednotky v podniku. Roll-out možno uskutočniť dvoma spôsobmi:

- Vertikálnou integráciou cieľov – z nadradených organizačných jednotiek do podriadených jednotiek,
- Horizontálnou integráciou cieľov – organizačné jednotky na rovnakej úrovni.

Mnoho podnikov uskutočňuje proces rozšírenia prostredníctvom vertikálnej integrácie. Akonáhle sa však projekt naberie na tepe, je nutnosťou ho šíriť aj horizontálne. Roll-out konceptu BSC musí byť zrozumiteľný a konkretizovaný až na jednotlivých zamestnancov. (Horváth, 2002, s. 63)

#### **3.4.5 Zaistenie nepretržitého používania**

Ak by sa zavedenie BSC ukončilo vypracovaním strategických cieľov, reťazcov príčin a následkov, meradiel/ukazovateľov cieľových hodnôt a strategických akcií pre jednu organizačnú jednotku, znamenalo by to iba jednorazové zameranie na stratégiu. Rozhodovanie a jednanie majú byť na aktuálnej stratégii zamerané trvalo. Preto je cieľom konceptu BSC aj vytvorenie organizácie, ktorá sa flexibilne prispôsobuje stratégii. Aby to bolo možné je potrebné prepojiť BSC s manažérskymi systémami riadenia. (Horváth, 2002, s. 63-64)

#### **3.4.6 Integrácia BSC do systému reportingu v podniku**

Operatívny reporting a controlling je zameraný predovšetkým na sledovaní finančných výsledkov. Preto sa väčšinou stáva, že strategické riadenie a operatívne riadenie sú oddelené bariérou. Jediná cesta možnej nápravy je zmeniť controlling tak, aby poskytoval údaje o plnení všetkých čiastkových výstupov podľa metodiky BSC a tým aj riadiť plán strategického rozvoja podniku. Dôležitým atribútom metódy BSC je zakomponovanie prvkov spätnej väzby do firemných procesov, kedy výstupy z procesov, hlavne odchýlky od požadovaného stavu, sú využívané ku korekcii aktivít prebiehajúcich v rámci procesu, a tak je celý proces postupne stabilizovaný. (Fotr et. al., 2012, s. 116-117)

#### **3.4.7 Časový rámec implementácie BSC**

Vytvorenie časového harmonogramu pre projekt implementácie je jednou z najťažších vecí. Veľa, ak nie väčšina projektov prekročí stanovený časový rámec. Úspešné stanovenie harmonogramu vyžaduje mnoho skúseností a nástrojov. Typický projekt BSC trvá asi 16 týždňov. Rozvrh je väčšinou určený časom, ktorý majú vrcholový manažéri na rozhovory, workshopy a stretnutie skupín. Pokiaľ sú podľa požiadaviek projektu všetci k dispozícii, môže byť časový rozvrh aj skrátený. Výhodou rozvrhnutia projektu na 16 týždňov je to, že manažéri majú medzi stretnutiami čas premýšľať o štruktúre BSC, o stratégii a informačnom systéme, a o manažérskych procesoch, ktoré mu dajú význam. (Keyes, 2011, s. 157; Kaplan a Norton, 2007, s. 260)

### 3.5 Výhody a obmedzenia konceptu

Mnoho článkov odkazuje na súbor výhod a silných stránok BSC pre organizácie. Vo svojom stanovisku autori konceptu hovoria ako o najinovatívnejšom aspekte BSC schopnosť vytvárať strategické vzdelávanie, poskytovať globálnu predstavu o organizačnej výkonnosti a uprednostňovať pochopenie organizačných cieľov a minimalizovať nadmerné množstvo informácií obmedzením počtu meraní, ukazovateľov prostredníctvom štyroch perspektív. (Quesado, Guzmán, Rodriguez, 2017, s. 188)

Podľa Kaplanu a Nortona (cit. podľa Quesado, Guzmán, Rodriguez, 2017, s. 188) využívanie BSC pri tvorbe strategických cieľov pomáha manažérom zamerať sa na otázky, ktoré podporujú rast, a to nielen na tie, ktoré znižujú náklady a zvyšujú efektívnosť.

BSC je niečo viac než nový systém merania. Podniky ho využívajú pre svoje manažérske procesy, teda k vyjasneniu a zameraniu sa na svoju stratégiu a ku komunikácii tejto stratégie v celom podniku. Kaplan a Norton (2007, s. 28) udávajú, že skutočný prínos BSC sa objaví pokiaľ je BSC transformovaný zo systému merania do systému manažérskeho. BSC možno považovať za základ riadenia podnikov informačného veku.

Ako obmedzenie sa môže zdať doplnenie finančných meradiel, ukazovateľov o nefinančné ako spokojnosť zákazníkov a podiel na trhu. Tieto ukazovatele však majú radu znevýhodnení než tradičné finančné. Jedná sa o ukazovatele oneskorené, teda podávajú obraz o tom ako podnik a podniková stratégia fungovala v minulosti. (Kaplan a Norton, 2007, s. 242)

Je nutné tiež vziať v úvahu, že nie všetko čo sa nedá zmerať, nie je pre podnik relevantné. Je dôležité, aby sme do Balanced Scorecard premietli aj zvýraznenie nepredvídaných udalostí, ktoré by mohli zmeniť konkurenčné prostredie podniku. Zmeny sa objavujú stále a musia byť brané do úvahy, ak má byť podnik naďalej pozorný a aktívny. (Mooraj, Oyon a Hostettler, 1999, s. 488-489)

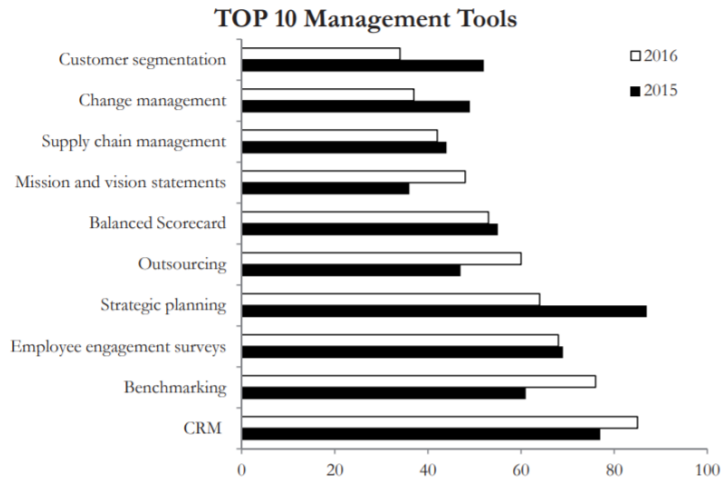
### 3.6 BSC v praxi

Úspech Balanced Scorecard dokumentuje jeho rýchlo rastúca celosvetová popularita. V literatúre sa koncept Balanced Scorecard oslavuje ako jeden z najdôležitejších nástrojov riadenia v posledných rokoch. Prieskumy ukazujú mieru prijatia, osvojenia si Balanced Scorecard medzi americkými firmami až do 66%. Od roku 1999 je v Českej republike zavedená

Balanced Scorecard. Prístup Balanced Scorecard inšpiroval európsky model obchodného úspechu známy ako EFQM Excellence Model, ktorý je veľmi populárny v EÚ. Je založená na iniciatíve 14 najvyšších západoeurópskych spoločností, ktoré založili Európsku nadáciu pre riadenie kvality (EFQM) s cieľom zlepšiť postavenie európskych spoločností v globálnej konkurencii. Model EFQM Excellence sa používa na zisťovanie problémových miest spoločnosti a upozorňovanie na jej slabé miesta. (Zizlavsky, 2014, s. 212)

Knápková, Homolka a Pavelková (2014, s. 146) analyzovali výsledky empirických zistení zahraničných štúdií, ktoré skúmali vzťah medzi využívaním BSC a finančnou výkonnosťou spoločností. Rozsiahly dotazníkový prieskum, ktorý vykonala Fakulta manažmentu a ekonomiky UTB v Zlíne (celkovo 350 podnikov v Českej republike) ukázal, že BSC používa približne 13% podnikov. Veľkosť spoločnosti ovplyvňuje používanie BSC, čo potvrdzuje chi-kvadrát a preto môžeme konštatovať, že používanie BSC rastie s veľkosťou spoločnosti. Aj keď je používanie BSC vo výrobe a podnikoch poskytujúce služby, rozsiahlejšie ako v obchodných spoločnostiach, použitie chi-kvadrát nepotvrdilo vplyv špecializácie spoločnosti na používanie BSC. Koncept BSC sa tiež častejšie používa v spoločnostiach založených pred rokom 1990 ako v tých, ktoré boli založené neskôr, ale ani v tomto prípade neumožnilo používanie chi-kvadrát overenie vplyvu veku spoločnosti na používanie BSC.

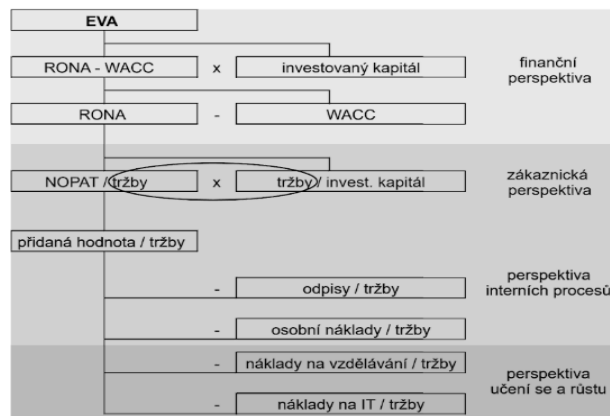
Metóda BSC často používajú rôzne spoločnosti. Existujú mnohé štúdie, ktoré sa zaoberajú uplatňovaním metódy BSC v malých a stredných podnikoch v rôznych krajinách. Prieskum spoločnosti Bain and Company's z roku 2017, ktorý mal približne 1 200 respondentov z podnikov pôsobiacich vo vyspelých ekonomikách, ukázal, že 53% spoločností teraz používa metódu BSC. V porovnaní s najbežnejšie používanými nástrojmi pre riadenie je metóda BSC zhruba v polovici rebríčka. (Dobrovic et. al., 2018, s. 43)



Obrázok 8 Výsledky prieskumu Bain and Company's (Dobrovic et. al., 2018, s. 43)

### 3.7 Synergický efekt BSC a EVA

Knápková a kolektív (2017, s. 178-179) uvádzajú, že výhodným riešením pre strategické a operatívne riadenie podniku a jeho výkonnosť sa javí prepojenie konceptu BSC, ekonomickej pridanej hodnoty a ukazovateľov finančnej analýzy. EVA ako vrcholový ukazovateľ finančnej perspektívy zabezpečuje tlak na vedenie podniku, aby sa snažilo o krátkodobé a dlhodobé zvyšovanie EVA. Strategické akcie a meradlá sú priamo spojené s EVA. Pyramídovým rozkladom potom možno identifikovať faktory ovplyvňujúce tvorbu hodnoty a tie sú potom posilňované v rámci jednotlivých perspektív BSC. Meradlá a ukazovatele finančnej analýzy tvoria súčasť už spomínaného rozkladu EVA. Ich zaradenie do systému riadenia výkonnosti tak potom dotvára systém vzájomne prepojených, meraných, jednotlivých procesov v podniku. Výsledky tak pomáhajú merať a zisťovať dopad na budúci vývoj podniku.



Obrázok 9 Prepojenie konceptov BSC, EVA a ukazovateľov finančnej analýzy (Knápková et al., 2017, s. 179)



## 4 ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť diplomovej práce bola spracovaná na základe literatúry od dostupných českých a zahraničných autorov. Okrem knižných publikácií boli využité aj odborné články z rôznych cudzojazyčných časopisov.

Prvá kapitola sa zameriava na problematiku pojatia výkonnosti a jej merania. V texte sú uvedené poňatia pojmu výkonnosť od rôznych autorov a taktiež aj metódy, ktorými ju možno merať a sledovať. Koncepty sú rozdelené na klasické alebo tiež tradičné a moderné. Z klasických sú spomenuté rozdielové, pomerové a absolútne ukazovatele, ktoré sú často využívané pre ich jednoduchosť výpočtu a dobrú dostupnosť údajov. Avšak nezastrešujú, mnohé ovplyvňujúce faktory ako napríklad miera inflácie a iné nefinančné faktory.

Z moderných konceptov boli spomenuté najmä ekonomická pridaná hodnota – EVA, s MVA, diskontované cash flow, atď. Ich veľkým prínosom je orientácia na budúcnosť, zameranie na náklady na kapitál a reálnosť. Spomedzi súčasných prístupov sú vhodné pre komplexné hodnotenie najmä Balanced Scorecard a EFQM.

Druhá kapitola práce je zameraná na strategickú analýzu podniku, jeho silné a slabé stránky a možné hrozby do budúcnosti. V kapitole sú opísané základné etapy analýzy a to analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia. V rámci analýzy vnútorného prostredia je viac rozpracovaná časť finančnej analýzy, kde sú popísané jednotlivé ukazovatele, ich vypovedacia schopnosť, odporúčané hodnoty a atď.

Záverečná kapitola je venovaná konceptu Balanced Scorecard. Najskôr boli uvedení jeho zakladatelia a charakteristika z pohľadu viacerých autorov. V nasledujúcich podkapitolách boli charakterizované 4 perspektívy konceptu (finančná, zákaznícka, interných procesov, učenia sa a rastu), prepojenie ukazovateľov a meradiel v rámci tých perspektív a strategickú mapu. Procesu implementáciu BSC, ktorá je podľa autorov rozdelená do piatich krokov, je venovaná ďalšia podkapitola práce. Na záver som opomenula aj možné výhody a obmedzenia zo zavedenia konceptu BSC v podnikoch. Pre obraz o jeho povedomí vo svete je venovaná záverečná časť taktiež so zmienkou a možnom prepojení konceptu Balanced Scorecard s ekonomickou pridanou hodnotou a ukazovateľmi finančnej analýzy ako možné výhodné riešenie strategického a operatívneho riadenia pre podnik.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

<b>Spoločnosť:</b>	DHL Logistics (Slovakia), s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Diaľničná 2, 903 01, Senec
<b>IČO:</b>	31354467
<b>Web:</b>	<a href="http://www.dhl.sk">http://www.dhl.sk</a>
<b>Obchodný register:</b>	<a href="http://www.orsr.sk">www.orsr.sk</a>
<b>Odvetvie:</b>	zasielateľstvo a skladovanie
<b>NACE:</b>	52100
<b>Najvyšší výkonný predstaviteľ:</b>	Katarína Nešporová (Trend, © 2019)

DHL Logistics (Slovakia) spol. s r. o. je členom skupiny Deutsche Post DHL (ďalej len DP DHL) so sídlom v Bonne v Nemecku. Deutsche Post a DHL sú dve silné značky, ktoré spoločne poskytujú klientom z celého sveta rozsiahle portfólio logistických a zasielateľských služieb. Skupina DP DHL ponúka svojim zákazníkom užívateľsky priateľské štandardizované produkty, ako aj na mieru šité riešenia – všetko od priameho marketingu až po riadenie dodávateľských reťazcov. Ponúka neporovnateľné znalosti a skúsenosti v oblasti expresnej, leteckej, námornej a cestnej nákladnej prepravy, v zmluvnej logistike a v medzinárodných poštových službách. DHL Logistics (Slovakia) spol. s r. o. podniká na Slovensku prostredníctvom dvoch divízií:

- Divízia Supply Chain (DSC) so sídlom: Diaľničná 2, 903 01 Senec;
- Divízia Global Forwarding (DGF) so sídlom: Letisko M.R. Štefánika, 821 04 Bratislava. (DHL Logistics (Slovakia), s. r. o., © 2016, s. 3)

DSC divízia poskytuje komplexné logistické služby zahŕňajúce skladovanie, colné služby a distribúciu v logistických centrách v Senci, v Gáni, v Nitre a v Novom Meste nad Váhom. DSC plánuje do budúcnosti udržať a posilňovať svoje postavenie na trhu prostredníctvom zlepšovania kvality poskytovaných služieb, zvyšovaním efektivity a zamerania sa na existujúcich klientov, ako aj na získavanie nových zákazníkov v automobilovom a spotrebnom priemysle na Slovensku. (DHL Logistics (Slovakia), s. r. o., © 2018, s. 3)

Divízia DGF je ako globálny líder na trhu leteckej a námornej nákladnej prepravy schopná ponúknuť konkurencieschopné ceny pre všetky destinácie sveta. Klientom ponúka na mieru šité riešenia v rámci logistických projektov a rovnako poskytuje kompletné colné služby,

ktoré zaisťujú hladký priebeh prepravy. O zásielky sa stará viac ako 6500 špecialistov na 600 pracoviskách v 150 krajinách sveta. (DHL Logistics (Slovakia), s. r. o., © 2018, s. 3)

Divízia DGF má v súčasnosti 40 zamestnancov a tento trend aj udržuje. V porovnaní s celkovým počtom zamestnancov spoločnosti je to zanedbateľné číslo. DHL Logistics (Slovakia) s. r. o. výrazne prispieva k zamestnanosti v mnohých okresoch na Slovensku. K 31.12.2017 bol počet kmeňových zamestnancov 1813. (DHL Logistics (Slovakia), s. r. o., © 2016, s. 5)

### **5.1 Súčasný prístup k meraniu výkonnosti**

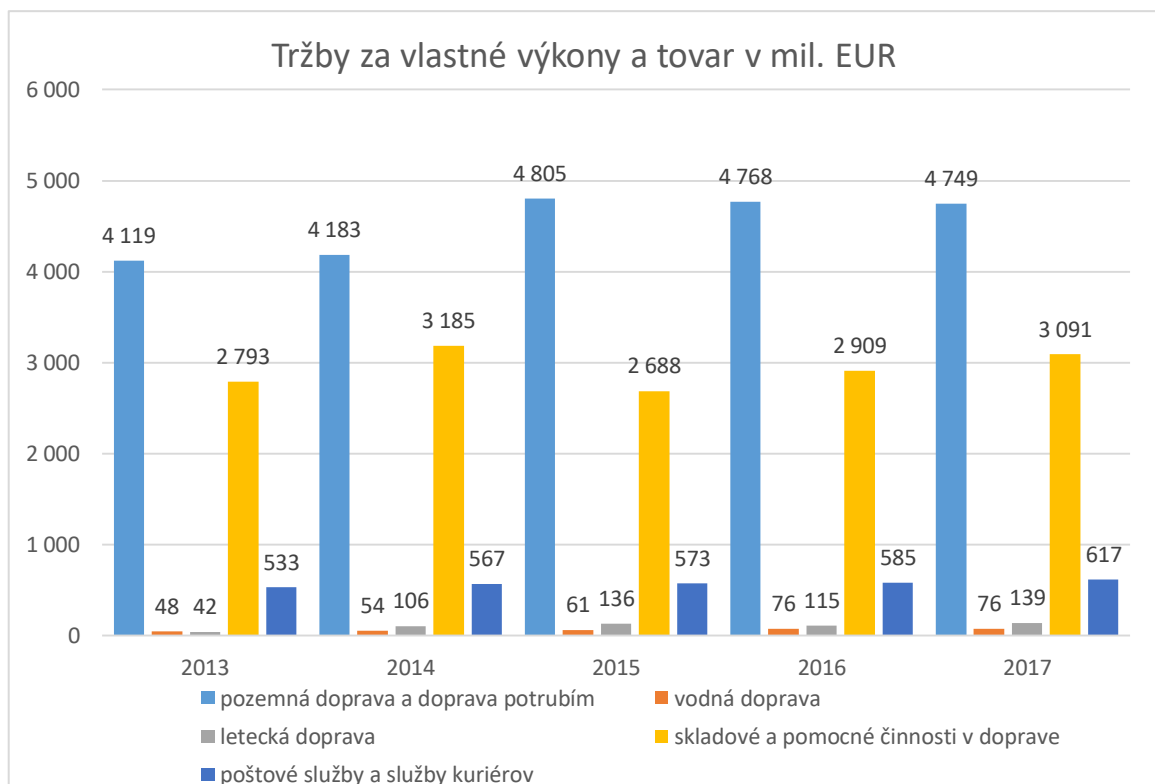
DHL Logistics (Slovakia) s. r. o. má v rámci skupiny DP DHL svoju vlastnú hlavnú knihu (General Ledger - GL). Reportuje sa podľa IFRS na každý GL účet a tým pádom sa reportuje pre materskú spoločnosť úplne všetko. Čo sa týka primárnych ukazovateľov výkonnosti (KPI), v súčasnosti sa sleduje počas mesačných účtovných závierok najmä hrubý zisk z prevádzkovej činnosti, EBIT, čisté tržby (Net Sales) a čistý pracovný kapitál (NWC). Okrem týchto ukazovateľov sa sleduje zisk na zásielku v rámci leteckej aj námornej prepravy a porovnáva sa v rámci očakávaných hodnôt stanovených na základe ročného budgetu.

## 6 ANALÝZA VONKAJŠIEHO A VNÚTORNÉHO PROSTREDIA

Cieľom tejto kapitoly je analyzovať vplyvy, ktoré pôsobia na podnik ako zvonka tak aj zvnútra. Najskôr bude popísané odvetvie podniku, potom bude uskutočnená analýza vonkajšieho prostredia prostredníctvom PEST analýzy. Následne bude spracovaná Porterova analýza 5 síl a finančná analýza, ktoré ukážu vnútorné prostredie podniku. Na záver, zistené informácie uvediem vo SWOT analýze.

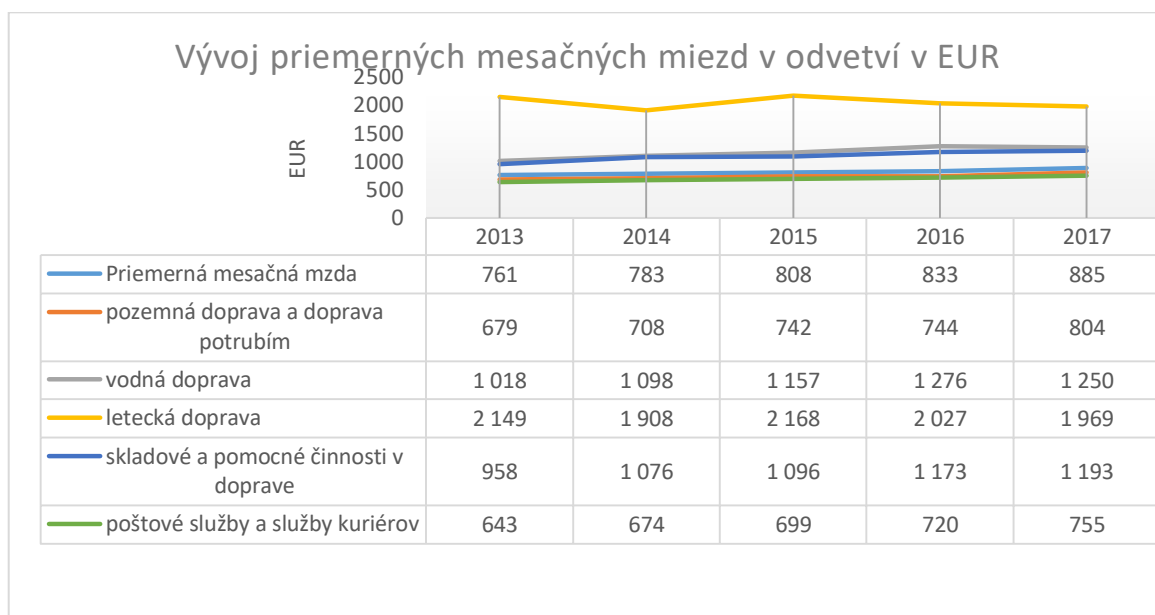
### 6.1 Odvetvie

Podnik možno umiestniť v rámci štatistiky do Dopravy a poštových služieb. Do dopravy patria subjekty s prevažujúcou dopravnou činnosťou vykonávajúce prepravu tovaru a osôb vo vnútroštátnej a medzinárodnej doprave, vrátane vedľajších a pomocných činností v doprave (okrem cestovných kancelárií). Iná pozemná doprava zahŕňa cestnú dopravu, mestskú hromadnú dopravu a taxislužbu. Pre predstavu o tom, ako sa vyvíjalo odvetvia počas posledných rokov slúžia nasledujúce grafy. (Štatistický úrad SR, © 2019)



Obrázok 10 Porovnanie tržieb za vlastné výkony a tovar v odvetví (vlastné spracovanie na základe Štatistický úrad SR, © 2019)

Tabuľka 3 Vývoj mesačných miezd v odvetví (vlastné spracovanie na základe Štatistický úrad SR, © 2019)



### SK NACE – Sekcia H – Doprava a skladovanie

Do spomínanej sekcie, ktorá zahŕňa prepravu osôb a tovaru v pravidelnej ako aj v nepravidelnej doprave, železničnej, potrubnej, cestnej, vodnej a leteckej a vedľajšie činnosti v doprave ako sú napr. činnosti v staničných a parkovacích zariadení, manipulácia s nákladom, skladovanie atď.; radíme aj analyzovaný podnik. Do sekcie patrí aj prenájom dopravných prostriedkov s vodičom alebo obsluhou. Tiež zahŕňa činnosť pošty a iných poštových podnikov (kuriérske služby). V rámci sekcie H, spadá podnik pod kód NACE – 52, ktorého definícia je nasledovná: „Táto divízia zahŕňa skladové a pomocné činnosti v doprave, ako sú prevádzka dopravnej infraštruktúry (napr. letiská, prístavy, tunely, mosty, atď.), činnosti dopravných agentúr a manipuláciu s nákladom.“ (SK-NACE, © 2019)

## 6.2 PEST analýza

PEST analýza sa skladá z politických, ekonomických, sociálno-demografických a technologických faktorov, ktoré ovplyvňujú vonkajšie prostredie podniku.

### 6.2.1 Politické a legislatívne faktory

Spoločnosť pôsobí v relatívne stabilnom prostredí Slovenskej republiky. Súčasná vláda tvorená tvoriaca sa z koalície strán Smer-SD, SNS a Most-Híd bola stanovená na základe volieb

z roku 2016. Programové vyhlásenie vlády má ciele v podobe posilnenia spoločenskej a politickej stability, pružná reakcia na príležitosti a negatíva vonkajšieho prostredia, plynulé pokračovanie v podpore hospodárskeho, sociálneho a environmentálneho rozvoja krajiny, prehĺbenie hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti Slovenska, posilnenie úlohy štátu a ochrany verejného záujmu. (Programové vyhlásenie Vlády SR, © 2019)

Boli prijaté novely zákonov z dielne ministerstva financií v oblasti viacerých daňových zákonov účinné od 1.1.2019, ako napríklad:

- nová úprava definícia obratu pre účely DPH,
- zmena úpravy odpočítanej dane pri hnutel'nom majetku v súvislosti so zmenou rozsahu použitia tohto majetku na podnikanie napr. autá a ich použitie na súkromné účely;
- rozšírenie a zmeny v oblasti záznamovej povinnosti pre platiteľov dane (dodanie služieb s miestom dodania v inom štáte),
- zmeny v oblasti fakturácie. (Schválené novely daňových zákonov, © 2019)

Od roku 2017 sa počíta aj s novou sadzbou dane z príjmu právnických osôb a to 21%. Do tejto zmeny boli príjmy podnik zdaňované sadzbou 22%.

Okrem noviel daňových zákonov do účinnosti tento rok vstúpili aj tzv. dovolenkové poukazy pre zamestnancov. Jedná sa novelu Zákonníka práce, ktorou sa od 1. januára 2019 zavádza nová povinnosť zamestnávateľa preplatiť zamestnancovi časť výdavkov na jeho rekreáciu. Tento príspevok je povinný zamestnávateľ poskytnúť v prípade, že zamestnáva viac ako 49 zamestnancov. Zamestnávateľ poskytne zamestnancovi na základe jeho žiadosti príspevok na rekreáciu vo výške 55% oprávnených výdavkov, najviac však v sume 275 eur ročne. Okrem toho môže zamestnávateľ prispieť zamestnancovi na rekreáciu aj príspevkom zo sociálneho fondu. Na príspevok má zamestnanec nárok ak je so zamestnávateľom v pracovnom pomere (nie dohoda) najmenej 24 kalendárnych mesiacov a preukáže oprávnené výdavky najmenej 30 dní odo dňa rekreácie. (Mihál, ©2018)

### 6.2.2 Ekonomické faktory

V 3. štvrtroku 2018 vzrástol hrubý domáci produkt v stálych cenách v porovnaní s 3. štvrtrokom 2017 o 4,6 %. Po očistení výsledkov o sezónne vplyvy sa HDP zvýšil oproti 3. štvrtroku 2017 o 4,5 % a oproti 2. štvrtroku 2018 o 1,1 % podľa Štatistického úradu SR. (Pravda, © 2019)

Slovenská ekonomika vzrástla v štvrtom štvrťroku roku 2018 medziročne o 3,6 %. Po očistení výsledkov o sezónne vplyvy sa hrubý domáci produkt (HDP) zvýšil medziročne o štyri percentá a oproti tretiemu kvartálu 2018 o 0,8 %. V bežných cenách sa vo štvrtom štvrťroku minulého roka vytvoril HDP v objeme 23,338 miliardy eur. To predstavuje medziročný nárast o 5,3 %. (Sme, © 1997-2019a)

NBS pristúpila k zvýšeniu odhadu rastu ekonomiky Slovenska na 4,2 % v tomto roku a v roku 2019 by dynamika HDP mala kulminovať na úrovni 4,3 %, a to vplyvom nábehu produkcie novej automobilky. Slovenská ekonomika by sa mala aj vplyvom cyklického oslabovania spomaliť na štyri percentá v roku 2020 a 3,1 % v roku 2021, kedy by mali odznieť efekty vzhľadom na automobilový priemysel. (Sme, © 1997-2019b)

Celková zamestnanosť v posledných troch mesiacoch vlaňajška dosiahla 2,438 milióna osôb. V medziročnom porovnaní vzrástla o 1,7 %. Po očistení o sezónne vplyvy sa zvýšila medziročne o 1,8 % a medzi kvartálne o 0,4 %. (Sme, © 1997-2019a)

Cenový vývoj je ovplyvnený viacerými faktormi. Zvyšuje sa tlak najmä na ceny ropy a tým pádom nákladových faktorov. Zároveň dochádza k pomalšiemu odznievaniu vysokých cien potravín. V cenách služieb a tovarov sa začína prejavovať rast miezd. Vplyvom rýchlejšej dynamiky cien zo začiatku roka bola revidovaná prognóza HICP na tento rok smerom nahor na 2,6 %. V ďalších rokoch by sa vplyv cien komodít mal postupne vytrácať a nahradiť by ho mala dopytová inflácia podporená vývojom na trhu práce a rastom ekonomiky nad svojim potenciálom. (NBS, © 2018)

Tabuľka 4 Makroekonomické indikátory (vlastné spracovanie na základe Národná banka Slovenska, © 2018)

<i>Makroekonomický indikátor</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
HDP (medziročná zmena v %)	5,0	2,8	1,7	1,5	2,6	3,8	3,3	3,4
Miera nezamestnanosti (%)	14,4	13,6	13,9	14,2	13,2	11,5	9,6	8,1
Priemerná nominálna mzda (medziročná zmena v %)	3,2	2,2	2,4	2,4	4,1	2,9	3,3	4,6
Bilancia zahraničného obchodu (mil. EUR)	-79,9	-35,9	2505,8	2907,6	2757,7	1049,1	1637,2	642,4
Celková hrubá zahraničná zadlženosť (mld. USD)	65,8	68,8	70,9	82,3	80,4	73,2	77,7	112,9
Výmenný kurz USD/EUR	1,3362	1,2939	1,3194	1,3791	1,2141	1,0887	1,0541	1,1993
Inflácia meraná HICP (medziročná zmena v %)	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1	-0,3	-0,5	1,4
Úroková sadzba ECB pre hlavné refinančné operácie (%)	1,00	1,00	0,75	0,25	0,05	0,05	0,00	0,00
Bilancia štátneho rozpočtu (mil. EUR)	-4436,1	-3275,7	-3810,7	-2023,3	-2923,4	-1932,6	-980,3	-1220,1
Rating Standard & Poor's	A+	A+	A	A	A	A+	A+	A+
Rating Moody's	A1	A1	A2	A2	A2	A2	A2	A2



### 6.2.3 Sociálne a demografické faktory

Slovenská republika mala na konci roka 2017 celkovo 5 443 120 obyvateľov, z toho bolo 2 786 606 žien, čo je 51,2 percent. Počet obyvateľov vzrástol o 7 777 osôb. Stál za tým jednak prirodzený prírastok, ale aj migrácia. Zmeny vekovej štruktúry jednoznačne poukazujú na intenzívne starnutie slovenskej populácie. Štatisticky sa starnutie populácie prejavuje zvyšovaním podielu osôb v poproduktívnom veku a znižovaním podielu detskej zložky. V roku 2017 tvoril podiel detí vo veku 0 – 14 rokov 15,6 % populácie. Podiel 65-ročných a starších osôb je síce ešte stále nižší ako podiel detí, ale už len o 0,1%. Priemerný vek obyvateľa SR sa medziročne zvýšil a dosiahol 40,6 roka. (Apolen, © 2018)

Pri otázke vzdelanosti, aj napriek veľkému záujmu maturantov o štúdium na vysokých školách platí, že na Slovensku máme omnoho viac pracovných príležitostí, ktoré sú vhodné pre uchádzačov so stredoškolským vzdelaním. Množstvo pracovníkov s titulom preto akceptuje ekonomickú realitu a nastúpi na miesto, ktoré je slabšie platené, pretože je určené pre stredoškolačka. (Nejedlý, © 2018)



Obrázok 11 Podiel pracovných ponúk evidovaný úradmi práce podľa stupňa požadovaného vzdelania k 1.9.2018 (ISTP, © 2018)

Od roku 2012 stúpol podiel stredoškolsky vzdelaných osôb pracujúcich mimo svojho odboru štúdia o 5% na 62%. Pri zamestnancoch s vysokoškolským vzdelaním vzrástol tento podiel za posledných päť rokov o približne 2% na súčasných 56%. (Nejedlý, © 2018)

V spoločnosti je od roku 2018 zavedený program Trainee, ktorý pripravuje absolventov škôl, prípadne ešte vysokoškolských študentov na prácu v spoločnosti hneď po ukončení štúdia najmä v odboroch zasielateľstva a logistiky a jednotlivých druhov dopravy (letecká, vodná, železničná, atď.) Pre podnik je to príležitosť ako si vytrénovať špecialistov v odbore. V súčasnosti má podnik 3 študentov v trainee programe.

#### 6.2.4 Technické a technologické faktory

V súčasnosti je pre každý podnik vybavenosť vhodným a kvalitným informačným systémom nutnosťou. Spoločnosť pre vedenie a spracovanie účtovníctva využíva systém SAP, ktorý ponúka rôzne moduly či už pre účtovníctvo, controlling, výpočet miezd, atď. Okrem SAP-u je pre podnik využíva aj logistický softvér Cargowise, ktorý nahradil starší softvér Logis Ocean a Logis Air, ktorý sa bude používať ešte pár rokov, kým tiež nebude nahradený.

#### Trendy v logistike

V dnešnej dobe sa služby neuveriteľne vyvíjajú, je preto pochopiteľné, že jedna z konkurenčných výhod firiem je rýchle doručenie zákazníkovi tzv. Same day delivery. Čo bolo pred pár rokmi nadštandardné ale dnes je už bežné. (Menšík, © 2018)

Taktiež je vyvíjaný obrovský tlak na automatizáciu, nakoľko o rýchlosti doručenia sa rozhoduje aj na skladoch. Firmy budú nútené zrýchliť svoje interné procesy pred predaním objednávky prepravcovi, kuriérovi. Automatizácia však samozrejme predstavuje veľkú investíciu, čo pri aktuálnych ťažkostiach zohnať pracovnú silu môže ale firmám pomôcť vyriešiť nielen rýchlosť procesu. (Menšík, © 2018)

Napriek automatizácií a nasadzovaniu IT v oblasti skladov je však stále prvým krokom na ceste k správnej skladovej logistike ľudský faktor – návrh logistického riešenia skladov. Prvotná správna analýza budúcej logistiky, optimálne zadefinovanie logistického reťazca je „kompasom“ k efektívnym skladovým systémom. (Trendy modernej skladovej logistiky, © 2019)

Aj prieskum skupiny Deutsche Post DHL ukazuje, že vývoj v transportnom sektore je ovplyvnený trendmi, ako je napríklad prudký rast v oblasti elektronického obchodovania (e-commerce), pokračujúca urbanizácia trhov a technológii, ako je spracúvanie súborov údajov a digitalizácia. Pokročilé technológie a nové možnosti v oblasti služieb menia spôsob, akým prepravcovia a logistické spoločnosti riadia dopravu na globálnej úrovni. (Prieskum DHL: Fakty a trendy v logistike, © 2019)

### 6.3 Porterova analýza

Cieľom nasledujúcej podkapitoly je analýza konkurenčného prostredia spoločnosti prostredníctvom Porterovho modelu 5 síl.

### 6.3.1 Riziká vstupu potencionálnych konkurentov

Najväčšie spoločnosti podnikajúce v oblasti organizácie prepravy sa vplyvom času transformovali postupne zo špeditérov a zasielateľov na logistické spoločnosti. To znamená, že majú prehľad a využívajú možnosti dopravcov, disponujú skladmi a ponúkajú aj dodatočné služby ako colné zastupovanie a formality, balenie, etiketovanie, rozdelenie tovaru aj jeho distribúciu do predajní. Vývoj na trhu logistických služieb kopíruje globalizáciu svetovej ekonomiky. Veľké logistické spoločnosti sa prostredníctvom fúzií spájajú a na trhu popri nich majú šancu len lokálni špecialisti, ktorí využívajú rôzne medzery trhu. Títo špecialisti sa zameriavajú napríklad na dopravu nebezpečných a rýchlo sa kaziacich tovarov, nadrozmerných zásielok, sťahovanie, atď. (Kremský, © 2001)

### 6.3.2 Rivalita medzi podnikmi

DHL Logistics (Slovakia), s. r. o. má vo svojom okolí veľké množstvo konkurentov. Podniky si navzájom konkurujú rozsahom ponúkaných služieb, realizačnými lehotami a inými výhodami pre zákazníka. V dnešnej dobe je preto nezbytné neustále zlepšovať poskytované služby a ich ďalšie rozširovanie. Nemenej dôležitú úlohu ale hrajú ceny. Nutnosťou je tiež dosiahnutie lepších cien než konkurent a sledovanie konkurenčných podnikov a vývoja trhu.

Medzi najväčších konkurentov na základe podobnosti poskytovaných služieb možno zaradiť Kuehne + Nagel, s. r. o., Cargo-Partner SR, s. r. o. a možno uviesť aj Schnellecke Slovakia s. r. o., Schenker, s. r. o. a Geis SK, s.r.o.

Ako najbližšieho konkurenta podniku možno uviesť spoločnosť Kuehne + Nagel, s. r. o. Spoločnosť Kuehne + Nagel Slovensko založená v Bratislave v roku 1991. Dnes má na Slovensku zastúpenie v Bratislave, Košiciach a Senci a so 160 zamestnancami poskytuje logistické služby lokálnym aj medzinárodným zákazníkom. Spoločnosť uskutočňuje podnikanie v oblastiach námornej a leteckej prepravy, kontraktnej logistiky a pozemnej prepravy so zameraním na poskytovanie informačných integrovaných logistických riešení. (O nás, © 2019)

Cargo-partner SR ponúka komplexné portfólio celosvetových dopravných a informačných služieb pre širokú škálu priemyselných odvetví. S viac ako tretinou storočia dlhým odhodlaním a odbornými znalosťami v oblasti informačných technológií a optimalizácie dodávateľského reťazca poskytuje klientom konzultácie a riešenia na mieru, ktoré im umožnia efektívnejšie ich podnikanie. (Profil spoločnosti, © 2019)

### 6.3.3 Zmluvná sila kupujúcich

Spoločnosť sa primárne uchádza o väčších zákazníkov s predpokladom pravidelne realizovanej prepravy. Momentálne zastrešujú prepravu pre väčšie firmy ako napr. Ikea, Continental, Sony, Rona, atď. V prípade takýchto väčších zákazníkov je ich vyjednávací sila vyššia, nakoľko si, vzhľadom na pravidelnosť zásielok, ktorú denne uskutočňujú, prepravcov môžu dovoliť v rámci výberového konania určiť. V takom prípade sa snaží konkurencia ísť čo najviac s cenami dole, aby dostali zákazníka. Samozrejme, podnik neodmieta menších podnikateľov a firmy. Nový zákazník je najprv preverený z hľadiska finančnej situácie a posudzujú sa jeho výsledky, obrat a schopnosť zaplatiť za záväzky voči spoločnosti. Na základe tohto preverenia sa rozhoduje o tom, či podniku bude zrealizovaná preprava na základe zaplatenia zálohovej faktúry a následne vyúčtovania s ostrou faktúrou alebo podnik dostane splatnosť. Doba splatnosti býva spravidla stanovená na 14 dní, po osvedčení sa platobnej morálky odberateľa sa môže predĺžiť. Zákazníci, ktorí prepravujú so spoločnosťou menej, resp. párkrát do roka majú podstatne nižšiu vyjednávaciu silu.

### 6.3.4 Zmluvná sila dodávateľov

Dodávatelia (dopravcovia, lodné a letecké spoločnosti, kontajnerové spoločnosti, atď.) sú pre spoločnosť sú pre podnik kľúčovým aspektom podnikania. Spoločnosť od svojich dodávateľov požaduje vysokú kvalitu služieb, ktorá ale nie je vždy zaručená. Spoločnosť má dostatok informácií o ponukách konkurentov dodávateľa, preto nie je problém jeho prípadná zmena pre prepravu k zákazníkovi za lepšiu cenu. Mnoho dodávateľov spoločnosti ponúka rôzne zľavy a rabaty na základe množstva objednáwanej prepravy, ktorými chce spoločnosť ako odberateľa ešte viac motivovať k spolupráci.

### 6.3.5 Hrozba substitútov

Odvetvie dopravy, zasielateľstva a skladovania sa nedá presne označiť za trh substitútov. Náklady na prechod k substitutu, napr. prechod z námornej prepravy na leteckú, by boli značne nákladné. Takáto voľba však náleží zákazníkovi, aký typ preferencií pri preprave zvolí.

## 6.4 Finančná analýza

Nedeliteľnou súčasťou strategickej analýzy je finančná analýza podniku. Pri finančnej analýze budú využité klasické postupy ako je analýza absolútnych, rozdielových, pomerových a súhrnných ukazovateľov. Finančná analýza bude uskutočnená za sledované obdobie 5 rokov, 2013-2017, s využitím zdrojov informácií z výročných správ podniku, súvahy, výkazu ziskov a strát a ďalších interných materiálov podniku.

Za účelom porovnania a lepšej interpretácie výsledkov spoločnosti v rámci finančnej analýzy bude uskutočnené porovnanie s dvoma najväčšími konkurentmi podniku, nakoľko komplexné údaje o odvetví, v ktorom podnik pôsobí nie sú dostupné. Konkurentmi pre porovnanie sú Kuehne + Nagel, s. r. o. a Cargo-Partner SR, s. r. o., ktoré taktiež podnikajú v oblasti logistiky, zasielateľstva a skladovania. Zdroje informácií k týmto firmám sú z webovej stránky finstat.sk, na ktorej sú dostupný finančné výkazy oboch spoločností. V práci budú použité označenie „Konkurent A“ pre Kuehne + Nagel, s. r. o. a „Konkurent B“ pre Cargo-Partner SR, s. r. o.

### 6.4.1 Analýza majetkovej a finančnej štruktúry

Podrobnejšie spracovaná horizontálna a vertikálna analýza súvahy spoločnosti aj konkurenčných spoločností je v prílohe PII. V prílohe PIII je uvedená vertikálna analýza a analýza trendov výnosov a nákladov DHL Logistics (Slovakia), s. r. o.

#### **Analýza aktív**

Z komplexného pohľadu na súvahu spoločnosti vyplýva, že najvýraznejšou a najvplyvnejšou časťou súvahy sú obežné aktíva, ktoré tvoria na celkových aktívach spoločnosti 70-85%. Najväčší podiel majú krátkodobé pohľadávky spoločnosti, ktoré sa podieľajú v jednotlivých rokoch v rozmedzí 69-79% na celkových aktívach podniku. V absolútnej hodnote sa tieto pohľadávky pohybovali v sume 14-19 mil. €. Medzi rokmi 2013 a 2014 bol 24% nárast krátkodobých pohľadávok, čo bolo zapríčinené zlou platobnou morálkou odberateľov, no v nasledujúcich rokoch sa ich výška postupne znižovala. Zníženie ich výšky súviselo s ich efektívnejším vymáhaním. Odberatelia, so zlou platobnou morálkou boli radení na tzv. black list a ďalšia spolupráca s nimi bola obmedzená. Takisto v prípade nových zákazníkov spoločnosť používa zálohové faktúry aby sa predišlo možným problémom so zaplatením pohľadávky.

Čo sa týka riadku finančných účtov ten zaznamenal za sledované obdobie medziročne veľké výkyvy. Spoločnosť s výnimkou UniCredit Bank Slovakia neúčtuje o finančných prostriedkoch vedených v bankách, nakoľko spoločnosť je úverovaná prostredníctvom IHB Bank Account materskej spoločnosti DP DHL z dôvodu poskytnutia finančných prostriedkov potrebných na úhradu záväzkov. (Výročná správa, © 2012)

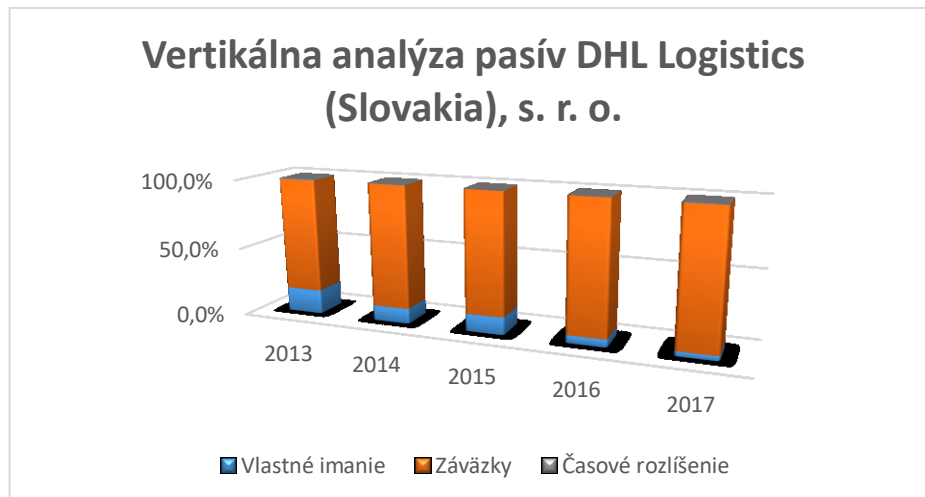
V oblasti dlhodobého majetku nájdeme v súvahe najmä dlhodobý hmotný majetok, ktorý je zastúpený v najvyššej hodnote v položke samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí. Stav dlhodobého hmotného majetku sa medzi analyzovanými rokmi neustále znižoval, čo súvisí s opotrebovaním, v dôsledku používania, majetku spoločnosti. Z dlhodobého nehmotného majetku je možno badať výrazné zmeny v položke software, ktoré do roku 2016 klesali medziročne v rozmedzí 18-49%. Medzi rokmi 2016-2017 ich výška však narástla o 164%, čo je spojené s nákupom a následnou implementáciou systému CargoWise 1 pre námornú prepravu spoločnosti, ktorej spustenie bolo plánované na marec roku 2018.

Časové rozlíšenie má v aktívach podiel v absolútnych hodnotách v čiastke od 0,7-2,7 mi. €. Náklady budúcich období sa skladajú najmä z nájomného za budovu kancelárií a parkovacích miest a poisťného. Príjmy budúcich období sú prepravné a logistické výnosy služieb, ktoré budú ešte realizované. Položka sa z roku 2015 na 2016 navýšila o 177%.

V prípade konkurentov, u oboch, podobne ako v prípade podniku sú výrazne vysoké krátkodobé pohľadávky, ktoré tvoria 75-90% hodnoty celkových aktív. Skladba majetkovej časti aktív je veľmi podobná so skladbou spoločnosti DHL Logistics (Slovakia), s. r. o., no absolútne hodnoty sú nižšie.

### **Analýza pasív**

Z vertikálnej analýzy pasív a nasledujúceho grafu je zrejmé, že spoločnosť financuje svoj majetok hlavne cudzími zdrojmi. Vlastný kapitál má na celkových pasívach iba priemerne 10%. Odporúčaná hodnota celkovej zadlženosti je udávaná v pomere 30-60% v nadväznosti na odvetvie. Pri porovnaní s konkurentmi, konkurent A sa v rokoch 2016 a 2017 približuje štruktúre pasív DHL Logistics (Slovakia), s. r. o.. Naproti tomu konkurent B sa za posledné sledované obdobia približuje pomeru 50:50. Na výšku vlastného kapitálu má najväčší vplyv položka výsledok hospodárenia minulých rokov.



Obrázok 12 Vertikálna analýza pasív DHL Logistics (Slovakia), s. r. o. (vlastné spracovanie)

Veľké výkyvy vykazuje položka výsledku hospodárenia bežného účtovného obdobia. Zatiaľ čo v roku 2013 bol vo výške 1,59 mil. €, v nasledujúcich rokoch ma stále klesajúcu sa tendenciu spôsobenú rastom nákladov ako mzdových, tak na sociálne poistenie a ostatných nákladov na hospodársku činnosť. V roku 2016 bola strata z podnikania najvýraznejšia. V tomto roku sa síce zvyšovali objemy zásielok, no neodrazilo sa to na tržbách z dôvodu všeobecne nízkych predajných cien v leteckej a námornej preprave. Takisto nastalo výrazne zvýšenie nákupných cien, čo malo negatívny dopad na hrubý zisk a zisk celkovo.

Najvyšší podiel na cudzích zdrojoch majú v súvahe podniku krátkodobé záväzky, ktoré vykazujú kolísavú tendenciu. Súčasťou týchto záväzkov, mimo záväzkov z obchodného styku, sú aj rastúce záväzky voči zamestnancov a záväzky zo sociálneho poistenia, ktoré sa každoročne zvyšujú o 3-21%. Ich výška v roku 2017 presiahla 2,2 mil. €. Spoločnosť každoročne vykazuje stále vyšší počet zamestnancov pre obsluhu skladov a kvalitnejšie logistické riešenia, čím možno vysvetliť tieto rastúce záväzky. V porovnaní s konkurentmi je aj absolútna hodnota týchto záväzkov výrazne vyššia. U konkurenta A je zaznamenaný cca 138 násobný nárast záväzkov z roka 2014 na 2015. U konkurenta B sa nárast záväzkov za zamestnancov pohyboval za sledované obdobie o 1-8%.

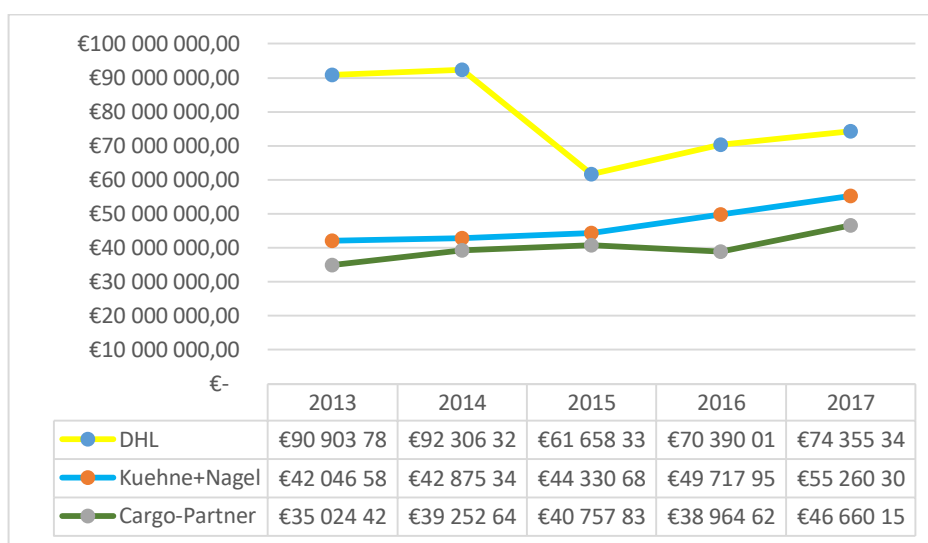
Položka dlhodobé záväzky obsahuje úver voči materskej spoločnosti DP DHL. V roku 2014 podnik znížil svoj záväzok splátkou úveru vo výške 1,1 mil. €, čo vysvetľuje medziročný pokles položky o 21,76%. Úver voči materskej spoločnosti je splatný do júna 2022 a v roku 2017 tvoril 21% celkových pasív spoločnosti.

Časové rozlíšenie má v pasívach zanedbateľný podiel. Zmeny ich hodnôt v pasívach medzi rokmi sú však kolísavé. Podnik účtuje do výnosov budúcich období o dotáciach na obstaranie dlhodobého hmotného majetku a výnosoch na hospodársku činnosť.

#### 6.4.2 Analýza výnosov a nákladov

Nasledujúca podkapitola vychádza s vertikálnej a horizontálnej analýzy výkazov zisku a straty za roky 2013-2017. Podrobnejšie spracovaná analýza je v prílohe P.III.

#### Analýza výnosov



Obrázok 13 Porovnanie vývoja tržieb spoločnosti a konkurentov za roky 2013-2017 (vlastné spracovanie)

Tržby spoločnosti v roku 2015 výrazne poklesli o viac než 30 mil. €. Tieto tržby poklesli najmä v oblasti prepravy, pričom výnosy z oblasti skladovej logistiky vzrástli o 2 mil. Tieto zmeny možno pripísať nižšiemu dopytu po službách. V nasledujúcich rokoch tržby spoločnosti opäť rástli. Zvýšili sa objemy realizovaných zásielok, čo bolo pre spoločnosť priaznivé. No aj napriek tomuto poklesu sú však tržby spoločnosti omnoho vyššie než u oboch konkurentov. Spoločnosť chce tržby zvyšovať aj v ďalších obdobiach. Snaží sa nakupovať služby za čo najnižšie ceny v leteckej a námornej preprave a uzatvárať zmluvy z novými zákazníkmi.

Z vertikálnej analýzy vyplýva, že vyše 95% výnosov tvoria tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb, v prípade podniku, najmä služieb. Jedná sa o služby v oblasti prepravy (oblasť odbytu Slovensko a ostatné), skladovej logistiky a ostatných služieb. Položka ostatné vý-



nosy z hospodárskej činnosti má na celkových výnosov zanedbateľný podiel, no má medziročne rastúcu tendenciu o 15-29%. V tejto položke podnik účtuje o refakturáciach poraden- ských služieb, odpisov, náhrad škôd, úrokoch z omeškania, atď. Aktivácia sa vyvíjala kolí- savo v priebehu sledovaného obdobia. Do roku 2015 hodnota položky klesala a v nasledu- júcom roku sa zvýšila zo 6 886 € na 139 tis. € tj. o 1924%.

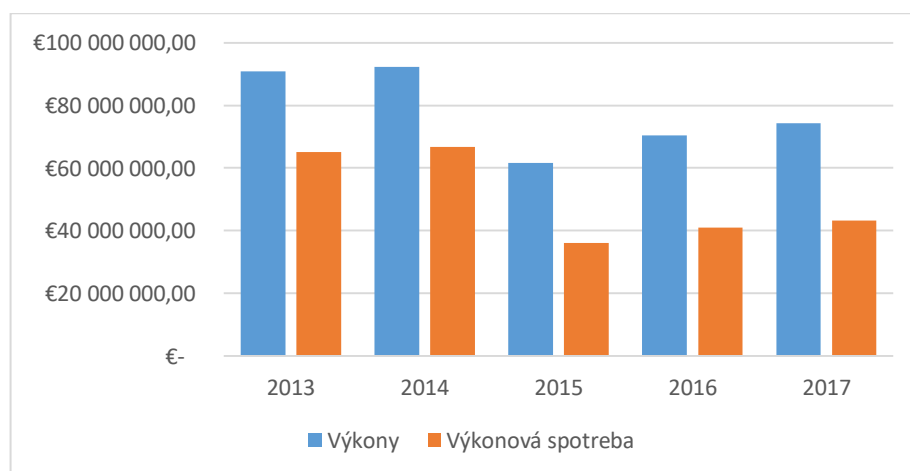
### Analýza nákladov

Na celkových nákladoch sa v sledovanom období podieľala výrobná spotreba v rozmedzí 56-72%. V posledných rokoch má tento podiel klesajúci charakter a ustálil sa na 56,6%. Na- proti tomu osobné náklady v priebehu obdobia rástli, podieľali sa na celkových nákladoch ku koncu roka 2017 vo výške približne 40%.

V roku 2015 došlo k medziročnému poklesu nákladov 32,2% tj. cca 30 mil. €, v roku 2016 potom zase k rastu o 12,5%. Na raste nákladov sa prejavil aj rast výkonovej spotreby, najmä rast spotrebovaných služieb o cca 5 mil. € tj. 15%. V súvislosti s vyššou produkciou služieb došlo aj medziročným nárastom mzdových nákladov, zapríčinených rastom počtu zamest- nancov.

Finančné náklady ako nákladové úroky a kurzové straty majú na výsledovke podniku zane- dbateľný podiel a ich vývoj medzi rokmi kolísal. Veľký prepád nastal aj u dane z príjmu do roka 2015. Tento stav je spôsobený poklesom výsledku hospodárenia za účtovné obdobie v priemere o 67%.

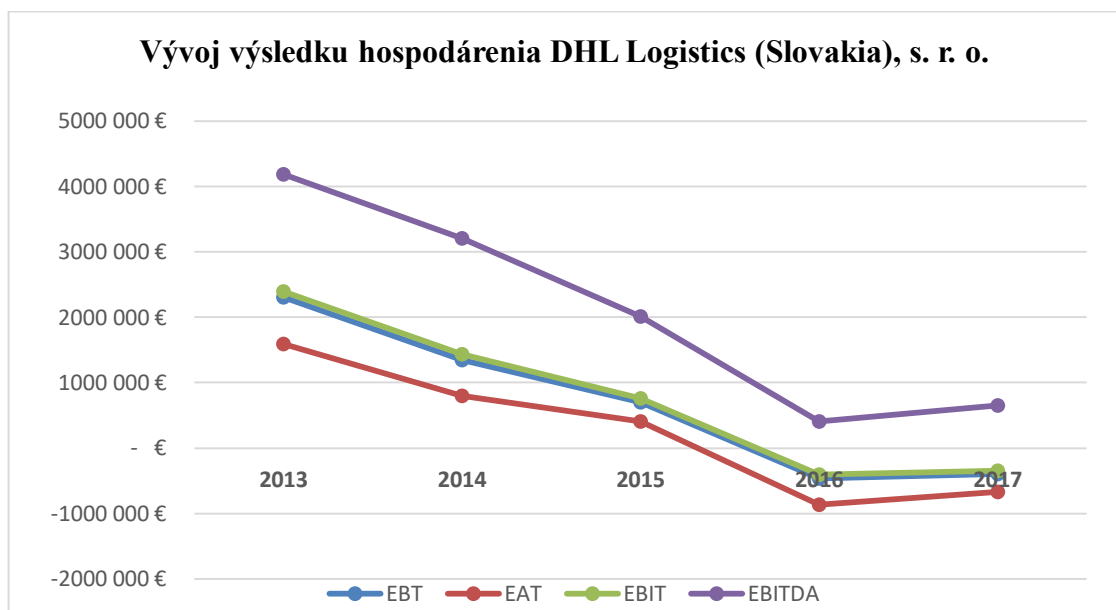
Ako sú výkony naviazané na výkonovú spotrebu znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 14 Vývoj hodnôt spoločnosti v rokoch 2013-2017 (vlastné spracovanie)

### 6.4.3 Analýza výsledku hospodárenia

Nasledujúci graf a tabuľka zachytávajú vývoj výsledku hospodárenia po zdanení (EAT), výsledku hospodárenia pred zdanením (EBT), výsledku hospodárenia pred úrokmi a zdanením (EBIT) a pred úrokmi, zdanením a odpismi (EBITDA) spoločnosti DHL Logistics (Slovakia). Z účtovných výkazov je zrejmé, že sa spoločnosť od roku 2016 dostala do straty. Prepad EAT v roku 2016 bola cca 863 tis. €. V nasledujúcom roku spoločnosť dosiahla tiež stratu zo svojej činnosti no o cca 196 tis. € nižšiu než v predchádzajúcom roku.



Obrázok 15 Vývoj EAT, EBT, EBIT a EBITDA podniku za roky 2013-2017  
(vlastné spracovanie)

Ukazovateľ EBITDA vymedzuje prevádzkovú výkonnosť a je vhodný pre porovnanie s inými podnikmi. Tento druh výsledku hospodárenia je podstatný pre banky. Ako už bolo spomenuté v roku 2016 bol výsledok hospodárenia za účtovné obdobie, teda EAT, najnižší, no spoločnosť investuje a prijíma stále nových zamestnancov, čím sa zvyšujú mzdové a náklady na sociálne poistenie. Nákladové úroky sa medziročne znižovali, čo malo vplyv aj na výšku EBIT, ktorý sa takisto značne znižoval. Spoločnosť vo všetkých analyzovaných rokoch vykazovala vo výkaze zisku a straty odloženú daň, keďže o nej musia účtovať všetky spoločnosti, ktoré majú povinnosť auditu.

Tabuľka 5 Vývoj jednotlivých druhov výsledkov hospodárenia DHL Logistics  
(Slovakia), s. r. o. (vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
VH z hospodárskej činnosti	2 464 631 €	1 488 274 €	840 872 €	281 806 €	250 939 €
VH z finančnej činnosti	- 160 657 €	- 141 104 €	- 143 037 €	- 182 492 €	- 145 453 €
VH z mimoriadnej činnosti	- 153 €	- €	- €	- €	- €
<b>EBT</b>	<b>2 303 821 €</b>	<b>1 347 170 €</b>	<b>697 835 €</b>	<b>464 298 €</b>	<b>396 392 €</b>
Daň z príjmov z bežnej činnosti	709 552 €	551 924 €	288 127 €	398 911 €	270 782 €
<b>EAT</b>	<b>1 594 269 €</b>	<b>795 246 €</b>	<b>409 708 €</b>	<b>863 209 €</b>	<b>667 174 €</b>
Nákladové úroky	95 248 €	85 253 €	65 295 €	56 814 €	52 704 €
<b>EBIT</b>	<b>2 399 069 €</b>	<b>1 432 423 €</b>	<b>763 130 €</b>	<b>407 484 €</b>	<b>343 688 €</b>
Odpisy	1 790 371 €	1 773 033 €	1 245 836 €	810 376 €	991 871 €
<b>EBITDA</b>	<b>4 189 440 €</b>	<b>3 205 456 €</b>	<b>2 008 966 €</b>	<b>402 892 €</b>	<b>648 183 €</b>

Tabuľka č. 7 zobrazuje vývoj jednotlivých kategórií výsledku hospodárenia u konkurenční spoločnosti Kuehne + Nagel. V prvom roku EAT dosahoval stratu. V nasledujúcich rokoch sa však EAT zvyšoval a v roku 2017 dosiahol hodnotu 174 mil. €. Nákladové úroky sú u konkurenta v zanedbateľných čiastkach, firma teda nevyužíva financovanie prostredníctvom bankových úverov. Odpisy, ktoré sú súčasťou EBITDA, vykazujú rastúcu tendenciu a možno preto predpokladať, že firma investuje do nového majetku.

Tabuľka 6 Vývoj jednotlivých druhov výsledkov hospodárenia Konkurent A (vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
VH z hospodárskej činnosti	- 215 816 €	127 415 €	419 319 €	576 435 €	261 412 €
VH z finančnej činnosti	31 604 €	- 15 487 €	- 14 640 €	- 20 184 €	- 18 783 €
VH z mimoriadnej činnosti	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBT</b>	<b>- 184 212 €</b>	<b>111 928 €</b>	<b>404 679 €</b>	<b>556 251 €</b>	<b>242 629 €</b>
Daň	- 56 052 €	65 963 €	164 601 €	201 549 €	68 599 €
<b>EAT</b>	<b>- 128 160 €</b>	<b>45 965 €</b>	<b>240 078 €</b>	<b>354 702 €</b>	<b>174 030 €</b>
Nákladové úroky	- €	110 €	18 €	31 €	248 €
<b>EBIT</b>	<b>- 184 212 €</b>	<b>112 038 €</b>	<b>404 697 €</b>	<b>556 282 €</b>	<b>242 877 €</b>
Odpisy	99 410 €	84 844 €	97 127 €	131 019 €	145 434 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 84 802 €</b>	<b>196 882 €</b>	<b>501 824 €</b>	<b>687 301 €</b>	<b>388 311 €</b>

V prípade druhého konkurenta B, hodnota EAT v priebehu sledovaného obdobia kolíše, no ani v jedno roku sa spoločnosť nedostala do straty. Nákladové úroky ani v tomto prípade nie sú vysoké, čo znova značí, že konkurent nevyužíva k financovaniu bankové úvery. Možno ale konštatovať, že ako pre konkurenta tak aj pre sledovanú spoločnosť bol rok 2016, rokom prepadu.

Tabuľka 7 Vývoj jednotlivých druhov výsledkov hospodárenia konkurenta B  
(vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
VH z hospodárskej činnosti	546 668 €	958 741 €	1 772 672 €	1 252 314 €	1 612 307 €
VH z finančnej činnosti	44 628 €	- 22 391 €	- 2 677 €	13 775 €	48 142 €
VH z mimoriadnej činnosti	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBT</b>	<b>591 296 €</b>	<b>936 350 €</b>	<b>1 769 995 €</b>	<b>1 266 089 €</b>	<b>1 660 449 €</b>
Daň	158 329 €	221 564 €	403 685 €	308 065 €	353 173 €
<b>EAT</b>	<b>432 967 €</b>	<b>714 786 €</b>	<b>1 366 310 €</b>	<b>958 024 €</b>	<b>1 307 276 €</b>
Nákladové úroky	38 €	335 €	1 760 €	1 420 €	1 749 €
<b>EBIT</b>	<b>591 334 €</b>	<b>936 685 €</b>	<b>1 771 755 €</b>	<b>1 267 509 €</b>	<b>1 662 198 €</b>
Odpisy	269 611 €	258 954 €	280 802 €	240 613 €	268 660 €
<b>EBITDA</b>	<b>860 945 €</b>	<b>1 195 639 €</b>	<b>2 052 557 €</b>	<b>1 508 122 €</b>	<b>1 930 858 €</b>

#### 6.4.4 Analýza Cash Flow

V tabuľke nižšie je uvedený cash flow v jednotlivých rokoch rozdelený podľa činností na prevádzkovú, investičnú a finančnú činnosť. Pre zostavenie cash flow bola využitá nepriama metóda. V jednotlivých rokoch bola prevažujúcim zdrojom príjmu prevádzková činnosť. V posledných rokoch ale možno vidieť záporné výsledky z investičnej činnosti, od ktorej podnik očakáva v budúcnosti úžitky.

Tabuľka 8 Vývoj peňažných tokov spoločnosti 2013-2017 (vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015	2016	2017
Počiatkový stav peň. prostriedkov	45273	14846	26002	9532	18771
CF z prevádzkovej činnosti	1350517	1085402	-1672020	1668651	287987
CF z investičnej činnosti	-1381334	26454	1655550	-1659496	-294667
CF z finančnej činnosti	390	-1100700	0	84	-24
Čisté zvýšenie/zníženie prostriedkov	-30427	11156	-16470	9239	-6704
Konečný stav peň. Prostriedkov	14846	26002	9532	18771	12067

#### 6.4.5 Analýza ukazovateľov

Táto časť je venovaná najmä analýze rozdielových, pomerových a súhrnných ukazovateľov, vrátane porovnania dosiahnutých ukazovateľov a výsledkov spoločnosti s ukazovateľmi dvoch jej konkurentov.

##### Analýza čistého pracovného kapitálu

Čistý pracovný kapitál charakterizujeme ako rozdiel medzi obežnými aktívami a krátkodobými cudzími zdrojmi a je to tá časť obežného majetku, ktorá je financovaná dlhodobými zdrojmi. Aby sme mohli o podniku povedať, že je likvidný, obežné aktíva musia prevyšovať krátkodobé cudzie zdroje.

Tabuľka 9 Vývoj ČPK – porovnanie spoločnosti s konkurentmi 2013-2017 (vlastné spracovanie)

Čistý pracovný kapitál - porovnanie	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK - DHL	8 601 265 €	10 082 550 €	8 967 271 €	7 341 202 €	7 468 811 €
ČPK - konkurent A	2 951 101 €	3 078 420 €	3 013 365 €	2 725 920 €	2 220 371 €
ČPK - konkurent B	2 368 173 €	2 780 734 €	3 883 045 €	3 178 713 €	4 139 594 €
ČPK/OA (DHL)	53,93%	51,00%	55,43%	46,38%	47,83%
ČPK/OA (konkurent A)	55,78%	59,84%	39,77%	39,71%	23,85%
ČPK/OA (konkurent B)	35,66%	38,00%	53,90%	47,45%	46,53%

Tabuľka 10 zachytáva vývoj ČPK v podniku a v jej konkurentoch. Vo všetkých analyzovaných obdobiach sa hodnoty ČPK pohybujú v kladných číslach, čo je pre podnik veľmi priaznivé. Pozitívna výška ČPK dokazuje, že spoločnosť bola schopná kryť neočakávané výdaje v daných rokoch.

Na hodnote obežných aktív majú najväčší vplyv krátkodobé pohľadávky, konkrétne pohľadávky z obchodného styku, ktoré mali počas analyzovaného obdobia kolísavú tendenciu. Ďalšími významnými položkami obežných aktív sú daňové pohľadávky a dotácie, ktoré majú rastúci vývoj. Do krátkodobých cudzích zdrojov možno zaradiť len krátkodobé záväzky, nakoľko spoločnosť nemala v minulých rokoch zjednaný krátkodobý bankový úver. Najnižšiu hodnotu dosahoval čistý pracovný kapitál v roku 2016, vďaka mierne zvýšeným zásobám a zvýšeným záväzkom z obchodného styku a záväzkom za zamestnancov.

Podiel čistého pracovného kapitálu na obežných aktívach by sa mal pohybovať v rozmedzí 30 - 50 %. Z tabuľky je že tieto hodnoty boli prekročené v prvých troch rokoch sledovaného obdobia. V nasledujúcich dvoch rokoch keď sa nachádzal v intervale odporúčaných hodnôt nevykazoval podnik problémy s krátkodobou finančnou stabilitou a mal dostatok prostriedkov na úhradu krátkodobých dlhov. U konkurentov boli odporúčané hodnoty taktiež prekročené. Podiel konkurentov sa v prípade konkurenta A pohyboval v rozmedzí 23-60%, v prípade konkurenta B 35-54%. V roku 2017 bola spoločnosť prekapitalizovaná o takmer 24% v porovnaní s konkurentom A. Voči konkurentovi B bol takto vyšší rozdiel zaznamenaný v roku 2014 a to 13%.

### Analýza zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti sú súčasťou nasledujúcej tabuľky 11. Ukazovatele zadlženosti informujú podnik o výške rizika, ktoré podstupuje pri danom pomere vlastného a cudzieho kapitálu. Určitá výška zadlženosti nemusí byť pre podnik negatívna, nakoľko cudzie zdroje sú lacnejšie než vlastné.

Tabuľka 10 Vývoj ukazovateľov zadlženosti 2013-2017 (vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	2013	2014	2015	2016	2017
<b><i>Celková zadlženosť (CK/A)</i></b>					
DHL	81,8%	88,8%	87,5%	94,5%	96,3%
Konkurent A	63,8%	70,0%	79,8%	78,0%	86,6%
Konkurent B	62,8%	60,9%	49,5%	49,3%	56,3%
<b><i>Miera zadlženosti (CK/VK)</i></b>					
DHL	4,69	8,15	6,99	17,20	29,55
Konkurent A	1,81	2,46	4,24	3,88	7,02
Konkurent B	1,78	1,66	1,05	1,05	1,31
<b><i>Krytie dlhod. majetku vl. kap. (VK/DM)</i></b>					
DHL	1,06	1,39	1,26	0,57	0,36
Konkurent A	11,06	12,28	7,58	4,60	2,71
Konkurent B	3,79	4,06	5,74	4,76	4,69
<b><i>Krytie dlhod. majetku dlhod. kap. (DK/DM)</i></b>					
DHL	2,57	3,73	3,61	2,96	3,19
Konkurent A	11,07	12,29	7,58	4,60	2,71
Konkurent B	3,86	4,14	5,85	4,86	4,78
<b><i>Úrokové krytie (EBIT/NÚ)</i></b>					
DHL	25,19	16,80	11,69	-7,17	-6,52
Konkurent A	-	1018,53	22483,17	17944,58	979,34
Konkurent B	15561,42	2796,07	1006,68	892,61	950,37

Odporúčané hodnoty pre celkovú zadlženosť sa pohybujú v rozmedzí 30 – 60 %. Ako už bolo spomenuté, spoločnosť financuje svoj majetok z veľkej časti cudzími zdrojmi, preto boli zistené údaje omnoho vyššie než odporúčané hodnoty. Najvyššie hodnoty dosahovala celková zadlženosť v roku 2017, kedy došlo k poklesu ako aktív tak aj cudzích zdrojov, no neproporčne. Celková zadlženosť podniku bola v porovnaní s konkurentmi vyššia v priemere o 24% za sledované obdobie. Zrkadlovým ukazovateľom k celkovej zadlženosti je koeficient samofinancovania, ktorý je tým pádom nižší. Vývoj miery zadlženosti podniku aj konkurentov presahuje v každom roku hodnotu 1 (100 %) ktorá je odporúčaná. Vyššie hodnoty ukazovateľa znamenajú riziko neuplatnenia nárokov pre veriteľov. Ukazovateľ je dôležitým pre banku z hľadiska poskytnutia úveru. Krátkodobé cudzie zdroje, ktorými podnik disponuje sú rizikové, nakoľko musia byť uhradené. Iba konkurent B sa skladbou zdrojov približuje odporúčaným hodnotám. V prípade krytia dlhodobého majetku či už vlastným alebo dlhodobým kapitálom, bol tento majetok krytý približne 0,3-3 krát, pričom nižšie hodnoty boli spôsobené znížením vlastného kapitálu v dôsledku záporného výsledku hospodárenia a neuhradenej straty minulých rokov. U konkurencie sa hodnoty pohybovali v roz-

medzí 2-11 krát, čo ukazuje finančnú stabilitu. V prípade úrokového krytia bolo dosiahnutých dobrých výsledkov v prvých troch rokoch, keďže odporúčaná hodnota by sa mala pohybovať okolo 8. V rokoch 2016 a 2017 dosahuje záporné hodnoty pre stratu z výsledku hospodárenia. V prípade konkurentov sú hodnoty mnohonásobne vyššie, nakoľko hodnoty nákladových úrokov v podnikoch konkurencie predstavuje zanedbateľné čiastky v porovnaní s výsledkom hospodárenia.

### Analýza likvidity

Likvidita vo všeobecnosti znamená schopnosť podniku splácať svoje dlhy, čo je jednou zo základných atribútov jeho existencie.

Tabuľka 11 Ukazovatele likvidity 2013-2017 (vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Bežná likvidita</b>					
DHL	1,22	1,12	1,23	1,02	1,04
Konkurent A	1,39	1,26	1,07	1,09	0,94
Konkurent B	1,26	1,25	1,63	1,54	1,37
<b>Pohotovú likvidita</b>					
DHL	1,22	1,12	1,22	1,02	1,04
Konkurent A	1,39	1,26	1,07	1,09	0,94
Konkurent B	1,26	1,25	1,63	1,54	1,37
<b>Okamžitú likvidita</b>					
DHL	0,0012	0,0015	0,0008	0,0013	0,0009
Konkurent A	0,24	0,0003	0,0017	0,0000	0,0009
Konkurent B	0,14	0,15	0,25	0,21	0,18

Ukazovateľ bežnej likvidity má nižšiu vypovedaciu schopnosť z dôvodu, že všetky obežné aktíva nie sú rovnako likvidné. Odporúčaná hodnota je v rozmedzí 1,5 - 2,5, čo podnik v sledovanom období nespĺňa. Obdobne neboli hodnoty naplnené ani v prípade konkurenta A. Konkurent B splnil odporúčané hodnoty v rokoch 2015 a 2016. Z výsledkov vyplýva, že podnik by nebol schopný uspokojiť veriteľov predajom obežných aktív.

Pohotovú likvidita, ktorá je upravená o zásoby má odporúčané hodnoty v rozmedzí 1,0 – 1,5. Spoločnosť dosiahla v prípade pohotovej likvidity optimálnych hodnôt. Pohotovú likvidita u konkurentov je rovnaká ako bežná, keďže vykazujú nulovú hodnotu zásob.

Najlepšiu vypovedaciu schopnosť má okamžitú alebo hotovostnú likvidita. Odporúčaná hodnota je v rozmedzí 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty tejto likvidity by naznačovali neefektívne využívanie finančných prostriedkov, ktoré by malo dopad na rentabilitu spoločnosti. To však nie je príklad analyzovanej spoločnosti, ktorá má hodnoty nižšie než dolná hranicu intervalu

odporúčaní. Okamžitá likvidita pod dolnou hranicou intervalu znamená, že podnik nebude schopný včas splatiť svoje záväzky, z čoho môžu byť vyvedené sankcie z omeškania. Podnik však, ako už bolo vyššie spomenuté, neúčtuje o peňažných prostriedkoch vedených v bankách, čo znižuje hodnotu ukazovateľa. Konkurenčné podniky rovnako na základe výkazov nedosahujú odporúčané hodnoty pre ukazovateľ.

### Analýza rentability

Rentabilita je meradlom schopnosti podniku vytvárať nové zdroje s použitím investovaného kapitálu. Nasledujúca tabuľka ukazuje výsledky jednotlivých ukazovateľov rentability v rokoch 2013-2017.

Tabuľka 12 Ukazovatele rentability 2013-2017 (vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ROS</b>					
DHL	1,75%	0,86%	0,66%	-1,23%	-0,90%
Konkurent A	-0,30%	0,11%	0,54%	0,71%	0,31%
Konkurent B	1,24%	1,82%	3,35%	2,46%	2,80%
<b>ROA</b>					
DHL	10,73%	5,89%	4,06%	-2,09%	-1,80%
Konkurent A	-3,18%	2,01%	4,93%	7,31%	2,25%
Konkurent B	7,14%	9,71%	19,91%	14,35%	14,87%
<b>ROE</b>					
DHL	40,90%	30,04%	17,41%	-80,46%	-107,42%
Konkurent A	-6,28%	2,90%	15,52%	23,19%	13,08%
Konkurent B	14,86%	20,26%	32,58%	23,07%	27,47%
<b>ROCE</b>					
DHL	16,83%	11,21%	6,08%	-15,41%	-12,26%
Konkurent A	-6,27%	2,90%	15,52%	23,19%	13,06%
Konkurent B	14,58%	19,86%	31,95%	22,60%	26,98%

Rentabilita tržieb (ROS) vychádza z čistého zisku a vyjadruje koľko centov prinesie podniku 1 € tržieb. Hodnoty spoločnosti sú vyššie než u konkurenta A, mimo rokov 2016 a 2017, kedy sú záporné kvôli dosiahnutej strate z podnikania. Jednou z príčin straty bol odchod významného zákazníka. Najlepšie jednoznačne v priebehu obdobia dosahoval konkurent B, s najvyššou hodnotou v roku 2015 s vyše 3%.

ROA, rentabilita aktív, meria výnosnosť celkových aktív vložených do podnikania. Hodnoty rentability aktív kopírujú vývoj rentability tržieb. Posledné roky sú znova ovplyvňované stratou z výsledku hospodárenia pričom aj hodnoty aktív medziročne klesali. Len v roku 2013 boli hodnoty spoločnosti vyššie než hodnoty konkurentov 10,73%.



Ukazovateľom ROE vyjadrujeme výnosnosť kapitálu vloženého do podnikania. V prvých dvoch rokoch bolo v podniku dosiahnutých výrazne lepších hodnôt než u oboch konkurentov. V roku 2015 bolo dosiahnutá približne rovnaká hodnota s konkurentom A, pričom hodnoty konkurenta B boli dvojnásobné. V posledných dvoch rokoch boli hodnoty opäť záporné. Hodnoty konkurentov sa držali v priemer na 20%.

ROCE vyjadruje rentabilitu dlhodobého kapitálu. Aj v tomto prípade hodnoty spoločnosti kopírujú ten istý kolísavý priebeh. Najvyššiu hodnotu podnik dosiahol v roku 2013 a to 16,83%, kedy prekonal aj hodnoty obdobia.

### Analýza aktivity

Tieto ukazovatele merajú schopnosť podniku využívať vložené prostriedky. Vďaka ukazovateľom aktivity možno sledovať, či je výška jednotlivých druhov aktív v pomere k hospodárskym aktivitám podniku. Vysoký obrat aktív prispieva k rentabilite podnikania.

Tabuľka 13 Ukazovatele aktivity v rokoch 2013-2017 (vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Obrat aktív (Tržby/Aktíva)</b>					
DHL	4,07	3,80	3,28	3,60	3,90
Konkurent A	7,25	7,69	5,40	6,53	5,12
Konkurent B	4,23	4,07	4,58	4,41	4,17
<b>Doba obratu zásob (Zásoby/Tržby)*360</b>					
DHL	0,1052	0,0896	0,2057	0,2113	0,5060
Konkurent A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Konkurent B	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Doba obratu pohľadávok (Pohľadávky/Tržby)*360</b>					
DHL	63,00	76,91	94,19	80,65	75,04
Konkurent A	229,59	252,09	287,46	280,67	311,81
Konkurent B	60,64	59,08	54,07	53,73	60,13
<b>Doba obratu kr. záväzkov (Kr. záväzky/Tržby)*360</b>					
DHL	50,34	66,86	70,40	71,21	65,52
Konkurent A	272,97	332,15	331,90	324,71	310,42
Konkurent B	52,84	53,17	38,14	39,40	47,50

Odporúčaná hodnota pri ukazovateli obratu aktív je aspoň 1. Výpočet ukazuje, aktíva v podniku za dané obdobie boli využité nad túto hodnotu, hodnoty konkurencie sú ešte vyššie. Obrat aktív podniku klesal do roku 2015, odkedy začal znova rásť. Celkovo sú však hodnoty vyššie než 3. Hodnoty konkurentov sú v intervale 4-8.

Ukazovateľ doby obratu zásob je takmer nulový. Spoločnosť má vo výkazoch na zásobách oproti tržbám zanedbateľné čiastky. Jedná sa o materiál na skladoch, ktorý pozostáva s pa-

liet, obalového materiálu, a pod. Konkurenti majú túto položku nulovú. Možno predpokladať, že konkurenti tieto skladové materiály a pomôcky účtujú priamo do spotreby a preto sa neobjavujú v položke zásob v súvahe. Ukazovateľ doby obratu pohľadávok vyjadruje počet dní od predaja na obchodný úver (faktúru) až do doby inkasa od zákazníkov. Hodnoty by preto mali byť čo najnižšie, nakoľko veľký počet dní čakania na úhradu so sebou prináša pro podnik náklady. Najnižšej doby obratu pohľadávok bolo dosiahnutých v roku 2013 avšak do roku 2015 sa postupne predĺžila na 94 dní. Doba splatnosti faktúr je v podniku nastavená rôzne na každého zákazníka individuálne podľa ich finančnej situácie a intenzity spolupráce s podnikom. Nie vždy, je však lehota splatnosti dodržaná. V porovnaní s konkurentom A, bol na tom podnik výrazne lepšie. Konkurent B však dosahoval lepšie hodnoty než podnik a to v priemere o 20 dní.

Dôležité je porovnanie doby obratu pohľadávok a doby obratu krátkodobých záväzkov. Všeobecne je žiaduce aby doba splatnosti záväzkov bola dlhšia než pohľadávok, keďže sa dodávateľské úvery považujú za lacný zdroj financovania. V podniku to neplatí. Znamená to, že podnik najskôr vyrovná svoje záväzky, až potom dostane zaplatené od zákazníkov, čo nie je moc priaznivé. Táto skutočnosť nebola dodržaná ani u konkurenta B. V prípade konkurenta A je tento trend dodržaný a hodnoty sú naozaj vysoké, v priemere až 314 dní.

#### 6.4.6 Z-skóre

Pre hodnoty Altmanovho Z-skóre platí, že ak sú hodnoty vyššie než 2,99 má spoločnosť uspokojivú finančnú situáciu. Naopak, skóre pod 1,81 hovorí o spoločnosti s veľmi zlou finančnou situáciou. Firmy s hodnotou medzi sú považované za finančne narušené a odporúča sa pri nich uskutočniť podrobnejšiu finančnú analýzu. Na základe hodnôt v jednotlivých rokoch v tabuľke 15, môžeme podnik označiť za finančne silný. Najnižšie hodnoty dosahoval v roku 2015 a 2016, čo bolo spôsobené nižším podielom výnosov na celkových aktívach.

Tabuľka 14 Z-skóre spoločnosti v rokoch 2013-2017 (vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	2013	2014	2015	2016	2017
0,717*ČPK/Aktíva	0,28	0,30	0,34	0,27	0,28
0,847*Nerozdelený zisk/Aktíva	0,01	0,00	0,00	0,00	-0,03
3,107*EBIT/Aktíva	0,33	0,18	0,13	-0,06	-0,06
0,42*VK/Cudzíe zdroje	0,09	0,05	0,06	0,02	0,01
0,998*Tržby/Aktíva	4,06	3,79	3,27	3,60	3,90
<b>Z-skóre</b>	<b>4,77</b>	<b>4,32</b>	<b>3,80</b>	<b>3,83</b>	<b>4,11</b>

### 6.4.7 Index IN

Pri indexe IN, ak sa hodnoty pohybujú nad 1,6 môžeme hovoriť o firme s dobrým finančným zdravím. Pokiaľ vyjde index pod 0,9 jedná sa o firmy so zlým finančným zdravím. V intervale medzi je firma s nevyhranenou situáciou.

Tabuľka 15 Index IN05 spoločnosti v rokoch 2013-2017 (vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	2013	2014	2015	2016	2017
0,13*(A/CK)	0,159	0,146	0,149	0,138	0,135
0,04*(EBIT/NÚ)	1,008	0,672	0,467	-0,287	-0,261
3,97*(EBIT/A)	0,426	0,234	0,161	-0,083	-0,072
0,21*(Výnosy/A)	0,862	0,818	0,701	0,796	0,843
0,09/(OA/KZ)	0,113	0,104	0,121	0,102	0,104
<b>Index IN05</b>	<b>2,567</b>	<b>1,974</b>	<b>1,599</b>	<b>0,666</b>	<b>0,750</b>

V prípade spoločnosti vidíme, že v prvých dvoch rokoch dosahovala prijateľné hodnoty a na základe teórie mala 92% šancu, že neskrachuje. V ďalších rokoch je index kolísavý. V roku 2015 to možno pripísať nižšiemu podielu výnosov a EBIT-u na aktívach. V ďalšom roku to bolo zapríčinené pretrvávajúcou stratou z výsledku hospodárenia, ktorá aj keď mierne klesla stále zostal výsledok záporný.

### 6.4.8 Záverečné zhrnutie

Cieľom tejto kapitoly bolo uskutočnenie finančnej analýzy podniku DHL Logistics (Slovensko), s. r. o. v rokoch 2013-2017. Taktiež bolo urobené porovnanie s dvoma konkurentmi, ktorí sú podniku najväčšími rivalmi v obchode.

Na základe účtovnej závierky možno konštatovať, že najhorším obdobím pre podnik bol rok 2016. V tomto roku došlo k veľkému prepadu výsledku hospodárenia za účtovné obdobie, ktoré kleslo oproti minulému roku až o 311% a sa podnik dostal do straty. Podnik síce vykázal vyššie výnosy o cca 18%, no zároveň rástla aj úroveň nákladov najmä v oblasti výkonnej spotreby a osobných nákladov.

Podnik sa vyznačuje vysokým podielom obežného majetku na celkových aktívach a to cca 80%. Tento podiel tvoria prevažne krátkodobé pohľadávky podniku. Pohľadávky, aj aktíva samotné, majú klesajúcu tendenciu v čase. Bolo by preto vhodné nastaviť podrobnejší monitoring pohľadávok, ktorý by zachytával predovšetkým informácie zo sledovania splatností, a prípadne aj podiely jednotlivých odberateľov na tržbách podniku. Momentálne spoločnosť

tieto pohľadávky zachytáva a sleduje prostredníctvom modulov v programe SAP, no pri hlbšej analýze by mohla mať aj podklady k podrobnejšiemu sledovaniu a plánovaniu cash-flow.

Vo finančnej analýze bol zostavený aj jednoduchý výkaz cash-flow prostredníctvom nepriamej metódy. CF z prevádzkovej činnosti boli kladné až na rok 2015, no hodnotíme to priaznivo. Investičná činnosť však vo väčšine rokov vykazovala záporné hodnoty, čo značí investície spoločnosti. Tieto investície však boli vynaložené v divízii DSC a preto nemám presné informácie, na čo boli použité. Môžem ale predpokladať, že sa jednalo o vybavenie skladov. Investície ale posilnia konkurencieschopnosť podniku do budúcnosti. Z analýzy ale vyplýva, že strata nemusí ešte nutne pre podnik znamenať nedostatok finančných prostriedkov.

Pri pohľade na pasíva spoločnosti, môžeme tvrdiť, že preferuje riziko nad stabilitou vzhľadom na pomer vlastného kapitálu na dlhodobom majetku. Vo všetkých rokoch mal kladné hodnoty ČPK, a pomer na aktívach skoro vo všetkých rokoch presahoval pomery konkurentov.

Ako už bolo spomenuté, podnik k svojmu financovaniu využíva najmä cudzie zdroje a to cez 90%. Cudzie zdroje sú pre podnik lacnejšou alternatívou financovania, no zároveň aj rizikovejšou. Túto skutočnosť preukazuje aj miera zadlženosti, ktorá je niekoľkonásobne vyššia než 1 a je to hrozba pre veriteľov, že si neuplatnia nárok. Kým spoločnosť dosahovala zisk bola bez problémov schopná pokryť svoje nákladové úroky.

Likvidita spoločnosti nedosahovala ani v jednom type odporúčané hodnoty. Keďže sa neúčtuje o peňažných prostriedkoch, s výnimkou UniCredit Bank, vypočítané hodnoty sú skreslené. Spoločnosť zvlášť rozdeľuje partnerov z iných DHL spoločností (IC – Inter Company) a ostatných partnerov, tzv. 3 stranových. IC partnermi zúčtováva prostredníctvom IHB Account-u prostredníctvom clearingových platieb. Ostatní partneri, platby a úhrady, sú uskutočňované prostredníctvom bankového účtu. Likviditu preto na základe výkazov spoločnosti a bez ďalších doplnených údajov, nemožno presne stanoviť.

Najnižšia rentabilita vlastného kapitálu bola zistená v roku 2017. V tomto aj predchádzajúcom roku bolo ROE pod bezrizikovou sadzbou. Najvyššie ROE bolo zaznamenané v roku 2013 a to na úrovni 40,9%. Na základe dosiahnutých výsledkov, nie len vypočítanej rentability, možno povedať, že rok 2013 bol pre podnik najpriaznivejším.

Podľa analýzy aktivity, podnik využíva svoje aktíva efektívnejšie než v porovnaní s konkurentom A, no zároveň je na tom horšie v porovnaní s konkurentom B. Doba obratu záväzkov

je podniku nižšia než doba obratu pohľadávok. Tento problém možno odstrániť predĺžením splatnosti záväzkov u dodávateľov a zároveň skrátením doby splatnosti pohľadávok zákazníkov. Spoločnosť vzhľadom na výšku tržieb a obratu dostáva veľké množstvo dodávateľských faktúr denne pričom každá má na základe dohody s dodávateľom inú dobu splatnosti. Podniku by som odporučila prerokovať znova doby splatnosti s dodávateľmi služieb, pre jej lepšie finančné výsledky. V prípade pohľadávok sa pri každom novom zákazníkovi prehodnocuje či dostane splatnosť a koľko bude. V prípade, že nevyhovuje kritériám, so zákazníkom sa obchoduje na základe zálohovej a neskôr vystavenej ostrej faktúry. Podnik sa tak chráni pred potencionálnymi neplatičmi, čomu sa ale v mnohých prípadoch vyhnúť nedá, čomu odpovedá aj vyššia hodnota ukazovateľa doby obratu pohľadávok.

Čo sa týka bankrotných modelov, Z-skóre podniku vyšlo pozitívne a na základe tohto ukazovateľa je podnik finančne stabilný a nehrozí mu riziko krachu. Naproti tomu výsledky ukazovateľa Index IN neboli už rovnako priaznivé. Hodnoty rokov 2015-2017 naznačujú zlé finančné zdravie podniku.

Po analýze možno konštatovať, že spoločnosť dosahovala v prvej polovici analyzovaného obdobia pomerne dobrých výsledkov, no rokom 2016 sa výsledok hospodárenia podniku výrazne prepadol až do záporných čísel, čo malo za následok mnohé negatívne výsledky ukazovateľov. Tento prelom nastal z dôvodu odchodu jedného z významných zákazníkov divízie DSC a zároveň rastom nákupných cien leteckej a námornej prepravy v rámci divízie DGF. Keďže sa DSC zaoberá aj skladovaním, po odchode tohto zákazníka nebolo možné naplno využívať skladové priestory a osobné náklady rástli. V nasledujúcom roku je možno badať rast aj keď sa po prepade stále pohybuje v záporných cifrách. Okrem toho sa podnik snaží neustále zlepšovať a rozširovať služby pre svojich zákazníkov. DHL je silná značka na trhu a možno ju považovať za stabilného partnera.

## 6.5 Výpočet ukazovateľa EVA

Táto kapitola práce je venovaná výpočtu ekonomickej pridanej hodnoty, s cieľom zistiť ako podnik prispieval za dané obdobie svojou činnosťou k zvýšeniu alebo zníženiu hodnoty pre vlastníkov. V kapitole je uvedený výpočet ukazovateľa podľa ekonomického aj účtovného modelu. Pred výpočtom pomocou ekonomického modelu je nutné upraviť vstupné dáta a určiť vážené priemerné náklady na kapitál.

### 6.5.1 Vymedzenie NOA

Ako vstupné dáta sú využité súvaha, výkaz zisku a strát a výročná správa spoločnosti. Budú uskutočnené úpravy o položky, ktoré nie sú zaznamenané v účtovníctve, ale sú využívané k podnikaniu a naopak vylúčené tie, ktoré neprinášajú úžitok. Na záver bude upravený cudzí kapitál, ktorý nepredstavuje náklad.

#### Aktivácia položiek

- **Leasing** – spoločnosť využíva operatívny leasing na osobné vozidlá. Keďže sa jedná len o operatívny leasing, pričom spoločnosť po skončení zmluvy vozidlá vráti leasingovej spoločnosti, leasingové platby neobsahujú úrok a sú účtované priamo do nákladov. Aktivácia leasingu v tomto prípade nemá prínos a preto ani nebude uskutočnená.

Ďalšie položky, ktoré sa aktivujú sú: oceňovacie rozdiely dlhodobého majetku a obežných aktív, aktivácia nákladov s dlhodobými predpokladanými účinkami, goodwill a tiché rezervy. V spoločnosti nevznikali oceňovacie rozdiely ani pri jednom druhu majetku. V súvahe taktiež nenájdeme položku goodwillu, preto nebude aktivovaná. Spoločnosť nevytvára tiché rezervy, tým pádom nemôžu byť aktivované.

#### Vyčlenenie neoperatívnych aktív

Jedná sa o položky aktív, ktoré nemajú operatívny charakter a pre hlavnú činnosť podniku nie sú nezbytné.

- **Krátkodobý finančný majetok** – podnik v sledovanom období nedisponoval žiadnymi krátkodobými cennými papiermi. V tabuľkách vyššie bol uskutočnený výpočet okamžitej likvidity. Keďže spoločnosť neprekročila hodnotu pre optimálnu výšku okamžitej likvidity, je úprava o nadbytočnú likviditu bezpredmetná.

Tabuľka 16 Vyčlenenie nadbytočného KFM (vlastné spracovanie)

Finančné účty	14 846,00 €	26 002,00 €	9 532,00 €	18 771,00 €	12 067,00 €
Optimálne hodnoty likvidity	0,2 - 0,5				
Hodnoty likvidity	0,0012	0,0015	0,0008	0,0013	0,0009
<b>Vyčlenený KFM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

- **Dlhodobý finančný majetok** – spoločnosť nevykazuje žiadny dlhodobý finančný majetok v súvahe, preto nebude uskutočnený odpočet.

- **Nedokončené investície** – jedná sa o investície, ktoré sa nepodielali na výsledku hospodárenia v danom období, preto budú vyčlenené podľa nasledujúcej tabuľky.

Tabuľka 17 Vyčlenenie nedokončených investícií (vlastné spracovanie)

Obstarávaný DNM	3 485,00 €	13 109,00 €	16 279,00 €	282 117,00 €	73 621,00 €
Obstarávaný DHM	16 844,00 €	17 885,00 €	159 698,00 €	180 089,00 €	7 176,00 €
<b>Nedokončený DM</b>	<b>20 329,00 €</b>	<b>30 994,00 €</b>	<b>175 977,00 €</b>	<b>462 206,00 €</b>	<b>80 797,00 €</b>

- **Aktíva nepotrebné k operatívnej činnosti** – spoločnosť vykazuje pohľadávky, ktoré neslúžia nezbytné k vykonávaniu jej hlavnej činnosti.

Tabuľka 18 Vyčlenenie nepotrebných aktív (vlastné spracovanie)

Iné pohľadávky	120215	69060	25655	300	28493
<b>Pohľadávky</b>	<b>120215</b>	<b>69060</b>	<b>25655</b>	<b>300</b>	<b>28493</b>

### Neúročený cudzí kapitál

Súčasťou výpočtu NOA je tiež nutnosť upraviť stranu pasív o pasíva, ktoré nie sú úročené, teda krátkodobé záväzky, pasívne položky časového rozlíšenia a dlhodobé záväzky bez poplatkov. V tabuľke nižšie sú vyčíslené neúročené cudzie zdroje spoločnosti.

Tabuľka 19 Neúročený cudzí kapitál (vlastné spracovanie)

Rezervy	5 744 303 €	7 840 733 €	5 234 721 €	5 964 817 €	6 206 402 €
Záväzky zo SF	91 508 €	62 267 €	- €	3 €	- €
Krátkodobé záväzky	7 348 290 €	9 685 512 €	7 209 487 €	8 487 470 €	8 146 139 €
Časové rozlíšenie	169 666 €	72 348 €	- €	4 760 €	76 298 €
<b>Neúročené záväzky</b>	<b>13 353 767 €</b>	<b>17 660 860 €</b>	<b>12 444 208 €</b>	<b>14 457 050 €</b>	<b>14 428 839 €</b>

### Dopady do majetkovej štruktúry

Kompletné dopady do štruktúry majetku ako aj štruktúry pasív sú zobrazené v nasledujúcich tabuľkách. DM je upravený o aktiváciu leasingu a odpočítané nedokončené investície. Pohľadávky sú upravené o položku iné pohľadávky, ktoré nesúvisia s operatívnou, hlavnou činnosťou podniku.

Tabuľka 20 Vymedzenie NOA – aktíva (vlastné spracovanie)

<b>Vymedzenie NOA - aktíva</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>DM</b>	<b>3 672 327 €</b>	<b>1 873 127 €</b>	<b>1 692 801 €</b>	<b>1 427 576 €</b>	<b>1 624 885 €</b>

DNM	898 094 €	461 412 €	379 961 €	224 923 €	594 549 €
DHM	2 774 233 €	1 411 715 €	1 312 840 €	1 202 653 €	1 030 336 €
DFM	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Obežný majetok</b>	<b>15 829 340 €</b>	<b>19 557 555 €</b>	<b>15 157 489 €</b>	<b>14 593 861 €</b>	<b>14 480 622 €</b>
Zásoby	26 552 €	22 977 €	35 235 €	41 323 €	104 506 €
Pohľadávky	15 787 942 €	19 508 576 €	15 112 722 €	14 533 767 €	14 364 049 €
KFM	14 846 €	26 002 €	9 532 €	18 771 €	12 067 €
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>2 710 463 €</b>	<b>2 636 659 €</b>	<b>753 087 €</b>	<b>1 811 957 €</b>	<b>1 729 859 €</b>
OA + ČR	18 539 803 €	22 194 214 €	15 910 576 €	16 405 818 €	16 210 481 €
(-) neúročené záväzky	13 353 767 €	17 660 860 €	12 444 208 €	14 457 050 €	14 428 839 €
<b>ČPK</b>	<b>5 186 036 €</b>	<b>4 533 354 €</b>	<b>3 466 368 €</b>	<b>1 948 768 €</b>	<b>1 781 642 €</b>
<b>NOA</b>	<b>8 858 363 €</b>	<b>6 406 481 €</b>	<b>5 159 169 €</b>	<b>3 376 344 €</b>	<b>3 406 527 €</b>

Tabuľka 21 Vymedzenie NOA – pasíva (vlastné spracovanie)

Vymedzenie C	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>3 757 291 €</b>	<b>2 406 109 €</b>	<b>1 158 683 €</b>	<b>- 624 229 €</b>	<b>- 594 019 €</b>
Základný kapitál	1 760 000 €	1 760 000 €	1 760 000 €	1 760 000 €	1 760 000 €
Rezervné fondy	176 000 €	176 000 €	176 000 €	176 000 €	176 000 €
VH minulých rokov	367 566 €	- 83 636 €	8 221 €	- €	- 647 720 €
VH bežného obdobia	1 594 269 €	795 246 €	409 708 €	- 863 209 €	- 667 174 €
<b>Ekvivalenty VK</b>	<b>- 140 544 €</b>	<b>- 241 501 €</b>	<b>- 1 195 246 €</b>	<b>- 1 697 020 €</b>	<b>- 1 215 125 €</b>
<b>Cudzie zdroje</b>	<b>5 101 072 €</b>	<b>4 000 372 €</b>	<b>4 000 486 €</b>	<b>4 000 573 €</b>	<b>4 000 546 €</b>
Záväzky	5 101 072 €	4 000 372 €	4 000 486 €	4 000 573 €	4 000 546 €
Leasing					
<b>Kapitál - C</b>	<b>8 858 363 €</b>	<b>6 406 481 €</b>	<b>5 159 169 €</b>	<b>3 376 344 €</b>	<b>3 406 527 €</b>

### 6.5.2 Vymedzenie NOPAT

NOPAT je upravený výsledok hospodárenia za bežnú činnosť pred zdanením. Výsledok hospodárenia je nutné následne upraviť o pričítanie nákladových úrokov, odpočítaním mimoriadnych položiek, teda výsledok hospodárenia z predaju DM a materiálu, rozpustenie nevyužitých rezerv, mimoriadne odpisy.

#### Nákladové úroky

Pri úprave ju nutné pripočítať späť nákladové úroky k výsledku hospodárenia. Hodnota úrokov je z úveru poskytnutého materskou spoločnosťou a možno ju nájsť vo výkaze ziskov



a strát. V prípade leasingu by bolo nutné zohľadniť nákladové úroky z leasingu, ktoré by sa vypočítali násobením alternatívnej úrokovej miery a hodnoty záväzky na začiatku obdobia.

Tabuľka 22 Vylúčenie nákladových úrokov (vlastné spracovanie)

Nákladové úroky	95 248 €	85 253 €	65 295 €	56 814 €	50 704 €
<b>Spolu nákl. úroky</b>	<b>95 248 €</b>	<b>85 253 €</b>	<b>65 295 €</b>	<b>56 814 €</b>	<b>50 704 €</b>

### Mimoriadne položky

Ďalej je nutné vylúčiť mimoriadne položky nákladov a výnosov a to výsledok hospodárenia z predaja DM, tvorba rozpustenie rezerv, zmena stavu rezerv a opravných položiek.

Tabuľka 23 Vylúčenie mimoriadnych položiek (vlastné spracovanie)

Tržby z predaja DM	5 375 €	637 184 €	8 372 €	29 529 €	25 381 €
ZC predaného DM	1 375 €	626 232 €	7 809 €	20 019 €	14 442 €
VH z predaja DM	4 000 €	10 952 €	563 €	9 510 €	10 939 €
Zmena stavu rezerv a OP	15 007 €	- 14 469 €	7 735 €	- 752 €	7 867 €
Mimoriadne náklady	153 €				
<b>Vylúčenie mimor. Polož.</b>	<b>19 160 €</b>	<b>- 3 517 €</b>	<b>8 298 €</b>	<b>8 758 €</b>	<b>18 806 €</b>

Nasledujúca tabuľka zobrazuje výpočet NOPAT. Pre výpočet je nutné zistiť upravenú daň, ktorú vypočítame vynásobením daňovej sadzby s rozdielom medzi pôvodným VH a VH po úpravách. Výsledný NOPAT dostaneme ako VH po úpravách – pôvodne platená daň – dodatočne vypočítaná daň. Pri výpočte je nutné zohľadniť zmenu daňovej sadzby, ktorá sa zmenila od roku 2017 z 22% na 21%.

Tabuľka 24 NOPAT v jednotlivých rokoch (vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016	2017
VH z b. č. pred zdanením (EBT)	2 303 821 €	1 347 170 €	697 835 €	-464 298 €	-396 392 €
(+) nákladové úroky	95 248 €	85 253 €	65 295 €	56 814 €	50 704 €
(-) VH z predaja DM	4 000 €	10 952 €	563 €	9 510 €	10 939 €
(-) Zmena stavu rezerv a OP	15 007 €	- 14 469 €	7 735 €	- 752 €	7 867 €
(-) Mimoriadne náklady	153 €	- €	- €	- €	- €
<b>VH z b. č. pred zdanením po úpravách</b>	<b>2 379 909 €</b>	<b>1 435 940 €</b>	<b>754 832 €</b>	<b>-416 242 €</b>	<b>-364 494 €</b>
VH pôvodný - VH po úpravách	- 76 088 €	- 88 770 €	- 56 997 €	- 48 056 €	- 31 898 €
Pôvodne platená daň	709 552 €	551 924 €	288 127 €	398 911 €	270 782 €
Dodatočne vypočítaná daň	523 580 €	315 907 €	166 063 €	- 91 573 €	- 76 544 €
<b>NOPAT</b>	<b>1 146 777 €</b>	<b>568 109 €</b>	<b>300 642 €</b>	<b>-723 580 €</b>	<b>-558 732 €</b>

### 6.5.3 Výpočet WACC

#### Stanovenie nákladov na cudzí kapitál

Podnik v sledovanom období využíval úver od materskej spoločnosti Deutsche Post so splatnosťou v roku 2022. Úroková sadza je zjednaná na 6 mesačný EURIBOR + 1,5%, ktorá platí vo všetkých rokoch sledovaného obdobia. Spoločnosť okrem prijatej pôžičky od materskej spoločnosti nemá žiadny bankový úver.

Tabuľka 25 Náklady úveru (vlastné spracovanie)

6M EURIBOR	0,336	0,308	0,053	-0,164	-0,26
(+) 1,5%	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<b>Úroková sadzba úveru (%)</b>	<b>1,836</b>	<b>1,808</b>	<b>1,553</b>	<b>1,336</b>	<b>1,24</b>

Aby sme získali reálne náklady na úver, je nutné úrokové sadzby v jednotlivých rokoch upraviť o pôsobenie daňového štítu. Je počítané zo sadzbou 22% do roku 2017 a sadzbou 21% v roku 2017.

Tabuľka 26 Náklady na úver – vplyv daňového štítu (vlastné spracovanie)

Stav úveru na začiatku roka	5 101 072 €	4 000 372 €	4 000 486 €	4 000 573 €	4 000 546 €
Úroková sadzba úveru	1,836	1,808	1,553	1,336	1,24
Daň	22	22	22	22	21
<b>N<sub>CK</sub> (%)</b>	<b>1,432</b>	<b>1,410</b>	<b>1,211</b>	<b>1,042</b>	<b>0,980</b>

#### Stanovenie nákladov na vlastný kapitál

- **Stavebnicový model**

Stavebnicový model je jednou z metód pre výpočet nákladov na vlastný kapitál. Model je v ČR využívaný Ministerstvom priemyslu a obchodu.

Tabuľka 27 Náklady na vlastný kapitál - stavebnicová metóda (vlastné spracovanie)

Bezriziková sadzba ( $r_f$ )	3,1	2,07	3,69	3,43	3,03
$r_{LA}$	3,817	3,567	3,959	3,804	3,812
$\Gamma_{\text{Podnikateľské}}$	2,12	2,07	2,15	10	10
$\Gamma_{\text{finstab}}$	0,072	0,084	0,072	0,097	0,094
<b><math>r_e</math> (%)</b>	<b>9,109</b>	<b>7,791</b>	<b>9,871</b>	<b>17,331</b>	<b>16,936</b>

Metóda sa počíta pripočítaním rizikových prirážok za veľkosť podniku, podnikateľské riziko a riziko finančnej stability k bezrizikovej sadzbe, ktorá predstavuje výnosnosť desaťročných štátnych dlhopisov. Prirážky, postupy a výpočte boli uskutočnené na základe stránok Ministerstva priemyslu a obchodu ČR a Úradu pre reguláciu odvetví SR.

- **Odhad na základe priemernej rentability odvetvia**

V ČR je výhodou tejto metódy jednoduchá dostupnosť dát, stránky ministerstva priemyslu a obchodu SR už také jednoznačné bohužiaľ nie sú. Budú spriemerované rentability konkurentov, ktorí boli použítí pre porovnanie v rámci finančnej analýzy.

Tabuľka 28 Rentabilita vlastného kapitálu – konkurenti (vlastné spracovanie)

Konkurent A	-6,3%	2,9%	15,5%	23,2%	13,1%
Konkurent B	14,9%	20,3%	32,6%	23,1%	27,5%
<b>Priemer ROE</b>	<b>4,3%</b>	<b>11,6%</b>	<b>24,0%</b>	<b>23,1%</b>	<b>20,3%</b>

- **Odvedenie nákladov na vlastný kapitál z nákladov na cudzí kapitál**

Pri využití tejto metódy sa vychádza hodnoty nákladov na cudzí kapitál, ku ktorým sa počíta riziková prirážka, nakoľko vlastník nesie vyššie riziko než veriteľ a požaduje preto vyšší výnos. Prirážka sa obvykle pohybuje medzi 2 – 3%. Riziková prirážka pre podnik bude stanovená na 2% keďže vlastný kapitál v spoločnosti je využívaný vo veľmi malej miere.

Tabuľka 29 Odvedené náklady na vlastný kapitál z nákladov cudzieho kapitálu (vlastné spracovanie)

$N_{CK}$	1,43%	1,41%	1,21%	1,04%	0,98%
Prirážka	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b><math>r_c</math> odvedené od <math>N_{CK}</math></b>	<b>3,43%</b>	<b>3,41%</b>	<b>3,21%</b>	<b>3,04%</b>	<b>2,98%</b>

- **Priemerná hodnota nákladov na vlastný kapitál**

Nasledujúca tabuľka zobrazuje prehľad použitých metód pri stanovení nákladov na vlastný kapitál. Pre ďalšie výpočty použijem vážený priemer hodnôt jednotlivých nákladov na vlastný kapitál. Najvyššiu váhu obdržala stavebnicová metóda (50%), nakoľko vychádza z bezrizikovej sadzby a obsahuje prirážky, ktoré vychádzajú z likvidity a produkčnej sily spoločnosti a taktiež sa zameriava na systematické a nesystematické riziká. Ostatným modelom bude pridelená rovnaká váha (25%). WACC bude vypočítaný práve ako priemer týchto metód.

Tabuľka 30 Stanovenie priemerných nákladov na vlastný kapitál (vlastné spracovanie)

Stavebnicová	9,11%	7,79%	9,87%	17,33%	16,94%
Rentabilita konkurentov	4,3%	11,6%	24,0%	23,1%	20,3%
Odvođené z $N_{CK}$	3,93%	3,91%	3,71%	3,54%	3,48%
<b>Priemerné <math>N_{VK}</math></b>	<b>6,6%</b>	<b>7,8%</b>	<b>11,9%</b>	<b>15,3%</b>	<b>14,4%</b>

## WACC

Vážené priemerné náklady na kapitál možno definovať ako vážený aritmetický priemer jednotlivých druhov kapitálu, ktoré boli stanovené v predchádzajúcich výpočtoch. Ďalej je pre výpočet nutné stanoviť pomer vlastného a cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli, ktorý sa použije ako váha. Ako už bolo spomenuté, pre výpočet som použila priemerné náklady vlastného kapitálu.

Tabuľka 31 Výpočet WACC (vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016	2017
$N_{CK}$	1,43%	1,41%	1,21%	1,04%	0,98%
$N_{VK}$	6,61%	7,77%	11,88%	15,33%	14,41%
CK/C	57,58%	62,44%	77,54%	100,00%	100,00%
VK/C	42,42%	37,56%	22,46%	0,00%	0,00%
<b>WACC</b>	<b>3,63%</b>	<b>3,80%</b>	<b>3,61%</b>	<b>1,04%</b>	<b>0,98%</b>

Z tabuľky je zrejmé, že vážené priemerné náklady na kapitál klesali od roku 2014 aj napriek tomu, že náklady na vlastný kapitál mali rastúcu tendenciu. Pokles je spôsobený znižovaním sa pomeru vlastného kapitálu na celkovom kapitáli. V roku 2016 a 2017 bol tento podiel dokonca nulový a WACC mali hodnotu nákladov na cudzí kapitál.

### 6.5.4 Výpočet EVA

V rámci tejto podkapitoly bude vypočítaný ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty, najskôr na základe ekonomického modelu a následne modelom účtovným, ktorý neobsahuje upravené dáta.

Tabuľka 32 Výpočet EVA – ekonomický model (vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016	2017
NOPAT	1 146 777 €	568 109 €	300 642 €	- 723 580 €	- 558 732 €
WACC	3,63%	3,80%	3,61%	1,04%	0,98%

C	8 858 363 €	6 406 481 €	5 159 169 €	3 376 344 €	3 406 527 €
<b>EVA ekonomický model</b>	<b>825 354 €</b>	<b>324 783 €</b>	<b>114 585 €</b>	<b>- 758 764 €</b>	<b>- 592 103 €</b>
Zmena EVA		- 500 571 €	- 210 198 €	- 873 349 €	166 661 €

Na základe finančnej analýzy z predchádzajúcich kapitol bolo poukázané na fakt, že spoločnosť dosahovala najpriaznivejšie hodnoty do roku 2016. Túto skutočnosť potvrdzuje aj ukazovateľ EVA, ktorý dosahoval do tohto roku kladné hodnoty a tým pádom tvoril hodnotu pre svojich vlastníkov. Od roku 2016 došlo k poklesu NOPAT do záporných hodnôt, aktíva taktiež poklesli a WACC boli na úrovni nákladov na cudzí kapitál, nakoľko vlastný kapitál mal nulový podiel na celkovom kapitáli. Z roku 2016 na 2017 hodnota ukazovateľa narástla o viac než 166 tisíc, no stále sa pohybovala v záporných číslach. K dosiahnutiu zvýšenia ekonomickej pridanej hodnoty by podnik mal predovšetkým dbať na zvýšenie ziskovej marže a celkovo zvýšenie NOPAT ku kladným číslam.

### Účtovný model

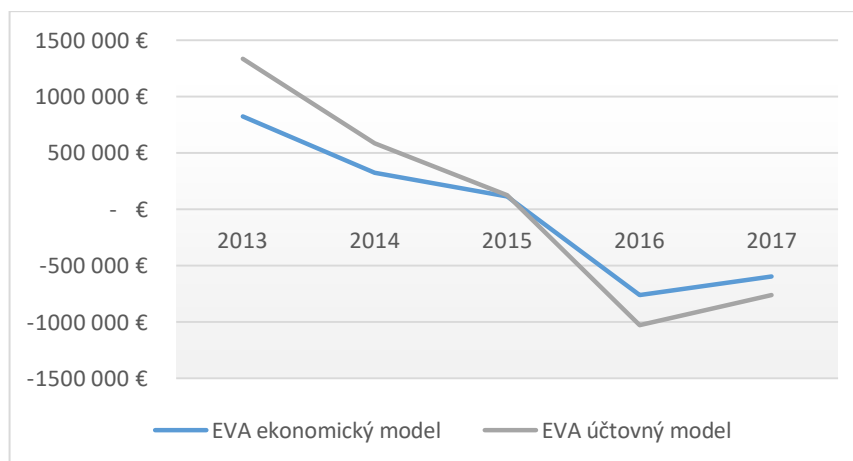
Ekonomický model nie je jediný, ktorým možno spočítať ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty. Možno použiť aj účtovný model, ktorý však nie je až tak objektívny, nakoľko sa vstupné dáta neopravujú a nemusia tak zobrazovať ekonomickú realitu. Výpočet je uskutočnený na základe vzťahu:  $EVA = EAT - r_e * VK$ .

Tabuľka 33 Výpočet EVA – účtovný model (vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016	2017
EAT	1 594 269 €	795 246 €	409 708 €	- 863 209 €	- 667 174 €
VK	3 897 835 €	2 647 610 €	2 353 929 €	1 072 791 €	621 106 €
$r_e$	6,6%	7,8%	11,9%	15,3%	14,4%
<b>EVA účtovný model</b>	<b>1 336 607 €</b>	<b>589 575 €</b>	<b>130 172 €</b>	<b>- 1 027 711 €</b>	<b>- 756 653 €</b>
zmena EVA		- 747 033 €	- 459 403 €	- 1 157 883 €	271 059 €

Trend účtovného modelu s ekonomickým sú takmer zhodné. Výraznejšie rozdiely sú v rokoch 2013, kedy účtovný model udáva ekonomickú pridanú hodnotu o cca 500 tisíc vyššiu než v ekonomickom modeli; a v roku 2016 kedy je naopak hodnota EVA účtovného modelu nižšia. Odlišnosti vznikajú z položiek vlastného kapitálu a nákladov naň. V rámci ekonomického modelu boli hodnoty vlastného kapitálu po úpravách v posledných dvoch sledova-

ných rokoch záporné. V účtovnom modeli tomu tak nie je, počíta sa z neupravenými hodnotami z výkazov a značne vyššími nákladmi naň a na základe toho vznikajú rozdiely v hodnotách.



Obrázok 16 Porovnanie a vývoj EVA (vlastné spracovanie)

## 6.6 Rozdiely medzi divíziami vo výkazoch

Rozdiely v majetkovej štruktúre sú badateľné v oblasti dlhodobého majetku. Dlhodobý majetok divízie DGF tvorí v priemere len cca 5% z hodnoty majetku druhej divízie. V rámci pohľadávok voči zákazníkom možno tento rozdiel stanoviť pomerovo 20:80. Závazky z obchodných vzťahov DGF sú cca o 60% nižšie než celkové. DGF tvorí náklady celej spoločnosti približne 25,6% v sledovaných rokoch. Najvyššie hodnoty v položkách nákladov tvoria náklady na námornú prepravu a nasledujú náklady na leteckú prepravu. V závese prepravných nákladov sú mzdové náklady, sociálne a zdravotné náklady a nájomné za sklady a kancelárie. Divízia DSC má skladbu nákladov inú. Najvyššie hodnoty sú reprezentované mzdovými nákladmi, poistením a nájomom priestorov. Vo výnosoch je percento tvorby DGF na celkových výnosov cca 27%. DGF má najvyššie hodnoty výnosov v tržbách za prepravné služby, najviac za exportné nasledované importnými. Ďalšími výraznejšími položkami sú tržby za palivové príplatky, preclenie zásielok a kurzové zisky. V druhej divízií sú najvyššie zisky zastúpené v tržbách za skladovanie, refakturáciu nájomného skladov, obalového materiálu a iných skladovacích činností. Zjednodušene možno povedať, že DGF sa podieľa na nákladoch a výnosoch, a teda prevádzkovej činnosti celej spoločnosti jednoštvrtinovým podielom. Pri finančných meradlách v rámci navrhovaného projektu však budú použité hodnoty celého podniku.

## 6.7 SWOT analýza

SWOT analýza sa zaoberá hodnotením silných a slabých stránok podniku a taktiež ich príležitostiami a možnými hrozbami. Vďaka tejto analýze podnik získa prehľad o svojich konkurenčných výhodách a nedostatkoch, faktoroch ako dosiahnuť lepšie postavenie na trhu a informácie o negatívnych javoch, ktoré by ho mohli ovplyvniť, ohroziť.

### 6.7.1 Silné a slabé stránky

Tabuľka 34 Silné a slabé stránky podniku (vlastné spracovanie)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
história a zázemie podniku	vysoká zadlženosť
postavenie podniku na trhu	fluktuácia zamestnancov
skúsenosti	vyššia doba obratu záväzkov než pohľadávok
ponúkané služby	využívanie iba klasických ukazovateľov
certifikácie	
široká sieť partnerov	

Podnik si za roky vybudoval silnú pozíciu na trhu a prekonal hospodárske krízy. DHL je silná a známa značka, ktorá láka potenciálnych zákazníkov a ponúkanými službami predháňa konkurenčné spoločnosti. A so získaním ďalších certifikácií tieto služby neustále rozširuje. Podnik sa však potýka s vysokou mierou zadlženosti a takisto aj s vyššou fluktuáciou zamestnancov.

### 6.7.2 Príležitosti a hrozby

Tabuľka 35 Príležitosti a hrozby podniku (vlastné spracovanie)

PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
získavanie nových zákazníkov	odchod kľúčových zamestnancov
trainee programy pre absolventov	odchod významných zákazníkov
zvyšovanie podielu tržieb na prepravu	zmeny v legislatíve
noví dodávatelia	konkurencia

Príležitosť pre podnik spočíva v získavaní nových zákazníkov, vyhraných tendrov na prepravu veľkých spoločností. Takáto skutočnosť by posilnila pozíciu podniku na trhu a ovplyvnila by aj jeho tržby a celkový obrat. V súvislosti s problémom vyššej fluktuácie zamestnancov sú novovznikajúce trainee programy pre absolventov alebo študentov vysokých škôl, ktorí po skončení štúdia budú plnohodnotnými zamestnancami, odborníkmi

v preprave. Podnik potom vníma odchod takto klíčových zamestnancov ako hrozbu, na-koľko chce čas, kým sa noví zamestnanci zaškolia na požadovanú pozíciu. Takisto aj v prí-pade straty zákazníka podniku trvá nejakú dobu, kým túto stratu vykryje. Možnou hrozbou sú aj zmeny v legislatíve, hlavne v oblasti ciel a konkurenčné spoločnosti, ktoré taktiež ne-ustále pracujú na rozšírení služieb pre zákazníkov.



## 7 IMPLENTÁCIA BSC V PODNIKU

Nasledujúca kapitola práce bude venovaná implementácii konceptu Balanced Scorecard na základe analýz z predchádzajúcich kapitol. Návrh projektu bude uskutočnený pre divíziu DGF spoločnosti. V súčasnosti sa totiž vedú v podniku diskusie o možnom rozdelení sa divízií do dvoch samostatných právnych subjektov v nasledujúcom časovom období. Projekt by novo vzniknutému podniku mohol pomôcť hneď od začiatku so správnym nastavením operatívneho a strategického riadenia pre jeho úspešné fungovanie. Nakoľko sú však divízie stále pod jednou právnou entitou, aj vykonané analýzy boli uskutočnené na základe dostupných účtovných výkazov za celú spol. s ruč. obmedzeným a boli popísané rozdiely medzi divíziami vo výkazoch s ohľadom na relevanciu následne stanovených cieľov v rámci tvorby projektu BSC. V prípade projektu aj pre divíziu DSC by sa návrhy odlišovali najmä v perspektíve interných procesov, ktorá by musela byť pre DSC nastavená omnoho komplexnejšie a vyšším počtom strategických cieľov. Jednalo by sa o ciele v rámci možností skladovania, efektívnejšieho využitia skladových priestorov pre potreby stávajúcich ale aj potenciálnych zákazníkov. Taktiež proces rozšírenia konceptu by bol oveľa zložitejší z titulu niekoľko násobne vyššieho počtu zamestnancov.

Postup implementácie bude na základe prístupu opísaného v teoretickej časti práce. V prvom rade sa projekt bude zberať vytvorením organizačných predpokladov pre zavedenie konceptu. Druhá fáza bude pozostávať v špecifikácii a objasnení stratégie podniku a následne samotnou tvorbou BSC. Ďalej bude nasledovať proces rozšírenia a nepretržitého používania a na záver nesmie chýbať časový harmonogram implementácie a analýza nákladov a rizík projektu.

### 7.1 Vytvorenie organizačných predpokladov

Pre účely implementácie konceptu v podniku je prvoradé zostaviť projektový tím, ktorý bude mať v kompetencii implementáciu. Keďže divízia DGF nie je taká veľká ako divízia DSC, pôjde o implementáciu v celej divízií, nie len na vybraných oddeleniach. Keďže sa jedná zmenu, ktorá zo sebou prináša nové poznatky, metódy, informácie a postupy, je nutná starostlivá príprava. Aj napriek tomu, že DGF má za sebou množstvo projektov, súvisiacich s implementáciou rôznych programov, odporúčam možnosť najat' externého poradcu, konzultanta, ktorý má so zavedením konceptu praktické skúsenosti.

Externý poradca by bol nápomocným pri zostavení projektového tímu v spolupráci s konateľmi, a taktiež pri zaškoľovaní zainteresovaných zamestnancov. Bude dohliadať na celý proces, prispievať k jeho správne pochopeniu a nastaveniu, a bude nápomocným v prípade akýchkoľvek problémov. Zloženie tímu, by malo pozostávať s vedúcich zamestnancov viacerých oddelení, pre správne nastavenie strategických cieľov, ich meradiel a konceptu samotného. Títo zamestnanci budú neskôr predávať informácie a požiadavky svojim podriadeným.

Tabuľka 36 Návrh projektového tímu (vlastné spracovanie)

Úloha	Pozícia
Vedúci projektu	konateľ
Základný tím	vedúci OFR
	vedúci AFR
	vedúci BPO
	vedúci controllingu
Koordinátor	externý poradca

Úlohou projektového tímu bude v prvom rade ujasniť si čoho sa bude BSC týkať, stanoviť si strategické ciele a jednotlivé perspektívy konceptu BSC.

## 7.2 Stanovenie stratégie a vízie

Základným pilierom konceptu BSC je stanovenie stratégie a následnej aj strategických cieľov pre dosiahnutie vízie podniku. Víziou spoločnosti je udržať si v oblasti prepravy stabilnú pozíciu spoločnosti na trhu, poskytovať riešenia pre zákazníkov v tejto oblasti a neustále zlepšovať svoje služby. Pri realizácii tejto vízie je nutné zabezpečiť odborníkov v tejto oblasti, so zodpovedným prístupom a správnu dávkou nadšenia a prípravy, pre dodržanie požiadaviek zákazníkov. Na základe tejto vízie sú strategické ciele podniku orientované na:

- Rast spoločnosti,
- Schopnosť spoločnosti vytvárať zisk,
- Znižovanie prepravných nákladov a rast ziskových marží,
- Dosahovanie najvyššej možnej efektivity a organizácie služieb,
- Získavanie nových zákazníkov,
- Spokojnosť terajších zákazníkov,
- Vzdelávanie, zvyšovanie kvalifikácie a motivácia zamestnancov,

- Zníženie fluktuácie zamestnancov.

### 7.3 Tvorba BSC

Na základe predchádzajúcej definície stratégie a uskutočnených analýz budú v nasledujúcich podkapitolách stanovené strategické ciele, ktoré by podnik rád dosiahol. Základným krokom je stanoviť základné ciele, vychádzajúce so strategických cieľov, ktoré je nutné priradiť k štyrom perspektívam, ktoré tvoria koncept BSC. V neposlednom rade bude vytvorená strategická mapa príčin a následkov medzi jednotlivými strategickými cieľmi.

#### 7.3.1 Určenie strategických cieľov

V tomto kroku dochádza k stanoveniu strategických cieľov a ich priradeniu k perspektívam BSC – finančnej, zákazníckej, interných procesov a učenia sa a rastu. Projektový tím na základe uskutočnených analýz a stanovenej stratégie musí prediskutovať a navrhnúť vhodné ciele. Je nezbytné aby boli jednotlivé stanovené ciele logicky previazané a navzájom sa podporovali v rámci hlavného cieľa.

Tabuľka 37 Strategické ciele finančnej perspektívy (vlastné spracovanie)

<b>FINANČNÁ PERSPEKTÍVA</b>	
<b>Rast hodnoty podniku</b>	Vrcholovým cieľom bude zaistenie kladných hodnôt ukazovateľa EVA, ktorý hovorí o tom ako podnik prispieva k zvyšovaniu hodnoty pre vlastníkov
<b>Rast výsledku hospodárenia</b>	Ďalším významný ukazovateľom pre hodnotenie výkonnosti bude výška dosiahnutého zisku. Cieľom bude snaha o postupný rast zo záporných hodnôt z dôvodu priameho vplyvu na rast ukazovateľa EVA.
<b>Rast ziskovej marže</b>	Cieľom ukazovateľa je rýchlejší rast tržieb v pomere s rastom nákladov podniku.

Najvyššia položená v strategickej mape je finančná perspektíva. Plnenie cieľov finančnej perspektívy je prepojené, závislé na výsledkoch ostatných perspektív. Vrcholovým cieľom je rast hodnoty podniku, pričom nasledujú ciele rastu výsledku hospodárenia a ziskovej marže.

Tabuľka 38 Strategické ciele zákazníckej perspektívy (vlastné spracovanie)

<b>ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA</b>
-------------------------------

<b>Rast spokojnosti zákazníkov</b>	Posilnenie vzájomného vzťahu, osobný prístup a starostlivosť o zákazníka sú kľúčovými pre posilnenie lojality zákazníka voči firme a tým pádom aj šíreniu dobrého mena podniku. Na spokojnosť má vplyv najmä sortiment poskytovaných služieb, ich kvalita, cena a najmä spôsob jednania.
<b>Získavanie nových zákazníkov</b>	Získavanie nových zákazníkov, nielen pre príležitostné prepravy ale orientácia na zákazníkov s potenciálom pravidelnej prepravy a výhry v tendroch.
<b>Posilňovanie pozície na trhu</b>	Na posilňovanie pozície na trhu, vplýva najmä spokojnosť zákazníkov. Každá negatívna reklama, strata zákazníkov spôsobuje zníženie tržieb a tým pádom aj hodnoty podniku. Podnik má za roky existencie na trhu vybudovanú pozíciu spoľahlivého a zodpovedného dodávateľa služieb a toto povedomie je nutné rozširovať ďalej.

V zákazníckej perspektíve sú prioritami rast spokojnosti stávajúcich zákazníkov a najmä získavanie zákazníkov nových. Je nutné zvýšiť úsilie na tieto činnosti, pretože len so zákazníkmi plynú do podniku prostriedky.

Tabuľka 39 Strategické ciele perspektívy interných procesov (vlastné spracovanie)

<b>PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV</b>	
<b>Zlepšenie tímovej komunikácie</b>	Dôraz kladený na zlepšovanie tímovej komunikácie a spolupráce, pracovných vzťahov a odstraňovanie bariér pôsobí pozitívne na produktivitu a tým pádom aj rast hodnoty.
<b>Zvýšenie produktivity práce</b>	Produktivita práce je spojená s motiváciou a spokojnosťou zamestnancov ale taktiež s ich odbornosťou. Tieto skutočnosti vedú k zníženiu nákladov a zvyšovaniu tržieb, čím majú priamy vzťah k výkonnosti podniku.

V rámci perspektívy interných procesov je priestor na zlepšenie tímovej komunikácie, vzťahov a prekonanie bariér, čo bude mať za následok zlepšenie produktivity práce, teda znížovanie nákladov a zvýšenie tržieb.

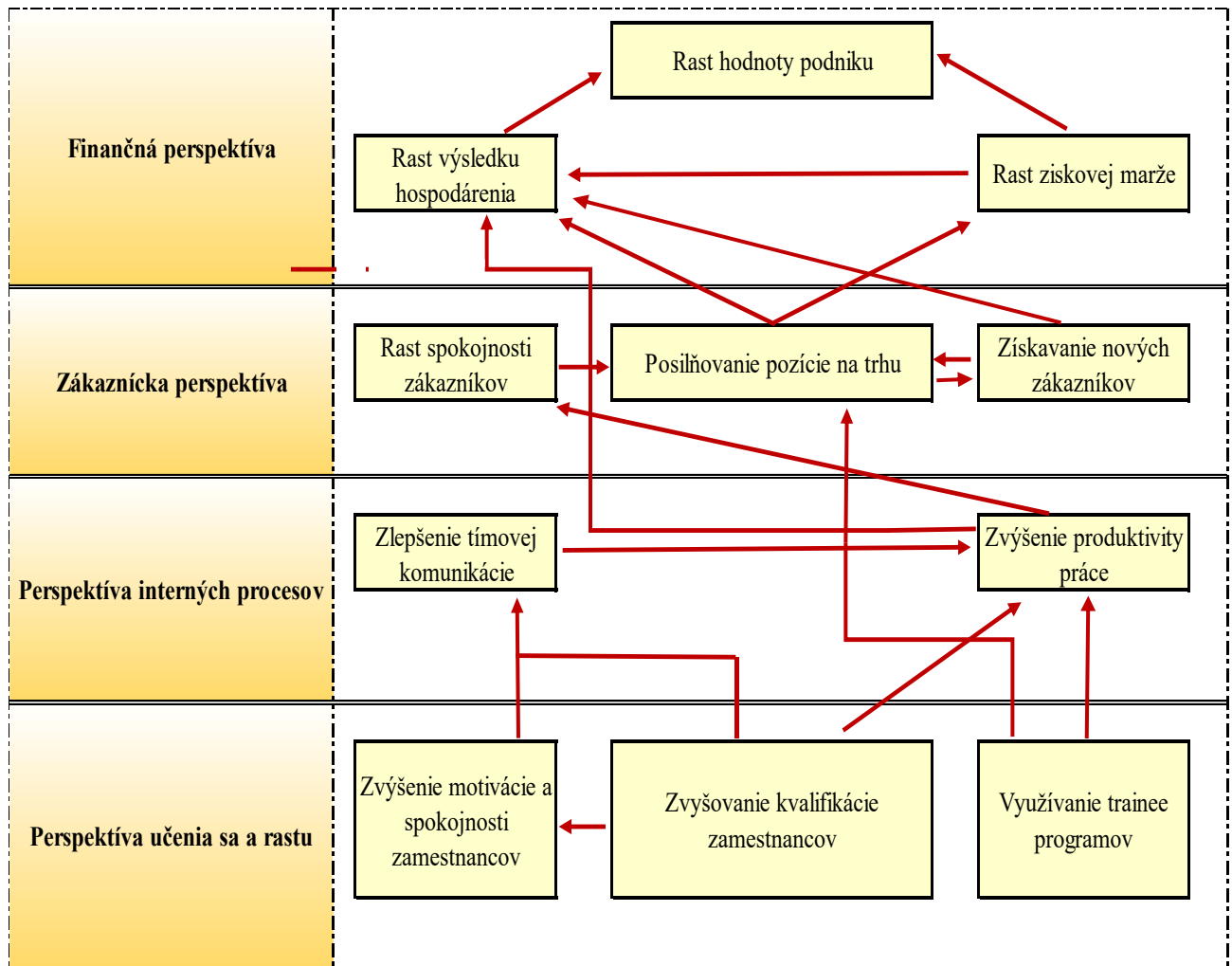
Tabuľka 40 Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu (vlastné spracovanie)

<b>PERSPEKTÍVA UČENIA SA A RASTU</b>	
<b>Zvýšenie motivácie a spokojnosti zamestnancov</b>	Úlohou zistenie potrieb zamestnancov s cieľom vytvoriť im také pracovné podmienky, v ktorých môžu zamestnanci dosahovať najvyššie možné výkony a tak zvyšovať hodnotu podniku aj spokojnosť. Nastavenie odmeňovacieho systému.
<b>Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov</b>	Je potrebné neustále sa vzdelávať, absolvovať rôzne špecializované školenia pre zabezpečenie vysokej kvality odvedenej práce a tým pádom aj zvyšovania hodnoty podniku. Priebežné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie sa týka všetkých zamestnancov naprieč jednotlivými oddeleniami, aby mali stopercentný prehľad o ponúkaných službách.
<b>Využívanie trainee programov</b>	Nutnosťou pre podnik sa stáva trainee program, ktorý by mu tak zabezpečil dostatok zamestnancov do budúcnosti. Trainee je zameraný na absolventov a študentov vysokých škôl, ktorých zaškolí na viacerých odborných pozíciách podľa potrieb podniku.

Nemenej dôležitá perspektíva učenia sa a rastu je u podniku zameraná najmä na motiváciu a kvalifikáciu zamestnancov. V rámci zvyšovania kvalifikácie sa bude klásť väčší dôraz na vzdelávanie, preskúšavanie a odbornosť zamestnancov pre lepšie poskytované služby a zvyšovanie tak hodnoty podniku.

### 7.3.2 Vzťahy príčin a následkov

Nasledujúca schéma zobrazuje vzťahy príčin a následkov, ktorá poukazuje na prepojenie, pôsobenie a súvislosti medzi jednotlivými strategickými cieľmi naprieč perspektívami BSC. Strategická mapa bola konštruovaná od perspektívy učenia sa a rastu až k finančnej perspektíve.



Obrázok 17 Strategická mapa príčin a následkov (vlastné spracovanie)

Najnižšie položenú perspektívu, teda učenia sa a rastu, obsahuje 3 strategické ciele. Základom silnej a prosperujúcej firmy sú práve jej kvalifikovaní zamestnanci, a preto sa musia neustále vzdelávať v odbore. Potrebnou je taktiež motivácia a spokojnosť týchto zamestnancov či už v súvislosti s ich kvalifikáciou ale taktiež aj s hmotnou motiváciou v podobe odmeňovania. Tretím cieľom je udržanie a zvýšenie využívania trainee programu pre poskytovanie praxe pre študentov a získania absolventov s potenciálom pre podnik. Tento cieľ môže podniku upevniť svoje postavenie na trhu, dostať ho do povedomia mladých ľudí a taktiež viesť k vyššej produktivite práce.

Perspektíva interných procesov a jej strategické ciele nadväzujú na ciele z predchádzajúcej perspektívy. Zvýšenie motivácie a spokojnosti, spolu s neustálym zvyšovaním kvalifikácie bude viesť okrem zlepšenie tímovej komunikácie, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou práce, aj k zvýšeniu produktivity práce. Čo znamená zníženie chýb pri zásielkach, lepšie poskyto-

vaný servis a služby zákazníkovi, vyššie zisky na zásielky. K zvýšeniu tohto strategického cieľa môžu dopomôcť aj ľudia v trainee, ktorý vnášajú do práce určitú dravosť a iný pohľad na zaužívané systémy. Zvýšenie produktivity práce má preto za následok rast spokojnosti zákazníka, ktorému je poskytovaná služba a taktiež aj na rast výsledku hospodárenia, v súvislosti s elimináciou nákladov na vzniknuté chyby a vyššej obchodnej marže.

Zákaznícka perspektíva sa okrem iného zameriava na rast spokojnosti odberateľov, zákazníkov. Na to bude mať vplyv už spomínaná produktivita práce. Spokojnosť zákazníkov potom v konečnom dôsledku posilňuje pozíciu, postavenie podniku na trhu. V prípade negatívnych skúseností zákazníkov, negatívnej publicity by sa zhoršila pozícia pre podnik. Len spokojný zákazník bude odporúčať služby podniku ďalším. Pozícia na trhu a image firmy sa ovplyvňujú navzájom so získaním nových zákazníkov pre podnik. Preto zlá skúsenosť, nebude lákať potenciálnych zákazníkov, a tomu sa podniku bude snažiť predísť. Dobré meno bude mať vplyv aj na spolupráce s ďalšími podnikmi a v rámci trainee aj na spolupráce s verejnými inštitúciami.

Noví zákazníci aj sila podniku na trhu budú mať vplyv na rast výsledku hospodárenia podniku. Tieto skutočnosti podniku prinesú potrebný vyšší rast tržieb, najmä vďaka vyššej ziskovej marži, ktorú si vďaka svojmu postaveniu budú môcť dovoliť, za služby a tržby majú priamy vplyv na rast hodnoty spoločnosti. Zvýšenie výsledku hospodárenia bude okrem zvyšovania tržieb s rastom odberateľov spojené tiež s rastom produktivity práce. Výsledok hospodárenia je potom východiskom pre výpočet NOPAT, a teda základ pre zistenie ekonomickej pridanej hodnoty. Spoločnosť v súčasnosti využíva pre sledovanie výkonnosti hodnoty EBIT, hrubý zisk a Net Sales, ktoré zostanú zachované ale ako vrcholový ukazovateľ bude zvolený dlhodobý rast hodnoty spoločnosti.

### **7.3.3 Výber meradiel a stanovenie cieľových hodnôt**

Táto fáza implementácie nadväzuje na predchádzajúce rozpracovanie strategických cieľov pre jednotlivé perspektívy a jej hlavnou úlohou je stanoviť meradlá a ukazovatele, ktorými sa budú dané ciele merať. Potrebné je taktiež stanoviť cieľové hodnoty, ktoré chce podnik v budúcnosti dosiahnuť. Pri každom meradle bude stanovené aj kto bude zodpovedný za dosiahnutie danej cieľovej hodnoty.

#### **Finančná perspektíva**

Tabuľka 41 Priradenie meradiel a cieľových hodnôt – finančná perspektíva  
(vlastné spracovanie)

FINANČNÁ PERSPEKTÍVA								
Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Frekvencia merania	Súčasnosc'	Cieľová hodnota			Zodpovedný
					2019	2020	2021	
Rast hodnoty podniku	EVA	tis. €	1xR	-592,10	-50	105	210	Konatelia a CFO
Rast výsledku hospodárenia	EBT	tis. €	1xR	-343,69	115,90	207,12	324,10	Konatelia a CFO
Rast ziskovej marže	EBIT/tržby	%	1xM	-0,46%	0,75	1,5	2,5	Konatelia a CFO

Ako prvý strategický cieľ finančnej perspektívy bol vybraný dlhodobý rast hodnoty podniku, ktorý bude meraný ukazovateľom EVA. Hodnoty ukazovateľa EVA dosahovali v posledných dvoch sledovaných rokoch záporné hodnoty. Podnik by chcel preto tento trend dostať postupne do kladných hodnôt. Dosiahnutie kladných hodnôt je reálne pri zvýšení zisku hospodárenia, teda pri zvýšení výnosov a znížení nákladov podniku nakoľko výpočet vychádza z čistého operatívneho zisku NOPAT. Rovnako ako v predchádzajúcich rokoch podnik očakáva minimálne úpravy pri premene zisku z bežnej činnosti do NOPAT. DGF uznáva politiku „low assets“ nemožno preto predpokladať výraznejšie zvýšenie aktív a NOA.

Ako meradlo rastu výsledku hospodárenia ako strategického cieľa bol zvolený ukazovateľ EBT, teda výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením, ktorý je východiskom pre výpočet NOPAT v rámci ekonomického modelu pre výpočet ekonomickej pridanej hodnoty. Cieľové hodnoty ukazovateľa boli odvodené, po diskusii s manažérmi podniku, podľa predikcii vývoja nákladov a výnosov. Pre rast EVA je ale nezbytnosť kladná hodnota ukazovateľa EBT.

Pre zvýšenie ziskovej marže je zvolený ukazovateľ EBIT/Tržby. Strategický cieľ by bolo možné sledovať taktiež ako hrubý zisk/tržby, ktorý podnik bežne v súčasnej praxi využíva. Pre podnik je nutné aby optimalizovala svoje náklady na hlavnú činnosť.

### Zákaznícka perspektíva



Tabuľka 42 Priradenie meradiel a cieľových hodnôt – zákaznícka perspektíva  
(vlastné spracovanie)

ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA								
Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Frekvencia merania	Súčasnosť	Cieľová hodnota			Zodpovedný
					2019	2020	2021	
Rast spokojnosti zákazníkov	Počet návštev u stávajúcich zákazníkov	ks	1xM	10	24	24	24	Sales odd. a konatelia
	Spokojní zákazníci/celkový počet respondentov	%	1xM	-	85	88	90	Sales odd. a odd. prepravy
Získavanie nových zákazníkov	Počet nových zákazníkov	ks	1xM	-	10	12	15	Sales odd.
	Tržby	tis. €	1xM	-	35	40	50	Sales odd.
Posilňovanie pozície na trhu	Klané hodnotenie image, skúsenosti s podnikom/ celkový počet respondentov	%	1xM	-	80	85	88	Sales odd. a konatelia
	Náklady na reprezentáciu/celkové náklady	%	1xR	0	0,15	0,2	0,22	Sales odd. a konatelia

Pre meranie rastu spokojnosti zákazníkov v rámci zákaznickej perspektívy je určený dotazníkový prieskum, ktorý sa bude vykonávať telefonicky v rámci jednotlivých oddelení prepravy. Pôjde o dotazník, v ktorom bude ku každému kritériu priradený určitý počet bodov. Po dosiahnutého počtu bodov budú zákazníci rozdelený do 3 skupín (spokojní, neurčití, nespokojní). Počet spokojných sa potom bude dávať do pomeru s celkovým počtom dotazníkov. Okrem dotazníkov podnik utvára dobré obchodné vzťahy osobnými návštevami u stálych zákazníkov niekoľkokrát do roka. Podnik takto ukazuje a buduje pocit dôvery, a tým prejavuje zákazníkovi ako veľmi si ich váži.

Meradlom pre získavanie nových zákazníkov budú počet nových zákazníkov, ktorý bude sledovaný mesačne a tržby, ktoré títo noví zákazníci podniku prinesú. Je nutné zvýšiť úsilie na trhu, najmä aktivitu v oblasti tendrov a oslovovania iných veľkých spoločností. V prvom roku je plánové získanie aspoň 10 nových zákazníkov za rok na pravidelnú prepravu, v nasledujúcich rokoch je to 12 a 15.

Pre posilňovanie pozície na trhu je nutnosťou správny spôsob marketingovej komunikácie, na základe ktorej bolo zvolené meradlo nákladov na reprezentáciu pomerom k celkovým nákladom spoločnosti. Tieto náklady sú v súčasnosti podľa výkazov nulové, no pre rozširovanie povedomia o spoločnosti sa kladie za cieľ tento pomer postupne zvyšovať. Ďalším meradlom tohto cieľa bolo zvolené dotazníkový výskum zameraný na image podniku, teda jeho dôveryhodnosť, komunikáciu, skúsenosti, inovatívnosť riešení. Dotazníky by mali formu ako pri hodnotení spokojnosti zákazníkov, bodovo hodnotené a podľa výsledkov rozdelené do skupín, následne dané do pomeru k celkovému počtu respondentov.

**Perspektíva interných procesov**

Tabuľka 43 Priradenie meradiel a cieľových hodnôt – perspektíva interných procesov (vlastné spracovanie)

PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV								
Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Frekvencia merania	Súčasnosť	Cieľová hodnota			Zodpovedný
					2019	2020	2021	
Zlepšenie tímovej komunikácie	Performance dialogue	ks	1xM	12(v priemere)	48	48	48	Vedúci odd.
Zvýšenie produktivity práce	Tržby/priemerný prepočítaný počet zamestnancov	tis. €	1xM	43,92	45,00	46,00	47,00	Konatelia a CFO

Zlepšenie tímovej komunikácie by malo byť výsledkom častejších porád oddelení tzv. performance dialogues (PD), ktoré majú viesť k efektívnejšej komunikácii medzi zamestnancami ale aj vo vzťahu k nadriadenému, odbúraniu bariér a k vyššej produktivite. V súčasnosti sú PD v rámci jednotlivých oddelení vykonávané veľmi nepravidelne. V oddeleniach prepravy sú častejšie do týždňa, na iných oddeleniach na týždňovej báze, iné raz za štvrt'rok.

Pre posledný strategický cieľ je nutné si uvedomiť, že práve zamestnanci sú základným kameňom k úspechu a treba do nich investovať. Investícia do zamestnancov je najmä vytváranie prijateľných pracovných podmienok na pracovný výkon a vhodné finančné ohodnotenie. Ako meradlo pre produktivitu práce na zamestnanca bude zvolený pomer tržieb a priemerného prepočítaného počtu zamestnancov. Podnik by chcel do budúcnosti zvýšiť jeho hodnotu.

**Perspektíva učenia sa a rastu**

Tabuľka 44 Priradenie meradiel a cieľových hodnôt – perspektíva učenia sa a rastu (vlastné spracovanie)

PERSPEKTÍVA UČENIA SA A RASTU								
Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Frekvencia merania	Súčasnosť	Cieľová hodnota			Zodpovedný
					2019	2020	2021	
Zvýšenie motivácie a spokojnosti zamestnancov	odmeny	% z HM	1xR	-	12	13	15	Konatelia
	firemné akcie	ks	1xR	2	3	4	4	
Zvýšenie kvalifikácie zamestnancov	počet školení/rok	ks	1xR	-	5	5	5	Konatelia
Trainee programy	počet absolventov v programe	ks	2xR	3	4	4	4	Konatelia a HR

Pre zvýšenie motivácie a spokojnosti zamestnancov budú meradlami odmeny pre zamestnancov, ktoré budú odsúhlasované na základe hodnotiacich pohovorov, na ročnej báze a neformálne firemné akcie. Na týchto akciách pôjde predovšetkým o posilňovanie tímového ducha, prípadne prelomenie niektorých bariér a upevnenie dobrých pracovných vzťahov.

Meradlom pre zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov bol určený počet absolvovaných školení za rok. Súčasná hodnota školení zamestnancov sa nesleduje, čo sa v ďalších obdobiach zmení. S ohľadom na veľkosť a možnosti spoločnosti, nie je problém navýšenie počtu školení. Podnik aj v súčasnosti ponúka pre zamestnancov možnosť školení aj prostredníctvom externých školiacich centier, ktoré súvisia s výkonom pozície. Je nutné aby podnik udržoval určitú úroveň počtov kurzov a školení pre kvalifikáciu zamestnancov, preto to bude v ďalších obdobiach na to dohliadať.

Posledným cieľom z perspektívy učenia sa a rastu je tiež trainee program pre študentov vysokých škôl a absolventov. Meradlom je počet ľudí, praktikantov v programe, ktorí budú v podniku fungovať na pridelených pozíciách behom príslušného roku. V súčasnosti sú v spoločnosti 2, no vzhľadom na veľkosť firmy sa bude tento počet zvyšovať, ideálne aby bola na prepravných oddeleniach aspoň 1 osoba z programu.

#### **7.3.4 Stanovenie strategických akcií**

Ku každému strategickému cieľu je nutné v jednotlivých perspektívach navrhnúť aj strategické akcie, ktoré ukazujú spôsob ako zrealizovať zvolené strategické ciele v podnikovej praxi.

##### **Finančná perspektíva**

- Zaviesť koncept ekonomickej pridanej hodnoty ako vrcholového ukazovateľa a na základe neho hodnotiť výkonnosť podniku,
- Upovedomiť vedúcich jednotlivých oddelení o existencii nového vrcholového ukazovateľa prostredníctvom samostatného školenia,
- Zvýšiť rast výsledku hospodárenia a tým pádom aj NOPAT, priebežne sledovať vývoj a identifikovať príčiny odchýlok,
- Na dosiahnutie ďalších cieľov majú vplyv strategické ciele a akcie ostatných perspektív, preto nie je nutné udávať ďalšie strategické akcie.

### Zákaznícka perspektíva

- Znovu zavedenie Sales oddelenia pre získavanie nových zákazníkov a Customer Service oddelenia pre potreby zákazníkov.
- Zavedenie dotazníkových šetrení zameraných na kvalitu poskytovaných služieb a servisu, skúsenosť a komunikácia s operatívou, ktorá zabezpečuje prepravu; pre zisťovanie, meranie rastu spokojnosti zákazníkov. Dotazníkové šetrenie sa bude robiť telefonickou formou s cieľom zistené negatívne faktory, ktoré zákazník uvedenie odstrániť v čo najkratšom čase.
- Formálne návštevy u stálych zákazníkov vo väčšej miere než sú uskutočňované v súčasnosti za účelom získania spätnej väzby, prehĺbení vzťahov a získaní informácií o novo pripravovaných projektoch zákazníkov.
- Sledovanie zadávania tendrov, podanie prihlášok do výberových konaní a ponúk firiem na slovenskom trhu, osloviť firmy s ponukou realizácie prepravy
- Ponuka praxí a stáží v rámci trainee programu, ktorá dostane podnik do povedomia u študentov a pomôže absolventom nadobudnúť skúsenosti a získať pracovnú pozíciu.
- Prezentácia v médiách a odborných časopisoch (Transport.sk, Systemylogistiky.sk, Trend), účasť na veľtrhoch a výstavách ako Transport a logistika v Brne, v Mníchove.
- Zmena (z dôvodu nedostatočnej prehľadnosti) a neustála aktualizácia služieb na webových stránkach aj informácií ohľadom prezentácii, sponzorovaných subjektov a akcií.

### Perspektíva interných procesov

- Zvýšenie počtu performance dialogue na všetkých oddeleniach rovnako, minimálne na 4 krát do mesiaca, viac sa nevyklučuje.
- Motivácia a vyššia kvalifikácia zamestnancov, ktorá vychádza z poslednej perspektívy.
- Novo prijatí absolventi a praktikanti v rámci trainee programu spolu so stálymi zamestnancami prispejú k vyššej produktivite na základe ich pribojnosti, bez výraznejšieho zvyšovania osobných nákladov.

### Perspektíva učenia sa a rastu

- Ročné hodnotiace pohovory, na základe ktorých sa stanovujú kritéria pre odmeňovanie zamestnancov.
- Zintenzívnenie neformálnych stretnutí (teambuildingov), s cieľom podporiť tímovú spoluprácu, upevnenie dobrých pracovných vzťahov a odstránenie bariér.
- Zvýšenie počtu odborných školení pre zamestnancov zabezpečených podnikom alebo zamestnancom samostatne prostredníctvom externej spoločnosti, pričom školenie musí súvisieť s náplňou práce zamestnanca.
- Zvýšenie počtu praktikantov v rámci trainee programu, možnosťou oslovenia vybraných vysokých škôl napr. fakulta prevádzky ekonomiky, dopravy a spojov Žilinskej univerzity, prípadne uverejnenie inzerátov na pracovných portáloch.

### 7.4 Proces rozšírenia – ROLL OUT

Proces rozšírenia je štvrtým krokom pri implementácii BSC a ide v ňom o aplikáciu predchádzajúcich krokov na organizačné jednotky v podniku. Procesu rozšírenia bude predchádzať oboznámenie zamestnancov so strategickými cieľmi a samotnou víziou podniku, z dôvodu aby boli všetci schopní pomáhať pri hľadaní riešení na ich plnenie. Na toto oboznámenie budú využité služby externého poradcu, ktorý zabezpečí potrebné preškolenie vedúcich zamestnancov aby porozumeli podstate a významu konceptu BSC. Keďže podnik s implementáciou BSC nemá zatiaľ žiadne skúsenosti, odporúča sa začať tzv. pilot verziou. Až na základe nej sa podnik môže rozhodnúť či koncept BSC rozšíri do jednotlivých oddelení, aby prepojili celok BSC na jednotlivých úrovniach. Pre implementáciu do spoločnosti, keďže DGF nemá príliš komplikovanú organizačnú štruktúru navrhujem vertikálne rozšírenie, teda zhora-dole.

### 7.5 Zaistenie kontinuálneho nasadenia

Prínos konceptu spočíva v jeho nepretržitom používaní. Aby sa zabránilo obmedzeniu, musí byť koncept BSC previazaný s riadiacimi manažérskymi systémami. Preto táto etapa rozlišuje integráciu konceptu na:

- Systém plánovania,
- Systém riadenia ľudských zdrojov,
- Reporting,

- Informačný systém podniku.

### 7.5.1 Integrácia do systému plánovania

V rámci plánovacieho procesu je nutné prepojiť strategické ciele a dlhodobé plány s rozpočtami, na všetkých úrovniach podniku. Operatívne plánovanie bude doplnené o finančné a nefinančné ukazovatele plynúce z BSC, aby tak bolo viac orientované na strategické ciele. V rámci plánovania bude nutné uviesť ku každému cieľu zodpovednú osobu, ktorá bude kontrolovať plnenie daného cieľa.

### 7.5.2 Integrácia do systému riadenia ľudských zdrojov

Pre podnik sú, v dôsledku realizácie stratégie, jej zamestnanci kľúčovým prvkom nakoľko prepádajú koncept z jeho vedením. Je nutnosťou začleniť všetkých zamestnancov do systému riadenia, na základe osobnej angažovanosti a zodpovednosti za splnenie cieľov, ktorá súvisí s taktiež s odmeňovaním, ktorý je už spomenutý v rámci perspektívy učenia sa a rastu. Zamestnanci by mali dostať šancu vyjadriť názor na smerovanie podniku, predkladať svoje návrhy a pripomienky k jednotlivým strategickým cieľom a požadovaným hodnotám. Vedenie spoločnosti tak bude mať zaistenú spätnú väzbu.

### 7.5.3 Integrácia do systému reportingu

V súčasnosti sa podnik venuje spracovaniu interných výkazov, reportov na mesačnej báze, ktoré hodnotia výsledky bežnej činnosti v porovnaní s plánovanými výsledkami reportované regiónu. So zavedením BSC dôjde k rozšíreniu systému reportingu o nefinančné ukazovatele stanovené v jednotlivých perspektívach a ich vyhodnocovanie. Na základe tejto činnosti bude sledovanie dosiahnutých výsledkov a analýza odchýlok jednoduchšie aj v rámci prezentáciách pre vedenie a región.

### 7.5.4 Integrácia do informačného systému podniku

Jedným z posledných krokov v rámci kontinuálneho nasadenia je podpora a využívanie informačných technológií. Existuje mnoho programov, ktoré podporujú využitie BSC, napr. IS KARAT, Oracle BSC, atď. V súčasnosti obe divízie používajú informačný systém SAP. Systém je plne dostačujúci, no v tomto roku sa plánuje jeho zmena, keďže sa podniku zdal až príliš drahý. Divízia DSC je v súčasnosti uprostred procesu implementácie systému Oracle, pričom v divízií DGF sa má prejsť zo systému SAP na System21 alebo inak známy

ako JBA. Systém vznikol niekedy začiatkom 90. rokov minulého storočia a pre potreby sledovania výsledkov v rámci BSC bude nutný ďalší informačný systém nakoľko JBA nezapečí dostatočné analýzy a reporting.

## 7.6 Časová a nákladová analýza projektu

Bez časového a finančného zhodnotenia sa nezaobíde žiadny projekt. Nasledujúce podkapitoly podajú podniku prehľad o predbežnej časovej náročnosti a nutných výdajoch. Tieto náklady sú však jednorazového charakteru.

### 7.6.1 Časový harmonogram

Nedeliteľnou súčasťou projektu je vytvorenie jeho harmonogramu. Časový harmonogram implementácie je rozvrhnutý na 21 týždňov pričom obsahuje jednotlivé časti projektu aj s ich plánovou dĺžkou. Návrh časového harmonogramu je uvedený v tabuľke nižšie.

Tabuľka 45 Návrh harmonogramu implementácie (vlastné spracovanie)

Fáza projektu	Týždeň																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<b>1. Vytvorenie organizačných predpokladov</b>	■	■																			
zostavenie projektového tímu	■																				
sprievodné školenia k BSC		■																			
<b>2. Objasnenie stratégie</b>			■	■																	
<b>3. Tvorba BSC</b>					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
určenie strategických cieľov					■	■	■														
určenie vzťahov príčin a následkov						■	■	■													
výber meradiel a strategických akcií							■	■	■	■	■										
stanovenie cieľových hodnôt												■	■	■							
<b>4. Proces rozšírenia</b>															■	■					
<b>5. Zaistenie kontinuálneho nasadenie</b>																		■	■	■	■

Celý proces je zložený z 5 základných etáp, krokov. Prvá etapa je zameraná na vytvorenie organizačných predpokladov a obnáša zostavenie projektového tímu a počiatočné školenia od externého poradcu. Fáza bude trvať dva týždne, nakoľko je potrebné stanoviť zodpovedných pracovníkov, ktorí budú členmi tímu. Externému poradcovi je nutné objasniť situáciu v podniku a jej procesy. Ďalšou fázou je objasnenie stratégie a vízie, ktorá je stanovená na dva týždne. Dva týždne je celkom dlhá doba, no každá zo základných etáp bude prekonzultovaná s poradcom pre správnosť nastavenia projektu. Fáza tvorby BSC bude trvať 10 týždňov. V prvých týždňoch budú zvolené strategické ciele a následne vytvorená strategická mapa príčin a následkov. Poslednými krokmi v rámci etapy sú výber vhodných meradiel

a stanovenie cieľových hodnôt a akcií. Keďže sú tieto činnosti veľmi náročné, potrvajú približne 8 týždňov. Ďalšie týždne budú venované zvyšným etapám procesu rozšírenia a zaisťovaniu nepretržitého nasadenia, s ktorým súvisia činnosti integrácie systémov plánovania, reportingu, atď. a ich správne nastavenie spojené s testovaním, ktoré budú vyžadovať značnú mieru času, aspoň 7 týždňov.

### 7.6.2 Rozpočet nákladov na implementáciu

Dôležitým faktorom pre rozhodnutie, či projekt uskutočniť alebo nie sú náklady projektu. Pre tieto účely je zostavený návrh rozpočtu projektu s jednotlivými nákladmi. Celková čiastka na projekt sa môže samozrejme zmeniť v priebehu realizácie a dopredu nie je možno presne odhadnúť čas strávený nad jednotlivými úlohami v rámci implementácie.

Tabuľka 46 Vyčíslenie nákladov projektu (vlastné spracovanie)

Licencia softvéru	3 000 €
Náklady na externého poradcu	1 500 €
Školenie pre projektový tím	1 380 €
Odmeny členom tímu	1 750 €
Dodatočné mimoriadne náklady	1 550 €
<b>Náklady celkom</b>	<b>9 180 €</b>

Náklady zahŕňajú rozpočet na externého poradcu (5 návštev po 8 hodinách) a samostatné školenie pre členov projektového tímu ohľadom konceptu BSC, ktorý zabezpečí externá poradenská spoločnosť. Ako príklad agentúr, ktoré sa zaoberajú školeniami a poradenstvom v oblasti BSC možno uviesť Educity, For Business Excellence, Controller Institut a pod. Pre potreby školenia môže DGF využiť kurz od Education s. r. o., ktorý je zameraný na vysvetlenie konceptu BSC a jeho aplikácie na praktických príkladoch. Kurz je jednodňový a účastníci po skončení získajú certifikát o absolvovaní. Cena tohto kurzu je 230 eur bez DPH na osobu. Ďalšou položkou sú odmeny členom projektového tímu, ktoré budú vypletené jednorazovo po skončení implementácie. Odmena bola stanovená na sumu 350 eur.

Keďže podnik má prejsť z informačného systému SAP na JBA, bude nutné zaobstarat' ďalší softvér pre využívanie BSC, ktorý by umožnil spracovanie potrebných analýz. Toto rozhodnutie, zmeny softvéru, je nadviazané na vyššiu cenu softvéru SAP. V súčasnosti za licencie platí divízia DGF 290,44 eur mesačne, pričom suma za obe divízie je mesačne 2396 bez DPH. Popri JBA má DGF mnoho možností na voľbu informačného systému, pre podporu riadenia výkonnosti. Jedným z týchto možností je systém KARAT od KARAT Software, a.



s., ktorý je jedným z popredných dodávateľov informačných systémov v rámci ČR, ATTIS od ATTN Consulting s. r. o. alebo z hľadiska funkcií ClearPoint Strategy manažerský softvér. V uvedených softvéroch by sa jednalo o mesačné náklady na licenciu nižšie než súčasných 290,44 eur a to cca 250 eur.

Súčasťou projektu sú aj rôzne neočakávané náklady, ktorých vznik nemôžeme dopredu predpovedať. Posledná položka je preto vytvorená ako rezerva pre rôzne vzniknuté prevádzkové náklady počas implementácie a viac náklady.

## 7.7 Prínosy a riziká implementácie

Pri zavádzaní nového projektu je nutné vymedziť prínosy a riziká, ktoré nesmú byť opomenuté. Posledná kapitola sa venuje jednotlivým výhodám, ktoré pre podnik z implementácie plynú a zároveň aj negatívne faktory.

### 7.7.1 Prínosy

Z úspešného zavedenia konceptu BSC do podniku môžu vyplynúť nasledujúce výhody:

- **Ujasnenie vízie a stratégie** – konceptom BSC si podnik konkretizuje víziu a stratégiu, a pomenuje jednotlivé ciele k dosiahnutiu tejto vízie,
- **Účinnnejšie strategické riadenie a plánovanie** – okrem využitia finančných meradiel výkonnosti podnik rozšíri pohľad aj o meradlá nefinančného charakteru, ktorých vzájomné prepojenie vylepší systém plánovania a lepšie prenesie určené strategické akcie do operatívnych plánov,
- **Posilnenie spolupráce** – prínos spočíva vo vzájomnej komunikácii medzi zamestnancom a vedúcim pracovníkom o uskutočňovaných akciách pre napĺňovanie strategických cieľov, zamestnanci si viac uvedomujú ich zodpovednosť za dosiahnutie cieľa
- **Zlepšenie reportingu a plánovania** – integrácia BSC do reportingu umožňuje efektívnejšie vyhodnocovať a sledovať vývoj a analyzovať odchýlky od cieľových hodnôt a tieto odchýlky korigovať, vďaka plánovaniu dôjde k lepšiemu prehľadu o finančných a nefinančných skutočnostiach v podniku,
- **Lepšia starostlivosť o zákazníkov** – vďaka dotazníkom a intenzívnejším návštevám bude podniku poskytnutá spätná väzba o jej činnosti.

### 7.7.2 Riziká

Pri zavádzaní konceptu je potrebné vziať do úvahy aj možné riziká spojené s jeho implementáciou :

- **Nepochopenie celého konceptu BSC** – najvýznamnejším rizikom je nepochopenie konceptu BSC a tým pádom aj zlé nastavenie stratégie a strategických cieľov,
- **Nedostatočná podpora vedenia** – toto riziko môže viesť k tomu, že projekt nebude správne implementovaný alebo implementovaný vôbec,
- **Zloženie a zhoda v projektovom tíme** – proces môže ovplyvniť nevhodne zložený projektový tím (ľudia s nedostatkom záujmu alebo znalostí) a taktiež nezhodné názory pri stanovení stratégie,
- **Zle nastavená tvorba implementácie** – riziko spojené s nevhodným výberom strategických cieľov, meradiel, cieľových hodnôt a strategických akcií,
- **Náklady projektu** – v priebehu implementácie môže dôjsť k navýšeniu celkových nákladov projektu, ktoré sa už beztak môžu zdať podniku dosť vysoké,
- **Časová náročnosť projektu** – riziko, že projektový tím nedodržiava stanovený časový harmonogram a projekt sa časovo pretiahne, čo môže viesť k vyšším nákladom,
- **Nedodržovanie stanovených cieľov** - laxný prístup zamestnancov, teda nezáujem pri hodnotení stanovených cieľov a neusilujú sa o zvýšenie hodnoty podniku, pracujú podľa zaužívaných zvyklostí.

### 7.8 Záverečné odporúčania

Rast spoločnosti, získavanie nových zákazníkov a starostlivosť o stávajúcich zákazníkov sú len niektorými cieľmi, ktoré si podnik stanovil a chce realizovať projektom samotným. V rámci každej perspektívy projektu implementácie BSC boli stanovené strategické ciele. Hodnoty v jednotlivých vybraných meradlách, ukazovateľoch boli stanovené odhadom po diskusii s manažérmi s ohľadom na dosiahnuteľnosť. Pre vybrané ukazovatele bola podkladom uskutočnená finančná analýza. Ako indikátor dlhodobého rastu spoločnosti bol zvolený ukazovateľ EVA.

Jedným zo základných predpokladov pre úspešné vedenie projektu implementácie je stotožnenie sa manažmentu s projektom samotným a jeho prínosmi. O úspešnej implementácii konceptu BSC hovoríme vtedy, ak podnik zvládne prenesenie vytvorenej stratégie do praxe. K tomu je potreba vytvoriť pre účely podniku sieť strategických cieľov a ich vzťahov príčin

a následkov, s čím súvisí výber a nastavenie žiadúcich hodnôt meradiel. Projekt musí mať striktnú podporu zo strany manažmentu a mať prepojený manažérsky systém riadenia, vďaka čomu vzniká spojenie medzi strategickým a operatívnym plánovaním. Je odporúčané prepojiť súčasný podnikový informačný systém používaný v podniku o softvér zaoberajúca sa strategickými funkciami BSC. V súčasnosti je na trhu mnoho softwarových programov, ktoré uľahčia praktické využívanie BSC.

Ďalším predpokladom je dobre nastavená komunikácia smerom k pracovníkom, aby sa predišlo nepochopeniu konceptu a projektu samotnému. Je nutné aby vedenie vysvetlilo svojim zamestnancom koncept a jeho podstatu. Pri implementácii konceptu do podniku by mal podnik dbať na dodržiavanie časového harmonogramu. Ak by došlo k oneskoreniu v rámci niektorej fáze, pokračovanie v ďalších krokoch by mohlo byť náročné, pričom je nutné vziať v úvahu možné dodatočné náklady v dôsledku omeškania.

Záverom možno konštatovať, že pred samotným rozhodnutím o realizácii je adekvátne sa uistiť o potrebe modelu, prípadne aplikovaný koncept v praxi vyhľadať u niektorej spoločnosti. Zhodnotiť všetky riziká, aby nedošlo k vynaloženiu márných finančných prostriedkov na projekt. Primárnou požiadavkou, kameňom úspechu, pre realizáciu a využívanie konceptu BSC je však najmä aktívny prístup a podpora ako vedenia podniku tak aj jeho zamestnancov.

## ZÁVĚR

Cieľom diplomovej práce bolo vypracovanie projektu implementácie konceptu Balanced Scorecard vo vybranej spoločnosti. Práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť je základom práce. Časť teórie sa venovala pojmu ako výkonnosti a jej možnosti merania. V praxi existuje mnoho ukazovateľov pre meranie výkonnosti, ktoré možno deliť na klasické a moderné, pričom sú v práci uvedené nedostatky pri využívaní klasických ukazovateľov, sú spomenuté aj ich nedostatky, ktoré súvisia najmä s orientáciou na minulosť podniku. Moderné ukazovatele sú naopak orientované na budúcnosť a tvorbu hodnoty pre vlastníkov a akcionárov. Veľká časť teoretickej časti sa venuje samotnému konceptu Balanced Scorecard, jeho charakteristikám, perspektívam a postupu pri implementácii. V závere je taktiež vysvetlený synergický prínos konceptu Balanced Scorecard a ukazovateľa ekonomickej pridanej hodnoty. Teoretické poznatky v prvej časti práce boli ďalej využité v praktickej časti.

Hlavnou náplňou diplomovej práce je návrh projektu implementácie konceptu BSC s cieľom strategického riadenia výkonnosti. Podkladom pre spracovanie projektu boli účtovné výkazy, výročné správy a interné materiály podniku.

V rámci praktickej časti bola v prvom rade predstavená spoločnosť a jej štruktúra, následne uskutočnené analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia prostredníctvom PEST a Porterovej analýzy. Následne bola uskutočnená finančná analýza pomocou klasických ukazovateľov výkonnosti a bola vypočítaná ekonomická pridaná hodnota, ekonomickým aj účtovným modelom. Hodnotu podnik tvoril v prvých troch rokoch sledovaného obdobia. Zistené hodnoty ukazovateľov boli porovnané s hodnotami dvoch konkurenčných podnikov. K financovaniu sú využívané najmä cudzie zdroje a hodnoty pomerových ukazovateľov sú záporné v posledných dvoch sledovaných rokoch v dôsledku straty z podnikania. Zistené poznatky boli uvedené v rámci uvedené v rámci SWOT analýzy.

Na základe zistených informácií a poznatkov z uskutočnených analýz bol spracovaný návrh projektu implementácie konceptu BSC. Bola stanovená skladba projektového tímu, objasnená vízia a stratégia spoločnosti. Boli definované jednotlivé strategické ciele, v rámci perspektív, vzájomné väzby príčin a následkov vo forme strategickej mapy. Navrhnuté boli taktiež vhodné meradlá, cieľové hodnoty a k nim strategické akcie. Aby bolo možné projekt zahrnúť do operatívnej činnosti podniku, bol vytvorený časový harmonogram. Boli vymedzené taktiež predbežné náklady na projekt, ktoré vychádzajú z reálnych ponúk na trhu.

K záveru boli popísané aj možné prínosy a riziká plynúce podniky z implementácie konceptu. Posledná kapitola zosumarizovala najdôležitejšie poznatky z celého projektu a rôzne odporúčania aby sa koncept stal prínosným pre podnik. Bola by som rada, ak by sa spoločnosť rozhodla pre implementáciu konceptu do svojho systému riadenia a táto diplomová práca by sa stala podkladom pre realizáciu projektu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- 52.10.0 Skladovanie a uskladňovanie. In: *Nace.sk* [online] Bratislava, © 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://www.nace.sk/nace/52-10-skladovanie-a-uskladnovanie/>
- Altmanova analýza (Altman Z-score). In: *Management Mania* [online] Praha, © 2011-2016 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/altmanova-analyza>
- Altmanovo Z-score. In: *Business Center* [online] Praha, © 2019 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pojmy/p1956-Altmanovo-Z-score.aspx>
- APOLEN, Peter. Demografické trendy: Počet Slovákov rastie. Je za tým rast dĺžky života, ale aj migrácia. In: *Investujeme.sk* [online]. 29.5.2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.investujeme.sk/clanky/demograficke-trendy-pocet-slovakov-rastie-je-za-tym-rast-dlzky-zivota-ale-aj-migracia/>
- BANCHIERI, Lucía-Clara, Fernando CAMPA-PLANAS a Maria VICTORIA SÁNCHEZ-REBULL. What to avoid when you are implementing a BSC? From success to failure. *Problems and Perspectives in Management* [online]. 2016, 14(3), 91-101 [cit. 2019-02-12]. DOI: 10.21511/ppm.14(3).2016.09. ISSN 17277051. Dostupné z: <https://businessperspectives.org/problems-and-perspectives-in-management/issue-51/what-to-avoid-when-you-are-implementing-a-bsc-from-success-to-failure>
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011, 1 sv. (různé stránkování). The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-0-07-353073-4. Dostupné tiež z: [http://www.competitiontribunal.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/28246/END.042.001.0013.pdf](http://www.competitiontribunal.gov.au/__data/assets/pdf_file/0004/28246/END.042.001.0013.pdf)
- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074005114.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.
- DHL LOGISTICS (SLOVAKIA) SPOL. S R. O, © 2016. Výročná správa 2015 [online]. Senec [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://finstat.sk/31354467/zavierka>

- DHL LOGISTICS (SLOVAKIA) SPOL. S R. O, © 2018. Výročná správa 2017 [online]. Senec [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://finstat.sk/31354467/zavierka>
- DOBROVIC, Jan, Maya LAMBOVSKA, Peter GALLO a Veronika TIMKOVA. NON-FINANCIAL INDICATORS AND THEIR IMPORTANCE I. *Journal of Competitiveness* [online]. 2018, 10(2), 41-55 [cit. 2019-02-12]. DOI: 10.7441/joc.2018.02.03. ISSN 1804171X. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=284&cp=>
- Doprava a poštové služby. Štatistický úrad SR [online] Bratislava, © 2019 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: [https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/sectoral/transport/about!/ut/p/z1/pZNbT8MgFIB\\_Eoc-CLX2k3UpR0pVe2MaL6dPSRKcPxt8va03MnAMTeSN8H-fCATI0QO48fcyn6X1-PU\\_Pfn906ZPVLS8KLEBmAwbVNP1ouSGUJWi\\_AFXfJiKnstx0uwrUUCa812kCgJHzyZTq88fy9L7bNgw25B2S7\\_8UoqaZhqAa81A-iXrscMlCLL40fhwZwn4m38P2K6-MMb02lqQNVHIESyhGU-eAIY34eRqKv9M47F8AF05v9QMjHvKvsojvgav4HHoGQraYdqYFom7qvwVceDxWPzAggfp5R8P9uwD\\_en8PuPB47ZFbkNAEx-5wsSa5618k65H7JAuQMteY-FtIP4Jcuhm9II8ADQ28v4\\_c6wKxmdfoET9\\_jrw!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/sectoral/transport/about!/ut/p/z1/pZNbT8MgFIB_Eoc-CLX2k3UpR0pVe2MaL6dPSRKcPxt8va03MnAMTeSN8H-fCATI0QO48fcyn6X1-PU_Pfn906ZPVLS8KLEBmAwbVNP1ouSGUJWi_AFXfJiKnstx0uwrUUCa812kCgJHzyZTq88fy9L7bNgw25B2S7_8UoqaZhqAa81A-iXrscMlCLL40fhwZwn4m38P2K6-MMb02lqQNVHIESyhGU-eAIY34eRqKv9M47F8AF05v9QMjHvKvsojvgav4HHoGQraYdqYFom7qvwVceDxWPzAggfp5R8P9uwD_en8PuPB47ZFbkNAEx-5wsSa5618k65H7JAuQMteY-FtIP4Jcuhm9II8ADQ28v4_c6wKxmdfoET9_jrw!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)
- DURKÁČOVÁ, Michaela a Lenka KALAFUSOVÁ. Traditional And Modern Approaches To Company Performance Evaluation. In: *The 15th International Scientific Conference: Trends and Innovative Approaches in Business Processes "2012"* [online]. 2012 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2012/index.files/clanky/39%20Michaela%20Durka-CovA%20TRADICNE%20A%20MODERNE.pdf>
- Firmy: Databáza firiem. Trend.sk [online] Bratislava, ©2019 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/databaza-firiem/dhl-logistics-slovakia--sro-senec-31354467.html>
- FOTR, Jirí. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

- GALLO, Peter, Bohuslava MIHALČOVÁ, Veronika TIMKOVÁ a Ľuba TOMČÍKOVÁ. Importance of Financial and Non-financial Indicators in Companies with the Balanced Scorecard Concept. *Quality - Access to Success* [online]. 2018, 19(165), 34-38 [cit. 2019-02-08]. ISSN 15822559. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&an=130922057&scope=site>
- HASAN, R.U, and CHYI, T.M. Practical application of Balanced Scorecard - A literature review [online]. *Journal of Strategy and Performance Management*, 2017, 5(3), 87-103. [cit. 2019-02-09] Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Rashedul\\_Hasan5/publication/319930803\\_PRACTICAL\\_APPLICATION\\_OF\\_BALANCED\\_SCORECARD-A\\_LITERATURE\\_REVIEW/links/59c2159c0f7e9b21a82a4b36/PRACTICAL-APPLICATION-OF-BALANCED-SCORECARD-A-LITERATURE-REVIEW.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rashedul_Hasan5/publication/319930803_PRACTICAL_APPLICATION_OF_BALANCED_SCORECARD-A_LITERATURE_REVIEW/links/59c2159c0f7e9b21a82a4b36/PRACTICAL-APPLICATION-OF-BALANCED-SCORECARD-A-LITERATURE-REVIEW.pdf)
- HIRIYAPPA, B. *Strategic Analysis.*, 2015, CreateSpace Independent Publishing Platform ISBN 978-1463793579.
- HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha. 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.
- HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- HRDÝ Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KAGAN, Julia. Net Operating Profit After Tax – NOPAT. In: *Investopedia* [online]. 14.5.2018 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/n/nopat.asp>
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016, ISBN 978-80-7380-591-3.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.



- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KENTON, Will. Total Shareholder Return – TSR. In: *Investopedia* [online]. 5.7.2018 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/t/tsr.asp>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, C. H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.
- KEYES, Jessica. Implementing the project management Balanced Scorecard. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis, c2011, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.
- KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 9788027106806.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 26.05.2010 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik-2826.html#!&chapter=1>
- KISLINGEROVÁ, Eva. Nová ekonomika: nové příležitosti?. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Lubor HOMOLKA a Drahomíra PAVELKOVÁ. Utilization of Balanced Scorecard and the Effect of its on the Financial Performace of Companies in the Czech Republic. *E+M Ekonomie a Management* [online]. 2014, XVII(2), 146-160 [cit. 2019-02-12]. DOI: 10.15240/tul/001/2014-2-011. ISSN 12123609. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/7065>
- KOCMANOVÁ, Alena. 2013. Ekonomické řízení podniku. Praha: Linde. ISBN 978-80-720-1932-8.

- Koncom vlašajška na Slovensku stúpla zamestnanosť a HDP rástol. In: *SME* [online] Bratislava, © 1997-2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/22052957/zamestnanost-na-slovensku-koncom-vlanajska-medzi-rocne-stupla.html>
- KORŠŇÁK, Ľubomír. Slovensko z členstva v EÚ jednoznačne profituje. In: *Investujeme.sk* [online]. 31.5.2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.investujeme.sk/clanky/slovensko-z-clenstva-v-eu-jednoznacne-profituje/>
- KREMSKY, Peter. Logistické spoločnosti sa vo svete koncentrujú. In: *eTrend* [online]. 26.11.2001 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/firmy/logisticke-spolocnosti-sa-vo-svete-koncentruju.html>
- KUBĚNKA, Michal, 2015. Finanční stabilita podniku a její indikátory. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, ISBN 978-80-7395-890-9.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MAĎAROVÁ, Martina. Európska nadácia pre kvalitu – EFQM EXCELLENCE MODEL. *Manažment v teórii a praxi: on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente* [online]. 2007, 3(4), 73-78 [cit. 2019-02-17]. ISSN 1336-7137. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/7.madarova.pdf>
- MARTELLO, M., WATSON, J. G. and FISCHER, M. J. Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. [online] *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2016, 14(3), pp. 61-74. DOI: 10.19030/jber.v14i3.9746. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <http://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/9746>
- MENŠÍK, Michal. Jaké trendy můžeme očekávat v roce 2019 v oblasti logistiky? In: *Czechonlineexpo.cz* [online] 29.12.2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.czechonlineexpo.cz/blog/jake-trendy-muzeme-ocekavat-v-roce-2019-v-oblasti-logistiky/>
- MIHÁL, Jozef. Zákoník práce 2019: Kapitola 7.2 REKREÁCIA ZAMESTNANCOV A REKREAČNÉ POUKAZY. In: *Relia.sk* [online]. 30.10.2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.relia.sk/Article.aspx?ID=182>

- MOORAJ, Stella, Daniel OYON a Didier HOSTETTLER. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. *European Management Journal* [online]. 1999, 17(5), 481-491 [cit. 2019-02-12]. DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00034-1. ISSN 02632373. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237399000341>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.
- NEJEDLÝ, Tomáš. Zle vzdelení a málo motivovaní. Firmy nevedia najst' šikovných ľudí. In: *eTrend.sk* [online]. 8.9.2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2018/cislo-36/zle-vzdelani-a-malo-motivovani-firmy-nevedia-najst-sikovnych-ludi.html?split=all>
- NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan. Proč se ujal index IN a nikoli pyramidový systém ukazatelů INFA. *GA ČR Generátory tvorby hodnoty*. 2009, N/A, s. 1-10. Dostupný z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAAdvCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJLYg>
- NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, c2006, 318 s. ISBN 0471780499. ISSN 0471780499.
- O nás. In: *Kuehne + Nagel* [online] Bratislava, © 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: [https://sk.kuehne-nagel.com/sk\\_sk/top-links/o-nas/](https://sk.kuehne-nagel.com/sk_sk/top-links/o-nas/)
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 80-861-3163-7
- Prieskum DHL: Fakty a trendy v logistike. In: *Kancelarie.sk* [online], Bratislava, © 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.kancelarie.sk/novinky/prieskum-dhl-fakty-a-trendy-v-logistike>
- Profil spoločnosti. In: *Cargo-Partner.com* [online] Bratislava, © 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.cargo-partner.com/spolocnost/profil/?L=12>
- Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2016-2020. Úrad vlády SR [online] Bratislava, © 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.vlada.gov.sk/data/files/7179.pdf>

- QUESADO, Patrícia, Beatriz AIBAR GUZMÁN a Lúcia LIMA RODRIGUES. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital* [online]. 2018, 14(1), 186-201 [cit. 2019-02-12]. DOI: 10.3926/ic.1110. ISSN 1697-9818. Dostupné z: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/1110>
- REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.*
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.*
- SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.*
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.*
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.*
- Schválené novely daňových zákonů od 1. 1. 2019 (zákon o DPH, zákon o dani z příjmov, info e-Kasa) [online] Bratislava, © 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.zakon.sk/eshop/novely-danovych-zakonov-od-1-1-2019-zakon/p-1571265.xhtml>
- SLÁDKOVÁ, Eva a Jiří STROUHAL. *Účetnictví - výkaznictví podle českých účetních předpisů. Praha: Institut certifikace účetních, 2016. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-87985-08-3.*
- Slovensko zvýšilo rast na 4,6 percenta, Nemecko má medzikvartálny pokles. In: *Pravda* [online] 14.11.2018, Bratislava, © 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/491593-slovenska-ekonomika-zvysila-rast-na-4-6-percenta/>
- Stanovisko Bankovej rady NBS k Strednodobej predikcii P2Q-2018. In: *NBS* [online] 19.6.2018, Bratislava, © 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.nbs.sk/sk/informacie-pre-media/tlacove-spravy/spravy-vseobecne/detail-tlacovej-spravy/\\_stanovisko-bankovej-rady-nbs-k-strednodobej-predikcii-p2q-2018](https://www.nbs.sk/sk/informacie-pre-media/tlacove-spravy/spravy-vseobecne/detail-tlacovej-spravy/_stanovisko-bankovej-rady-nbs-k-strednodobej-predikcii-p2q-2018)

- Strategická mapa. IBM [online] Bratislava, © 2019 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/sk/SSD29G\\_2.0.0/com.ibm.swg.ba.cognos.prfdm1\\_ug.2.0.0.doc/tm1\\_scorecarding\\_balanced\\_scorecard.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/sk/SSD29G_2.0.0/com.ibm.swg.ba.cognos.prfdm1_ug.2.0.0.doc/tm1_scorecarding_balanced_scorecard.html)
- SYNEK, Jaroslav, H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Měření výkonnosti firem. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-867-5433-2.
- Trendy modernej skladovej logistiky. In: takmot.sk [online] © 2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [http://www.takmot.sk/frame\\_logistika\\_poradenstvo.htm](http://www.takmot.sk/frame_logistika_poradenstvo.htm)
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7
- Vybrané ekonomické a menové ukazovatele SR. In: *NBS* [online] Apríl, 2018, Bratislava ©2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf](https://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf)
- WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
CFROGA	Cash Return on Gross Assets
CFROI	Cash Flow Return on Investment
DCF	Discounted Cash Flow
DGF	DHL Global Forwarding
DP DHL	Deutsche Post DHL
DSC	DHL Supply Chain
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earnings before Interests and Taxes
EBT	Earnings before Taxes
EBITDA	Earnings before interests, taxes and depreciation
EURIBOR	European InterBank Offered Rate
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
GL	General Ledger
MVA	Market Value Added
$N_{CK}$	Náklady na cudzí kapitál
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
$N_{VK}$	Náklady na vlastný kapitál
NWC	Net Working Capital
PD	Performance Dialogue
$r_f$	Bezriziková úroková miera
$r_{finstab}$	Riziková prirážka za finančnú stabilitu
$r_{LA}$	Riziková prirážka za nižšiu likvidnosť

ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
$r_{\text{podnik}}$	Riziková prirážka za finanční strukturu
TSR	Total Shareholder Return
WACC	Weighted Average Cost of Capital

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázok 1 Metódy finančnej analýzy (vlastné spracovanie na základe Kalouda, 2016, s. 60).....	14
Obrázok 2 Vývoj ukazovateľov výkonnosti v podniku (Dluhošová, 2010, s. 17).....	15
Obrázok 3 Rozklad EVA (vlastné spracovanie podľa Knápková et. al., 2017, s. 130).....	17
Obrázok 4 Strategické riadenie (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10) .....	21
Obrázok 5 Du Pont rozklad (Růčková, 2015, s. 76) .....	32
Obrázok 6 Perspektíva interných podnikových procesov – všeobecný model hodnotového reťazca (vlastné spracovanie podľa Kaplan a Norton, 2007, s. 89) .....	37
Obrázok 7 Príklad strategickej mapy (IBM, © 2018) .....	40
Obrázok 8 Výsledky prieskumu Bain and Company's (Dobrovic et. al., 2018, s. 43) .....	46
Obrázok 9 Prepojenie konceptov BSC, EVA a ukazovateľov finančnej analýzy (Knápková et al., 2017, s. 179).....	46
Obrázok 10 Porovnanie tržieb za vlastné výkony a tovar v odvetví (vlastné spracovanie na základe Štatistický úrad SR, © 2019) .....	51
Obrázok 11 Podiel pracovných ponúk evidovaný úradmi práce podľa stupňa požadovaného vzdelania k 1.9.2018 (ISTP, © 2018) .....	55
Obrázok 12 Vertikálna analýza pasív DHL Logistics (Slovakia), s. r. o. (vlastné spracovanie).....	61
Obrázok 13 Porovnanie vývoja tržieb spoločnosti a konkurentov za roky 2013-2017 (vlastné spracovanie).....	62
Obrázok 14 Vývoj hodnôt spoločnosti v rokoch 2013-2017 (vlastné spracovanie) ..	63
Obrázok 15 Vývoj EAT, EBT, EBIT a EBITDA podniku za roky 2013-2017 (vlastné spracovanie).....	64
Obrázok 16 Porovnanie a vývoj EVA (vlastné spracovanie) .....	84
Obrázok 17 Strategická mapa príčin a následkov (vlastné spracovanie) .....	92



**SEZNAM TABULEK**

Tabuľka 1 Prehľad vplyvu makrookolia (vlastné spracovanie podľa Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19).....	23
Tabuľka 2 Model implementácie BSC (vlastné spracovanie podľa Horváth, 2002, s. 56) .....	41
Tabuľka 3 Vývoj mesačných miezd v odvetví (vlastné spracovanie na základe Štatistický úrad SR, © 2019).....	52
Tabuľka 4 Makroekonomické indikátory (vlastné spracovanie na základe Národná banka Slovenska, © 2018).....	54
Tabuľka 5 Vývoj jednotlivých druhov výsledkov hospodárenia DHL Logistics (Slovakia), s. r. o. (vlastné spracovanie) .....	65
Tabuľka 6 Vývoj jednotlivých druhov výsledkov hospodárenia Konkurent A (vlastné spracovanie).....	65
Tabuľka 7 Vývoj jednotlivých druhov výsledkov hospodárenia konkurenta B (vlastné spracovanie).....	66
Tabuľka 8 Vývoj peňažných tokov spoločnosti 2013-2017 (vlastné spracovanie) ...	66
Tabuľka 9 Vývoj ČPK – porovnanie spoločnosti s konkurentmi 2013-2017 (vlastné spracovanie).....	67
Tabuľka 10 Vývoj ukazovateľov zadlženosti 2013-2017 (vlastné spracovanie).....	68
Tabuľka 11 Ukazovatele likvidity 2013-2017 (vlastné spracovanie) .....	69
Tabuľka 12 Ukazovatele rentability 2013-2017 (vlastné spracovanie) .....	70
Tabuľka 13 Ukazovatele aktivity v rokoch 2013-2017 (vlastné spracovanie).....	71
Tabuľka 14 Z-skóre spoločnosti v rokoch 2013-2017 (vlastné spracovanie) .....	72
Tabuľka 15 Index IN05 spoločnosti v rokoch 2013-2017 (vlastné spracovanie).....	73
Tabuľka 16 Vyčlenenie nadbytočného KFM (vlastné spracovanie).....	76
Tabuľka 17 Vyčlenenie nedokončených investícií (vlastné spracovanie) .....	77
Tabuľka 18 Vyčlenenie nepotrebných aktív (vlastné spracovanie) .....	77
Tabuľka 19 Neúročený cudzí kapitál (vlastné spracovanie) .....	77
Tabuľka 20 Vymedzenie NOA – aktíva (vlastné spracovanie) .....	77
Tabuľka 21 Vymedzenie NOA – pasíva (vlastné spracovanie).....	78
Tabuľka 22 Vylúčenie nákladových úrokov (vlastné spracovanie).....	79
Tabuľka 23 Vylúčenie mimoriadnych položiek (vlastné spracovanie).....	79
Tabuľka 24 NOPAT v jednotlivých rokoch (vlastné spracovanie).....	79

Tabuľka 25 Náklady úveru (vlastné spracovanie) .....	80
Tabuľka 26 Náklady na úver – vplyv daňového štítu (vlastné spracovanie).....	80
Tabuľka 27 Náklady na vlastný kapitál - stavebnicová metóda (vlastné spracovanie).....	80
Tabuľka 28 Rentabilita vlastného kapitálu – konkurenti (vlastné spracovanie).....	81
Tabuľka 29 Odvozené náklady na vlastný kapitál z nákladov cudzieho kapitálu (vlastné spracovanie).....	81
Tabuľka 30 Stanovenie priemerných nákladov na vlastný kapitál (vlastné spracovanie) .....	82
Tabuľka 31 Výpočet WACC (vlastné spracovanie).....	82
Tabuľka 32 Výpočet EVA – ekonomický model (vlastné spracovanie).....	82
Tabuľka 33 Výpočet EVA – účtovný model (vlastné spracovanie) .....	83
Tabuľka 34 Silné a slabé stránky podniku (vlastné spracovanie).....	85
Tabuľka 35 Príležitosti a hrozby podniku (vlastné spracovanie).....	85
Tabuľka 36 Návrh projektového tímu (vlastné spracovanie) .....	88
Tabuľka 37 Strategické ciele finančnej perspektívy (vlastné spracovanie) .....	89
Tabuľka 38 Strategické ciele zákazníckej perspektívy (vlastné spracovanie).....	89
Tabuľka 39 Strategické ciele perspektívy interných procesov (vlastné spracovanie)	90
Tabuľka 40 Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu (vlastné spracovanie) ...	91
Tabuľka 41 Priradenie meradiel a cieľových hodnôt – finančná perspektíva (vlastné spracovanie).....	94
Tabuľka 42 Priradenie meradiel a cieľových hodnôt – zákaznícka perspektíva (vlastné spracovanie).....	95
Tabuľka 43 Priradenie meradiel a cieľových hodnôt – perspektíva interných procesov (vlastné spracovanie).....	96
Tabuľka 44 Priradenie meradiel a cieľových hodnôt – perspektíva učenia sa a rastu (vlastné spracovanie).....	96
Tabuľka 45 Návrh harmonogramu implementácie (vlastné spracovanie) .....	101
Tabuľka 46 Vyčíslenie nákladov projektu (vlastné spracovanie).....	102

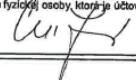
## SEZNAM PŘÍLOH

PI – Účtovné výkazy DHL Logistics (Slovakia), s. r. o. 2013-2017

PII – Vertikální a horizontální analýza sůvahy DHL Logistics (Slovakia), s. r. o. a konkurentov

PIII – Vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a straty

# PŘÍLOHA P I: ÚČTOVNÉ VÝKAZY 2013-2017

Úč POD		<b>UCTOVNA ZAVIERKA</b> podnikateľov v podvojnom účtovníctve		31.12.2014	
Číselné údaje sa zarovnávajú vpravo, ostatné údaje sa píšú zľava. Nevyplnené riadky sa ponechávajú prázdne. Údaje sa vypisujú palčkovým písmom (podľa tohto vzoru), písacím strojom alebo tlačiarňou, a to čiernou alebo tmavomodrou farbou. A Ā B Ā C Ā D Ā E Ā F Ā G Ā H Ā I Ā J Ā K Ā L Ā M Ā N Ā O Ā P Ā Q Ā R Ā Š Ā Ť Ā Ú Ā V Ā X Ā Y Ā Ž 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9					
Daňové identifikačné číslo 2020317805	Účtovná zvierka X riadna	Účtovná jednotka malá	Mesiac Rok od 1 2014		
ÍČO 31354467	mimoriadna	veľká	Za obdobie do 12 2014		
SK NACE 52.10.0	priebežná	(vymač sa x)	Bezprostredne predchádzajúce obdobie od 1 2013		
Priložené súčasti účtovnej zvierky X Súvaha (Úč POD 1-01) (v celých eurách) X Výkaz ziskov a strát (Úč POD 2-01) (v celých eurách) X Poznámky (Úč POD 3-01) (v celých eurách alebo eurocentoch)					
Obchodné meno (názov) účtovnej jednotky DHL Logistics (Slovakia), spol. s r.o.					
Sídlo účtovnej jednotky					
Ulica Dialničná		Číslo 2			
PSČ 90301		Obec Senec			
Označenie obchodného registra a číslo zápisu obchodnej spoločnosti					
Telefónne číslo 0915/571844		Faxové číslo			
E-mailová adresa andrea.jancova@dhl.com					
Zostavená dňa: 27.03.2015		Schválená dňa: . 20		Podpisový záznam štatutárneho orgánu účtovnej jednotky alebo člena štatutárneho orgánu účtovnej jednotky alebo podpisový záznam fyzickej osoby, ktorá je účtovnou jednotkou: 	
Záznamy daňového úradu					
Miesto pre evidenčné číslo		Odtlačok prezentačnej pečiatky daňového úradu			

Súvaha Úč POD 1-01		Dič 2020317805		ÍČO 31354467	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2	Netto 3	
	01	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 33 + r. 74	37422994	24308842	22352674
A.	02	Neobčasný majetok r. 03 + r. 11 + r. 21	13114152	1904121	3692656
A.I.	03	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 04 až r. 10)	14998702	1904121	3800046
			3325525	474521	901579
A.I.1.	04	Aktívované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/			
	05	Softvér (013) - /073, 091A/	3786937	461412	
			3325525		898094
	06	Ocenená práva (014) - /074, 091A/			
	07	Goodwill (015) - /075, 091A/			
	08	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/			
	09	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - /093/	13109	13109	3485
	10	Poskytnuté prešľavy na dlhodobý nehmotný majetok (051) - /095A/			
A.II.	11	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 12 až r. 20)	11198656	1429600	2791077
A.II.1.	12	Pozemky (031) - /092A/	9769056		2791077
	13	Stavby (021) - /081, 092A/	1297434	294204	
			1003230		456834
	14	Samostatné hrubé veci a súbory hrubých vecí (022) - /082, 092A/	9883337	1117511	
			8765826		2317399

Súvaha Úč POD 1-01		Dič 2020317805		ÍČO 31354467	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2	Netto 3	
	15	Pešné a také celky svojich zmlúv (025) - /046, 093A/			
	16	Základné štátna daňové zverenie (026) - /046, 093A/			
	17	Ostatný spoločný hrubý majetok (028, 02X, 02Z) - /048, 05X, 052A/			
	18	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - /042/	17885	17885	16844
	19	Poskytnuté prešľavy na dlhodobý hmotný majetok (052) - /046A/			
	20	Oprávna položka k nasledujúceho majetku (v: 097) - /098			
A.III.	21	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 22 až r. 32)			
A.III.1.	22	Počítané čisté papiera a pozemky v zahraničných subjektách (061A, 062A, 063A) - /095A/			
	23	Počítané čisté papiera a pozemky v zahraničných subjektách (062A) - /095A/			
	24	Ostatné realizovateľné čisté papiera a pozemky (063A) - /095A/			
	25	Požičičky srovnateľným úrovniam (068A) - /096A/			
	26	Požičičky v rámci podnikovej časti (069A) - /096A/			
	27	Ostatné požičičky (067A) - /096A/			
	28	Čistý činný majetok súčet (069A, 068A) - /096A/			

Súvaha Úč POD 1 - 01		dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		ičo 3 1 3 5 4 4 6 7	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie Netto 3
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2		
8.	Požičky a ostatný dlhodobý finančný majetok so zmluvnou dĺžkou splatnosti väčšou ako jeden rok (065A, 067A, 068A, 09XA) - /096A/	29			
9.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)	30			
10.	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - /096A/	31			
11.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý finančný majetok (053) - /096A/	32			
B.	Obežný majetok r. 34 + r. 41 + r. 53 + r. 66 + r. 71	33	19 787 633	19 768 062	
B.I.	Zásoby súčet (r. 35 až r. 40)	34	19 571	15 949 555	
B.I.1.	Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	35	2 297 7	2 297 7	2 655 2
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	36			2 655 2
3.	Výrobky (123) - /194/	37			
4.	Zvieratá (124) - /195/	38			
5.	Tovar (132, 133, 13X, 139) - /196, 19X/	39			
6.	Poskytnuté preddávky na zásoby (314A) - /091A/	40			
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 42 + r. 46 až r. 52)	41	5 246 13	5 246 13	3 831 66
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 43 až r. 45)	42			

Súvaha Úč POD 1 - 01		dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		ičo 3 1 3 5 4 4 6 7	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie Netto 3
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2		
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči pripojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	43			
1.b.	Pohľadávky z obchodného styku v rámci podnikovej účasti okrem pohľadávok voči pripojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	44			
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	45			
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	46			
3.	Ostatné pohľadávky voči pripojeným účtovným jednotkám (351A) - /091A/	47			
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podnikovej účasti okrem pohľadávok voči pripojeným účtovným jednotkám (351A) - /091A/	48			
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (356A, 358A, 358A, 35XA) - /091A/	49			
6.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	50			
7.	Iné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 378A) - /091A/	51			
8.	Odlížená daňová pohľadávka (481A)	52	5 246 13	5 246 13	3 831 66
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 54 + r. 58 až r. 63)	53	19 214 041	19 194 470	15 524 991
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)	54	12 258 123	12 238 552	11 091 224
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči pripojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	55			
1.b.	Pohľadávky z obchodného styku v rámci podnikovej účasti okrem pohľadávok voči pripojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	56			

Súvaha Úč POD 1 - 01		dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		ičo 3 1 3 5 4 4 6 7	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie Netto 3
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2		
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	57	12 258 123	12 238 552	
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	58	19 571		11 091 224
3.	Ostatné pohľadávky voči pripojeným účtovným jednotkám (351A) - /091A/	59			
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podnikovej účasti okrem pohľadávok voči pripojeným účtovným jednotkám (351A) - /091A/	60			
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (344A, 355A, 356A, 356A, 358A) - /091A/	61	6 827 469	6 827 469	4 313 552
6.	Sociálne poisťovne (330A) - /091A/	62			
7.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - /091A/	63	5 938 9	5 938 9	
8.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	64			
9.	Iné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 374A, 375A, 378A) - /091A/	65	6 906 0	6 906 0	12 021 5
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 67 až r. 70)	66			
B.IV.1.	Krátkodobý finančný majetok v pripojených účtovných jednotkách (251A, 252A, 253A, 253A, 25XA) - /091A, 09XA/	67			
2.	Krátkodobý finančný majetok bez krátkodobých finančných majetkov v pripojených účtovných jednotkách (251A, 252A, 253A, 257A, 25XA) - /091A, 09XA/	68			
3.	Vlastné akcie a vlastné dlhodobé podielky (252)	69			
4.	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A) - /211A/	70			

UZPOVIE 9		Súvaha Úč POD 1 - 01		Dič 2020317805		Ičo 31354467	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			1	2	3	4	
			Brutto - časť 1	Netto 2	Netto 3		
			Korekcia - časť 2				
B.V.	Finančné účty r. 72 + r. 73	71	2 6 0 0 2	2 6 0 0 2		1 4 8 4 6	
B.V.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	72	2 6 0 0 2	2 6 0 0 2		1 4 8 4 6	
2.	Účty v bankách (221a, 22X, +/- 261)	73					
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 75 až r. 78)	74	2 6 3 6 6 5 9	2 6 3 6 6 5 9		2 7 1 0 4 6 3	
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (361A, 362A)	75					
2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	76	1 6 1 5 5 9	1 6 1 5 5 9		3 4 2 6 7 0	
3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (365A)	77					
4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	78	2 4 7 5 1 0 0	2 4 7 5 1 0 0		2 3 6 7 7 9 3	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 4	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5			
	SPOĽU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 80 + r. 101 + r. 141	79	2 4 3 0 8 8 4 2	2 2 3 5 2 6 7 4			
A.	Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 100	80	2 6 4 7 6 1 0	3 8 9 7 8 3 5			
A.I.	Základné imanie - súčet (r. 82 až r. 84)	81	1 7 6 0 0 0 0	1 7 6 0 0 0 0			
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	82	1 7 6 0 0 0 0	1 7 6 0 0 0 0			
2.	Zmena základného imania +/- 419	83					
3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (-/+353)	84					
A.II.	Emisné ážio (412)	85					
A.III.	Ostatné kapitálové fondy (413)	86					
A.IV.	Základné rezervné fondy r. 88 + r. 89	87	1 7 6 0 0 0	1 7 6 0 0 0			
A.IV.1.	Základný rezervný fond a nedeliteľný fond (417A, 418, 421A, 422)	88	1 7 6 0 0 0	1 7 6 0 0 0			
2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)	89					

UZPOVIE 9		Súvaha Úč POD 1 - 01		Dič 2020317805		Ičo 31354467	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			4	5	4	5	
A.V.	Ostatné fondy zo zisku r. 91 + r. 92	90					
A.V.1.	Statutárne fondy (423, 42X)	91					
2.	Ostatné fondy (427, 42Z)	92					
A.VI.	Osofiovacie rozdiely z pracovaná súčet (r. 94 až r. 96)	93					
A.VI.1.	Osofiovacie rozdiely z pracovania majetku a záväzkov (+/- 414)	94					
2.	Osofiovacie rozdiely z kapitálových účtov (+/- 415)	95					
3.	Osofiovacie rozdiely z pracovania pri účtení, splynutí a rozdelení (+/- 416)	96					
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 99 + r. 99	97	- 8 3 6 3 6		3 6 7 5 6 6		
A.VII.1.	Nerozdeľený zisk minulých rokov (428)	98			3 6 7 5 6 6		
2.	Neuhradená strata minulých rokov (-/429)	99	- 8 3 6 3 6				
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení P - r. 01 - (r. 81 + r. 85 + r. 89 + r. 97 + r. 98 + r. 93 + r. 97 + r. 101 + r. 141)	100	7 9 5 2 4 6		1 5 9 4 2 6 9		
B.	Záväzky r. 102 + r. 113 + r. 121 + r. 122 + r. 136 + r. 138 + r. 140	101	2 1 5 8 8 8 4		1 8 2 8 5 1 7 3		
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 + r. 107 až r. 117)	102	4 0 6 2 6 3 9		5 1 9 2 5 8 0		
B.I.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet (r. 104 až r. 106)	103					
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči pripojeným účtovným jednotkám (32 K, 475A, 476A)	104					
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej úasti (časť okrem záväzkov voči pripojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	105					
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 475A, 476A)	106					
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	107					
3.	Ostatné záväzky voči pripojeným účtovným jednotkám (471A, 47XA)	108					
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej úasti okrem záväzkov voči pripojeným účtovným jednotkám (471A, 47XA)	109	4 0 0 0 3 7 2		5 1 0 1 0 7 2		
5.	Ostatné dlhodobé záväzky (479A, 47XA)	110					
6.	Dlhodobé prijaté predávky (475A)	111					
7.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	112					
8.	Výdané dlhopisy (473A/-255A)	113					
9.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	114	6 2 2 6 7		9 1 5 0 8		
10.	Iné dlhodobé záväzky (336A, 372A, 474A, 47XA)	115					
11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	116					
12.	Odlícený daňový záväzok (481A)	117					

UZPOVIE 9		Súvaha Úč POD 1 - 01		Dič 2020317805		Ičo 31354467	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			4	5	4	5	
B.II.	Dlhodobé rezervy r. 119 + r. 120	118	3 8 2 7 4 0		3 8 1 2 9 6		
B.II.1.	Základné rezervy (451A)	119					
2.	Ostatné rezervy (459A, 45XA)	120	3 8 2 7 4 0		3 8 1 2 9 6		
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	121					
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 123 + r. 127 až r. 135)	122	9 6 8 5 5 1 2		7 3 4 8 2 9 0		
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet (r. 124 až r. 126)	123	7 1 5 8 7 8 5		4 7 0 6 8 8 5		
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči pripojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 323A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 47XA)	124					
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej úasti okrem záväzkov voči pripojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 321A, 326A, 320A, 475A, 476A, 472A)	125					
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 476A, 47XA)	126	7 1 5 8 7 8 5		4 7 0 6 8 8 5		
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	127					
3.	Ostatné záväzky voči pripojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)	128					
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej úasti okrem záväzkov voči pripojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)	129					
5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 369A, 476A, 479A)	130					
6.	Záväzky voči zamestnávcom (331, 333, 33X, 479A)	131	1 0 0 6 3 3 3		9 3 2 0 6 2		
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia (336A)	132	6 2 7 8 2 0		5 8 8 3 1 1		
8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	133	6 1 8 7 2 4		8 8 0 7 9 6		
9.	Záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	134					
10.	Iné záväzky (372A, 376A, 474A, 475A, 476A, 47XA)	135	2 7 3 8 5 0		2 4 0 2 3 6		
B.V.	Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138	136	7 4 5 7 9 9 3		5 3 6 3 0 0 7		
B.V.1.	Základné rezervy (323A, 451A)	137	5 7 2 5 4 4 3		3 8 2 6 3 7 8		
2.	Ostatné rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)	138	1 7 3 2 5 5 0		1 5 3 6 6 2 9		
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	139					
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, +/-256A)	140					
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 142 až r. 145)	141	7 2 3 4 8		1 6 9 6 6 6		
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (363A)	142					
2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	143					
3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (364A)	144			2 4 1 7 0		
4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	145	7 2 3 4 8		1 4 5 4 9 6		



UZPOD14\_10  
 Výkaz ziskov a strát  
 Úč POD 2 - 01  
 Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5 Ičo 3 1 3 5 4 4 6 7

Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Čistý obrát (časť účt. tr. 6 podľa zúčtovia)	01	9 3 7 0 3 6 1 7	
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 09)	02	9 3 7 3 0 1 1 4	9 1 5 9 3 2 3 2
I.	Tržby z predaja tovaru (804, 807)	03		
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov (801)	04		
III.	Tržby z predaja služieb (802, 806)	05	9 2 2 7 9 8 3 0	9 0 8 0 8 1 7 7
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 81)	06		
V.	Aktivácia (účtová skupina 52)	07	2 6 4 9 7	9 5 6 0 6
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (841, 842)	08	6 3 7 1 8 4	5 3 7 5
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (844, 845, 846, 848, 855, 857)	09	7 8 6 6 0 3	6 8 4 0 7 4
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10	9 2 2 4 1 8 4 0	8 9 1 2 8 7 5 4
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (804, 807)	11		
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12	3 3 0 4 6 5 7	3 8 9 4 7 9 4
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (805)	13		
D.	Služby (účtová skupina 51)	14	6 3 3 8 8 0 4 8	6 1 1 3 8 7 5 1
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15	2 2 3 8 5 6 7 6	2 1 9 1 9 6 6 5
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	1 5 8 6 1 0 6 3	1 5 3 9 5 5 7 8
2.	Odmany členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17		
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18	5 3 8 6 9 8 1	5 2 0 5 5 7 9
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	1 1 3 7 6 3 2	1 3 1 8 5 0 8
F.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	20	1 8 5 4 4	1 4 6 1 8
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	1 7 7 3 0 3 3	1 7 9 0 3 7 1
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22	1 7 7 3 0 3 3	1 7 9 0 3 7 1
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23		
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24	6 2 6 2 3 2	1 3 7 5
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25	- 1 4 4 6 9	1 5 0 0 7
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26	7 6 0 1 1 9	3 5 4 1 7 3
**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 - r. 10)	27	1 4 8 8 2 7 4	2 4 6 4 4 7 8

UZPOD14\_11  
 Výkaz ziskov a strát  
 Úč POD 2 - 31  
 Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5 Ičo 3 1 3 5 4 4 6 7

Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Prdaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	2 5 6 1 3 6 2 2	2 5 8 7 0 2 3 8
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 38 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	1 8 3 8 6 4	1 4 0 7 9 2
VIII.	Tržby z predaja cenyných papierov a podielov (861)	30		
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31		
IX.1.	Výnosy z cenyných papierov a podielov od pripojených účtovných jednotiek (866A)	32		
2.	Výnosy z cenyných papierov a podielov v podielovej účasti okrem výnosov pripojených účtovných jednotiek (866A)	33		
3.	Ostatné výnosy z cenyných papierov a podielov (866A)	34		
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35		
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od pripojených účtovných jednotiek (866A)	36		
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasti okrem výnosov pripojených účtovných jednotiek (866A)	37		
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (866A)	38		
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39		
XI.1.	Výnosové úroky od pripojených účtovných jednotiek (862A)	40		
2.	Ostatné výnosové úroky (862A)	41		
XII.	Kurzové zisky (863)	42	1 6 8 1 1 7	1 2 5 6 8 7
XIII.	Výnosy z precenenia cenyných papierov a výnosy z derivátových operácií (864, 867)	43		
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (868)	44	1 5 7 4 7	1 5 1 0 5
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 51 + r. 53 + r. 54	45	3 2 4 9 6 8	3 0 1 4 4 9
K.	Predané cenre papiera a podielej (861)	46		
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (869)	47		
M.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (855)	48		
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49	8 5 2 5 3	9 5 2 4 8
N.1.	Nákladové úroky pre pripojené účtovné jednotky (862A)	50		
2.	Ostatné nákladové úroky (862A)	51	8 5 2 5 3	9 5 2 4 8
O.	Kurzové straty (863)	52	1 6 4 5 5 0	1 3 6 8 4 7
P.	Náklady na precenenie cenyných papierov a náklady na derivátové operácie (864, 867)	53		
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (868, 869)	54	7 5 1 6 5	6 9 3 5 4

UZPOD14\_12  
 Výkaz ziskov a strát  
 Úč POD 2 - 01  
 Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5 Ičo 3 1 3 5 4 4 6 7

Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55	- 1 4 1 1 0 4	- 1 6 0 6 5 7
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	1 3 4 7 1 7 0	2 3 0 3 8 2 1
R.	Daň z príjmov (r. 58 + r. 59)	57	5 5 1 9 2 4	7 0 9 5 5 2
R.1.	Daň z príjmov splatená (561, 595)	58	6 9 3 3 7 1	7 4 9 2 4 3
2.	Daň z príjmov odložená (+/-) (592)	59	- 1 4 1 4 4 7	- 3 9 6 9 1
S.	Pravid podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-) (896)	60		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61	7 9 5 2 4 6	1 5 9 4 2 6 9

UZPODV14\_1  
Úč POD

**ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA**  
podnikateľov v podvojnom účtovníctve



zostavená k 31.12.2015

Číselné údaje sa zarovnávajú vpravo, ostatné údaje sa píšú zľava. Nevypĺňané riadky sa ponechávajú prázdne. Údaje sa vypisujú palčikovými písmom (podľa tohto vzoru), písacím strojom alebo tlačiarňou, s to čiernou alebo tmavomodrou farbou.  
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V X Y Z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Daňové identifikačné číslo 2020317805	Účtovná závierka X riadna	Účtovná jednotka malá	Mesiac Rok od 1 2015
ičo 31354467	mimoriadna	X veľká	do 12 2015
SK NACE 52.10.0	priebežná	(vzťažní sa x)	Bezprostredne predchádzajúce obdobie od 1 2014 do 12 2014

Priložené súčasti účtovnej závierky  
 Súvaha (Úč POD 1-01) (v celých eurách)   
 Výkaz ziskov a strát (Úč POD 2-01) (v celých eurách)   
 Poznámky (Úč POD 3-01) (v celých eurách alebo eurocentoch)

Obchodné meno (názov) účtovnej jednotky  
DHL Logistics (Slovakia), spol. s r.o.

Sídlo účtovnej jednotky  
 Ulica: Dialničná, Číslo: 2  
 Obec: Senec, PSČ: 90301  
 Označenie obchodného registra a číslo zápisu obchodnej spoločnosti: Okresný súd Bratislava I  
 Oddiel: Sro, Vložka číslo: 5417/B  
 Telefónne číslo: 0915/571844, Faxové číslo:  
 E-mailová adresa:

Zostavené dňa: 15.03.2016, Schválené dňa: . . 20  
 Podpisový záznam štátneho orgánu účtovnej jednotky alebo člena štátneho orgánu účtovnej jednotky alebo podpisový záznam fyzickej osoby, ktorá je účtovnou jednotkou:

Záznamy daňového úradu  
 Miesto pre evidenčné číslo      Odtlačok prezentačnej pečiatky daňového úradu

UZPODV14\_2    dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5    ičo 3 1 3 5 4 4 6 7

Označenie a	STRANA AKTIV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2		Netto 3
	SPOLU MAJETOK r. 92 + r. 33 + r. 74	01	3 269 298 6	1 879 862 3	
			1 389 436 3		2 430 884 2
A.	Neobčasný majetok r. 83 + r. 11 + r. 21	02	1 573 583 6	1 868 777 8	
			1 386 705 8		1 904 121
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 84 až r. 10)	03	3 865 756	3 962 40	
			3 469 516		4 745 21
A.I.1.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	04			
2.	Softvér (013) - /073, 091A/	05	3 849 477	3 799 61	
			3 469 516		4 614 12
3.	Oceňovacie práva (014) - /074, 091A/	06			
4.	Goodwill (015) - /075, 091A/	07			
5.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	08			
6.	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - /093/	09	1 627 9	1 627 9	1 310 9
7.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - /095A/	10			
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 12 až r. 20)	11	1 187 008 0	1 472 538	
			1 039 754 2		1 429 600
A.II.1.	Pozemky (031) - /092A/	12			
2.	Stavby (021) - /091, 092A/	13	1 308 312	1 608 65	
			1 147 447		2 942 04
3.	Samostatné hmotné veci a súbory hmotných vecí (022) - /092, 092A/	14	10 402 070	1 151 975	
			9 250 095		1 117 511

UZPODV14\_3    dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5    ičo 3 1 3 5 4 4 6 7

Označenie a	STRANA AKTIV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2		Netto 3
4.	Pastovateľské celky tvorené porastov (025) - /095, 092A/	15			
5.	Základné sídlo a ťažné zvieratá (026) - /096, 092A/	16			
6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /099, 09X, 092A/	17			
7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - /094/	18	1 596 98	1 596 98	
8.	Finančné predškody na dlhodobý hmotný majetok (052) - /095A/	19			1 788 5
9.	Očistená položka k rozpočtovému majetku (+/- 097) +/- 098	20			
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 22 až r. 32)	21			
A.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v prepojených účtovných jednotkách (061A, 062A, 063A) - /096A/	22			
2.	Podielové cenné papiere a podiely s podielovou účasťou v prepojených účtovných jednotkách (062A) - /096A/	23			
3.	Ostatné realizovateľné cenné papiere a podiely (063A) - /096A/	24			
4.	Pôžičky prepojeným účtovným jednotkám (066A) - /096A/	25			
5.	Pôžičky v rámci podnikovej účasť osiem prepojeným účtovným jednotkám (068A) - /096A/	26			
6.	Ostatné pôžičky (067A) - /096A/	27			
7.	Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 066A, 06XA) - /096A/	28			



UZPODV14_4		Súvaha Úč PCD 1 - 01		D1C 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		IČO 3 1 3 5 4 4 6 7	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo účtu c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			Brutto - časť 1	Netto 2	Brutto - časť 1	Netto 3	
8.	Pohľadky z obchodného styku voči prispôjeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /091A/	29					
9.	Účty v bankách a obdoby vkladovosti účtujú ako jeden rok (22XA)	30					
10.	Odstaraný dlhodobý finančný majetok (043) - /096A/	31					
11.	Poskytnuté predbežné náklady na dlhodobý finančný majetok (093) - /096A/	32					
<b>B.</b>	<b>Obežný majetok r. 34 + r. 41 + r. 53 + r. 66 + r. 71</b>	33	<b>16 204 063</b>	<b>16 176 758</b>			
			<b>2 730 5</b>	<b>1 976 806 2</b>			
<b>B.I.</b>	<b>Zásochy súčet (r. 35 až r. 40)</b>	34	<b>3 523 5</b>	<b>3 523 5</b>		<b>2 297 7</b>	
<b>B.I.1.</b>	<b>Materiál (112, 119, 153X) - /191, 193X/</b>	35	<b>3 523 5</b>	<b>3 523 5</b>		<b>2 297 7</b>	
2.	Nedokončená výroba a poklady vlastnej výroby (121, 122, 12X) - /192, 193, 193X/	36					
3.	Výrobky (123) - /194/	37					
4.	Zvernutá (124) - /195/	38					
5.	Tovar (132, 133, 13X, 139) - /196, 193X/	39					
6.	Poskytnuté predbežné náklady na zásochy (314A) - /091A/	40					
<b>B.II.</b>	<b>Dlhodobé pohľadky súčet (r. 42 + r. 46 až r. 52)</b>	41	<b>1 376 780</b>	<b>1 376 780</b>		<b>5 246 13</b>	
<b>B.II.1.</b>	<b>Pohľadky z obchodného styku súčet (r. 43 až r. 45)</b>	42	<b>2 212 8</b>	<b>2 212 8</b>			

UZPODV14_6		Súvaha Úč PCD 1 - 01		D1C 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		IČO 3 1 3 5 4 4 6 7	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo účtu c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			Brutto - časť 1	Netto 2	Brutto - časť 1	Netto 3	
1.a.	Pohľadky z obchodného styku voči prispôjeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /091A/	43					
1.b.	Pohľadky z obchodného styku v rámci podnikovej ústati okrem pohľadkov voči prispôjeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /091A/	44					
1.c.	Ostatné pohľadky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /091A/	45	<b>2 212 8</b>	<b>2 212 8</b>			
2.	Čistá hodnota zálohy (316A)	46					
3.	Ostatné pohľadky voči prispôjeným účtovným jednotkám (351A) - /091A/	47					
4.	Ostatné pohľadky v rámci podnikovej ústati okrem pohľadkov voči prispôjeným účtovným jednotkám (351A) - /091A/	48					
5.	Pohľadky voči spoločnostiam členom a združeniu (354A, 355A, 356A, 357A) - /091A/	49					
6.	Pohľadky z derivátových operácií (373A, 376A)	50					
7.	Iné pohľadky (336A, 336A, 333A, 371A, 374A, 375A, 376A) - /091A/	51					
8.	Odoznané daňové pohľadky (681A)	52	<b>1 354 652</b>	<b>1 354 652</b>		<b>5 246 13</b>	
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé pohľadky súčet (r. 54 + r. 58 až r. 66)</b>	53	<b>1 478 251 6</b>	<b>1 475 521 11</b>		<b>19 194 470</b>	
			<b>2 730 5</b>	<b>1 919 447 0</b>			
<b>B.III.1.</b>	<b>Pohľadky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)</b>	54	<b>1 074 264 3</b>	<b>1 071 533 8</b>		<b>1 223 855 2</b>	
1.a.	Pohľadky z obchodného styku voči prispôjeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /091A/	55	<b>2 258 665</b>	<b>2 258 665</b>		<b>6 632 63</b>	
1.b.	Pohľadky z obchodného styku v rámci podnikovej ústati okrem pohľadkov voči prispôjeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /091A/	56					

UZPODV14_8		Súvaha Úč PCD 1 - 01		D1C 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		IČO 3 1 3 5 4 4 6 7	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo účtu c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		
			Brutto - časť 1	Netto 2	Brutto - časť 1	Netto 3	
1.c.	Ostatné pohľadky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /091A/	57	<b>8 483 978</b>	<b>8 456 673</b>		<b>1 157 528 9</b>	
2.	Čistá hodnota zálohy (316A)	58	<b>2 730 5</b>			<b>1 157 528 9</b>	
3.	Ostatné pohľadky voči prispôjeným účtovným jednotkám (351A) - /091A/	59	<b>3 961 989</b>	<b>3 961 989</b>		<b>6 827 469</b>	
4.	Ostatné pohľadky v rámci podnikovej ústati okrem pohľadkov voči prispôjeným účtovným jednotkám (351A) - /091A/	60					
5.	Pohľadky voči spoločnostiam členom a združeniu (354A, 355A, 356A, 357A, 358A) - /091A/	61					
6.	Sociálne poisťovní (336A) - /091A/	62					
7.	Daňové pohľadky a zálohy (341, 342, 343, 345, 346, 347) - /091A/	63	<b>5 222 9</b>	<b>5 222 9</b>		<b>5 938 9</b>	
8.	Pohľadky z derivátových operácií (373A, 376A)	64					
9.	Iné pohľadky (336A, 333A, 371A, 374A, 375A, 376A) - /091A/	65	<b>2 565 5</b>	<b>2 565 5</b>		<b>6 906 0</b>	
<b>B.IV.</b>	<b>Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 67 až r. 70)</b>	66					
<b>B.IV.1.</b>	<b>Krátkodobý finančný majetok v prispôjených účtovných jednotkách (321A, 322A, 323A, 324A, 325A) - /091A, 093A/</b>	67					
2.	Krátkodobý finančný majetok bez hodnoty vo finančnom hospodárstve v prispôjených účtovných jednotkách (321A, 322A, 323A, 324A, 325A) - /091A, 093A/	68					
3.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (252)	69					
4.	Odstaraný dlhodobý finančný majetok (259, 314A) - /091A/	70					

UZPODv14.7		Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		IČO 3 1 3 5 4 4 6 7	
Súvaha Úč POD 1 - 01		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Brutto - časť 1		Netto 3
			Korakcia - časť 2	Netto 2	
B.V.	Finančné účty r. 72 + r. 73	71	9 5 3 2	9 5 3 2	2 6 0 0 2
B.V.1.	Ponize (211, 213, 21X)	72	9 5 3 2	9 5 3 2	2 6 0 0 2
2.	Účty v bankách (221A, 22X, +/- 261)	73			
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 75 až r. 78)	74	7 5 3 0 8 7	7 5 3 0 8 7	2 6 3 6 6 5 9
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	75			
2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	76	1 3 2 0 2 8	1 3 2 0 2 8	1 6 1 5 5 9
3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	77			
4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	78	6 2 1 0 5 9	6 2 1 0 5 9	2 4 7 5 1 0 0
STRANA PASÍV b		Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 4	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5	
SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 80 + r. 101 + r. 141		79	1 8 7 9 8 6 2 3	2 4 3 0 8 8 4 2	
A.	Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 100	80	2 3 5 3 9 2 9	2 6 4 7 6 1 0	
A.1.	Základné imanie súčet (r. 82 až r. 84)	81	1 7 6 0 0 0 0	1 7 6 0 0 0 0	
A.1.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 481)	82	1 7 6 0 0 0 0	1 7 6 0 0 0 0	
2.	Zmena základného imania +/- 410	83			
3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (-/-383)	84			
A.11.	Emisné náklady (412)	85			
A.111.	Ostatné kapitálové fondy (413)	86			
A.1V.	Základné rezervné fondy r. 88 + r. 89	87	1 7 6 0 0 0	1 7 6 0 0 0	
A.1V.1.	Základný rezervný fond a neúčtovný fond (417A, 418, 421A, 422)	88	1 7 6 0 0 0	1 7 6 0 0 0	
2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)	89			

UZPODv14.8		Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		IČO 3 1 3 5 4 4 6 7	
Súvaha Úč POD 1 - 01		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			4	5	
A.V.	Ostatné fondy zo zisku r. 91 + r. 92	90			
A.V.1.	Štatutárne fondy (423, 42X)	91			
2.	Ostatné fondy (427, 42X)	92			
A.VI.	Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet (r. 94 až r. 96)	93			
A.VI.1.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	94			
2.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+/- 415)	95			
3.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlučení, splnutí a rozdelení (+/- 416)	96			
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 98 + r. 99	97	8 2 2 1	- 8 3 6 3 6	
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	98			
2.	Nauhradená strata minulých rokov (-/-429)	99	8 2 2 1	- 8 3 6 3 6	
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/- r. 01 + r. 81 + r. 85 + r. 88 + r. 87 + r. 80 + r. 93 + r. 97 + r. 101 + r. 141)	100	4 0 9 7 0 8	7 9 5 2 4 6	
B.	Záväzky r. 102 + r. 118 + r. 121 + r. 122 + r. 138 + r. 139 + r. 148	101	1 6 4 4 4 6 9 4	2 1 5 8 8 8 8 4	
B.1.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 + r. 107 až r. 117)	102	4 0 0 0 4 8 6	4 0 6 2 6 3 9	
B.1.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet (r. 104 až r. 109)	103			
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči pripojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	104			
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podnikovej úlohy okrem záväzkov voči pripojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	105			
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 475A, 476A)	106			
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	107			
3.	Ostatné záväzky voči pripojeným účtovným jednotkám (471A, 472A)	108	4 0 0 0 4 8 6	4 0 0 0 3 7 2	
4.	Ostatné záväzky v rámci podnikovej úlohy okrem záväzkov voči pripojeným účtovným jednotkám (471A, 472A)	109			
5.	Ostatné dlhodobé záväzky (479A, 47XA)	110			
6.	Dlhodobé prijaté predbežky (475A)	111			
7.	Dlhodobé zmlôčky na úhradu (478A)	112			
8.	Výsledné dlhopisy (473A/-/255A)	113			
9.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	114			6 2 2 6 7
10.	Iné dlhodobé záväzky (338A, 372A, 474A, 47XA)	115			
11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	116			
12.	Odhodnotený daňový záväzok (481A)	117			

UZPODv14.9		Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		IČO 3 1 3 5 4 4 6 7	
Súvaha Úč POD 1 - 01		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			4	5	
B.II.	Dlhodobé rezervy r. 119 + r. 120	118	3 8 6 1 1 4	3 8 2 7 4 0	
B.II.1.	Základné rezervy (451A)	119			
2.	Ostatné rezervy (458A, 45XA)	120	3 8 6 1 1 4	3 8 2 7 4 0	
B.II.2.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	121			
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 123 + r. 127 až r. 135)	122	7 2 0 9 4 8 7	9 6 8 5 5 1 2	
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet (r. 124 až r. 126)	123	4 7 3 1 4 8 2	7 1 5 8 7 8 5	
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči pripojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 47XA)	124	5 2 3 4 5 8	2 7 6 1 5 3 9	
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podnikovej úlohy okrem záväzkov voči pripojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 47XA, 479A, 479B)	125			
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 476A, 47XA, 47XA)	126	4 2 0 8 0 2 4	4 3 9 7 2 4 6	
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	127			
3.	Ostatné záväzky voči pripojeným účtovným jednotkám (331A, 335A, 471A, 47XA)	128			
4.	Ostatné záväzky v rámci podnikovej úlohy okrem záväzkov voči pripojeným účtovným jednotkám (331A, 335A, 471A, 47XA)	129			
5.	Záväzky voči sociálnemu a zdravotnému (39A, 385, 386, 387, 388, 388A, 478A, 478A)	130			
6.	Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 478A)	131	1 0 7 7 2 3 1	1 0 0 6 3 3 3	
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia (336A)	132	7 0 3 1 1 4	6 2 7 8 2 0	
8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 343, 346, 347, 34X)	133	6 3 1 7 7 5	6 1 8 7 2 4	
9.	Záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	134			
10.	Iné záväzky (372A, 378A, 474A, 475A, 479A, 47XA)	135	6 5 8 8 5	2 7 3 8 5 0	
B.V.	Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138	136	4 8 4 8 6 0 7	7 4 5 7 9 9 3	
B.V.1.	Základné rezervy (323A, 451A)	137	2 5 9 5 7 7	5 7 2 5 4 4 3	
2.	Ostatné rezervy (323A, 32X, 458A, 46XA)	138	4 5 8 9 0 3 0	1 7 3 2 5 5 0	
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	139			
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 471A, +/-258A)	140			
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 142 až r. 145)	141			7 2 3 4 8
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	142			
2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	143			
3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	144			
4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	145			7 2 3 4 8

UZPODv14\_10  
 Výkaz ziskov a strát  
 Úč POD 2 - 01  
 Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5  
 IČO 3 1 3 5 4 4 6 7

Dara- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežná účtovná obdoba 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Čistý obrát (časť účt. tr. 6 podľa zúčtovia)	01	6 2 6 7 3 0 9 0	9 3 7 0 3 6 1 7
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 08)	02	6 2 6 7 8 6 6 4	9 3 7 3 0 1 1 4
I.	Třížby z predaja tovaru (604, 607)	03		
II.	Třížby z predaja vlastných výrobkov (601)	04		
III.	Třížby z predaja služieb (602, 606)	05	6 1 6 5 1 4 4 9	9 2 2 7 9 8 3 0
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizovaných zásob (+/-) (účtovná skupina 61)	06		
V.	Aktivácia (účtovná skupina 62)	07	6 8 8 6	2 6 4 9 7
VI.	Třížby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	08	8 3 7 2	6 3 7 1 8 4
VII.	Osobitné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	09	1 0 1 1 9 5 7	7 8 6 6 0 3
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 18 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10	6 1 8 3 7 7 9 2	9 2 2 4 1 8 4 0
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 507)	11		
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neklasifikovateľných dodávok (501, 502, 503)	12	3 6 2 5 7 5 9	3 3 0 4 6 5 7
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13		
D.	Služby (účtovná skupina 51)	14	3 2 5 1 2 2 4 3	6 3 3 8 8 0 4 8
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15	2 4 5 3 7 5 5 4	2 2 3 8 5 6 7 6
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	1 7 4 4 3 9 0 0	1 5 8 6 1 0 6 3
2.	Odměny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17		
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18	5 9 5 9 4 6 1	5 3 8 6 9 8 1
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	1 1 3 4 1 9 3	1 1 3 7 6 3 2
F.	Dane a poplatky (účtovná skupina 53)	20	1 5 9 6 2	1 8 5 4 4
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	1 2 4 5 8 3 6	1 7 7 3 0 3 3
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22	1 2 4 5 8 3 6	1 7 7 3 0 3 3
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23		
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24	7 8 0 9	6 2 6 2 3 2
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25	7 7 3 5	- 1 4 4 6 9
J.	Osobitné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26	- 1 1 5 1 0 6	7 6 0 1 1 9
**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 + r. 10)	27	8 4 0 8 7 2	1 4 8 8 2 7 4

UZPODv14\_11  
 Výkaz ziskov a strát  
 Úč POD 2 - 01  
 Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5  
 IČO 3 1 3 5 4 4 6 7

Dara- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežná účtovná obdoba 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	2 5 5 2 0 3 3 3	2 5 6 1 3 6 2 2
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 36 + r. 38 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	2 1 8 1 4 0	1 8 3 8 6 4
VIII.	Třížby z predaja cenných papierov a podielov (661)	30		
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31		
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek (665A)	32		
2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej úasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (665A)	33		
3.	Osobitné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34		
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35		
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek (666A)	36		
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej úasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (666A)	37		
3.	Osobitné výnosy z krátkodobého finančného majetku (666A)	38		
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39		
XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek (662A)	40		
2.	Osobitné výnosové úroky (662A)	41		
XII.	Kurzové zisky (663)	42	2 1 6 8 2 8	1 6 8 1 1 7
XIII.	Výnosy z presadenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43		
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44	1 3 1 2	1 5 7 4 7
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45	3 6 1 1 7 7	3 2 4 9 6 8
K.	Predané cenné papiere a podiely (561)	46		
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (562)	47		
M.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	48		
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49	6 5 2 9 5	8 5 2 5 3
N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky (562A)	50	6 5 2 9 5	8 5 2 5 3
2.	Osobitné nákladové úroky (562A)	51		
O.	Kurzové straty (563)	52	2 0 0 5 1 8	1 6 4 5 5 0
P.	Náklady na presadenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53		
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54	9 5 3 6 4	7 5 1 6 5

UZPODv14\_12  
 Výkaz ziskov a strát  
 Úč POD 2 - 01  
 Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5  
 IČO 3 1 3 5 4 4 6 7

Dara- čenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežná účtovná obdoba 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55	- 1 4 3 0 3 7	- 1 4 1 1 0 4
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	6 9 7 8 3 5	1 3 4 7 1 7 0
R.	Daň z príjmov (r. 58 + r. 59)	57	2 8 8 1 2 7	5 5 1 9 2 4
R.1.	Daň z príjmov spletná (581, 585)	58	1 1 1 8 1 6 6	6 9 3 3 7 1
2.	Daň z príjmov odlišená (+/-) (592)	59	- 8 3 0 0 3 9	- 1 4 1 4 4 7
S.	Prievod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-) (596)	60		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 + r. 57 + r. 60)	61	4 0 9 7 0 8	7 9 5 2 4 6

UZPODv14.1  
Úč POD

## ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA

podnikateľov v podvojnom účtovníctve



zostavená k 31.12.2017

Číselné údaje sa zarovnávajú vpravo, ostatné údaje sa píšu zľava. Nevyplnené riadky sa ponechávajú prázdne.  
Údaje sa vypisujú pevným písmom (podľa tohto vzoru), písacím strojom alebo tlačiarňou, a to čiernou alebo tmavomodrou farbou.  
A Ā B Ā C Ā D Ā E Ā F Ā G Ā H Ā I Ā J Ā K Ā L Ā M Ā N Ā O Ā P Ā Q Ā R Ā Š Ā T Ā Ú Ā V Ā X Ā Y Ā Ž 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Daňová identifikačné číslo 2020317805	Účtovná závierka X riadna	Účtovná jednotka X malá	Mesiac Rok od 1 2 0 1 7
iČO 31354467	mimoriadna	veľká	Za obdobie do 12 2 0 1 7
SK NACE 52.10.0	priebežná	(vyznačí sa X)	Bezprostredne predchádzajúce obdobie od 1 2 0 1 6 do 12 2 0 1 6

Priložené súčasti účtovnej závierky  
 Súvaha (Úč POD 1-01) (v eurách a centoch)  
 Výkaz ziskov a strát (Úč POD 2-01) (v eurách a centoch)  
 Poznámky (Úč POD 3-01) (v eurách a centoch)

Obchodné meno (názov) účtovnej jednotky  
DHL Logistics (Slovakia), spol. s r.o.

Sídlo účtovnej jednotky  
 Ulica: Dialničná 2  
 PSC: 903 0 Senec  
 Oznáčené obchodného registra a číslo zápisu obchodnej spoločnosti  
 Okresný súd Bratislava I  
 Oddiel: Sro, Vločka číslo: 5417/B  
 Telefónne číslo: Faxové číslo:

E-mailová adresa

Zostavená dňa: 17. 3. 2018  
 Schválená dňa: . 20  
 Podpisový záznam štatutárneho orgánu účtovnej jednotky alebo člena štatutárneho orgánu účtovnej jednotky alebo podpisový záznam fyzickej osoby, ktorá je účtovnou jednotkou:

Záznamy daňového úradu

Miesto pre evidenčné číslo

Odtlačok prezentačnej pečiatky daňového úradu

MŠ SR C. 18008/2014

Tlačivo vyhotovené a integrované

Strana 1

UZPODv14.2  
Súvaha  
Úč POD 1-01

Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5 ičo 3 1 3 5 4 4 6 7



Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Besprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2	Netto 3	
	<b>SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 33 + r. 74</b>	01	3 279 727 5	1 905 049 1	
			1 374 678 4	1 953 041 1	
A.	<b>Neobežný majetok r. 03 + r. 11 + r. 21</b>	02	1 535 685 0	1 705 682 2	
			1 365 116 8	1 889 782 2	
A.I.	<b>Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 04 až r. 10)</b>	03	3 933 124	6 681 70	
			3 264 954	5 070 40	
A.I.1.	<b>Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/</b>	04			
2.	Softvér (013) - /073, 091A/	05	3 859 503	5 945 49	
			3 264 954	2 249 23	
3.	Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	06			
4.	Goodwill (015) - /075, 091A/	07			
5.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (018, 01X) - /078, 07X, 091A/	08			
6.	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - /093/	09	7 362 1	7 362 1	
				2 821 17	
7.	Poskytnuté predávky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - /095A/	10			
A.II.	<b>Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 12 až r. 20)</b>	11	1 142 372 6	1 037 512	
			1 038 621 4	1 382 742	
A.II.1.	<b>Pozemky (031) - /092A/</b>	12			
2.	Stavby (021) - /081, 092A/	13	1 154 508	6 262 1	
			1 091 887	8 380 8	
3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí (022) - /082, 092A/	14	1 026 204 2	9 677 15	
			9 294 327	1 118 84 5	

UZPODv14.3  
Súvaha  
Úč POD 1-01

Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5 ičo 3 1 3 5 4 4 6 7



Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Besprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2	Netto 3	
4.	Postovateľské celky (invalých porastov) (025) - /085, 092A/	15			
5.	Základné stádo a ťažné zvieratá (028) - /086, 092A/	16			
6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	17			
7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - /094/	18	7 176	7 176	
					1 800 89
8.	Poskytnuté predávky na dlhodobý hmotný majetok (052) - /095A/	19			
9.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 087) +/- 098	20			
A.III.	<b>Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 22 až r. 32)</b>	21			
A.III.1.	<b>Podielové cenné papiere a podiely v preporených účtovných jednotkách (061A, 062A, 063A) - /096A/</b>	22			
2.	Podielové cenné papiere a podiely s podielovou účasťou okrem v preporených účtovných jednotkách (062A) - /096A/	23			
3.	Ostatné realizovateľné cenné papiere a podiely (063A) - /096A/	24			
4.	Pôžičky preporeným účtovným jednotkám (066A) - /096A/	25			
5.	Pôžičky v rámci podielovej účasti okrem preporeným účtovným jednotkám (066A) - /096A/	26			
6.	Ostatné pôžičky (067A) - /096A/	27			
7.	Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok (068A, 069A, 06XA) - /096A/	28			



UZPODv14.4		Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		Ičo 3 1 3 5 4 4 6 7	
Súvaha Úč POD 1 - 01		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Strana	Číslo	Brutto - časť 1	Netto 2	Netto 3	
a	b	Korekcia - časť 2			
8.	Poľhľadky a ostatný dlhodobý finančný majetok so zväčšujúcou dĺžkou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 068A, 069A) - /099A/				
9.	Účty v bankách a dobov viazanosti ohľadom ako jeden rok (22XA)				
10.	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - /096A/				
11.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý finančný majetok (053) - /096A/				
<b>B.</b>	<b>Obežný majetok r. 34 + r. 41 + r. 53 + r. 68 + r. 71</b>	<b>1 5 7 1 0 5 6 6</b>	<b>1 5 6 1 4 9 5 0</b>	<b>1 5 8 2 8 6 7 2</b>	
<b>B.I.</b>	<b>Zásoby súčet (r. 35 až r. 40)</b>	<b>1 6 5 7 0 2</b>	<b>1 0 4 5 0 6</b>	<b>4 1 3 2 3</b>	
B.I.1.	Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	1 6 5 7 0 2	1 0 4 5 0 6	4 1 3 2 3	
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/				
3.	Výrobky (123) - /194/				
4.	Zvieratá (124) - /195/				
5.	Tovar (132, 133, 13X, 139) - /196, 19X/				
6.	Poskytnuté preddávky na zásoby (314A) - /391A/				
<b>B.II.</b>	<b>Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 42 + r. 46 až r. 52)</b>	<b>1 4 8 9 0 0 1</b>	<b>1 4 8 9 0 0 1</b>	<b>1 6 1 7 6 7 7</b>	
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 43 až r. 45)			2 1 7 2 8	

UZPODv14.5		Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		Ičo 3 1 3 5 4 4 6 7	
Súvaha Úč POD 1 - 01		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Strana	Číslo	Brutto - časť 1	Netto 2	Netto 3	
a	b	Korekcia - časť 2			
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepajatým účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/				
1.b.	Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepajatým účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/				
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 315A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/			2 1 7 2 8	
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)				
3.	Ostatné pohľadávky voči prepajatým účtovným jednotkám (351A) - /391A/				
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepajatým účtovným jednotkám (351A) - /391A/				
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) - /391A/				
6.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)				
7.	Iné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 376A) - /391A/				
8.	Odlícená daňová pohľadávka (481A)	1 4 8 9 0 0 1	1 4 8 9 0 0 1	1 5 9 5 9 4 9	
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 54 + r. 58 až r. 65)</b>	<b>1 4 0 4 3 7 9 6</b>	<b>1 4 0 0 9 3 7 6</b>	<b>1 4 1 5 0 9 0 1</b>	
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)	9 0 6 1 8 1 4	9 0 2 7 3 9 4	8 9 3 2 9 2 7	
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepajatým účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	2 0 5 2 2 0 0	2 0 5 2 2 0 0	3 0 1 1 2 9 7	
1.b.	Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepajatým účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/				

UZPODv14.6		Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5		Ičo 3 1 3 5 4 4 6 7	
Súvaha Úč POD 1 - 01		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Strana	Číslo	Brutto - časť 1	Netto 2	Netto 3	
a	b	Korekcia - časť 2			
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	7 0 0 9 6 1 4	6 9 7 5 1 9 4	5 9 2 1 6 3 0	
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	3 4 4 2 0		5 9 2 1 6 3 0	
3.	Ostatné pohľadávky voči prepajatým účtovným jednotkám (351A) - /391A/	4 2 9 7 4 4 9	4 2 9 7 4 4 9	4 7 9 9 6 1 5	
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepajatým účtovným jednotkám (351A) - /391A/				
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA, 398A) - /391A/				
6.	Sociálne poistenia (336A) - /391A/				
7.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - /391A/	6 5 6 0 4 0	6 5 6 0 4 0	4 1 8 0 5 9	
8.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)				
9.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 376A) - /391A/	2 8 4 9 3	2 8 4 9 3	3 0 0	
<b>B.IV.</b>	<b>Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 67 až r. 70)</b>				
B.IV.1.	Krátkodobý finančný majetok v prepajatých účtovných jednotkách (251A, 252A, 253A, 254A, 255A, 257A, 258A) - /291A, 293A/				
2.	Krátkodobý finančný majetok bez krátkodobého finančného majetku v prepajatých účtovných jednotkách (251A, 252A, 253A, 254A, 255A, 257A, 258A) - /291A, 293A/				
3.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (252)				
4.	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (269, 314A) - /291A/				

UZPODv4_7					
Súvaha Úč POD 1 - 01					
DČ 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5 IČO 3 1 3 5 4 4 6 7					
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce
			Brutto - časť 1 Korekcia - časť 2	Netto 2	účetné obdobie
			Netto 3		
B.V.	Finančné účty r. 72 + r. 73	71	1 2 0 6 7	1 2 0 6 7	1 8 7 7 1
B.V.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	72	1 2 0 6 7	1 2 0 6 7	1 8 7 7 1
2.	Účty v bankách (221A, 22X, +/- 261)	73			
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 75 až r. 78)	74	1 7 2 9 8 5 9	1 7 2 9 8 5 9	1 8 1 1 9 5 7
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	75			
2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	76	1 0 1 5 5 5	1 0 1 5 5 5	9 4 5 0 7
3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	77			
4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	78	1 6 2 8 3 0 4	1 6 2 8 3 0 4	1 7 1 7 4 5 0
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 4	Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5	
<b>SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 80 + r. 101 + r. 141</b>					
A.	Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 89 + r. 93 + r. 97 + r. 100	80	1 9 0 5 0 4 9 1	1 9 5 3 0 4 1 1	
A.I.	Základné imanie súčet (r. 82 až r. 84)	81	1 7 6 0 0 0 0	1 7 6 0 0 0 0	
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 401)	82	1 7 6 0 0 0 0	1 7 6 0 0 0 0	
2.	Zmena základného imania +/- 410	83			
3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (/-353)	84			
A.II.	Emissné ážio (412)	85			
A.III.	Ostatné kapitálové fondy (413)	86			
A.IV.	Základné rezervné fondy r. 88 + r. 89	87	1 7 6 0 0 0 0	1 7 6 0 0 0 0	
A.IV.1.	Základný rezervný fond a nedeliteľný fond (417A, 418, 421A, 422)	88	1 7 6 0 0 0 0	1 7 6 0 0 0 0	
2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)	89			

UZPODv4_8					
Súvaha Úč POD 1 - 01					
DČ 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5 IČO 3 1 3 5 4 4 6 7					
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			4	5	5
A.V.	Ostatné fondy zo zisku r. 91 + r. 92	90			
A.V.1.	Štatutárne fondy (423, 42X)	91			
2.	Ostatné fondy (427, 42X)	92			
A.VI.	Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet (r. 94 až r. 96)	93			
A.VI.1.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	94			
2.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+/- 415)	95			
3.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zličení, splynutí a rozdelení (+/- 416)	96			
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 98 + r. 99	97	- 6 4 7 7 2 0		
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (426)	98			
2.	Neuhradená strata minulých rokov (/-426)	99	- 6 4 7 7 2 0		
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) r. 01 - r. 01 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 98 + r. 99 + r. 101 + r. 101 + r. 141	100	- 6 6 7 1 7 4	- 8 6 3 2 0 9	
B.	Záväzky r. 102 + r. 118 + r. 121 + r. 122 + r. 138 + r. 139 + r. 140	101	1 8 3 5 3 0 8 7	1 8 4 5 2 8 6 0	
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 + r. 107 až r. 117)	102	4 0 0 0 5 4 6	4 0 0 0 5 7 3	
B.I.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet (r. 104 až r. 106)	103			
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	104			
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej úasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	105			
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 475A, 476A)	106			
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	107			
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (471A, 47XA)	108	4 0 0 0 5 4 6	4 0 0 0 5 7 0	
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej úasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (471A, 47XA)	109			
5.	Ostatné dlhodobé záväzky (479A, 47XA)	110			
6.	Dlhodobé prijaté preddavky (475A)	111			
7.	Dlhodobé zmluvy na úhradu (478A)	112			
8.	Vydané dlhopisy (473A/-255A)	113			
9.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	114			
10.	Iné dlhodobé záväzky (338A, 372A, 474A, 47XA)	115			
11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	116			
12.	Odlížený daňový záväzok (481A)	117			

UZPODv4_9					
Súvaha Úč POD 1 - 01					
DČ 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5 IČO 3 1 3 5 4 4 6 7					
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			4	5	5
B.II.	Dlhodobé rezervy r. 119 + r. 120	118	8 2 0 8 6 8	5 2 7 8 5 6	
B.II.1.	Základné rezervy (451A)	119			
2.	Ostatné rezervy (458A, 45XA)	120	8 2 0 8 6 8	5 2 7 8 5 6	
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	121			
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 123 + r. 127 až r. 135)	122	8 1 4 6 1 3 9	8 4 8 7 4 7 0	
B.V.1.	Záväzky z obchodného styku súčet (r. 124 až r. 126)	123	5 2 4 1 7 4 5	5 6 8 7 2 9 1	
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči pripojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 475A, 476A, 477A, 47XA)	124	5 6 7 9 6 0	7 7 2 4 9 2	
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej úasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 328A, 425A, 476A, 477A, 47XA)	125			
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 328A, 475A, 476A, 477A, 47XA)	126	4 6 7 3 7 8 5	4 9 1 4 7 9 9	
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	127			
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)	128			
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej úasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)	129			
5.	Záväzky voči spoločenstvu a zriadeniu (364, 365, 366, 367, 368, 368A, 476A, 473A)	130			
6.	Záväzky voči zamestnancovi (331, 333, 33X, 478A)	131	1 3 3 4 9 6 0	1 2 9 8 0 8 9	
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia (336A)	132	8 5 8 9 8 7	8 3 3 9 5 1	
8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	133	4 4 4 9 8 1	3 8 7 8 8 2	
9.	Záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	134			
10.	Iné záväzky (372A, 379A, 474A, 475A, 478A, 47XA)	135	2 5 5 4 6 6	2 8 0 2 5 7	
B.V.	Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138	136	5 3 8 5 5 3 4	5 4 3 6 9 6 1	
B.V.1.	Základné rezervy (323A, 451A)	137	4 4 7 6 8 7	3 4 6 1 7 7	
2.	Ostatné rezervy (325A, 32X, 458A, 45XA)	138	4 9 3 7 8 4 7	5 0 9 0 7 8 4	
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 233, 461A, 46XA)	139			
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 248, 24X, 473A, +/-253A)	140			
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 142 až r. 145)	141	7 6 2 9 8	4 7 6 0	
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	142			
2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	143			
3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	144			
4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	145	7 6 2 9 8	4 7 6 0	

Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5



Ičo 3 1 3 5 4 4 6 7

Označenie a	Text b	Číslo radku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Čistý obrát (časť účt. tr. 6 podľa zákona)	01	7 5 8 8 7 5 0 3	7 1 5 7 2 9 6 8
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 09)	02	7 6 0 4 6 7 5 0	7 1 7 1 2 1 6 9
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	03		
II.	Tržby z predaja viacerých výrobkov (601)	04		
III.	Tržby z predaja služieb (602, 606)	05	7 4 1 9 4 8 5 3	7 0 2 5 0 6 4 5
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtová skupina 61)	06		
V.	Aktivácia (účtová skupina 62)	07	1 6 0 4 8 9	1 3 9 3 7 0
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	08	2 5 3 8 1	2 9 5 2 9
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 687)	09	1 6 6 6 0 2 7	1 2 9 2 6 2 5
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10	7 6 2 9 7 6 8 9	7 1 9 9 3 9 7 5
A.	Náklady vynaložené na obsluhu predaného tovaru (504, 507)	11		
B.	Spotreba materiálu, energia a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12	3 7 9 6 8 9 3	3 5 5 6 5 3 4
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13	6 1 1 9 6	
D.	Služby (účtová skupina 51)	14	3 9 4 7 7 1 9 5	3 7 4 3 3 8 3 6
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15	3 1 6 3 7 4 2 6	2 7 9 3 8 1 7 9
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	2 2 1 8 7 0 8 6	1 9 7 1 7 0 3 7
2.	Odmány členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17		
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18	7 7 4 8 5 2 3	6 7 1 4 6 1 5
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	1 7 0 1 8 1 7	1 5 0 6 5 2 7
F.	Dana a poplatky (účtová skupina 53)	20	1 5 3 8 2	1 5 1 5 7
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	9 9 1 8 7 1	8 1 0 3 7 6
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22	9 9 1 8 7 1	8 1 0 3 7 6
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23		
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24	1 4 4 4 2	2 0 0 1 9
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25	7 8 6 7	- 7 5 2
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26	2 9 5 4 1 7	2 2 2 0 6 2 6
**	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 + r. 10)	27	- 2 5 0 9 3 9	- 2 8 1 8 0 6

Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5



Ičo 3 1 3 5 4 4 6 7

Označenie a	Text b	Číslo radku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
**	Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	3 1 0 2 0 0 5 8	2 9 3 9 9 6 4 5
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	1 4 9 5 0 4	8 7 4 1 8
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	30		
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31		
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od propojených účtovných jednotiek (665A)	32		
2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej účasti okrem výnosov propojených účtovných jednotiek (665A)	33		
3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34		
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35		
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od propojených účtovných jednotiek (666A)	36		
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasti okrem výnosov propojených účtovných jednotiek (666A)	37		
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (666A)	38		
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39	1 2 4 2	1 6 9
XI.1.	Výnosové úroky od propojených účtovných jednotiek (662A)	40	1 2 4 2	1 6 9
2.	Ostatné výnosové úroky (662A)	41		
XII.	Kurzové zisky (663)	42	1 4 8 2 6 2	8 7 2 4 9
XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43		
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44		
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45	2 9 4 9 5 7	2 6 9 9 1 0
K.	Predané cenné papiere a podiely (561)	46		
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (568)	47		
M.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	48		
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49	5 2 7 0 4	5 6 8 1 4
N.1.	Nákladové úroky pre propojené účtovné jednotky (562A)	50	5 2 7 0 4	5 6 8 1 4
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51		
O.	Kurzové straty (563)	52	1 5 9 0 2 2	1 2 7 6 6 3
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53		
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54	8 3 2 3 1	8 5 4 3 3

Dič 2 0 2 0 3 1 7 8 0 5



Ičo 3 1 3 5 4 4 6 7

Označenie a	Text b	Číslo radku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
**	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 + r. 45)	55	- 1 4 5 4 5 3	- 1 8 2 4 9 2
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	- 3 9 6 3 9 2	- 4 6 4 2 9 8
R.	Daň z príjmov (r. 56 + r. 59)	57	2 7 0 7 8 2	3 9 8 9 1 1
R.1.	Daň z príjmov spletná 591, 595)	58	1 6 3 8 3 3	5 4 0 2 0 8
2.	Daň z príjmov celožobná (+/-) (592)	59	1 0 6 9 4 9	- 2 4 1 2 9 7
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločnosťou (+/-) (596)	60		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61	- 6 6 7 1 7 4	- 8 6 3 2 0 9

## PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNA A HORIZONTÁLNA ANALÝZA SÚVAHY

<b>Súvaha DHL za roky 2013-2017</b>															
<b>Aktíva</b>		<b>2013</b>		<b>2014/2013</b>	<b>2014</b>		<b>2015/2014</b>	<b>2015</b>		<b>2016/2015</b>	<b>2016</b>		<b>2017/2016</b>	<b>2017</b>	
001	<b>Spolu majetok</b>	<b>22 352 674,00 €</b>	<b>100,0%</b>	9%	<b>24 308 842,00 €</b>	<b>100,0%</b>	-23%	<b>18 798 623,00 €</b>	<b>100,0%</b>	4%	<b>19 530 411,00 €</b>	<b>100,0%</b>	-2%	<b>19 050 491,00 €</b>	<b>100,0%</b>
002	<b>A Neobežný majetok</b>	<b>3 692 656,00 €</b>	<b>16,5%</b>	-48%	<b>1 904 121,00 €</b>	<b>7,8%</b>	-2%	<b>1 868 778,00 €</b>	<b>9,9%</b>	1%	<b>1 889 782,00 €</b>	<b>9,7%</b>	-10%	<b>1 705 682,00 €</b>	<b>9,0%</b>
003	A.I. Dlhodobý nehmotný majetok súčet	901 579,00 €	4,0%	-47%	474 521,00 €	2,0%	-16%	396 240,00 €	2,1%	28%	507 040,00 €	2,6%	32%	668 170,00 €	3,5%
005	A.I.2 Software	898 094,00 €	4,0%	-49%	461 412,00 €	1,9%	-18%	379 961,00 €	2,0%	-41%	224 923,00 €	1,2%	164%	594 549,00 €	3,1%
009	A.I.6 Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok	3 485,00 €	0,0%	276%	13 109,00 €	0,1%	24%	16 279,00 €	0,1%	1633%	282 117,00 €	1,4%	-74%	73 621,00 €	0,4%
011	A.II. Dlhodobý hmotný majetok súčet	2 791 077,00 €	12,5%	-49%	1 429 600,00 €	5,9%	3%	1 472 538,00 €	7,8%	-6%	1 382 742,00 €	7,1%	-25%	1 037 512,00 €	5,4%
013	A.II.2 Stavby	456 834,00 €	2,0%	-36%	294 204,00 €	1,2%	-45%	160 865,00 €	0,9%	-48%	83 808,00 €	0,4%	-25%	62 621,00 €	0,3%
014	A.II.3 Samostatné hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí	2 317 399,00 €	10,4%	-52%	1 117 511,00 €	4,6%	3%	1 151 975,00 €	6,1%	-3%	1 118 845,00 €	5,7%	-14%	967 715,00 €	5,1%
018	A.II.7 Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	16 844,00 €	0,1%	6%	17 885,00 €	0,1%	793%	159 698,00 €	0,8%	13%	180 089,00 €	0,9%	-96%	7 176,00 €	0,0%
030	<b>B Obežný majetok</b>	<b>15 949 555,00 €</b>	<b>71,4%</b>	<b>24%</b>	<b>19 768 062,00 €</b>	<b>81,3%</b>	<b>-18%</b>	<b>16 176 758,00 €</b>	<b>86,1%</b>	<b>-2%</b>	<b>15 828 672,00 €</b>	<b>81,0%</b>	<b>-1%</b>	<b>15 614 950,00 €</b>	<b>82,0%</b>
031	B.I Zásoby súčet	26 552,00 €	0,1%	-13%	22 977,00 €	0,1%	53%	35 235,00 €	0,2%	17%	41 323,00 €	0,2%	153%	104 506,00 €	0,5%
032	B.I.1 Materiál	26 552,00 €	0,1%	-13%	22 977,00 €	0,1%	53%	35 235,00 €	0,2%	17%	41 323,00 €	0,2%	153%	104 506,00 €	0,5%
038	B.II Dlhodobé pohľadávky súčet	383 166,00 €	1,7%	37%	524 613,00 €	2,2%	162%	1 376 780,00 €	7,3%	17%	1 617 677,00 €	8,3%	-8%	1 489 001,00 €	7,8%
039	B.II.1 Pohľadávky z obchodného styku	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0	22 128,00 €	0,1%	-2%	21 728,00 €	0,1%	-100%	- €	0,0%
045	B.II.7 Odložená daňová pohľadávka	383 166,00 €	1,7%	37%	524 613,00 €	2,2%	158%	1 354 652,00 €	7,2%	18%	1 595 949,00 €	8,2%	-7%	1 489 001,00 €	7,8%
046	B.III Krátkodobé pohľadávky súčet	15 524 991,00 €	69,5%	24%	19 194 470,00 €	79,0%	-23%	14 755 211,00 €	78,5%	-4%	14 150 901,00 €	72,5%	-1%	14 009 376,00 €	73,5%
047	B.III.1 Pohľadávky z obchodného styku	11 091 224,00 €	49,6%	10%	12 238 552,00 €	50,3%	-12%	10 715 338,00 €	57,0%	-17%	8 932 927,00 €	45,7%	1%	9 027 394,00 €	47,4%
049	B.III.3 Pohľadávky voči dcérskej a materskej účtovnej jednotke	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0	3 961 989,00 €	21,1%	21%	4 799 615,00 €	24,6%	-10%	4 297 449,00 €	22,6%
051	B.III.5 Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu	4 313 552,00 €	19,3%	58%	6 827 469,00 €	28,1%	-100%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%
053	B.III.7 Daňové pohľadávky a dotácie	- €	0,0%	0%	59 389,00 €	0,2%	-12%	52 229,00 €	0,3%	700%	418 059,00 €	2,1%	57%	656 040,00 €	3,4%
054	B.III.8 Iné pohľadávky	120 215,00 €	0,5%	-43%	69 060,00 €	0,3%	-63%	25 655,00 €	0,1%	-99%	300,00 €	0,0%	9398%	28 493,00 €	0,1%
055	B.IV Finančné účty súčet	14 846,00 €	0,1%	75%	26 002,00 €	0,1%	-63%	9 532,00 €	0,1%	97%	18 771,00 €	0,1%	-36%	12 067,00 €	0,1%
056	B.IV.1 Peniaze	14 846,00 €	0,1%	75%	26 002,00 €	0,1%	-63%	9 532,00 €	0,1%	97%	18 771,00 €	0,1%	-36%	12 067,00 €	0,1%
061	<b>C Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>2 710 463,00 €</b>	<b>12,1%</b>	<b>-3%</b>	<b>2 636 659,00 €</b>	<b>10,8%</b>	<b>-71%</b>	<b>753 087,00 €</b>	<b>4,0%</b>	<b>141%</b>	<b>1 811 957,00 €</b>	<b>9,3%</b>	<b>-5%</b>	<b>1 729 859,00 €</b>	<b>9,1%</b>
063	C.2 Náklady budúcich období krátkodobé	342 670,00 €	1,5%	-53%	161 559,00 €	0,7%	-18%	132 028,00 €	0,7%	-28%	94 507,00 €	0,5%	7%	101 555,00 €	0,5%
065	C.4 Príjmy budúcich období krátkodobé	2 367 793,00 €	10,6%	5%	2 475 100,00 €	10,2%	-75%	621 059,00 €	3,3%	177%	1 717 450,00 €	8,8%	-5%	1 628 304,00 €	8,5%
<b>Pasíva</b>		<b>2013</b>		<b>2014/2013</b>	<b>2014</b>		<b>2015/2014</b>	<b>2015</b>		<b>2016/2015</b>	<b>2016</b>		<b>2017/2016</b>	<b>2017</b>	
066	<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>22 352 674,00 €</b>	<b>100,0%</b>	9%	<b>24 308 842,00 €</b>	<b>100,0%</b>	-23%	<b>18 798 623,00 €</b>	<b>100,0%</b>	4%	<b>19 530 411,00 €</b>	<b>100,0%</b>	-2%	<b>19 050 491,00 €</b>	<b>100,0%</b>
067	<b>A Vlastné imanie</b>	<b>3 897 835,00 €</b>	<b>17,4%</b>	-32%	<b>2 647 610,00 €</b>	<b>10,9%</b>	-11%	<b>2 353 929,00 €</b>	<b>12,5%</b>	-54%	<b>1 072 791,00 €</b>	<b>5,5%</b>	-42%	<b>621 106,00 €</b>	<b>3,3%</b>
068	A.I Základné imanie súčet	1 760 000,00 €	7,9%	0%	1 760 000,00 €	7,2%	0%	1 760 000,00 €	9,4%	0%	1 760 000,00 €	9,0%	0%	1 760 000,00 €	9,2%
069	A.I.1 Základné imanie	1 760 000,00 €	7,9%	0%	1 760 000,00 €	7,2%	0%	1 760 000,00 €	9,4%	0%	1 760 000,00 €	9,0%	0%	1 760 000,00 €	9,2%
080	A.III Fondy zo zisku súčet	176 000,00 €	0,8%	0%	176 000,00 €	0,7%	0%	176 000,00 €	0,9%	0%	176 000,00 €	0,9%	0%	176 000,00 €	0,9%
081	A.III.1 Zákonný rezervný fond	176 000,00 €	0,8%	0%	176 000,00 €	0,7%	0%	176 000,00 €	0,9%	0%	176 000,00 €	0,9%	0%	176 000,00 €	0,9%
084	A.IV Výsledok hospodárenia minulých rokov	367 566,00 €	1,6%	-123%	83 636,00 €	0,3%	-110%	8 221,00 €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	647 720,00 €	-3,4%
085	A.IV.1 Nerozdelaný zisk minulých rokov	367 566,00 €	1,6%	-100%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%
086	A.IV.2 Neuhradená strata minulých rokov	- €	0,0%	0	83 636,00 €	0,3%	-110%	8 221,00 €	0,0%	-100%	- €	0,0%	0%	647 720,00 €	-3,4%
087	<b>A.V Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>1 594 269,00 €</b>	<b>7,1%</b>	<b>-50%</b>	<b>795 246,00 €</b>	<b>3,3%</b>	<b>-48%</b>	<b>409 708,00 €</b>	<b>2,2%</b>	<b>-311%</b>	<b>- 863 209,00 €</b>	<b>-4,4%</b>	<b>-23%</b>	<b>- 667 174,00 €</b>	<b>-3,5%</b>
088	<b>B Záväzky</b>	<b>18 285 173,00 €</b>	<b>81,8%</b>	<b>18%</b>	<b>21 588 884,00 €</b>	<b>88,8%</b>	<b>-24%</b>	<b>16 444 694,00 €</b>	<b>87,5%</b>	<b>12%</b>	<b>18 452 860,00 €</b>	<b>94,5%</b>	<b>-1%</b>	<b>18 353 087,00 €</b>	<b>96,3%</b>
089	B.I Rezervy súčet	5 744 303,00 €	25,7%	36%	7 840 733,00 €	32,3%	-33%	5 234 721,00 €	27,8%	14%	5 964 817,00 €	30,5%	4%	6 206 402,00 €	32,6%
091	B.I.2 Rezervy zákonné krátkodobé	3 826 378,00 €	17,1%	50%	5 725 443,00 €	23,6%	-95%	259 577,00 €	1,4%	33%	346 177,00 €	1,8%	29%	447 687,00 €	2,4%
092	B.I.3 Ostatné dlhodobé rezervy	381 296,00 €	1,7%	0%	382 740,00 €	1,6%	1%	386 114,00 €	2,1%	37%	527 856,00 €	2,7%	56%	820 868,00 €	4,3%
093	B.I.4 Ostatné krátkodobé rezervy	1 536 629,00 €	6,9%	13%	1 732 550,00 €	7,1%	165%	4 589 030,00 €	24,4%	11%	5 090 784,00 €	26,1%	-3%	4 937 847,00 €	25,9%
094	B.II Dlhodobé záväzky súčet	5 192 580,00 €	23,2%	-22%	4 062 639,00 €	16,7%	-2%	4 000 486,00 €	21,3%	0%	4 000 573,00 €	20,5%	0%	4 000 546,00 €	21,0%
098	B.II.4 Dlhodobé záväzky voči dcérskej a materskej účtovnej jednotke	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	4 000 486,00 €	21,3%	0%	4 000 573,00 €	20,5%	0%	4 000 546,00 €	21,0%
099	B.II.5 Ostatné dlhodobé záväzky voči konsolidovanému celku	5 101 072,00 €	22,8%	-22%	4 000 372,00 €	16,5%	-100%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%
103	B.II.9 Záväzky zo sociálneho fondu	91 508,00 €	0,4%	-32%	62 267,00 €	0,3%	-100%	- €	0,0%	0%	3,00 €	0,0%	-100%	- €	0,0%
106	B.III Krátkodobé záväzky súčet	7 348 290,00 €	32,9%	32%	9 685 512,00 €	39,8%	-26%	7 209 487,00 €	38,4%	18%	8 487 470,00 €	43,5%	-4%	8 146 139,00 €	42,8%
107	B.III.1 Záväzky z obchodného styku	4 696 287,00 €	21,0%	52%	7 158 785,00 €	29,4%	-34%	4 731 482,00 €	25,2%	20%	5 687 291,00 €	29,1%	-8%	5 241 745,00 €	27,5%
109	B.III.3 Nevýfakturované dodávky	10 598,00 €	0,0%	-100%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%
113	B.III.7 Záväzky voči zamestnancom	932 062,00 €	4,2%	8%	1 006 333,00 €	4,1%	7%	1 077 231,00 €	5,7%	21%	1 298 089,00 €	6,6%	3%	1 334 960,00 €	7,0%
114	B.III.8 Záväzky zo sociálneho poistenia	588 311,00 €	2,6%	7%	627 820,00 €	2,6%	12%	703 114,00 €	3,7%	19%	833 951,00 €	4,3%	4%	868 987,00 €	4,6%
115	B.III.9 Daňové záväzky a dotácie	880 796,00 €	3,9%	-30%	618 724,00 €	2,5%	2%	631 775,00 €	3,4%	-39%	387 882,00 €	2,0%	15%	444 981,00 €	2,3%
116	B.III.10 Ostatné záväzky	240 236,00 €	1,1%	14%	273 850,00 €	1,1%	-76%	65 885,00 €	0,4%	325%	280 257,00 €	1,4%	-9%	255 466,00 €	1,3%
121	<b>C Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>169 666,00 €</b>	<b>0,8%</b>	<b>-57%</b>	<b>72 348,00 €</b>	<b>0,3%</b>	<b>-100%</b>	<b>- €</b>	<b>0,0%</b>	<b>0%</b>	<b>4 760,00 €</b>	<b>0,0%</b>	<b>1503%</b>	<b>76 298,00 €</b>	<b>0,4%</b>
124	C.1 Výnosy budúcich období dlhodobé	24 170,00 €	0,1%	-100%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%	0%	- €	0,0%
125	C.2 Výnosy budúcich období krátkodobé	145 496,00 €	0,7%	-50%	72 348,00 €	0,3%	-100%	- €	0,0%	0%	4 760,00 €	0,0%	1503%	76 298,00 €	0,4%



### Súvaha Kuehne + Nagel za roky 2013-2017

Aktíva		2013	2014/2013	2014	2015/2014	2015	2016/2015	2016	2017/2016	2017				
<b>001</b>	<b>Spolu majetok</b>	<b>5 796 017,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>5 574 332,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>47%</b>	<b>8 206 963,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>-7%</b>	<b>7 610 190,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>42%</b>	<b>10 785 958,00 €</b>	<b>100%</b>
<b>002</b>	<b>A Neobežný majetok</b>	<b>184 506,00 €</b>	<b>3%</b>	<b>129 115,00 €</b>	<b>2%</b>	<b>58%</b>	<b>204 178,00 €</b>	<b>2%</b>	<b>63%</b>	<b>332 593,00 €</b>	<b>4%</b>	<b>48%</b>	<b>491 242,00 €</b>	<b>5%</b>
003	A.I. Dlhodobý nehmotný majetok súčet		0%	- €	0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%
011	A.II. Dlhodobý hmotný majetok súčet	184 506,00 €	3%	129 115,00 €	2%	58%	204 178,00 €	2%	63%	332 593,00 €	4%	48%	491 242,00 €	5%
013	A.II.2 Stavby	79 723,00 €	1%	50 930,00 €	1%	-5%	48 629,00 €	1%	-16%	40 715,00 €	1%	-25%	30 722,00 €	0%
014	A.II.3 Samostatné huteľné veci a súbory huteľných vecí	104 783,00 €	2%	78 185,00 €	1%	99%	155 549,00 €	2%	88%	291 878,00 €	4%	58%	460 520,00 €	4%
021	A.III. Dlhodobý finančný majetok		0%	- €	0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%
<b>030</b>	<b>B Obežný majetok</b>	<b>5 290 256,00 €</b>	<b>91%</b>	<b>5 144 248,00 €</b>	<b>92%</b>	<b>47%</b>	<b>7 577 847,00 €</b>	<b>92%</b>	<b>-9%</b>	<b>6 864 256,00 €</b>	<b>90%</b>	<b>36%</b>	<b>9 309 187,00 €</b>	<b>86%</b>
031	B.I Zásoby súčet		0%	- €	0%	0%		0%	0%		0%	0%		0%
038	B.II Dlhodobé pohľadávky súčet	161 610,00 €	3%	237 100,00 €	4%	148%	588 292,00 €	7%	-28%	424 601,00 €	6%	31%	557 531,00 €	5%
045	B.II.7 Odložená daňová pohľadávka	161 610,00 €	3%	237 100,00 €	4%	148%	588 292,00 €	7%	-28%	424 601,00 €	6%	31%	557 531,00 €	5%
046	B.III Krátkodobé pohľadávky súčet	4 233 185,00 €	73%	4 905 976,00 €	88%	42%	6 978 121,00 €	85%	-8%	6 439 499,00 €	85%	36%	8 743 020,00 €	81%
047	B.III.1 Pohľadávky z obchodného styku	4 012 595,00 €	69%	4 846 077,00 €	87%	11%	5 366 542,00 €	65%	9%	5 872 738,00 €	77%	10%	6 476 779,00 €	60%
049	B.III.3 Pohľadávky voči dcérskej a materskej účtovnej jednotke		0%		0%	0%	1 577 907,00 €	19%	-97%	49 622,00 €	1%	4162%	2 114 892,00 €	20%
053	B.III.7 Daňové pohľadávky a dotácie	220 590,00 €	4%	59 899,00 €	1%	-44%	33 672,00 €	0%	1417%	510 922,00 €	7%	-100%		0%
054	B.III.8 Iné pohľadávky		0%		0%	0%		0%	0%	6 217,00 €	0%	2334%	151 349,00 €	1%
055	B.IV Finančné účty súčet	895 461,00 €	15%	1 172,00 €	0%	876%	11 434,00 €	0%	-99%	156,00 €	0%	5436%	8 636,00 €	0%
056	B.IV.1 Peniaze		0%	1 172,00 €	0%	876%	11 434,00 €	0%	-99%	156,00 €	0%	-74%	40,00 €	0%
057	B.IV.2 Účty v bankách	895 461,00 €	15%	-100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8 596,00 €	0%
<b>061</b>	<b>C Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>321 255,00 €</b>	<b>6%</b>	<b>300 969,00 €</b>	<b>5%</b>	<b>41%</b>	<b>424 938,00 €</b>	<b>5%</b>	<b>-3%</b>	<b>413 341,00 €</b>	<b>5%</b>	<b>138%</b>	<b>985 529,00 €</b>	<b>9%</b>
063	C.2 Náklady budúcich období krátkodobé	321 255,00 €	6%	300 969,00 €	5%	41%	424 938,00 €	5%	-3%	413 341,00 €	5%	-16%	345 812,00 €	3%
065	C.4 Príjmy budúcich období krátkodobé												639 717,00 €	6%
Pasíva		2013	2014/2013	2014	2015/2014	2015	2016/2015	2016	2017/2016	2017				
<b>066</b>	<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>5 796 017,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>5 574 332,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>47%</b>	<b>8 206 963,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>-7%</b>	<b>7 610 190,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>42%</b>	<b>10 785 958,00 €</b>	<b>100%</b>
<b>067</b>	<b>A Vlastné imanie</b>	<b>2 040 190,00 €</b>	<b>35%</b>	<b>1 586 155,00 €</b>	<b>28%</b>	<b>-2%</b>	<b>1 547 233,00 €</b>	<b>19%</b>	<b>-1%</b>	<b>1 529 565,00 €</b>	<b>20%</b>	<b>-13%</b>	<b>1 330 595,00 €</b>	<b>12%</b>
068	A.I Základné imanie súčet	470 000,00 €	8%	470 000,00 €	8%	0%	470 000,00 €	6%	0%	470 000,00 €	6%	0%	470 000,00 €	4%
069	A.I.1 Základné imanie	470 000,00 €	8%	470 000,00 €	8%	0%	470 000,00 €	6%	0%	470 000,00 €	6%	0%	470 000,00 €	4%
080	A.III Fondy zo zisku súčet	94 232,00 €	2%	94 232,00 €	2%	0%	94 232,00 €	1%	0%	94 232,00 €	1%	0%	94 232,00 €	1%
081	A.III.1 Zákonný rezervný fond	94 232,00 €	2%	94 232,00 €	2%	0%	94 232,00 €	1%	0%	94 232,00 €	1%	0%	94 232,00 €	1%
084	A.IV Výsledok hospodárenia minulých rokov	1 604 118,00 €	28%	975 958,00 €	18%	-24%	742 923,00 €	9%	-18%	610 631,00 €	8%	-3%	592 333,00 €	5%
085	A.IV.1 Nerozdelený zisk minulých rokov	1 604 118,00 €	28%	975 958,00 €	18%	-24%	742 923,00 €	9%	-18%	610 631,00 €	8%	-3%	592 333,00 €	5%
087	A.V Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	- 128 160,00 €	-2%	45 965,00 €	1%	422%	240 078,00 €	3%	48%	354 702,00 €	5%	-51%	174 030,00 €	2%
<b>088</b>	<b>B Záväzky</b>	<b>3 698 835,00 €</b>	<b>64%</b>	<b>3 903 624,00 €</b>	<b>70%</b>	<b>68%</b>	<b>6 553 182,00 €</b>	<b>80%</b>	<b>-9%</b>	<b>5 933 276,00 €</b>	<b>78%</b>	<b>57%</b>	<b>9 343 825,00 €</b>	<b>87%</b>
089	B.I Rezervy súčet	1 357 331,00 €	23%	1 837 655,00 €	33%	8%	1 988 700,00 €	24%	-10%	1 794 940,00 €	24%	26%	2 253 403,00 €	21%
091	B.I.2 Rezervy zákonné krátkodobé	1 025 203,00 €	18%	1 202 804,00 €	22%	-96%	47 267,00 €	1%	4%	49 375,00 €	1%	-8%	45 536,00 €	0%
093	B.I.4 Ostatné krátkodobé rezervy	332 128,00 €	6%	634 851,00 €	11%	206%	1 941 433,00 €	24%	-10%	1 745 565,00 €	23%	26%	2 207 867,00 €	20%
094	B.II Dlhodobé záväzky súčet	2 349,00 €	0%	141,00 €	0%	-100%		0%	0%		0%	0%	1 606,00 €	0%
103	B.II.9 Záväzky zo sociálneho fondu	2 349,00 €	0%	141,00 €	0%	-100%		0%	0%		0%	0%	1 606,00 €	0%
106	B.III Krátkodobé záväzky súčet	2 339 155,00 €	40%	2 065 828,00 €	37%	121%	4 564 482,00 €	56%	-9%	4 138 336,00 €	54%	71%	7 088 816,00 €	66%
107	B.III.1 Záväzky z obchodného styku	2 338 988,00 €	40%	1 960 373,00 €	35%	100%	3 922 212,00 €	48%	-2%	3 835 914,00 €	50%	71%	6 549 422,00 €	61%
113	B.III.7 Záväzky voči zamestnancom		0%	1 041,00 €	0%	13765%	144 331,00 €	2%	13%	162 523,00 €	2%	30%	211 155,00 €	2%
114	B.III.8 Záväzky zo sociálneho poistenia		0%	102,00 €	0%	93818%	95 796,00 €	1%	12%	107 146,00 €	1%	19%	127 788,00 €	1%
115	B.III.9 Daňové záväzky a dotácie	167,00 €	0%	62362%	2%	286%	402 143,00 €	5%	-92%	32 753,00 €	0%	511%	200 182,00 €	2%
<b>121</b>	<b>C Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>56 992,00 €</b>	<b>1%</b>	<b>84 553,00 €</b>	<b>2%</b>	<b>26%</b>	<b>106 548,00 €</b>	<b>1%</b>	<b>38%</b>	<b>147 349,00 €</b>	<b>2%</b>	<b>-24%</b>	<b>111 538,00 €</b>	<b>1%</b>
125	C.2 Výnosy budúcich období krátkodobé	56 992,00 €	1%	84 553,00 €	2%	26%	106 548,00 €	1%	38%	147 349,00 €	2%	-24%	111 538,00 €	1%

### Súvaha Cargo-Partner za roky 2013-2017

Aktíva		2013		2014/2013	2014		2015/2014	2015		2016/2015	2016		2017/2016	2017	
<b>001</b>	<b>Spolu majetok</b>	<b>8 279 824,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>9 643 758,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>-8%</b>	<b>8 898 114,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>-1%</b>	<b>8 831 766,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>27%</b>	<b>11 181 011,00 €</b>	<b>100%</b>
<b>002</b>	<b>A Neobežný majetok</b>	769 368,00 €	9%	13%	868 511,00 €	9%	-16%	730 836,00 €	8%	19%	872 168,00 €	10%	16%	1 014 268,00 €	9%
003	A.I. Dlhodobý nehmotný majetok súčet	53 445,00 €	1%	-46%	28 884,00 €	0%	-66%	9 688,00 €	0%	80%	17 400,00 €	0%	-41%	10 317,00 €	0%
005	A.I.2 Software	48 849,00 €	1%	-41%	28 884,00 €	0%	-66%	9 688,00 €	0%	80%	17 400,00 €	0%	-41%	10 317,00 €	0%
009	A.I.6 Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok	4 596,00 €	0%	-100%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%
011	A.II. Dlhodobý hmotný majetok súčet	701 028,00 €	8%	19%	833 297,00 €	9%	-14%	714 086,00 €	8%	19%	853 295,00 €	10%	15%	981 248,00 €	9%
012	A.II.1 Pozemky	668,00 €	0%	0%	668,00 €	0%	0%	668,00 €	0%	-100%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%
013	A.II.2 Stavby	18 064,00 €	0%	35%	24 440,00 €	0%	-5%	23 118,00 €	0%	-38%	14 282,00 €	0%	-8%	13 193,00 €	0%
014	A.II.3 Samostatné hnuiteľné veci a súbory hnuiteľných vecí	680 212,00 €	8%	16%	788 706,00 €	8%	-12%	690 300,00 €	8%	7%	735 702,00 €	8%	32%	968 009,00 €	9%
018	A.II.7 Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	0,00 €	0%	0%	17 483,00 €	0%	-100%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	46,00 €	0%
019	A.II.8 Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok	2 084,00 €	0%	-4%	2 000,00 €	0%	-100%	0,00 €	0%	0%	103 311,00 €	1%	-100%	0,00 €	0%
021	A.III. Dlhodobý finančný majetok	14 895,00 €	0%	-58%	6 330,00 €	0%	12%	7 062,00 €	0%	-79%	1 473,00 €	0%	1441%	22 703,00 €	0%
026	A.III.5 Ostatný dlhodobý finančný majetok	14 895,00 €	0%	-58%	6 330,00 €	0%	12%	7 062,00 €	0%	-79%	1 473,00 €	0%	1441%	22 703,00 €	0%
<b>030</b>	<b>B Obežný majetok</b>	<b>6 641 452,00 €</b>	<b>80%</b>	<b>10%</b>	<b>7 317 518,00 €</b>	<b>76%</b>	<b>-2%</b>	<b>7 203 682,00 €</b>	<b>81%</b>	<b>-7%</b>	<b>6 699 769,00 €</b>	<b>76%</b>	<b>33%</b>	<b>8 896 332,00 €</b>	<b>80%</b>
031	B.I Zásoby súčet	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%
038	B.II Dlhodobé pohľadávky súčet	171 389,00 €	2%	-47%	91 244,00 €	1%	62%	147 896,00 €	2%	4%	154 167,00 €	2%	210%	478 276,00 €	4%
039	B.II.1 Pohľadávky z obchodného styku	89 120,00 €	1%	-96%	3 358,00 €	0%	15%	3 858,00 €	0%	0%	3 858,00 €	0%	23%	4 758,00 €	0%
044	B.II.6 Iné pohľadávky	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	231 940,00 €	2%
045	B.II.7 Odložená daňová pohľadávka	82 269,00 €	1%	7%	87 886,00 €	1%	64%	144 038,00 €	2%	4%	150 309,00 €	2%	61%	241 578,00 €	2%
046	B.III Krátkodobé pohľadávky súčet	5 729 347,00 €	69%	11%	6 350 219,00 €	66%	-6%	5 973 292,00 €	67%	-5%	5 661 446,00 €	64%	29%	7 315 830,00 €	65%
047	B.III.1 Pohľadávky z obchodného styku	5 531 684,00 €	67%	4%	5 734 230,00 €	59%	-2%	5 591 252,00 €	63%	-17%	4 666 129,00 €	53%	48%	6 885 590,00 €	62%
050	B.III.4 Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovanému celku	149 877,00 €	2%	268%	551 856,00 €	6%	-45%	303 751,00 €	3%	173%	829 454,00 €	9%	-59%	336 305,00 €	3%
053	B.III.7 Daňové pohľadávky a dotácie	42 235,00 €	1%	36%	57 552,00 €	1%	1%	58 215,00 €	1%	172%	158 390,00 €	2%	-66%	53 288,00 €	0%
054	B.III.8 Iné pohľadávky	5 551,00 €	0%	19%	6 581,00 €	0%	205%	20 074,00 €	0%	-63%	7 473,00 €	0%	444%	40 647,00 €	0%
055	B.IV Finančné účty súčet	740 716,00 €	9%	18%	876 055,00 €	9%	24%	1 082 494,00 €	12%	-18%	884 156,00 €	10%	25%	1 102 226,00 €	10%
056	B.IV.1 Peniaze	13 841,00 €	0%	-83%	2 393,00 €	0%	-42%	1 394,00 €	0%	1037%	15 847,00 €	0%	22%	19 320,00 €	0%
057	B.IV.2 Účty v bankách	726 875,00 €	9%	20%	873 662,00 €	9%	24%	1 081 100,00 €	12%	-20%	868 309,00 €	10%	25%	1 082 906,00 €	10%
<b>061</b>	<b>C Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>869 004,00 €</b>	<b>10%</b>	<b>-100%</b>	<b>1 729,00 €</b>	<b>0%</b>	<b>55631%</b>	<b>963 596,00 €</b>	<b>11%</b>	<b>-100%</b>	<b>1 829,00 €</b>	<b>0%</b>	<b>69359%</b>	<b>1 270 411,00 €</b>	<b>11%</b>
063	C.2 Náklady budúcich období krátkodobé	459 342,00 €	6%	10%	506 775,00 €	5%	-6%	475 722,00 €	5%	7%	507 682,00 €	6%	33%	675 543,00 €	6%
065	C.4 Príjmy budúcich období krátkodobé	409 662,00 €	5%	132%	950 954,00 €	10%	-49%	487 874,00 €	5%	54%	752 147,00 €	9%	-21%	594 868,00 €	5%
Pasíva		2013		2014/2013	2014		2015/2014	2015		2016/2015	2016		2017/2016	2017	
<b>066</b>	<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	<b>8 279 824,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>9 643 758,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>-8%</b>	<b>8 898 114,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>-1%</b>	<b>8 831 766,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>11 081 011,00 €</b>	<b>100%</b>
<b>067</b>	<b>A Vlastné imanie</b>	2 912 729,00 €	35%	21%	3 527 515,00 €	37%	19%	4 193 825,00 €	47%	-1%	4 151 849,00 €	47%	15%	4 759 126,00 €	43%
068	A.I Základné imanie súčet	829 848,00 €	10%	0%	829 848,00 €	9%	0%	829 848,00 €	9%	0%	829 848,00 €	9%	0%	829 848,00 €	7%
069	A.I.1 Základné imanie	829 848,00 €	10%	0%	829 848,00 €	9%	0%	829 848,00 €	9%	0%	829 848,00 €	9%	0%	829 848,00 €	7%
080	A.III Fondy zo zisku súčet	82 985,00 €	1%	0%	82 985,00 €	1%	0%	82 985,00 €	1%	0%	82 985,00 €	1%	0%	82 985,00 €	1%
081	A.III.1 Zákonný rezervný fond	82 985,00 €	1%	0%	82 985,00 €	1%	0%	82 985,00 €	1%	0%	82 985,00 €	1%	0%	82 985,00 €	1%
084	A.IV Výsledok hospodárenia minulých rokov	1 566 929,00 €	19%	21%	1 899 896,00 €	20%	1%	1 914 682,00 €	22%	19%	2 280 992,00 €	26%	11%	2 539 017,00 €	23%
085	A.IV.1 Nestrátený zisk minulých rokov	1 566 929,00 €	19%	21%	1 899 896,00 €	20%	-26%	1 414 682,00 €	16%	61%	2 280 992,00 €	26%	11%	2 539 017,00 €	23%
087	A.V Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	432 967,00 €	5%	65%	714 786,00 €	7%	91%	1 366 310,00 €	15%	-30%	958 024,00 €	11%	36%	1 307 276,00 €	12%
<b>088</b>	<b>B Záväzky</b>	<b>5 197 664,00 €</b>	<b>63%</b>	<b>13%</b>	<b>5 868 558,00 €</b>	<b>61%</b>	<b>-25%</b>	<b>4 401 157,00 €</b>	<b>49%</b>	<b>-1%</b>	<b>4 351 243,00 €</b>	<b>49%</b>	<b>43%</b>	<b>6 243 535,00 €</b>	<b>56%</b>
089	B.I Rezervy súčet	894 181,00 €	11%	45%	1 296 341,00 €	13%	-20%	1 041 288,00 €	12%	-24%	791 004,00 €	9%	84%	1 459 270,00 €	13%
091	B.I.2 Rezervy zákonné krátkodobé	688 842,00 €	8%	46%	1 008 900,00 €	10%	-34%	662 856,00 €	7%	-70%	200 808,00 €	2%	12%	225 779,00 €	2%
092	B.I.3 Ostatné dlhodobé rezervy	26 002,00 €	0%	39%	36 128,00 €	0%	21%	43 670,00 €	0%	10%	47 950,00 €	1%	24%	59 547,00 €	1%
093	B.I.4 Ostatné krátkodobé rezervy	179 337,00 €	2%	40%	251 313,00 €	3%	33%	334 762,00 €	4%	62%	542 246,00 €	6%	116%	1 173 944,00 €	11%
094	B.II Dlhodobé záväzky súčet	30 204,00 €	0%	17%	35 433,00 €	0%	11%	39 232,00 €	0%	0%	39 183,00 €	0%	-30%	27 527,00 €	0%
103	B.II.9 Záväzky zo sociálneho fondu	30 204,00 €	0%	17%	35 433,00 €	0%	11%	39 232,00 €	0%	0%	39 183,00 €	0%	-30%	27 527,00 €	0%
106	B.III Krátkodobé záväzky súčet	4 273 279,00 €	52%	6%	4 536 784,00 €	47%	-27%	3 320 637,00 €	37%	6%	3 521 056,00 €	40%	35%	4 756 738,00 €	43%
107	B.III.1 Záväzky z obchodného styku	3 674 243,00 €	44%	13%	4 140 120,00 €	43%	-35%	2 704 957,00 €	30%	15%	3 105 423,00 €	35%	34%	4 152 638,00 €	37%
109	B.III.3 Nevýfakturované dodávky	62 152,00 €	1%	-100%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%
112	B.III.6 Záväzky voči spoločníkom a združeniu	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	27 807,00 €	0%
113	B.III.7 Záväzky voči zamestnancom	194 953,00 €	2%	7%	207 710,00 €	2%	2%	212 486,00 €	2%	1%	213 884,00 €	2%	8%	230 073,00 €	2%
114	B.III.8 Záväzky zo sociálneho poistenia	112 798,00 €	1%	10%	124 322,00 €	1%	4%	128 796,00 €	1%	4%	133 468,00 €	2%	16%	154 999,00 €	1%
115	B.III.9 Daňové záväzky a dotácie	212 538,00 €	3%	-78%	47 024,00 €	0%	481%	272 975,00 €	3%	-84%	42 324,00 €	0%	347%	189 160,00 €	2%
116	B.III.10 Ostatné záväzky	16 595,00 €	0%	6%	17 608,00 €	0%	-92%	1 423,00 €	0%	1724%	25 957,00 €	0%	-92%	2 061,00 €	0%
<b>121</b>	<b>C Časové rozlíšenie súčet</b>	<b>169 431,00 €</b>	<b>2%</b>	<b>46%</b>	<b>247 685,00 €</b>	<b>3%</b>	<b>22%</b>	<b>303 132,00 €</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>	<b>328 674,00 €</b>	<b>4%</b>	<b>-46%</b>	<b>178 350,00 €</b>	<b>2%</b>
124	C.1 Výnosy budúcich období dlhodobé	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	0,00 €	0%	0%	15 258,00 €	0%	-86%	2 086,00 €	0%
125	C.2 Výnosy budúcich období krátkodobé	169 431,00 €	2%	46%	247 685,00 €	3%	22%	303 132,00 €	3%	3%	313 416,00 €	4%	-44%	176 264,00 €	2%

## PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÁ A HORIZONTÁLNÁ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A STRATY

		2013		2014/2013	2014		2015/2014	2015		2016/2015	2016		2017/2016	2017		
08	B	Výrobná spotřeba	65 033 545,00 €	72,1%	2,6%	66 692 705,00 €	72,2%	-45,8%	36 138 002,00 €	57,7%	13,4%	40 990 370,00 €	58,2%	5,7%	43 335 284,00 €	56,6%
09	B.1	Spotřeba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	3 894 794,00 €	4,3%	-15,2%	3 304 657,00 €	3,6%	9,7%	3 625 759,00 €	5,8%	-1,9%	3 556 534,00 €	5,0%	6,8%	3 796 893,00 €	5,0%
10	B.2	Služby	61 138 751,00 €	67,8%	3,7%	63 388 048,00 €	68,6%	-48,7%	32 512 243,00 €	51,9%	15,1%	37 433 836,00 €	53,1%	5,5%	39 477 195,00 €	51,6%
12	C	Osobné náklady súčet	21 919 665,00 €	24,3%	2,1%	22 385 676,00 €	24,2%	9,6%	24 537 554,00 €	39,2%	13,9%	27 938 179,00 €	39,7%	13,2%	31 637 426,00 €	41,4%
13	C.1	Mzdové náklady	15 395 578,00 €	17,1%	3,0%	15 861 063,00 €	17,2%	10,0%	17 443 900,00 €	27,9%	13,0%	19 717 037,00 €	28,0%	12,5%	22 187 086,00 €	29,0%
15	C.3	Náklady na sociálne poistenie	5 205 579,00 €	5,8%	3,5%	5 386 981,00 €	5,8%	10,6%	5 959 461,00 €	9,5%	12,7%	6 714 615,00 €	9,5%	15,4%	7 748 523,00 €	10,1%
16	C.4	Sociálne náklady	1 318 508,00 €	1,5%	-13,7%	1 137 632,00 €	1,2%	-0,3%	1 134 193,00 €	1,8%	32,8%	1 506 527,00 €	2,1%	13,0%	1 701 817,00 €	2,2%
17	D	Dane a poplatky	14 618,00 €	0,0%	26,9%	18 544,00 €	0,0%	-13,9%	15 962,00 €	0,0%	-5,0%	15 157,00 €	0,0%	1,5%	15 382,00 €	0,0%
18	E	Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	1 790 371,00 €	2,0%	-1,0%	1 773 033,00 €	1,9%	-29,7%	1 245 836,00 €	2,0%	-35,0%	810 376,00 €	1,2%	22,4%	991 871,00 €	1,3%
20	F	Zostatková cena dlhodobého majetku a materiálu	1 375,00 €	0,0%	45444,1%	626 232,00 €	0,7%	-98,8%	7 809,00 €	0,0%	156,4%	20 019,00 €	0,0%	-27,9%	14 442,00 €	0,0%
21	G	Tvorba a zúčtovanie OP k pohľadávkam	15 007,00 €	0,0%	-3,6%	14 469,00 €	0,0%	-46,5%	7 735,00 €	0,0%	-109,7%	- 752,00 €	0,0%	-1146,1%	7 867,00 €	0,0%
23	H	Ostatné náklady na hospodárskej činnosti	354 020,00 €	0,4%	-100,0%	- €	0,0%	0,0%	- €	0,0%	0,0%	- €	0,0%	0,0%	- €	0,0%
39	N	Nákladové úroky	95 248,00 €	0,1%	-10,5%	85 253,00 €	0,1%	-23,4%	65 295,00 €	0,1%	-13,0%	56 814,00 €	0,1%	-7,2%	52 704,00 €	0,1%
41	O	Kurzové straty	136 847,00 €	0,2%	20,2%	164 550,00 €	0,2%	21,9%	200 518,00 €	0,3%	-36,3%	127 663,00 €	0,2%	24,6%	159 022,00 €	0,2%
43	P	Ostatné náklady na finančnú činnosť	69 354,00 €	0,1%	8,4%	75 165,00 €	0,1%	26,9%	95 364,00 €	0,2%	-10,4%	85 433,00 €	0,1%	-2,6%	83 231,00 €	0,1%
48	S	Daň z príjmov z bežnej činnosti	709 552,00 €	0,8%	-22,2%	551 924,00 €	0,6%	-47,8%	288 127,00 €	0,5%	38,4%	398 911,00 €	0,6%	-32,1%	270 782,00 €	0,4%
49	S.1	Daň z príjmov z bežnej činnosti splatná	749 243,00 €	0,8%	-7,5%	693 371,00 €	0,8%	61,3%	1 118 166,00 €	1,8%	-42,7%	640 208,00 €	0,9%	-74,4%	163 833,00 €	0,2%
50	S.2	Daň z príjmov z bežnej činnosti odložená	- 39 691,00 €	0,0%	256,4%	- 141 447,00 €	-0,2%	486,8%	- 830 039,00 €	-1,3%	-70,9%	- 241 297,00 €	-0,3%	-144,3%	106 949,00 €	0,1%
53	T	Mimoriadne náklady	153,00 €	0,0%	-100,0%	- €	0,0%	0,0%	- €	0,0%	0,0%	- €	0,0%	0,0%	- €	0,0%
		<b>NÁKLADY CELKOM</b>	<b>90 139 755,00 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,5%</b>	<b>92 387 551,00 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>62 602 202,00 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>70 442 170,00 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>76 506 815,00 €</b>	<b>100,0%</b>

		2013		2014/2013	2014		2015/2014	2015		2016/2015	2016		2017/2016	2017		
04	II.	Výroba	90 903 783,00 €	99,1%	1,5%	92 306 327,00 €	97,5%	-33,2%	61 658 335,00 €	98,2%	14,2%	70 390 015,00 €	95,1%	5,6%	74 355 342,00 €	97,2%
05	II.1	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	90 808 177,00 €	99,0%	1,6%	92 279 830,00 €	97,5%	-33,2%	61 651 449,00 €	98,2%	13,9%	70 250 645,00 €	94,9%	5,6%	74 194 853,00 €	97,0%
07	II.3	Aktivácia	95 606,00 €	0,1%	-72,3%	26 497,00 €	0,0%	-74,0%	6 886,00 €	0,0%	1924,0%	139 370,00 €	0,2%	15,2%	160 489,00 €	0,2%
19	III.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	5 375,00 €	0,0%	11754,6%	637 184,00 €	0,7%	-98,7%	8 372,00 €	0,0%	252,7%	29 529,00 €	0,0%	-14,0%	25 381,00 €	0,0%
22	IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	684 074,00 €	0,7%	15,0%	786 603,00 €	0,8%	28,6%	1 011 957,00 €	1,6%	27,7%	1 292 625,00 €	1,7%	28,9%	1 666 027,00 €	2,2%
24	V.	Prevod výnosov z hospodárskej činnosti	- €	0,0%	0,0%	760 119,00 €	0,8%	-115,1%	115 106,00 €	-0,2%	-2029,2%	2 220 626,00 €	3,0%	-86,7%	295 417,00 €	0,4%
38	X.	Výnosové úroky	- €	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	169,00 €	0,0%	634,9%	1 242,00 €	0,0%
40	XI.	Kurzové zisky	125 687,00 €	0,1%	33,8%	168 117,00 €	0,2%	29,0%	216 828,00 €	0,3%	-59,8%	87 249,00 €	0,1%	69,9%	148 262,00 €	0,2%
42	XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	15 105,00 €	0,0%	4,3%	15 747,00 €	0,0%	-91,7%	1 312,00 €	0,0%	-100,0%	- €	0,0%	0,0%	- €	0,0%
<b>VÝNOSY CELKOM</b>			<b>91 734 024,00 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,2%</b>	<b>94 674 097,00 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>-33,7%</b>	<b>62 781 698,00 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>17,9%</b>	<b>74 020 213,00 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,3%</b>	<b>76 491 671,00 €</b>	<b>100,0%</b>