

Projekt zavedení Balanced Scorecard do firmy Old Herold, s.r.o.

Bc. Barbora Bacová

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Bacová**
Osobní číslo: **M18181**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Téma práce: **Projekt zavedení Balanced Scorecard ve firmě Old Herold, s.r.o.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši oblasti strategického řízení a Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Old Herold, s.r.o. a proveďte analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy.
- Zhodnoťte výsledky předchozí analýzy a navrhněte východiska pro implementaci konceptu Balanced Scorecard.
- Vypracujte projekt implementace Balanced Scorecard ve firmě Old Herold, s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování účinnosti a vytvoření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 9788072612031.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení účinnosti podniku: nový nástroj zvyšování účinnosti a vytvoření konkurenční výhody*. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KEYES, Jessica. *Implementing the project management balanced scorecard: the basics*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2011, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.
- TSE, Terence C. M. *Corporate finance: the basics*. New York, NY, 2018, 137 s. ISBN 978-1-138-69558-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

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 na 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 připouští-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. 6. 2020

Jméno a příjmení: BARBORA BACOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práca sa sústreďuje na projekt zavedenia nástroja na zlepšenie merania a riadenia výkonnosti, ktorým je Balanced Scorecard do firmy Old Herold s.r.o. V práci je predstavená súčasná ekonomická situácia podniku, ktorá bola vykonaná pomocou finančnej analýzy. Zároveň bola uskutočnená vo firme aj analýza vonkajšieho prostredia. Na základe súčasného stavu merania výkonnosti vo firme, zistených informácií z analýz a literárnej rešerši v teoretickej časti, bola navrhnutá implementácia nástroja Balanced Scorecard do firmy. Implementácia je postavená na tvorbe strategických cieľov, meradiel, cieľových hodnôt a strategických akcií pre všetky perspektívy BSC. V projektovej časti bolo okrem tvorby BSC vo firme vyhodnotené aj časové rozpätie implementácie, nákladnosť projektu či prínosy a riziká projektu.

Kľúčová slova: Balanced Scorecard, strategické riadenie, meranie výkonnosti, riadenie výkonnosti, výkonnosť podniku, perspektívy

ABSTRACT

The master thesis outlines the project of introducing a tool to improve the measurement and management of company performance, which is Balanced Scorecard in the Old Herold, s.r.o. The thesis discusses the current economic situation of the company, which was subject to a financial analysis. At the same time, the company was subjected to analysis of the external environment. Based on the current measurement of company performance, the afore-mentioned analyses and obtained information from literature search in the theoretical part, implementation tool of Balanced Scorecard into the company is proposed. The implementation is based on creating strategic goals, measures, targets, and strategic actions for all BSC perspectives. The practical part consisted of evaluating BSC production in the company, the timeline of implementation, and project costs, risks, and benefits.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic management, measuring the performance, management the performance, company performance, perspectives

Moje poďakovanie smerujem predovšetkým vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Romanovi Zámečníkovi, Ph. D., za jeho odborné vedenie, vecné a konštruktívne pripomienky, ktoré boli nápomocné počas vypracovania celej diplomovej práce.

Taktiež by som sa rada poďakovala firme Old Herold, s.r.o. a predovšetkým riaditeľovi ekonomického útvaru za ochotu, čas a poskytnuté materiály, ktoré boli potrebné pri vypracovaní diplomovej práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MERANIE A RIADENIE VÝKONNOSTI PODNIKU	14
1.1 VÝKONNOSŤ PODNIKU.....	14
1.2 MERANIE A RIADENIE VÝKONNOSTI	14
1.3 UKAZOVATELE VÝKONNOSTI	15
1.3.1 Finančné ukazovatele	15
1.3.2 Tradičné ukazovatele	16
1.3.3 Moderné ukazovatele výkonnosti	18
1.4 SÚČASNÉ KONCEPTY MERANIA A RIADENIA VÝKONNOSTI.....	19
1.4.1 EFQM Model Excellence.....	20
1.4.2 Výhody zo zavedenia EFQM	20
1.4.3 Activity Based Costing – ABC	21
1.4.4 Benchmarking	21
2 BALANCED SCORECARD	23
2.1 VZNIK BALANCED SCORECARD.....	23
2.2 KONCEPT BALANCED SCORECARD	24
2.3 PERSPEKTÍVY	25
2.3.1 Finančná perspektíva.....	25
2.3.2 Zákaznícka perspektíva	25
2.3.3 Perspektíva interných procesov.....	26
2.3.4 Perspektíva učenia sa a rastu.....	26
2.3.5 Meradlá perspektív BSC	27
2.4 IMPLEMENTÁCIA BALANCED SCORECARD.....	27
2.4.1 Organizačné predpoklady pre implantáciu.....	28
2.4.2 Vytvorenie strategických cieľov	29
2.4.3 Tvorba	29
2.4.4 Roll-out	31
2.4.5 Zaistenie stáleho používania	31
2.5 BARIÉRY A OBMEDZENIA BALANCED SCORECARD.....	32
2.5.1 Bariéry implementácie Balanced Scorecard	32
2.5.2 Obmedzenia Balanced Scorecard.....	33
3 STRATÉGIA A VPLYV PROSTREDIA NA PODNIK	34
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVEJ STRATÉGIE	34
3.1.1 Fázy tvorby stratégie	35
3.1.2 Taktika.....	35
3.2 VÍZIA.....	35

3.3	MISIA	36
3.3.1	Charakteristika poslania	36
3.3.2	Funkcie poslania.....	37
3.4	STRATEGICKÉ RIADENIE	37
3.5	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA	38
3.5.1	Finančná analýza	38
3.6.1	Pest analýza	40
3.6.2	Porterova analýza 5 konkurenčných síl.....	41
3.6.3	SWOT analýza	41
4	ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	43
II	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	44
5	CHARAKTERISTIKA FIRMY	45
5.1	POPIS FIRMY	45
5.2	HISTÓRIA FIRMY	45
5.3	SÚČASNOSŤ FIRMY	46
5.4	PRODUKTOVÉ PORTFÓLIO	47
5.5	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	48
6	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA.....	50
6.1	ANALÝZA EKONOMICKEJ SITUÁCIE SPOLOČNOSTI	50
6.1.1	Horizontálna analýza súvahy	50
6.1.2	Vertikálna analýza súvahy	53
6.1.3	Horizontálna výkazu zisku a strát	54
6.1.4	Vertikálna analýza výkazu zisku a strát	57
6.1.5	Analýza zisku	59
6.1.6	Analýza pomerových ukazovateľov.....	60
6.1.7	Analýza rozdielových ukazovateľov	63
6.2	ANALÝZA ODVETVIA	63
6.3	RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	64
7	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA	65
7.1	PORTEROVA ANALÝZA	65
7.2	ANALÝZA DODÁVATEĽOV	66
7.3	ANALÝZA ODBERATEĽOV	66
7.4	ANALÝZA KONKURENCIE	67
7.5	TRENDY A VÝVOJ V ODVETVÍ.....	68
7.6	SWOT ANALÝZA	69
8	SÚČASNÝ STAV MERANIA A HODNOTENIA VÝKONNOSTI FIRMY	71
9	APLIKÁCIA BALANCED SCORECARD VO FIRME OLD HEROLD S.R.O.....	73

9.1	VYTVORENIE STRATÉGIE	73
9.2	ORGANIZAČNÉ PREDPOKLADY PRE IMPLEMENTÁCIU	74
9.3	TVORBA BSC	74
9.3.1	Vytvorenie strategických cieľov	74
9.3.2	Vytvorenie mapy vzťahov príčin a následkov	78
9.3.3	Výber vhodných meradiel a cieľových hodnôt	80
9.3.4	Stanovenie strategických akcií	85
9.4	ROLL-OUT	89
9.5	ZAISTENIE STÁLEHO POUŽÍVANIA.....	89
9.6	HARMONOGRAM PROJEKTU	90
10	ZHODNOTENIE PROJEKTU	93
10.1	NÁKLADY PROJEKTU	93
10.2	PRÍNOSY PROJEKTU	93
10.3	RIZIKÁ PROJEKTU	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Vedenie spoločností sa neustále snaží inovovať nielen technologické postupy výroby výrobkov, ale aj pohľad na meranie a riadenie výkonnosti firmy. Donedávna prevažoval názor, že hlavný ukazovateľ výkonnosti podniku je najmä zisk, ktorý patrí k tradičným finančným ukazovateľom výkonnosti podniku. Moderní manažéri sa však snažia tento pohľad vyvrátiť a snažia sa poukázať na to, že každý užívateľ podniku považuje za výkonnosť podniku niečo iné. Okrem finančných ukazovateľov je totižto potrebné firmu vnímať aj z iného hľadiska. V súčasnosti je potrebné zahrnúť aj nefinančné ukazovatele podniku, akými sú napríklad spokojnosť zákazníkov, kvalifikácia zamestnancov atď. Jednou z možností súčasného vnímania merania a riadenia výkonnosti je koncept Balanced Scorecard, ktorý spája finančné aj nefinančné ukazovatele podniku a vytvára tak ucelený systém na podporu riadenia a merania výkonnosti podniku.

Hlavným krokom tejto práce je získané teoretické poznatky, popisujúce tematiku merania a riadenia výkonnosti podniku tradičnými alebo modernými spôsobmi či nástroj na riadenie podniku Balanced Scorecard a jeho implementáciu do strategického riadenia, odzrkadliť v praktickej časti práce. Okrem týchto teoretických poznatkov je dôležité upozorniť aj na potrebu podniku vytvoriť stratégiu, vďaka ktorej sa môže sústrediť na dlhodobé ciele. Na základe týchto znalostí je posúdená ekonomická situácia podniku, ako aj pôsobenie vonkajšieho prostredia na ňu. Vďaka zisteným informáciám a zistením súčasného stavu merania výkonnosti vo firme je navrhnutý projekt implementácie konceptu Balanced Scorecard do podnikového riadenia. Projekt je navrhnutý tak, aby zhodnotil stratégiu firmy a jej organizačné predpoklady pre implementáciu a následne popísal tvorbu Balanced Scorecard od vytvorenia strategických cieľov pre jednotlivé perspektívy až po nastavenie strategických akcií pre naplnenie týchto cieľov.

V práci je takisto zhodnotená časová náročnosť projektu a vyhodnotená aj nákladová analýza spolu s analýzami rizík a prínosov, ktoré firma môže očakávať pri implementovaní konceptu Balanced Scorecard do praxe.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je zavedenie konceptu Balanced Scorecard do systému riadenia firmy Old Herold s.r.o. Predmetom práce je tvorba a následná implementácia tohto konceptu do firmy. Koncept Balanced Scorecard pomôže firme vyjasniť si strategické ciele a s pomocou ukazovateľov sledovať ich plnenie. Pre naplnenie hlavného cieľa práce je potrebné určenie aj podporných cieľov, ku ktorým patria:

- Spracovanie literárnej rešerše k pochopeniu nadväznosti merania výkonnosti vo firme s konceptom Balanced Scorecard a jeho implementácie s potrebou jasného popísania podnikovej stratégie
- Predstavenie firmy Old Herold s.r.o.
- Analýza ekonomickej situácie podniku na základe finančnej analýzy s použitím analýzy absolútnych, pomerových a rozdielových ukazovateľov
- Analýza vonkajšieho prostredia pomocou spracovania Porterovej analýzy, SWOT analýzy, analýzy dodávateľov, odberateľov a konkurencie
- Na základe zhodnotenia súčasného stavu merania a riadenia výkonnosti vo firme navrhnutie implementácie konceptu Balanced Scorecard
- Navrhnutie obsahu projektu implementácie
- Zhodnotenie nákladov, prínosov a rizík projektu implementácie konceptu Balanced Scorecard do firmy Old Herold s.r.o.

Pri spracovaní teoretickej časti sú využité metódy analýzy, deskripcie a syntézy. Následne po spracovaní literárnej rešerše sú použité empirické metódy. Pre prípravu praktickej časti a analýzu súčasného stavu podniku sú realizované stretnutia, kde s vedením jednotlivých útvarov prebiehajú rozhovory, na ktorých sa podrobuje analýza dokumentov, do ktorých patria výročná správa, interné dáta a smernice či účtovná závierka. Z týchto dokumentov sa čerpajú zdroje a dáta na spracovanie analýzy ekonomickej situácie podniku, ktorá reflektuje stav spoločnosti z pohľadu hospodárenia a analýzy vonkajšieho prostredia.

Okrem finančnej analýzy je uskutočnená aj strategická analýza vonkajšieho prostredia firmy, kde je použitá Porterova analýza a zanalyzuje sa aj stav odberateľov a konkurencie. V neposlednom rade sa použije aj analytická metóda managementu – SWOT analýza, ktorá poukazuje na silné a slabé stránky podniku a príležitosti a hrozby na trhu.

V projektovej časti aplikácie Balanced Scorecard je popísaná stratégia, od ktorej sa odrážajú jednotlivé strategické ciele perspektív, ich meradlá, cieľové hodnoty a strategické akcie podporujúce jednotlivé ciele. Táto časť je podporená okrem časového harmonogramu

a mapy příčin a následkov aj nákladovou analýzou a analýzami prínosov a rizík, ktoré môžu projekt postihnúť.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MERANIE A RIADENIE VÝKONNOSTI PODNIKU

Merania a riadenie výkonnosti podniku patrí k neoddeliteľnej súčasť jeho existencie, keďže je podniku potrebné neustále monitorovať či spĺňa ciele, ktoré si nastavil či už v strategickom, taktickom alebo operatívnom ponímaní.

1.1 Výkonnosť podniku

Výkonnosť podniku možno popísať aj ako schopnosť podniku zhodnotiť svoje zdroje za určité obdobie a vytvárať vlastnou činnosťou zisk, čo je dôležité pre posúdenie procesu tvorby výkonu a potencionálneho rozvoja podniku. (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 15)

Modernejšie poňatie výkonnosti podnikových činností závisí na miere využitia konkurenčnej výhody. V tejto dobe dochádza k častým zmenám podnikateľského prostredia, takže je náročné pre podnik neustále dlhodobo dosahovať konkurenčnú výhodu. Úspešné sú najmä tie podniky, ktoré na meniace sa prostredie reagujú flexibilne a úroveň svojej výkonnosti stále zvyšujú. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13)

Šulák (2004, s. 9) sa pripája k názorom, že: „*Výkonnosť, ktorá je definovaná len pomocou hospodárskeho výsledku je neúplná. Treba ju zohľadniť z 3 pohľadov: vlastníka, manažéra a zákazníka firmy.*“

Pavelková a Knápková (2009, s. 13) dodávajú, že pod pojmom výkonnosť je možné si predstaviť napríklad veľkosť bankového konta, počet zamestnancov, spokojnosť zákazníkov, pretože každý subjekt môže hodnotiť výkonnosť podniku inak. Dá sa to vysvetliť aj akousi hodnotou, ktorú podnik má. Každý subjekt si určí hodnotu pre podnik, ktorú potrebuje, inú hodnotu vidia banky, inú zákazníci a inú majitelia.

1.2 Meranie a riadenie výkonnosti

Meranie výkonnosti podniku je predchádzajúcim krokom jej riadenia. Meranie výkonnosti je teda proces, ktorého cieľom je zaistiť požadované informácie o podniku pre jeho konečného užívateľa. Skladá sa z niekoľko na seba naväzujúcich fáz. Prvou fázou je vytvorenie modelu, ktorý bude základom pre interpretáciu výsledkov. Nasledujúcimi fázami sú voľba nástrojov pre model. Získanie požadovaných hodnôt. Zaznamenávanie a uchovávanie týchto hodnôt. Triedenie a overovanie informácií a interpretácia hodnôt konečným užívateľom (Wagner, 2009, s.36-37).

Riadenie výkonnosti podniku samozrejme vychádza len z predpokladu, že len to čo sa dá merať, sa dá aj riadiť. V tom prípade je prvým krokom pre riadenie výkonnosti jej meranie, ktoré vytvára preň nosný pilier. Hlavným zámerom riadenia výkonnosti je dosahovanie stanovených cieľov podniku stálym zlepšovaním všetkých črt podniku, čo prispeje k zvyšovaniu výkonnosti na všetkých úrovniach (Šmída, 2007, s. 31).

Pri riadení výkonnosti je potrebné, aby sa manažment orientoval pri riadení podniku na tie ukazovatele, podľa ktorých výkonnosť podnikov posudzuje vonkajšie prostredie. Napríklad investori či analytici sa pozerajú na výkonnosť podniku z pohľadu zrovnateľnosti s konkurenciou (Hyršlová, Klečka a Marinič, 2007, s. 243).

Existuje mnoho výskumných článkov a kníh, ktoré sa zaoberajú problematikou merania a riadenia výkonnosti podniku, avšak v mnohých sa nenachádza definícia toho, čo to vlastne je. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 11).

Výskum ukázal, že najvýznamnejšími dôvodmi na zavedenie systému pre meranie a riadenie výkonnosti v ČR je na prvom mieste strategické plánovanie, na ďalšom potreba controllingu, ale aj motivácia a odmeňovanie (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 16).

1.3 Ukazovatele výkonnosti

Ukazovatele výkonnosti sa delia na finančné a nefinančné ukazovatele. Finančné ukazovatele sa ďalej rozdeľujú na tradičné a moderné ukazovatele.

1.3.1 Finančné ukazovatele

Z finančnej perspektívy je podniková výkonnosť braná s použitím štandardných finančných meradiel, ktoré sa rozdeľujú na 2 skupiny:

1. Finančné meradlá založené na účtovných dátach – medzi tieto meradlá patria najmä ukazovatele absolútnej hodnoty zisku, ukazovateľov rentability a peňažných tokov. Tieto ukazovateľov sú hlavne z účtovných údajov a teda neberú do úvahy riziko, infláciu apod.
2. Finančné meradlá založené na trhových dátach (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 19)

1.3.2 Tradičné ukazovatele

Existujú dva pohľady na riadenie výkonnosti podniku a to pomocou tradičných ukazovateľov výkonnosti podniku a moderných ukazovateľov riadenia výkonnosti.

- Tradičné ukazovatele výkonnosti vychádzajú najmä z maximalizácie zisku ako základného cieľa podnikania. Tradičné ukazovatele sú vyvodzované z účtovných výkazov a popisujú najmä ziskovosť podniku. Medzi nimi sa nachádzajú ukazovatele rentability, zisku a cash-flow. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 20)

1.3.2.1 Ukazovatele zisku

Tieto ukazovatele sú najznámejšie meradlá výkonnosti. Zisk je možné vyjadriť v niekoľkých formách:

- **EAT** (Earning after taxes) – zisk po zdanení
- **EBT** (Earning before taxes) – zisk pred zdanením
- **EBIT** (Earnings before interests and taxes) – zisk pred úrokmi a zdanením
- **EBITDA** (Earning before interests, taxes, depreciation and amortization) – zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2010, s. 20)

V postupnosti idú ukazovatele zisku podľa C.M. Tse (2018, s. 9) následovne:

EBITDA
- odpisy
- amortizácia
<hr style="border: 1px solid black;"/>
EBIT
- úroky
<hr style="border: 1px solid black;"/>
EBT
- dane
<hr style="border: 1px solid black;"/>
EAT (čistý zisk)

Obrázok 1 Ukazovatele zisku (Zdroj: vlastné spracovanie podľa C.M. Tse (2018, s. 9))

1.3.2.2 Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability sú relatívne ukazovatele miery zisku. Využívajú sa najmä pre porovnanie výkonnosti v čase daného podniku, ale aj pre porovnávanie výkonnosti medzi podnikmi. Medzi hlavné patria (Knápková, Pavelková, 2011, s. 96-100):

- **ROA** – rentabilita aktív meria výkonnosť podniku. Ukazuje, koľko profitu je firma schopná vygenerovať z jednej koruny zdrojov.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktíva} \quad (1)$$

- **ROI** – rentabilita investovaného kapitálu. Ukazuje výnosnosť dlhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.

$$ROI = \frac{\text{Hospodársky výsledok}}{\text{Dlhodobý kapitál}} \quad (2)$$

- **ROE** – rentabilita vlastného kapitálu. Ukazuje výnosnosť kapitálu vloženého vlastníckmi podniku.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastný kapitál}} \quad (3)$$

Podľa Knápkovej, Pavelkovej a Chodúra (2011, s. 26): „Najvýznamnejším faktorom na porovnanie s konkurenciou je ROE, pokiaľ sú dostupné všetky hodnoty a informácie na porovnanie. ROE sa ďalej pyramídovo rozloží, čo nám dá možnosť odsledovať jednotlivé faktory, ktoré majú vplyv na rentabilitu vlastného kapitálu.“

Udávajú aj možnosti pre získanie vyššej hodnoty ROE:

- Zníženie daní – nižšia daňová redukcia a tým aj zvýšenie čistého zisku.
- Zníženie úrokovej sadzby zisku – zníženie nákladových úrokov a tým aj zvýšenie čistého zisku.
- Zvýšenie ziskovej marže – rast firmy znížením nákladov
- Zvýšenie obratu aktív – efektívne využívanie majetku.
- Efektívne riadenie zadlženosti podniku.

1.3.2.3 Cash Flow

V stručnosti povedané Cash Flow je výkaz o peňažných tokoch, ktorý popisuje, ako sa generujú a používajú peniaze v spoločnosti. (C.M. Tse, 2018, s.12)

Inak povedané výkaz peňažných tokov popisuje prírastky a úbytky peňažných prostriedkov a dôvody, ako k nim došlo podľa zvolených kritérií. Štruktúra výkazu sa väčšinou zameriava na 3 oblasti: prevádzková oblasť, investičná oblasť a oblasť externého financovania. Výkaz sa dá následne zostaviť priamou a nepriamou metódou. Priama metóda je zostavená na základe skutočných peňažných tokoch uvedených v bilancii

peňažných tokov. Nepriama metóda je tvorená z výsledku hospodárenia zisteného v podvojnom účtovníctve, ktorý sa transformuje na tok peňazí. Čiže z rozdielu výnosov a nákladov na rozdiel príjmov a výdajov. (Knápková a Pavelková, 2010, s.46-48)

1.3.3 Moderné ukazovatele výkonnosti

Existujú dva pohľady na riadenie výkonnosti podniku a to pomocou tradičných ukazovateľov výkonnosti podniku a moderných ukazovateľov riadenia výkonnosti.

- Moderné ukazovatele sú ukazovatele, ktoré sa využívajú najmä v súčasnosti. Hlavným cieľom týchto ukazovateľov je zvýšenie hodnoty pre vlastníkov. Využíva sa tu okrem účtovného zisku aj zisk ekonomický, ktoré pracuje okrem účtovných nákladov aj s nákladmi obetovanej príležitosti. Je to vlastne výnos rizikovej investície, ktorá nebola realizovaná (Pavelková a Knápková, 2009, s. 17).

1.3.3.1 EVA

V roku 1983 manažérsky tím firmy Stern Value Management vytvorili koncept EVA – ekonomická pridaná hodnota, na ktorú majú aj registrovanú známku. EVA je model maximalizácie vytváratej hodnoty. Jeho jednoduchosť a univerzálnosť robí z modelu prístup, ktorý môžu vedúci pracovníci využiť na zameranie sa na maximalizáciu hodnoty na všetkých úrovniach spoločnosti. (Stern Value Management, © 2020)

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 24) zas ukazovateľ charakterizujú ako meradlo výkonnosti a prosperity podniku, ktorý je možné využiť aj v implementácii strategického procesu riadenia hodnoty podniku.

Tento ukazovateľ je možné vyjadriť pomocou:

- NOPAT – zisk po zdanení z hlavnej činnosti
- C – kapitál viazaný v aktívach, ktoré sú využívané v hlavnej činnosti
- WACC – priemerné vážené náklady na kapitál

Potom vzorec vyzerá takto:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \text{ (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 24)}$$

Existujú 4 hlavné cesty na zvýšenie ekonomickej hodnoty podniku:

1. Zvýšenie efektívnosti hospodárenia (zníženie nákladov), čo zvýši zisk.

2. Zvýšenie tržieb (rast firmy), ale investovanie len v tom prípade, keď investícia získa viac peňazí, ako sú náklady na použitý kapitál.
3. Zníženie rizika (odpredanie nepotrebného majetku) z neefektívnych činností firmy.
4. Riadenie rizika a s tým zároveň aj náklady na kapitál. (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s.27)

1.3.3.2 Diskontované Cash Flow

Diskontovaný Cash Flow zohľadňuje časovú hodnotu peňazí, kedy sú vytvárané a riziko pri ktorom sú produkované na rozdiel od bežného Cash Flow. Je to teda meradlom výkonnosti podniku a je súčasťou čistej súčasnej hodnoty, ktorá je dôležitá pre investorov pri hodnotení výhodnosti ich investície. Výpočet vychádza z diskontovaného Cash Flow a kapitálového výdaja na investíciu. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 44)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF^t}{(1+i)^t} - K \quad (4)$$

1.3.3.3 Trhová pridaná hodnota

Nazývaná aj ako MVA podľa anglického názvu Market Value Added. Táto hodnota je vyjadrená rozdielom trhovou cenou akcie a účtovnou hodnotou vloženého kapitálu na akciu. Pomocou tejto hodnoty sa vyjadrujú očakávania investorov k budúcnosti podniku. Usilujú sa o jej maximálnu hodnotu. K zvýšeniu tejto hodnoty prichádza, ak investovaný kapitál zarobí viac ako sú náklady na kapitál. Je možné ho použiť len na celý podnik, nie na vnútro podnikové činnosti, ktoré by mohli tento ukazovateľ ovplyvniť. (Knápková, Pavelková, 2010, s.175)

1.4 Súčasné koncepty merania a riadenia výkonnosti

V súčasnosti sa používajú v podnikoch veľa metód. Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 53) vytýčili najmä nasledujúce, ktorým sa budú venovať podkapitoly, vďaka tomu, že spĺňajú tieto kritéria:

- Hodnotové vnímanie výkonnosti zapojených – vlastníci, zákazníci...
- Podpora výkonnosti podnikových procesov
- Možnosť synergických efektov konceptu Balanced Scorecard s inými konceptami.

Do týchto konceptov teda okrem dole spomenutých patrí aj Balanced Scorecard, ktorému je však venovaná samostatná kapitola. Tieto koncepty patria k najpoužívanejším konceptom merania výkonnosti v podniku.

1.4.1 EFQM Model Excellence

Model EFQM je svetovo uznávaný model koncept riadenia, ktorý umožňuje organizáciám dosiahnuť úspech pomocou merania, kde sa nachádzajú na ceste k transformácii a pomáha im porozumieť ich medzerám a možným dostupným riešeniam a umožňuje im napredovať a výrazne zlepšovať výkonnosť svojej organizácie (EFQM, © 2020).

Podľa Galla (2013, s. 139) je základnou filozofiou modelu EFQM pravidelné samohodnotenie organizácie podľa určitých kritérií. Zvyčajne sa to sprostredkuje pomocou dotazníkového šretrenia. Hlavným prvkom je, že model sa zameriava na úspešné riadenie organizácie so zohľadnením prvkov kvality. Má 3 časti: 1. Základná koncepcia excelentnosti 2. Model Excellence EFQM 3. Logika RADAR.

Gallo (2013, s. 140) ďalej voľne interpretuje model následovne: „*Ak chce organizácia dosiahnuť excelentných výsledkov z pohľadu ľudí, zákazníkov a spoločnosti, dosahuje to prostredníctvom efektívne fungujúcich procesov, ktoré zabezpečuje vedenie spoločnosti usmerňované dobrou politikou a správnu stratégiou, ktorá sa naplňuje prostredníctvom ľudí, partnerstiev a zdrojov. Ak chceme zachovať dynamickosť a zdokonaľovanie modelu, mali by sme sa neustále vzdelávať a využívať najnovšie inovácie v jej prospech.*“ V tejto charakteristike Gallo uvádza aj základné kritéria pre fungovanie modelu.

1.4.2 Výhody zo zavedenia EFQM

Najväčšie výhody modelu sú napríklad :

- **Pomáha definovať účel** – účel je životaschopnosť akejkoľvek organizácie. Model kladie jedinečný dôraz na dôležitosť účelu, vízie či stratégie organizácie, pre vytváranie udržateľnej hodnoty.
- **Pomáha vytvoriť kultúru** – kultúra, ktorá oceňuje kvalitu spoločnosti a zahrňuje jej ciele by mala byť centrom organizácie v spojení s jej víziou.
- **Pomáha vytvárať silných vodcov** – efektívne vedenie organizácie jej napomáha udržovať jej účel a víziu. Model zabezpečuje silné rozhodovanie, spoluprácu a tímovú prácu v každom tíme a v každom projekte na všetkých úrovniach.

- **Pomáha riešiť jedinečné organizačné výzvy** – keďže je každá organizácie iná, neexistuje univerzálny prístup k transformácii. Model je postavený tak, aby bol prispôsobivý jedinečným organizačným prekážkam a dostatočne flexibilný, aby splnil svoj prísľub zvýšenia výkonnosti.
- **Pomáha predpovedať budúcnosť** – keďže model bol navrhnutý na základe dlhoročných skúseností meniaceho sa trhu, pochopil výhody organizačnej analýzy pri predpovede budúcnosti a pri riadení skutočnej transformácie.

(EFQM, © 2020)

1.4.3 Activity Based Costing – ABC

ABC metóda slúži podniku najmä na získanie informácií o nákladovej náročnosti hodnotovotvorných procesov a zefektívnenia riadenia výkonnosti podniku. Metóda je zameraná na vzťah náklady – procesy a dáva všetky potrebné informácie o nákladoch na jednotlivé produkty či služby. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 57)

Kľúčovým prvkom kalkulácie ABC je návrat ku vzťahu príčina – následok. Nie je to teda tradičná kalkulácia, kde sa za výšku nákladov berie len objem napr. Priamej práce. ABC takisto pridáva do vzťahu náklady . produkty podstatný prvok, ktorým je aktivita, ktorá je príčinou spotreby zdrojov.

V organizácii sa zároveň spraví množstvo úkonov pri vyrábaní výrobkov. Táto metóda tieto úkony rozdeľuje do homogénnych aktivít, ktoré súvisia s určitou jednou činnosťou, ktorá ma jednotný výstup – napríklad balenie výrobku. Každá aktivita by teda mala byť pomenovaná tak, aby jej názov, čo najviac vystihoval obsah úkonov, ktoré sú v jej rámci sprostredkované. Tieto aktivity môžu byť okrem balenia napr.: nákup, príjem, uskladnenie, zbalenie atď. (Popesko, Vejmelková a Škodáková, 2008, str. 91)

1.4.4 Benchmarking

Je porovnávací analýza, ktorá popisuje pozíciu podniku v porovnaní s konkurenciou v lepšom prostredí v jeho odvetví alebo aj mimo. Touto analýzou sa sústreďuje najmä na odhalenie konkurenčných výhod, ktoré ukrývajú podniky na lepších pozíciách. Získané rozdiely slúžia ako podnet na zmenu a zároveň aj na určenie budúcich cieľov podniku. (Antošová, 2012, s. 129)

Benchmarking sa ako nástroj hodnotenia výkonnosti používa najmä pri sledovaní dlhodobého procesu a porovnávaní podnikových výsledkov s výsledkami konkurencie.

Jeho hlavné oblasti, na ktoré sa sústreďujú sú kvalita výrobku alebo služby, efektívnosť výroby, výrobných postupov či marketingu. Je to zároveň systém včasného varovania pred nedostatkami, ktoré sa môžu ukázať. Jeho podstatou je dosiahnutie vysokej úrovne poskytovania produktov, čo mu umožní byť na prestížnej pozícii na trhu. Jeho cieľmi sú podpora tvorby hodnôt, venovanie pozornosti oblastiam, ktoré je potrebné zlepšiť, zlepšenie výkonnosti z pohľadu zákazníkov a skrátenie cyklu zmien (Ceniga, Šukalová, 2012, s. 230-231)

2 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard sa považuje za jeden z najlepších nástrojov riadenia podniku. Zastáva si názor, že čo nejde zmerať, nejde ani riadiť, takže obsahuje komplex hodnotiacich veličín pre lepšie riadenie podniku.

Kaplan a Norton, autori nástroja, považujú za podstatné prezentovať podnik pomocou finančnej analýzy, ale zároveň zvládať aj interné podnikové procesy, ktoré je ľahko riadiť samostatne aj pomocou manažérskeho účtovníctva, controllingu či reengineeringu, avšak týmto nástrojom chýba prepojenie s celopodnikovou stratégiou, ktorá by mala byť rozpracovaná pre všetky oblasti podniku, resp. pre všetky perspektívy, ktorým sa Balanced Scorecard venuje (Vysušil, 2004, s. 16).

2.1 Vznik Balanced Scorecard

V roku 1992 vyšiel článok v Harvard Business Review – Measures That Drive Performance, ktorý popisoval výsledky projektu začínajúceho v roku 1990. Autormi tohto článku boli David Norton a Robert Kaplan. Cieľom tohto projektu, ktorý prvotne nazvali „Merania výkonnosti podniku budúcnosti“ bolo, že sústredenie sa len na súhrnné ukazovatele podniku nie je strategické a s tým súvisiace vytvorenie modelu merania výkonnosti. Na projekte okrem autorov pracovali aj majitelia firiem z výrobného prostredia, ťažkého priemyslu či služieb. Najskôr pracovali na prípadových štúdiách a neskôr sa dostali k hrubým podobám, ako by mala nová metóda vyzeráť, vďaka podnetom z firiem.

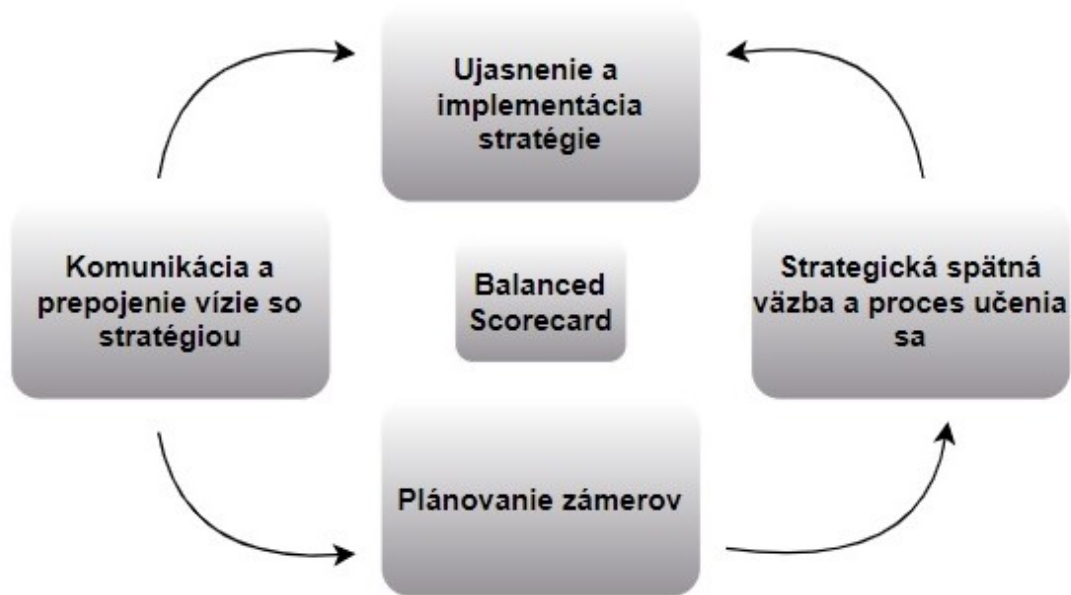
Finálom projektu bolo teda vytvorenie Balanced Scorecard – systému vyvážených ukazovateľov zameraných na finančnú, zákaznícku, procesnú a inovačnú perspektívu. Vznikla tak metóda vyváženost'ou krátkodobých a dlhodobých cieľov, finančných a nefinančných meradiel, popredných a oneskorených indikátorov, interných a vonkajších faktorov výkonnosti.

K vierohodnosti prijateľnosti tejto metódy prispelo niekoľko firiem, ktoré si túto metódu zaviedli. (Kaplan, Norton, 2000, s. 12)

Zjednodušene sa vytvorila metóda, ktorá sa podobala riadeniu lietadlu. Pilot nie je zameraný len na počet pasažierov, výšku letu či rýchlosť. Musí brať riadenie ako celok, ktorý ho dovedie k cieľu. (Kaplan, Norton, 2006, s. 13)

2.2 Koncept Balanced Scorecard

„BSC je taký nástroj riadenia, ktorý integruje do jedného systému finančné ukazovatele s nefinančnými veličinami. Taký systém potom zdôrazňuje význam vyváženej, to znamená vyváženej zachytenie všetkých faktorov, ktoré sú dôležité pre úspech firmy a zaistenie jej konkurencieschopnosti. (Kaplan, 2006, s.12)“



Obrázok 2 BSC ako strategický rámec (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaplan, 2000, s. 23)

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 53) píšú, že najvýznamnejšou charakteristikou nástroja BSC je zakomponovanie podnikových procesov a ich riadenia do faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť podniku.

Gallo (2013, s. 118) popísal aj princípy, ktorými by sa každá firma mala riadiť pri zavádzaní Balanced Scorecard:

1. Vytváranie budúcnosti samostatne. Budúcnosť je vo všeobecnosti len náhoda, keď sa však hovorí o budúcnosti firmy musia sa brať do úvahy možné riziká, ktoré firmu postretnú a tieto riziká, ktoré sa môžu premietnuť na náklady je potrebné minimalizovať.
2. Flexibilitnosť a pohotovosť. Firma získa výhodu nad konkurenciou len v tom prípade, ak bude vedieť reagovať na všetky vzniknuté situácie vo vnútri firmy alebo na trhu.

3. Inovácie a nové metódy. Firma taktiež získa konkurenčnú výhodu v takom prípade, ak bude ponúkať špecializované zameranie pre úzky kruh zákazníkov kvalitne, ako pre široký okruh nekvalitne.
4. Orientovať sa na princípy. Poctivosť, spravodlivosť, úprimnosť, dôvera a integrita sú princípy, ktorými by sa mala riadiť každá firma.

2.3 Perspektívy

Balanced Scorecard je voľne popisovaný aj ako systém vyvážených ukazovateľov. Firma teda nepoužíva len finančné ukazovatele, ale je vo firme vytvorený tento systém používajúci kľúčové ukazovatele KPI, v ktorých sú zahrnuté aj nefinančné ukazovatele. (Gallo, 2013, s.119)

Postoj k tvoreniu cieľov a KPI je založený na 4 perspektívach, ktorým sa venujú nasledujúce podkapitoly.

2.3.1 Finančná perspektíva

„Ktoré ciele sú dovodené od finančným očakávaním majiteľov?“ (Kubiš, 2007, s. 51)

Finančná perspektíva je najdôležitejšia perspektíva, pretože ciele a meradlá ostatných perspektív by ju mali dopĺňať a pomáhať jej naplňovať jej ciele. Vo väčšine firiem je potrebné prepojenie všetkých 4 perspektív, aby bol naplnený ciele finančnej perspektívy. Má vytýčené najmä 3 všeobecné ciele: rast obratu, znižovanie nákladov/ zvyšovanie produktivity, využitie zdrojov (Kaplan, 2000, s. 48-51)

Finančná perspektíva je dôležitá vďaka finančným meradlám, ktoré ľahko zhrnú merateľné ekonomické dôsledky realizovaných udalostí. Táto perspektíva upozorňuje na fakt, kedy sa zavedená stratégia pomohla k zásadnému zlepšeniu v podniku. Okrem ziskovosti má za cieľ aj rasty predaja či tvorbu cash-flow (Kaplan, 2000, s. 33).

2.3.2 Zákaznícka perspektíva

„Ktoré ciele sú odvodené od štruktúry požiadaviek našich zákazníkov tak, aby bolo dosiahnuté naše poslanie?“ (Kubiš, 2007, s. 51)

Kaplan (2006, s. 246) v svojej ďalšej knihe dodáva, že zákaznícka perspektíva by mala brať do úvahy nielen konečných spotrebiteľov, ale aj zákazníkov v rámci celého dodávateľského reťazca. Najväčšie výhody, ktoré by mali zákazníkovi z toho plynúť by

mali byť lepšia kvalita výrobkov či služieb, lepšia dostupnosť produktov, kratšia doba dodávky či vyššia hodnota.

2.3.3 Perspektíva interných procesov

„Ktoré ciele sú odvodené od našich procesov, tak aby boli uspokojené zainteresované strany?“ (Kubiš, 2007, s. 51)

Cieľom zlepšovania interných procesov by mali byť:

- **Nižšie straty** budú možné tak, ak sa odstráni alebo obmedzí robenie viacnásobných alebo rovnakých procesov, znižovanie skladových produktov, vyvarovanie sa vracajúcim či chybným produktom.
- **Skrátené doby** vyriaďovania objednávok, doby inkás pre všetky jednotky dodávateľského reťazca.
- **Flexibilná reakcia**, ktorá umožní uspokojovanie osobitných potrieb zákazníka pomocou širokého sortimentu produktov, množstva, balenia a rôznych dodacích podmienok.
- **Zníženie jednotkových nákladov** podľa možností firmy a požiadavky zákazníka. Firmy sa snažia vyvarovať sa zbytočným nákladom, ktoré neprinášajú pridanú hodnotu produktu, akými sú opakované skladové náklady, viacnásobné premiestňovanie po tej istej trase či mnohokrokové spracovávanie objednávky a mnohé iné.
- **Inovácie** sú neodlučiteľným aspektom. Naprieč celým dodávateľským reťazcom sa venuje pozornosť technologickým novinkám a zmenám preferencií zákazníkov, aby mohli vzniknúť nové ponuky pre nových ale aj stálych zákazníkov.

2.3.4 Perspektíva učenia sa a rastu

„Ktoré ciele sú odvodené od nášho potenciálu tak, aby zvládali aj budúce požiadavky na zmenu a obnovu procesov?“ (Kubiš, 2007, s. 51)

V tejto perspektíve sú cieľom najmä zamestnanci, ktorí predstavujú pre firmu ľudský kapitál. Títo zamestnanci by mali mať predovšetkým potrebné znalosti potrebné pre interné ale aj externé spolupráce, ktoré by zlepšovali dodávateľský reťazec a prinášali by vyššiu hodnotu všetkým zákazníkom naprieč celým dodávateľským reťazcom. Avšak kultúra firmy by mala napomáhať zlepšovaniu a otvorenosti medzi všetkými účastníkmi

dodávateľského reťazca a mala by napomáhať aj k podpore zamestnancov pri odstraňovaní akýchkoľvek negatívnych postojov a podávaní maximálnej hodnoty zákazníkom. (Kaplan, 2006, s. 247)

2.3.5 Meradlá perspektív BSC

Najideálnejším riešením pre firmu je si vybrať 3-5 meradiel pre každú perspektívu, čím získa ucelený komplex riadenia. Meradiel je však mnoho z ktorých sa dá vyberať pri každej perspektíve. Kaplan (2000, s. 45) zhrnul základné meradlá pre každú perspektívu, ktorými možno určiť/ zmerať jednotlivé plnenie cieľa každej perspektívy.

Tabuľka 1 Meradlá a ciele BSC perspektív (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaplan, 2000, s.45-129)

Perspektíva	Všeobecné meradlá	Cieľ
Finančná	Návratnosť investícií, Pridaná hodnota	Rast obratu, znižovanie nákladov, využitie zdrojov
Zákaznícka	Spokojnosť, lojalita, podiel na trhu, získavanie a udržanie zákazníkov	Vlastnosti výrobku a služieb, vzťahy so zákazníkmi, povest' podniku
Interné procesy	Kvalita, doba odozvy, náklady, uvedenie nového produktu	Vývoj nových výrobkov, kvalita procesu, nezávadné produkty
Učenia sa a rastu	Spokojnosť, produktivita, motivácia zamestnancov a dostupnosť info. systému	Nízka fluktuácia, znalostní pracovníci, praktický info. systém

2.4 Implementácia Balanced Scorecard

Podľa Knápkovej, Pavelkovej a Chodúra (2011, s. 63) sa Balanced Scorecard využíva a je aplikovaný v 19% firmách so zameraním na výrobu, 19% firmách zameraných na služby a 14% firmách so zameraním na obchod.

Postup pri vytváraní Balanced Scorecard:

Postup v týchto krokoch bol predstavený ako model Horváth&Partners. Dôležité pri zavádzaní je akceptovať predpoklad: „*Kto chce implementovať Balanced Scorecard, musí počítať s tým, že zmení svoj systém riadenia.*“ Nejde teda len o zavedenia meradiel či reťazca príčin a následkov. (Horváth&Partners, 2002, s. 56)

2.4.1 Organizačné predpoklady pre implantáciu

Tieto predpoklady majú zmysel v dvoch oblastiach: definícia koncepčných pravidiel - perspektív pre organizačné jednotky a zaistenie priebehu projektu. Pri rozhodovaní, ktorých podnikových jednotiek sa Balanced Scorecard bude týkať, je dôležité myslieť na to, že čím viac podnikových jednotiek je týmto spôsobom riadených, tým lepšie. Aj keď je potrebné poznať podobu priebehu Balanced Scorecard v celom podniku, je tiež potrebné si v prvom rade určiť pilotný projekt, ktorý sa bude týkať druhej alebo tretej úrovne riadenia, v ktorom sa neskôr zhodnotí jeho účelnosť pri rozhodovaní o rozširovaní do ďalších oblastí. (Horváth&Partners, 2002, s. 57)

Dôležitou úlohou je teda výber perspektív. Tu sa podnik môže držať pohľadu autorov nástroja Balanced Scorecard a vybrať si ich 4 perspektívy. Takisto si môže vybrať perspektívy, aké podnik považuje za dôležité v tej oblasti, v ktorej pôsobí. (Horváth&Partners, 2002, s. 57-58)

Neoddeliteľnou súčasťou organizačných predpokladov je výber stratégie, pretože Balanced Scorecard je odrazom stratégie podniku, na ktorej by sa mal podieľať vrcholový management. Ak je vrcholový management aktívne zapojovaný do tvorby, Balanced Scorecard tak získa vysokú prioritu. (Horváth&Partners, 2002, s. 58)

Podnik musí v prvom kroku teda určiť, kto bude realizovať implementáciu Balanced Scorecard do vnútorného prostredia. Človek, ktorý to bude mať na starosti bude riadiť celý vývoj implementácie. Klientom tohto procesu, teda tejto implementácie budú vlastníci firmy, ktorí musia byť do procesu kompletne zapojení. Vedúci projektu implementácie má na starosti termíny porád, skompletizovanie projektového tímu, správnu dokumentáciu o firme a pod. Vhodným kandidátom na tento post by mohol byť: riaditeľ pre strategické plánovanie a rozvoj, riaditeľ útvaru kvality alebo finančný riaditeľ. (Kaplan, 2000, s. 252)

2.4.2 Vytvorenie strategických cieľov

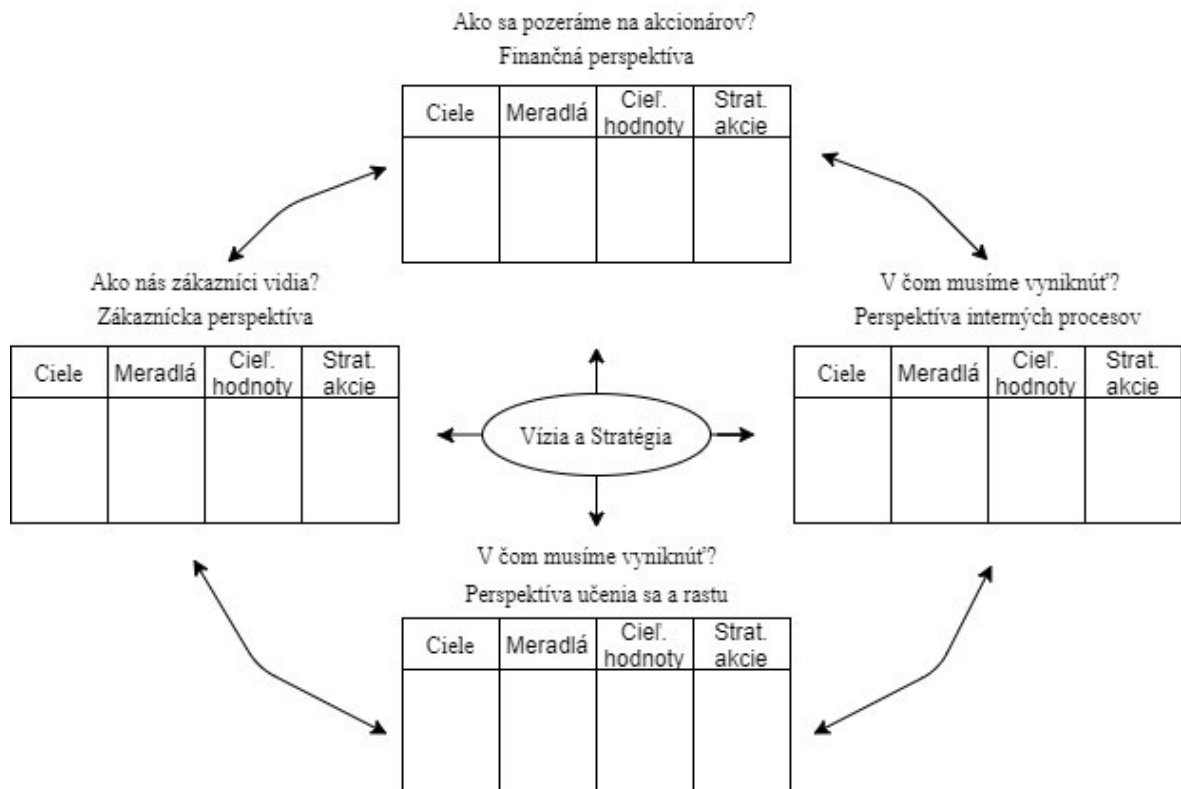
V tejto časti sa podnik venuje realizácii existujúcej stratégie, nie pre tvorbu nových stratégií. Dosiahnutie tejto stratégie sa vykoná pomocou cieľov, ktoré si podnik určí a zavedie ich do všetkých perspektív. V takom prípade môže podnik prísť aj na existujúcu chybnú stratégiu, ktorú je potrebné prerobiť. Pri vytýčení cieľov, ako stratégiu dosiahnuť, podnik neobsiahne v tejto fáze strategické analýzy, ktoré sa vykonávajú až vo fáze tvorby. Pri vytvorení stratégie a jej cieľov ako ich dosiahnuť sa musia zhodnúť všetci vrcholoví manažéri, len tak sa spozná, že je stratégia vhodná na realizovanie. (Horváth&Partners, 2002, s. 59-60)

2.4.3 Tvorba

Na základe predchádzajúcich krokov prechádzajú v jednotlivých podnikových jednotkách tieto kroky pri tvorbe:

- **Konkretizácia strategických cieľov** – správne určenie cieľov tvorí jadro konceptu. Najvhodnejšie je maximálne 20 cieľov na každú perspektívu.
- **Prepojenie strategických cieľov na základe reťazcov príčin a následkov** – z tohto prepojenia vznikne koncept, ktorý popisuje zmeny a zameranie podniku.
- **Výber meradiel** – nevyhnutnosťou výberu meradiel, je správne poznanie stratégie podniku. Vhodný výber meradiel odráža stratégiu podniku. Pre každú perspektívu Balanced Scorecard musia byť vybraté minimálne 3 meradlá. Výstupom výberu týchto meradiel by mal byť: zoznam cieľov s popisom, popis meradiel pre ciele, príklad kvantifikácie každého meradla.
- **Stanovenie cieľových hodnôt** – tieto hodnoty sa dajú vytvoriť pomocou benchmarkingu či dotazov od zákazníkov a zamestnancov či pomocou údajov z minulých období. Pre tieto hodnoty sa definuje aj časové obdobie ich dosiahnutia. Je potrebné, aby pri ich zostavovaní boli manažéri, pretože pre nich sú najviac hodnotné tieto údaje.
- **Odsúhlasenie strategických akcií** – v tomto kroku sa odsúhlasia tie akcie, ktoré sú zodpovedné za dosiahnutie cieľových hodnôt. Vyselektujú sa nepotrebné projekty, ktoré nepodporujú stratégiu firmy. (Horváth&Partners, 2002, s.60-61)

Nastavenie finančných perspektív



Obrázok 3 Tvorba finančných perspektív (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Keyes (2011, s. 2))

Spoločnosť spracuje svoje obchodné ciele do všetkých perspektív: finančnej, interných procesov, zákaznickej, učenia sa a rastu a zákaznickej. Spoločnosť potom určí vzťahy medzi príčinami a následkami: napríklad spokojní zákazníci kupujú viac tovaru, čo zvyšuje zároveň výnosy. Ďalej spoločnosť uvedie meradlá pre každý cieľ, určí cieľové hodnoty a identifikuje strategické akcie, ktoré majú pomôcť dosiahnuť tieto ciele. Oddelenia firmy vytvárajú scorecards, ktoré sú úzko späté s cieľmi spoločnosti a zamestnanci majú scorecards úzko späté na ciele ich oddelenia. Táto kaskádovitá povaha poskytuje pohľad na to, ako sú prepojené vzťahy medzi jednotlivcami, projektmi, na ktorých pracujú, jednotkami, ktoré podporujú, a ako to ovplyvňuje stratégiu podniku ako celku. (Keyes, 2011, s. 2-3)

2.4.4 Roll-out

V tejto fáze sa aplikujú, rozširujú postupy z fázy 3 na viac organizačných jednotiek podniku. Existujú 2 možnosti podnikového rozšírenia: zhora dole alebo rozšírenie zdola hore.

- Rozšírenie sa presunie z nadradených jednotiek do podriadených organizačných jednotiek – vertikálna integrácia cieľov.
- Na horizontálnej úrovni sa lepšie zladia pomocou Balanced Scorecard ciele a strategické akcie organizačných jednotiek na rovnakej úrovni. (Horváth&Partners, 2002, s. 63)

V tejto fáze sa sledujú hlavne tieto ciele:

- Spracovanie vyvážených cieľov pre ďalšie organizačné jednotky,
- určenie strategických prínosov organizačných jednotiek,
- delegovanie právomocí,
- prepojenie zamestnancov s podnikovými cieľmi a cieľmi jednotlivých oddelení,
- samostatné a zodpovedné správanie zamestnancov prihliadajúc na stratégiu,
- zameranie interných procesov na významné ciele,
- zameranie na strategické akcie na základe strategického riadenia zdrojov. (Horváth&Partners, 2002, s. 223)

2.4.5 Zaistenie stáleho používania

Implementácia Balanced Scorecard by nemala skončiť len pri vypracovaní strategických cieľov, reťazcov príčin a následkov, meradiel, cieľových hodnôt pre jednu organizačnú jednotku, pretože by to prinieslo len jednorazové silnejšie zameranie na stratégiu. Je potrebné si dať za cieľ vytvorenie organizácie, ktorá sa flexibilne prispôsobuje stratégii. K tomu je nevyhnutné prepojiť Balanced Scorecard s manažérskym systémom riadenia. Pre toto prepojenie je potrebný:

- Controlling, na kontrolu realizácie strategických akcií,
- integrácia Balanced Scorecard do strategického a operatívneho plánovania, kvôli stálemu adaptovaniu sa novej stratégie a prevedeniu cieľov do ročných plánov a rozpočtov,

- integrácia do reportingu kvôli sledovaniu plnenia cieľov,
- integrácia do systému riadenia ľudských zdrojov, ktoré napomôžu ku kompatibilite firemných cieľov s osobnými cieľmi.

Ďalším dôležitým aspektom tohto bodu je vybudovanie aj IT podpory, ktorá bude obsahovať sadu programových nástrojov pre Balanced Scorecard. Na konci tejto fázy nie je Balanced Scorecard len nástrojom k meraniu, ale je to aj nástroj pre riadenie. (Horváth&Partners, 2002, s. 63-65)

2.5 Bariéry a obmedzenia Balanced Scorecard

Keďže Kaplan v svojej knižke píše, čo sú predpoklady na zavedenie BSC. Nižšie sú preto uvedené bariéry podľa Vysušila(2004, s. 73), ktoré budú brániť zavedeniu Balanced Scorecard, ak predpoklady na zavedenie nebudú splnené.

Takisto Vysušil(2004, s. 71) popísal aj obmedzenia, ktoré môžu skomplikovať úspešné zavedenie systému Balanced Scorecard nejednej firme. Dôraz na nich padá preto, aby sa im firmy dokázali, berúc ich ako obmedzenia, vyvarovať.

2.5.1 Bariéry implementácie Balanced Scorecard

- **Nerealizovateľné vízie a stratégie** sú veľkou bariérou pre zavedenie BSC, pretože tu chýba mechanizmus podporovania vízie a stratégie všetkými zamestnancami. Tým pádom nie je podnik schopný preniesť svoju víziu do stratégie.
- **Neprepojená stratégia s jednotkovými cieľmi.** Jednotlivci v podniku môžu mať mnohokrát iné ciele, ako samotný podnik, čím sa potom nedajú zjednotiť jednotlivé úrovne podniku na rovnakú stratégiu.
- **Neprepojená stratégia s alokáciou zdrojov.** V podniku sa nachádzajú viazané zdroje, ktoré sa riadia centrálné a voľné zdroje, ktoré sú pre podnik ťažko riadené centrálné. Keďže má však stratégia centrálny charakter, môže byť alokácia týchto zdrojov sporná.
- **Nesprávne zameranie feedbacku.** V BSC je potrebné, aby udávanie feedbacku bolo neustále, s tým ako sa stratégia vyvíja. Bariéra by nastala v tom prípade, ak by sa spätná väzba poskytovala ako v tradičnom riadení zameraná na operatívne ciele, teda čo sa naozaj stalo. Hlavné teda je, aby nenastal rozbor medzi operatívnym a strategickým zameraním spätnej väzby.(Vysušil, 2004, s. 73)

2.5.2 Obmedzenia Balanced Scorecard

- **Vymedzenie presných meradiel výkonnosti**, keďže niektoré metódy majú presne určené meradlá výkonnosti, pri BSC je to veľmi zložité napríklad v zákazníckej perspektíve. Meradlá je možno nahradiť správou, ktorú vypracúvajú manažéri, tzv. memorand. Avšak je nutné si pamätať na dôležitý postup výberu meradiel. Najskôr je potrebné určiť si ciele. Neexistujú žiadne univerzálne meradlá pre BSC, ktoré by sa zaviedli do firmy a tým by sa automaticky aplikoval aj celý systém BSC.
- **Vyváženosť meradiel** zaručuje názov Balanced, preto je potrebné použiť vo firme celý komplex meradiel. Nie je možné, aby nejaká perspektíva prevažovala svojim počtom meradiel. Je potrebné nájsť teda balans medzi finančnými a nefinančnými meradlami, ale aj medzi verbálnymi a neverbálnymi.
- **Chýbajúce meradlá** najmä v perspektíve učenia sa rastu. Táto perspektíva je podľa Vysušila najzaostávanejšia z perspektív vďaka tomu, že nie sú jasne určené meradlá pre túto perspektívu a je veľmi málo integrovaná do strategických cieľov podniku.
- Podnik môže používať **diagnostické a strategické meradlá**. Diagnostické sú na zistenie či niečo v podniku nefunguje správne, čiže ho monitorujú. Strategické naopak pomáhajú popísať stratégiu na dosiahnutie konkurenčnej výhody. BSC sa sústreďí najmä na meradlá hybných síl, ktoré chce zaviesť na každú perspektívu v počte 4-7. Tie slúžia ako komplexný nástroj pre podnikovú stratégiu. V tomto prípade však musia spolu fungovať ešte dva druhy indikátorov hybných síl, aby sa pomocou nich nastavila stratégia a sledovalo sa jej plnenie. Sú to indikátory predstihové a oneskorené.

(Vysušil, 2004, s. 71)

3 STRATÉGIA A VPLYV PROSTREDIA NA PODNIK

Bez zadania dlhodobých cieľov a ako ich dosiahnuť by sa podnik len udržiaval v odvetví alebo by išiel do straty, preto je tak dôležité určiť si, čo a ako to chce dosiahnuť.

3.1 Charakteristika podnikovej stratégie

Stratégia je pojem cudzieho pôvodu. Do rozprávania sa dostal pomocou vojakov, ktorí ho prevzali z antiky. Starogrécke slovo stratégiá znamenalo umenie vodcovstva vojakov. Slovo stratégos – vojenský predák, jemu bolo zvolené od obyvateľov vedenie vojny. (Jirásek, 2003, s. 25)

Avšak podniková stratégia ako taká sa začala využívať v 90-tych rokoch, kedy jedny z najznámejších firiem ako IBM, General Motors či KODAK prešli reorganizáciou v najvyšších pozíciách. Výkonní riaditelia neboli menení nevyhnutne kvôli zlým manažérskym schopnostiam, ale predovšetkým kvôli tomu, že neboli schopní vytvoriť stratégiu, ktorá by efektívne reagovala na meniace sa konkurenčné prostredie. Nasledujúci výkonní riaditelia museli vytvárať dlhotrvajúce stratégie, za ktoré boli zodpovední (Collis a Montgomery, 1997, s. 1).

Možno ju charakterizovať ako riadenie orientované do budúcnosti s cieľom zvýšenia úspešnosti spoločnosti v danom odvetví. Pomocou nej sa spoločnosť snaží ovplyvňovať budúcnosť tak, aby boli splnené určené ciele, ktoré si spoločnosť v dlhodobom horizonte nastavila. (Gallo, 2011, s. 7)

Kaplan (2010, s. 20) stratégiu charakterizuje ako ucelený proces používajúci mnohé nástroje, akými sú vyhlásenie organizácie o poslaní, hodnôt, víziách, analýza vonkajšieho ekonomického a konkurenčného prostredia, do ktorého patrí analýza SWOT. K metodológiám patrí aj koncept Porterových 5 konkurenčných síl či metóda EFQM.

Gallo (2011, s. 14) zároveň popisuje aj typické znaky stratégie, ktorými sú:

- Neistota, akou prebiehajú procesy
- Rozsah vplyvov okolia a univerzálnosti vzťahov
- Typické kritéria pre zhodnotenie následku z prijatého rozhodnutia
- Jedinečnosť a svojráznosť rozhodovacích okolností

3.1.1 Fázy tvorby stratégie

Stratégia má mnoho fáz, ktorými si musí prejsť a bude integrovaná pri realizácii procesov.

Kaplan (2010, s. 22) ich uviedol 6, ktoré sú stručne charakterizované:

1. Vypracovanie stratégie – s použitím strategických nástrojov, akými sú popísanie poslania, hodnôt, vízií a stratégie.
2. Plánovanie stratégie – s použitím nástrojov, akými sú napríklad mapy stratégie a systém Balanced Scorecard. V tejto fáze sa plánujú rozpracované strategické ciele, rozpočty či priradenie zdrojov.
3. Vyladenie organizácie – keď je vytvorený systém Balanced Scorecard, manažéri začínajú aplikovanie stratégie na všetky organizačné zložky. Zapájajú aj zamestnancov pomocou ich osobných cieľov k podpore ich systému.
4. Plánovanie činností – po tom, ako sa zapoja zamestnanci a všetky organizačné zložky, začínajú sa plánovať kľúčové procesy, plánovanie tržieb, rozpočty a iné pomocou nástrojov kvality, procesov, reengineeringu, keďže existuje väzba medzi stratégiou a každodennými procesmi vo firme.
5. Sledovanie, poznávanie a učenie sa – s realizáciou stratégie a plánovaním činností sa zároveň sledujú aj problémy, ktoré môžu nastať, čo dodáva spätnú väzbu organizácii.
6. Overovanie a prispôsobovanie – vedenie overuje a využíva údaje, ktoré získa zo sledovania ako aj interných procesov, tak aj externého prostredia. To mu napomáha vyhnúť sa problémom a prekážkam, ktoré môžu nastať a implementovať stratégiu správnym spôsobom a smerom.

3.1.2 Taktika

Taktika je doplnujúci pojem k stratégii, pretože je jej neoddeliteľnou súčasťou. Taktika je výber rôznych nástrojov a metód, ktoré má firma k dispozícii. Taktikou sa možno dopracovať k cieľom, ktoré určuje stratégia. (Gallo, 2013, s. 14)

3.2 Vízia

Vízia je zároveň predstava podniku o budúcnosti. Je to pojem o tom, čo sa tvorí v jadre podniku od minulosti, cez prítomnosť o tom, akoby mala vyzerat' budúcnosť podniku. Jej

tvorba nie je jednoduchá. Patrí k najzodpovednejším a najkomplikovanejším úlohám vedenia. Najvhodnejšími tvorcami vízie sú správna rada, exekutíva a management. Vedenie podniku si dáva pozor na to, čo komu, kedy a kde zdieľajú. (Jirásek, 2003, s. 89)

3.3 Misia

Misia je zároveň poslanie podniku, ktoré sa ľahko formuluje a hneď sa zdieľa s okolím. Nie je určená len interne spoločnosti, ale širšiemu okoliu, ktoré má o spoločnosť tiež záujem. Misia však zjednocuje názory aj vnútri podniku, pretože zamestnanci môžu niekedy uvažovať o tom, ako sa zachovať pri určitých situáciách avšak misia by im mala napomôcť a nasmerovať ich k správneému jednaniu. Vedenie podniku by malo ísť príkladom pri dodržiavaní misie. V stručnejšom znení by sa mala misia zamerať na tieto hlavné body: zodpovednosť za produkciu, vzťah k zákazníkom, vzťah k dodávateľom, vzťah k zamestnancom, vzťah k miestnej správe a občianskym záujmom, zdieľané hodnoty a etika. (Jirásek, 2003, s. 89)

O poslaní teda misii podniku píše aj Gallo (2013, s. 43), ktorý ju popisuje ako stmelovaciu filozofiu, ktorá je popisovaná najmenej jednou vetou, ktorá je taktiež postačujúca. Hlavnou podstatou je, aby bola hlavnou charakteristikou základného úsilia firmy. Na jednej strane v užšom ponímaní môže poslanie popisovať predstavu firmy o zameraní, produktoch či službách, ktoré poskytuje či technológiami, ktorými disponuje. Na druhej strane v širšom zmysle slova poslanie popisuje oblasť pôsobenia v globálnejšej rovine.

3.3.1 Charakteristika poslania

Poslanie má 5 základných charakteristík:

1. História je základným prvkom každej firmy, ktorá sa môže pýšiť históriou svojich cieľov, politiky či dosiahnutých výsledkov. Pri popisovaní súčasných či budúcich cieľov, ktoré chce firma dosiahnuť musí vychádzať zo svojej histórie a nesmie sa od nej príliš vzdialiť.
2. Súčasná preferencia majiteľov a manažmentu firmy, ktorí majú svoje vlastné predstavy o poslaní firmy.
3. Trhové hospodárstvo ovplyvňuje poslanie firmy tak, že môže predstavovať pre firmu rôzne príležitosti, ale zároveň môže skrývať aj rôzne hrozby, s ktorými firma musí rátať.

4. Zdroje firmy určujú smer, ktorým môže firma svoje poslanie uskutočňovať.
5. Kompetencie sú v neposlednom rade tiež dôležité, pretože mimo svojich kompetencií, ktorými disponuje, firma nemôže tvoriť svoje poslanie. Svoje poslanie môže tvoriť len zo svojich reálnych kompetencií. (Gallo, 2013, s. 44)

Pri identifikácii poslania musí podnik odpovedať hlavne na otázky: „*ČO podnik uspokojuje? KTO sú firemní zákazníci? AKO sú uspokojované zákaznícke potreby? PREČO robí podnik práve to čo robí* (Antošová, 2012, s. 80)?“ Keď podnik vysloví odpovede na tieto otázky, vytvorí nimi poslanie.

3.3.2 Funkcie poslania

Poslanie má aj niekoľko funkcií, ktoré spomenul Gallo (2013, s. 44):

- Motivujúca, avšak podnetom motivácie by nemal byť zisk, ale motivovať by malo zamestnancom, že poskytujú pridanú hodnotu a prispievajú tak k lepšiemu životu zákazníkov.
- Ovplyvňovanie politiky firmy, tak aby sa podarilo dosahovať všetkým vytýčené ciele.
- Poskytovanie predstavy a smeru rozvoja do budúcnosti firmy.

3.4 Strategické riadenie

Strategické riadenie sleduje plánovanie a dlhodobé ciele podniku. Zohľadňuje pri tvorbe cieľov všetky poznatky o interných procesoch v podniku ako aj o jeho okolí. Strategické riadenie musí vychádzať zo strategického plánovania, na ktoré nadväzuje taktické, ale aj operatívne riadenie (Gallo, 2013, s. 14).

Proces riadenia je súhrn všetkých nástrojov, ktorými možno popísať stratégiu a nimi ju aj uskutočniť. Tento proces možno rozdeliť do piatich fáz (Antošová, 2012, s. 72-74):

- Prvým zásadným krokom je formulácia toho, čo podnik predstavuje a kam sleduje, takže predstavenie vízie, misie a cieľov.
- Druhým krokom je analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia.
- Tretím krokom je na základe analýz sformulovanie stratégie.
- Štvrtým krokom je implementácia stratégie do podniku a do podnikového diania.

- Posledným krokom je priebežné vyhodnocovanie stratégie a uskutočňovanie prípadných nápravných krokov.

3.5 Analýza vnútorného prostredia

Dôležité okrem stanovenia si poslania, predstavy budúcnosti či stratégie je aj analýza vnútorného prostredia firmy, kde hodnotí vlastnú výkonnosť.

Analýza vnútorného prostredia hodnotí výkonnosť firmy. Doteraz však nebol vytvorený žiadny presný koncept meradiel Balanced Scorecard (Kaplan, 2010, s. 61), preto je do tejto podkapitoly zaradená finančná analýza, ktorá sa opiera o zhodnotenie finančných ukazovateľov.

3.5.1 Finančná analýza

Finančná analýza je v jednoduchom ponímaní rozbor akejkoľvek činnosti, ktorá súvisí s časom a peniazmi. Jej hlavným zmyslom je pripravovať podklady pre kvalitné rozhodovanie a fungovanie podniku. (Růčková, 2008, s. 9)

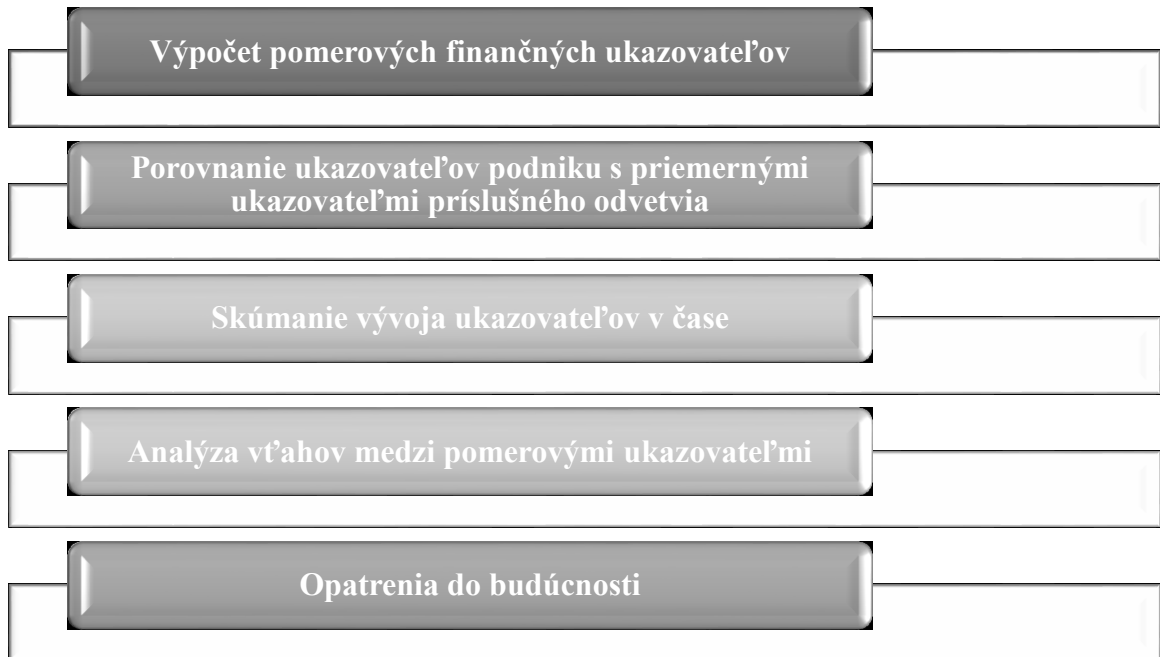
Knápková a Pavelková (2010, s. 15) popisujú finančnú analýzu v širšom ponímaní ako nástroj ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie podniku, ktoré zahŕňa zisťovanie o ziskovosti podniku, kapitálovej štruktúre, efektívnosti aktív či zadlženosti.

Predmetom finančnej analýzy je najmä výkaz zisku a strát a súvaha. **Súvaha** je prehľadné poradie majetku a zdrojov k určitému dátumu. Údaje vyskytujúce v súvahe popisujú stav ekonomickej veličiny, teda stav majetku a zdrojov jeho krytia. Predmetom súvahy je podnikový majetok, ktorého štruktúra môže byť rôznorodá. Majetok je v súvahe vyjadrený v konkrétnej forme, ako majetok a v abstraktnej forme ako zdroje krytia majetku. Musí tu platiť však bilančný princíp, ktorý vychádza z podvojného účtovníctva. Aktíva (majetok) sa musia rovnať pasívam (zdrojom majetku) (Kotulič, Király a Rajčániová, 2018, s. 29)

Výkaz zisku a strát je známy aj pod pojmom výsledovka popisuje tokové (intervalové) ukazovatele. Hlavným delením je na výnosy a náklady z prevádzkovej činnosti, finančnej činnosti a mimoriadnej činnosti (Chajdiak, 1997, s.13).

Růčková (2008, s. 31) popisuje výkaz zisku a strát trochu konkrétnejšie ako písomný prehľad výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia podniku. Je potrebné poznať rozdiel medzi výnosmi/prijmami a nákladmi/výdavkami, pretože výsledovka zachycuje pohyby výnosov a nákladov. Je realizovaná ročne alebo v kratších intervaloch.

Postup pri finančnej analýze sa skladá z týchto etáp:



Obrázok 4 Etapy finančnej analýzy (Zdroj: vlastné spracovania podľa Oreský, 2016, s. 106)

Medzi **základné metódy** finančnej analýzy patria podľa Knápkovej a Pavelkovej (2010, s. 59)

- **Analýza stavových (absolútnych ukazovateľov)** sa používajú najmä k analýze vývojových trendov – porovnanie vývoja v časových radách a k percentuálnemu rozboru komponentov. Inak povedané, používa sa tu horizontálna a vertikálna analýza (Knápková, Pavelková, 2010, s. 65).
- **Analýza tokových ukazovateľov** sa predovšetkým týka analýzy nákladov, výnosov, zisku a cash-flow s použitím vertikálnej a horizontálnej analýzy. (Knápková, Pavelková, 2010, s. 59)
- **Analýza rozdielových ukazovateľov** je potrebná k analýze a finančnému riadeniu s orientáciou na likviditu. Najvýznamnejší ukazovateľ je čistý pracovný kapitál, ktorý je rozdielom obežného majetku a krátkodobých cudzích zdrojov. Podnik môžeme považovať za likvidný len v prípade, ak má dostatok krátkodobých likvidných aktív. Je to zároveň časť obežného majetku, ktorá je financovaná dlhodobým kapitálom. (Knápková, Pavelková, 2010, s. 81)

- **Analýza pomerových ukazovateľov.** Do tejto skupiny ukazovateľov patria ukazovatele rentability – viazanosť kapitálu, likvidity – platobnej schopnosti, zadlženosti – štruktúra finančných zdrojov a finančného trhu. (Kalouda, 2016, s. 63)
- **Analýza sústavy ukazovateľov**
- **Súhrnné ukazovatele hospodárenia**

3.6 Analýza vonkajšieho prostredia

Dôležité okrem stanovenia si poslania, predstavy budúcnosti či stratégie je aj analýza vonkajšieho prostredia, kde je nutné zhodnotiť konkurentov či jej postavenie na trhu.

Do analýzy vonkajšieho prostredia podľa Kaplana (2010, s. 59) patria najmä analýzy, ktoré pomôžu vedeniu firmy porozumieť, aké majú ekonomické alebo celkové trendy účinnok na ich činnosť. Táto analýza vyhodnocuje najmä makroekonomické prostredie, ktoré ovplyvňuje firmu zmenou úrokových sadzieb, zmenami cien, regulačnými opatreniami a iným. Do tejto skupiny patrí Pest analýza a Porterova analýza 5 konkurenčných síl či SWOT analýza.

3.6.1 Pest analýza

Táto analýza má v literatúre zaužívaných viac názvov ako SLEPTE, STEP či PESTLE, ktoré sú prebraté z charakterizujúcich slov anglického jazyka. PEST – politické, ekonomické, sociálne a technické faktory. Táto analýza popisuje a zaujíma sa o kľúčové vonkajšie vplyvy, ktoré pôsobia na podnik. (Mallya, 2007, s. 42)

Vplyvy, ktoré pôsobia v jednotlivých prostrediach na podnik popísal aj Slávik (1999, s. 54-57):

Politické prostredie ovplyvňuje pôsobenie podniku politikou štátu, ktorá stanovuje právne normy či právne vzťahy na uskutočňovanie štátnych funkcií v oblasti financií, obchodu či kultúry. Pre podnik môžu tieto regulácie predstavovať hrozbu či výhodu najmä čo sa týka noriem, ktoré upravujú export či import, rôzne dopravy alebo druhy podnikania.

Ekonomické prostredie je ovplyvňované spôsobom hospodárskeho mechanizmu, hospodárskej politiky a medzinárodných hospodárskych vzťahov. Stav tohto prostredia ovplyvňuje dosahovanie zisku podnikov. Za najdôležitejšie sledované ukazovatele tohto

prostredia patria miera hospodárskeho rastu, úroková miera, miera inflácie a menové kurzy.

Sociálne prostredie je celkom rôznych prvkov, ktoré môžu predstavovať hrozby aj príležitosti pre podnik. Zahŕňa súbor spôsobov správania, postojov, potrebami či záujmami jednotlivcov a skupín. Tieto postoje nadobúdajú mravný, politický, zdravotný či náboženský obsah a môžu ovplyvňovať zmeny potrieb zákazníkov alebo požiadavky zamestnancov.

Technické prostredie je tvorené organizáciami ziskového aj neziskového sektoru, ktoré sa zaoberajú vývojom nových metód, materiálov či výrobkov. Zlepšovanie a využívanie vedeckých poznatkov zrýchľuje životný cyklus výrobkov a technológií.

3.6.2 Porterova analýza 5 konkurenčných síl

Gallo (2013, s. 102) opisuje Porterovu analýzu piatich síl, ako najlepší model pri skúmaní konkurenčných síl. Zároveň je aj najpoužívanejším modelom, pretože jeho použitie je jednoduché. Model tvorí 5 síl, ktoré sú zároveň aj zdrojmi konkurencie:

- Potencionálni konkurenti
- Konkurovanie medzi existujúcimi firmami na trhu
- Zákazníci
- Dodávateľia
- Substitúty

3.6.3 SWOT analýza

SWOT analýzu popisuje presnejšie Gallo (2013, s. 76), ktorý píše, že SWOT analýza je zostavenie a zoradenie interných silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb spoločnosti podľa významnosti. Patrí k najpoužívanejším nástrojom na zhodnotenie strategického stavu spoločnosti. Posudzuje v nej:

- **Silnú stránku** – je taká stránka, v ktorej má spoločnosť výhodu, je v nej dobrá a prináša jej trhovú výhodu. Môže to byť značka, produkt, stroj a pod.
- **Slabú stránku** – je taká stránka, ktorá spoločnosť voči konkurencii privádza do nevýhody a je to zároveň niečo, čoho spoločnosť pociťuje nedostatok. Môže to byť image spoločnosti, slabý výskum a vývoj a pod.

- **Príležitosti a hrozby** sa zisťujú v spojitosti s externým okolím, ktoré môže v budúcnosti ovplyvňovať fungovanie spoločnosti. Mali by byť spomenuté tak, aby popisovali aj im adekvátne riešenia. Zoraďujú sa podľa významnosti, aby sa im venovala správna pozornosť.

V nasledujúcej tabuľke sa nachádza popis SWOT analýzy vyhovujúcej systému Balanced Scorecard podľa Kaplana (2010, s. 62)

Tabuľka 2 SWOT analýza – BSC (zdroj: Kaplan, 2010, s.62)

SWOT				
	Silné stránky	Slabé stránky	Príležitosti	Hrozby
Finančná perspektíva	Silné a slabé stránky súčasnej finančnej výkonnosti		Zvyšovanie tržieb či produktivity a tým dosahovanie finančných cieľov	Hrozba udržiavania finančnej výkonnosti
Zákaznícka perspektíva	Silné a slabé stránky vnímania zákazníkov firemnej ponuky		Získavanie zákazníkov, nových trhov, ponuky	Hrozby od zákazníkov a konkurentov
Perspektíva procesov	Silné a slabé stránky interných procesov		Zlepšenie interných procesov	Hrozby vyvolané nedostatkami interných procesov
Perspektíva učenia sa	Silné a slabé stránky zamestnancov, kultúry, stratégie		Rozvíjanie kultúry a schopností k dosiahnutiu stratégie	Hrozby pri realizácii stratégie kvôli zamestnancom alebo kultúre

4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Existuje veľa ponímaní merania a riadenia výkonnosti podniku. Vo všeobecnosti je to však efektívny systém, ktorý napomáha pri strategickom, taktickom a operatívnom riadení. Výkonnosť podniku sa dá merať pomocou finančných ukazovateľov, do ktorých patria tradičné ukazovatele zisku, rentability, likvidity či aktivity. Do finančných ukazovateľov tiež patrí skupina moderných ukazovateľov, ktorými sa dá zhodnotiť napríklad výnosnosť investície. Do súčasných konceptov sa dá zaradiť EFQM model, ABC, Benchmarking či Balanced Scorecard. Tieto koncepty zlepšujú hodnotové vnímanie podniku a zlepšovanie podnikových procesov a reagujú aj na zmeny prostredia, v ktorej sa podniky v súčasnosti vystavujú. Tieto koncepty sú zamerané na zlepšovanie výkonnosti z hľadiska konkurencie či inovácií, preto sa zameriavajú hlavne predvídaním budúcnosti a nie len sledovaním finančných hodnôt minulosti.

Všeobecne neexistuje správny koncept riadenia výkonnosti, pretože každý autor bude tvrdiť, že ten jeho je správny. Niektoré nástroje sú zameriavané prevažne na finančné ukazovatele, iné sú práve na hodnotové vnímanie.

Balanced Scorecard však patrí v súčasnosti k jedným z najlepších strategických konceptov. Autori nástroja, Kaplan a Norton, vytvorili koncept, ktorý sa snaží zamerať na obe stránky podniku. Tento nástroj je tak systémom vyvážených ukazovateľov zameraných na 4 perspektívy: zákaznícku, finančnú, procesnú a inovačnú. Tento systém sa do podniku implementuje vo viacerých krokoch a taktiež ako mnohé iné, má aj svoje bariéry či obmedzenia.

V tomto prípade riadenia výkonnosti je potrebné poznať podnik ako celok. Teda interne jeho stratégiu, misiu a víziu, ktoré sú pre vnímanie podniku a pre podnik ako taký významné. Ale aj jeho externú stránku, teda to, čo ho môže ovplyvňovať z jeho prostredia, v ktorom pôsobí, teda podniká.

Poznatky získané pri spracovaní teoretickej časti práce budú použité v praktickej časti pri analyzovaní interného a externého prostredia podniku s použitím spomínaných analýz. Bude popísaný aj súčasný stav merania a riadenia výkonnosti vo firme, ktorý napomôže pri aplikácii Balanced Scorecardu do firmy podľa krokov popísaných v teoretickej časti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Spoločnosť pôsobí na trhu veľmi dlho, je známa svojou dlhou históriou a ľudia si pamätajú mnohé názvy. V minulosti bola známa hlavne vďaka poskytnutiu mnohých pracovných miest v Trenčíne. V súčasnosti je však známa najmä vďaka svojim produktom.

5.1 Popis firmy

- **Historický názov:** Slovlik, s.r.o.
- **Súčasný názov:** OLD HEROLD, s.r.o.
- **Právna forma:** Spol. s.r.o.
- **Sídlo:** Bratislavská 36, 911 05 Trenčín
- **Deň zápisu do Obchodného registra:** 20. mája 1998
- **Počet zamestnancov:** 150-199
- **SK NACE:** 11 010 Destilovanie, úprava a miešanie alkoholu
- **Predmet podnikania:** Dokopy 42 predmetov podnikania v ORSR
 - Výroba ovocných štiav a ovocných vín
 - Výroba nealkoholických nápojov
 - Výroba nápojov s nie viac než 15% alkoholu
 - Predaj alkoholu a alkoholických nápojov v spotrebiteľskom balení
 - Výroba ovocných destilátov, liehovín
 - Rafinovanie liehu
 - A iné

(FinStat, © 2020)

5.2 História firmy

Firma sa môže pýšiť dlhou a bohatou históriou, pretože počas rokov zmenila niekoľko mien, majiteľov či menila priestory naprieč celým Trenčínom.

Jej história sa začala písať v roku 1886 vo vtedajšej Trenčianskej Župe, kedy sa zároveň začal rozmáhať liehovarnícky priemysel. Zároveň v tom roku vznikol v Trenčíne malý

hospodársky liehovar – podnik Korhauser a Herczka. Ďalší rok vznikol prvý prototyp stroja na výrobu liehu. O rok na to sa začali vyrábať kvasnice.

V roku 1905 je založená „Prvá trenčianska borovičková, likérová, koňaková a octová továreň a pálenie slivák“, ktorá sa neskôr premenovala na „Prvá trenčianska borovičková a likérová továreň“, v ktorej sa začal vyrábať najznámejší produkt – Borovička JUNIPERUS, ktorá neskôr v roku 1936 získala v Prahe ochrannú známku.

Názov Slovlik – Prvá slovenská likérová továrňa, ktorý je známy doteraz, sa začal objavovať v roku 1921. Továreň vtedy začala vyrábať produkt známy až doteraz – Borovičku KONIFERUM. Firma získala v tom čase rôzne ČSR ocenenia.

Firmu postihli aj krušné časy či už počas rozdelenia ČSR alebo počas SNP, kde jej hrozilo, že bude zničená výbuchom. Počas týchto rokov závod zmenil niekoľkých majiteľov a podstúpil veľa zmien.

V šesťdesiatych rokoch sa podarili viaceré míľniky – trenčianska slivovica začala uvádzať na trh ako Bošacka a Trenčianska borovička Juniperus bola zaregistrovaná na Medzinárodnom úrade pre ochranu priemyselného vlastníctva v Ženeve pod číslom 46. Závod získal aj Rad práce.

Koncom dvadsiateho storočia bol ukončený privatizačný proces, kedy 1.5.1992 vznikla firma OLD HEROLD FERM, a.s. V týchto rokoch sa do popredia dostáva nevyhnutnosť byť konkurencie schopný a začína sa podporovať obchod a reklama, ktorá dnes zohráva mimoriadne dôležitú úlohu vo firme.

K súčasnému názvu sa firma dostáva až v roku 1998. (Old Herold, © 2019-20)

5.3 Súčasná firma

Firma Old Herold sa považuje za nezameniteľnú firmu pre zákazníkov vďaka typickým slovenským výrobkom. Snažia sa poukázať na svoju dlhú históriu v dizajne svojich výrobkov a aj na to, že to čo síce vyzerá staro, môže byť trendové. Snažia sa prostredníctvom svojich výrobkov sprostredkovať zákazníkom zážitky, emóciu či spomienky. Na druhej strane sa tiež považujú za spoľahlivého a korektného obchodného partnera, ktorý upiera pozornosť na požiadavky svojho klienta a snaží sa vyhovieť, tak aby boli spokojné obe strany.

Firma je držiteľom certifikátov systému kvality EN ISO 9001:2015 a EN ISO 22000:2005, ktorými sa zaviazala usmerňovať firmu s ohľadom na kvalitu a zároveň zabezpečovanie bezpečnosti potravín. Politiku kvality majú integrovanú do firmy od roku 2007.

Zároveň sa firma snaží správať zodpovedne voči spoločnosti a tak je súčasťou kampane pi s rozumom, ktorá robí osvetu o rizikách požitia alkoholu.

Je akcionárom spoločnosti Recyklogroup, a.s., ktorá zabezpečuje vytvorenie, prevádzkovanie a financovanie systému združeného nakladania s vyhradeným prúdom odpadu.

Na propagáciu svojich výrobkov a firmy sa zúčastňujú mnohých výstav, z ktorých si odnášajú mnohé ocenenia. V roku 2020 získali Cenu Danubius Gastro za Juniperus Borovička Horec. (Old Herold, © 2019-20)

5.4 Produktové portfólio

Produktové portfólio firmy tvorí široké spektrum výrobkov v skupinách borovička, slivovica, vodka, brandy, gin, bylinné a mliečne likéry.

Medzi najvýznamnejšie produkty patria hlavne značky:

- **Juniperus** dvakrát pálený borievkový destilát z ručne zberaných plodov, ktoré sa spracovávajú náročným fermentačným a destilačným procesom. Vyrába sa v dvoch variantoch Špeciál a Horec.
- **Koniferum** je slovenská borovička, ktorá obsahuje vysoký podiel borovičkového destilátu vyrobeného z prekvasených borievok a špeciálnu borievkovú arómu. Patrí k najobľúbenejším na trhu. Vyrába sa v 4 príchutiach: Originálna chuť, Limetka, Grapefruit, Brusnica.
- **Bošácka slivovica** je výnimočne vyrábaná v trenčianskom kraji už viac ako storočie. Destiluje sa tradičným systémom po vykvasení kvalitného ovocia. Má jemnú chuť slivovicového destilátu.
- **Riava** je spojením trstinového rumu s domácim liehom a voňavými esenciami. Je vynikajúci do horúcich nápojov alebo do koláčov a zákuskov. Vyrábajú sa v troch variantoch Špeciál, Orech a Hafira.

- **Považský repák** je vyrábaný v trenčianskom regióne. Destiluje sa tradičným systémom. Vzniká destiláciou šťavy z cukrovej repy. Má jemnú chuť destilátu bez akýchkoľvek prísad.

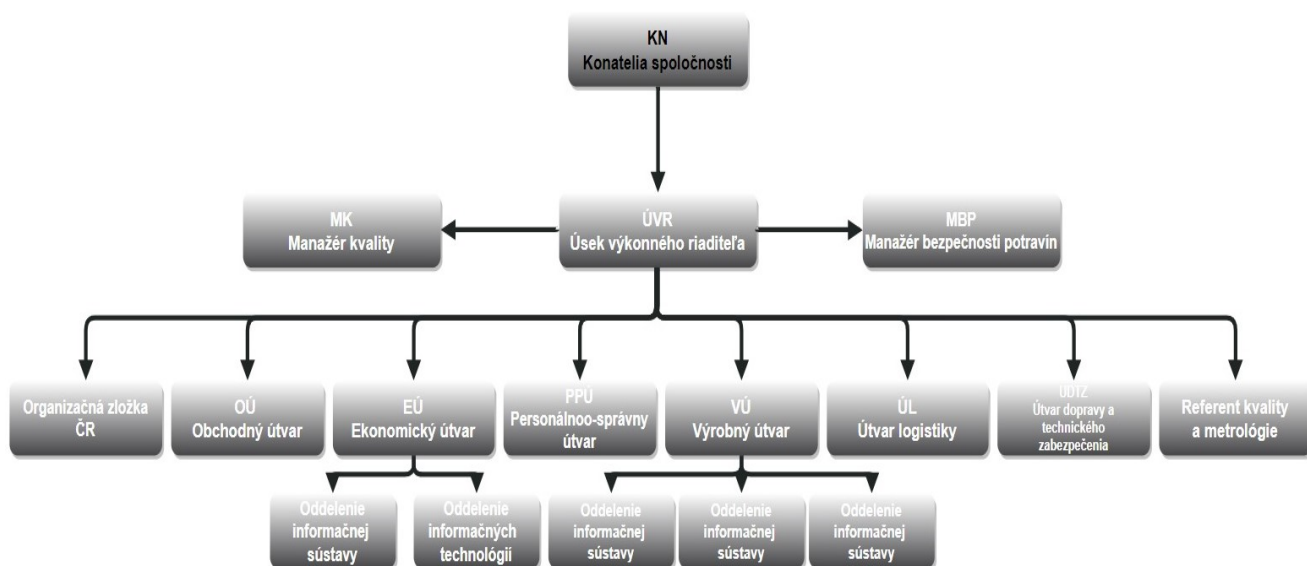
Medzi ostatné patria:

- Laugaricio pod túto značku patrí vodka.
- Herold originál je rada vodiek s rôznymi príchutami.
- Herold Bitter je značka bylenných likérov.
- Herold Fruit
- Likéry

Spoločnosť ponúka aj Gastro balenia rozdelené podľa obsahu liehu do 4 skupín: Špeciál, 40% obsah alkoholu, 36% obsah alkoholu, 35% obsah alkoholu. Tieto destiláty sú balené vo vratných fľašiach a prepravkách. Týmto sortimentom sa zameriavajú hlavne na gastro prevádzky.

Ponúka taktiež dostupnejší sortiment, takzvané konzumné liehoviny taktiež rozdelené podľa obsahu alkoholu a panáky. (Old Herold, © 2019-20)

5.5 Organizačná štruktúra



Obrázok 5 Organizačná štruktúra OH (Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy)
Organizačná štruktúra firmy sa skladá z jednotlivých útvarov, ktoré spadajú pod výkonného riaditeľa, ktorý sa zodpovedá konateľom spoločnosti. Spoločnosť disponuje

organizačnou zložkou aj v Českej Republike, ktorú prezentujú 2 obchodní zástupcovia pre celú republiku. Táto organizačná zložka má vlastnú právnu formu, ale nie je to subjekt, ktorý má Základný Kapitál. Obchodní zástupcovia sa sústreďujú hlavne na oblasť Moravu.

6 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA

Analýza vnútorného prostredia firmy je potrebná pre získanie podrobného prehľadu o financiách firmy či výrobnom programe, organizačnej štruktúre, zamestnancoch a podobne.

6.1 Analýza ekonomickej situácie spoločnosti

Súčasťou tejto analýzy je finančná analýza, ktorá sa bude skladať z analýzy absolútnych ukazovateľov, ktorá je zameraná na horizontálnu a vertikálnu analýzu súvahy a výkazu zisku a strát. Ďalej sa bude venovať analýze pomerových ukazovateľov a rozdielových ukazovateľov. Tieto analýzy sa budú zameriavať na údaje z rokov 2016-2018 z účtovných výkazov firmy Old Herold s.r.o.

6.1.1 Horizontálna analýza súvahy

Horizontálna analýza ako súčasť analýzy absolútnych ukazovateľov je zameraná v konečnom dôsledku na upozornenie zmien, ktoré vo firme dochádzajú. Porovnávajú sa teda rozdiely jednotlivých položiek súvahy medzi rokmi.

Z nasledujúcej tabuľky vychádzali obe analýzy súvahy.

Tabuľka 3 Súvaha firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

v €	2016	2017	2018
AKTÍVA	22 652 116	23 231 606	21 844 685
Dlhodobý majetok	2 477 027	2 598 206	2 883 562
<i>Dlhodobý nehmotný majetok</i>	0	0	0
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	41 071	32 325	37 468
<i>Dlhodobý finančný majetok</i>	2 435 956	2 565 881	2 846 094
Oběžná aktiva	20 102 705	20 563 998	18 887 086
<i>Zásoby</i>	3 840 500	3 868 652	4 404 425
<i>Pohl'adávk</i>	9 058 611	8 705 630	7 209 072
dlhodobé	405 815	411 318	405 892
krátkodobé	8 652 796	8 294 312	6 803 180
<i>Krátkodobý finančný majetok</i>	1 080 889	1 161 778	1 810 257
<i>Finančné účty</i>	6 122 705	6 827 938	5 463 332
Časové rozlíšenie aktív	72 384	69 402	74 037
PASÍVA	22 652 116	23 231 606	21 844 685
Vlastný kapitál	15 020 464	15 534 852	15 306 900
<i>Základný kapitál</i>	663 880	663 880	663 880
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0
<i>Rezervný fond</i>	66 388	66 388	66 388
<i>Fondy zo zisku</i>	0	0	0
<i>Oceňovacie rozdiely z precenenia</i>	0	0	6 027
<i>VH minulého obdobia</i>	12 654 135	12 754 465	12 879 881
<i>VH bežného obdobia</i>	1 636 061	2 050 119	1 690 724
Cudzí zdroje	7 542 924	7 575 911	6 438 973
<i>Dlhodobé záväzky</i>	6 188	5 373	8 521
<i>Dlhodobé rezervy</i>	0	0	0
<i>Krátkodobé záväzky</i>	6 935 224	6 944 868	5 776 273
<i>Krátkodobé rezervy</i>	74 249	98 407	126 482
<i>Bankové úvery</i>	527 263	527 263	527 697
Časové rozlíšenie pasív	88 728	120 843	98 812

K nasledujúcim výsledkom sa došlo po dosadení do vzorcov:

$$\text{Absolútna zmena} = \text{ukazovateľ}_t - \text{ukazovateľ}_{t-1}$$

$$\% \text{zmena} = (\text{absolútna zmena} * 100) / \text{ukazovateľ}_{t-1}$$

Tabuľka 4 Horizontálna analýza súvahy firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

v €	2017/2016		2018/2017	
	Absolútne	Percentuálne	Absolútne	Percentuálne
AKTÍVA	579 490	2,56%	-1 386 921	-5,97%
Dlhodobý majetok	121 179	4,89%	285 356	10,98%
<i>Dlhodobý nehmotný majetok</i>	0	x	0	x
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	-8 746	-21,29%	5 143	15,91%
<i>Dlhodobý finančný majetok</i>	129 925	5,33%	280 213	10,92%
Obežné aktíva	461 293	2,29%	-1 676 912	-8,15%
<i>Zásoby</i>	28 152	0,73%	535 773	13,85%
<i>Pohľadávky</i>	-352 981	-3,90%	-1 496 558	-17,19%
dlhodobé	5 503	1,36%	-5 426	-1,32%
krátkodobé	-358 484	-4,14%	-1 491 132	-17,98%
<i>Krátkodobý finančný majetok</i>	80 889	7,48%	648 479	55,82%
<i>Finančné účty</i>	705 233	11,52%	-1 364 606	-19,99%
Časové rozlíšenie aktív	-2 982	-4,12%	4 635	6,68%
PASÍVA	579 490	0,0256	-1 386 921	-5,97%
Vlastný kapitál	514 388	0,0342	-227 952	-1,47%
<i>Základný kapitál</i>	0	0,00%	0	0,00%
<i>Kapitálové fondy</i>	0	x	0	x
<i>Rezervný fond</i>	0	0,00%	0	0,00%
<i>Fondy zo zisku</i>	0	x	0	x
<i>Oceňovacie rozdiely z precenenia</i>	0	x	6 027	x
<i>VH minulého obdobia</i>	100 330	0,79%	125 416	0,98%
<i>VH bežného obdobia</i>	414 058	25,31%	-359 395	-17,53%
Cudzie zdroje	32 987	0,44%	-1 136 938	-15,01%
<i>Dlhodobé záväzky</i>	-815	-13,17%	3 148	58,59%
<i>Dlhodobé rezervy</i>	0	x	0	x
<i>Krátkodobé záväzky</i>	9 644	0,14%	-1 168 595	-16,83%
<i>Krátkodobé rezervy</i>	24 158	32,54%	28 075	28,53%
<i>Bankové úvery</i>	0	0,00%	434	0,08%
Časové rozlíšenie pasív	32 115	36,19%	-22 031	-18,23%

Horizontálna analýza popisuje rozdiely v položkách medzi jednotlivými rokmi. V tabuľke je možné vidieť vysoký nárast krátkodobého finančného majetku a zásob v aktívach aj z pohľadu relatívneho aj absolútneho. Krátkodobý finančný majetok vzrástol kvôli nákupu ďalšej zmenky. V roku 2017 firma mala 1 zmenku. V roku 2018 kúpila ďalšiu. Zásoby vzrástli čiastočne kvôli zvýšeniu stavu vlastných výrobkov na sklade, čiastočne predzásobením surovinami z dôvodu zmeny cien od 1.1.2018. V pasívach vzrástli relatívne najmä dlhodobé záväzky zo sociálneho fondu, ktoré podnik navýšil. Nárast krátkodobých

rezerv súvisí s čerpaním dovolenky. Rezerva sa tvorí vo firme len na mzdy a poistné viažuce sa k nevyčerpaným dovolenkám, jej výška závisí od toho, koľko dovolenky sa vyčerpal a koľko sa prenáša do budúceho roka.

6.1.2 Vertikálna analýza súvahy

Táto časť analýzy určuje pomer jednotlivých položiek k celku, ktorým sú v oboch častiach súvahy aktíva a pasíva. Zisťuje sa tým objem jednotlivých položiek súvahy.

Tabuľka 5 Vertikálna analýza súvahy firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

v €	2016		2017		2018	
AKTÍVA	22 652 116	100%	23 231 606	100%	21 844 685	100%
Dlhodobý majetok	2 477 027	10,94%	2 598 206	11,18%	2 883 562	13,20%
<i>Dlhodobý nehmotný majetok</i>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	41 071	0,18%	32 325	0,14%	37 468	0,17%
<i>Dlhodobý finančný majetok</i>	2 435 956	10,75%	2 565 881	11,04%	2 846 094	13,03%
Obežné aktíva	20 102 705	88,75%	20 563 998	88,52%	18 887 086	86,46%
<i>Zásoby</i>	3 840 500	16,95%	3 868 652	16,65%	4 404 425	20,16%
<i>Pohl'adávk</i>	9 058 611	39,99%	8 705 630	37,47%	7 209 072	33,00%
dlhodobé	405 815	1,79%	411 318	1,77%	405 892	1,86%
krátkodobé	8 652 796	38,20%	8 294 312	35,70%	6 803 180	31,14%
<i>Krátkodobý finančný majetok</i>	1 080 889	4,77%	1 161 778	5,00%	1 810 257	8,29%
<i>Finančné účty</i>	6 122 705	27,03%	6 827 938	29,39%	5 463 332	25,01%
Časové rozlíšenie aktív	72 384	0,32%	69 402	0,30%	74 037	0,34%
PASÍVA	22 652 116	100%	23 231 606	100%	21 844 685	100%
Vlastný kapitál	15 020 464	66,31%	15 534 852	66,87%	15 306 900	70,07%
<i>Základný kapitál</i>	663 880	2,93%	663 880	2,86%	663 880	3,04%
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<i>Rezervný fond</i>	66 388	0,29%	66 388	0,29%	66 388	0,30%
<i>Fondy zo zisku</i>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<i>Oceňovacie rozdiely z precenenia</i>	0	0,00%	0	0,00%	6 027	0,03%
<i>VH minulého obdobia</i>	12 654 135	55,86%	12 754 465	54,90%	12 879 881	58,96%
<i>VH bežného obdobia</i>	1 636 061	7,22%	2 050 119	8,82%	1 690 724	7,74%
Cudzí zdroje	7 542 924	33,30%	7 575 911	32,61%	6 438 973	29,48%
<i>Dlhodobé záväzky</i>	6 188	0,03%	5 373	0,02%	8 521	0,04%
<i>Dlhodobé rezervy</i>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<i>Krátkodobé záväzky</i>	6 935 224	30,62%	6 944 868	29,89%	5 776 273	26,44%
<i>Krátkodobé rezervy</i>	74 249	0,33%	98 407	0,42%	126 482	0,58%
<i>Krátkodobé finančné výpomoci</i>	527 263	2,33%	527 263	2,27%	527 697	2,42%
<i>Bežné bankové úvery</i>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlíšenie pasív	88 728	0,39%	120 843	0,52%	98 812	0,45%

Firma má veľký nepomer obežného majetku oproti dlhodobému majetku. V sledovaných rokoch to predstavuje takmer rovnakú časť 88:12. Veľkú časť tvorí obežný majetok, pretože tvorí veľkú časť dlhodobé pohľadávky z obchodného styku, v ktorých sa účtuje spotrebná daň. Štruktúra pasív sa v rokoch 2016 a 2017 takmer rovná. Avšak v roku 2018 nastal nárast a firma financovala viac z vlastných zdrojov ako z cudzích. Najväčšou zmenou medzi sledovanými rokmi bola zmena v krátkodobých záväzkoch, ktoré obsahujú daňové záväzky, ktoré firma má. Tieto záväzky obsahujú najmä spotrebnú daň, ktorú musí firma zaplatiť vďaka špecifiku svojho odvetvia. Za povšimnutie však stojí fakt, že firma nemá v sledovaných rokoch žiadne bankové úvery.

6.1.3 Horizontálna výkazu zisku a strát

Horizontálna analýza ako súčasť analýzy absolútnych ukazovateľov je zameraná v konečnom dôsledku na upozornenie zmien, ktoré vo firme dochádzajú. Porovnávajú sa teda rozdiely absolútnych ukazovateľov jednotlivých položiek výkazu zisku a strát medzi rokmi.

Tabuľka 6 Výkaz zisku a strát firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

v €	2016	2017	2018
*ČISTÝ OBRAT	16 289 544	16 933 071	17 593 818
**Výnosy z hospodárskej činnosti	16 920 376	17 378 271	18 144 390
<i>Tržby z predaja tovaru</i>	80 418	32 408	28 610
<i>Tržby z predaja vlastných výrobkov</i>	16 063 346	16 774 512	17 440 506
<i>Tržby z predaja služieb</i>	145 780	126 150	235 803
<i>Zmeny stavu vnútroorg.zásob</i>	25 230	-22 256	99 220
<i>Aktivácia</i>	42 497	35 782	35 644
<i>Tržby z predaja DNM,DHM a materiálu</i>	523 686	363 057	377 339
<i>Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti</i>	39 419	68 618	38 369
**Náklady na hospodársku činnosť	14 898 933	15 073 329	16 126 247
<i>Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru</i>	64 601	30 490	24 798
<i>Spotreba materiálu, energie..</i>	8 430 186	8 409 005	9 235 599
<i>Opravné položky k zásobám</i>			
<i>Služby</i>	3 550 811	3 425 081	3 302 501
<i>Osobné náklady</i>	2 206 772	2 715 952	3 023 059
<i>Mzdové náklady</i>	1 590 433	1 938 298	2 163 913
<i>Odmeny členom orgánov spoločnosti</i>			
<i>Náklady na sociálne poistenie</i>	574 882	715 317	790 467
<i>Sociálne náklady</i>	41 457	62 337	68 679
<i>Dane a poplatky</i>	48 686	53 645	60 136
<i>Odpisy a opravné položky k DNM a DHM</i>	22 073	16 920	8 843
<i>Zostatková cena predaného DM a materiálu</i>	491 813	343 369	354 347
<i>Opravné položky k pohľadávkam</i>			35 727
<i>Ostatné náklady na hosp. činnosť</i>	83 991	78 867	81 237
**Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	2 021 443	2 304 942	2 018 143
Pridaná hodnota	4 311 673	5 082 020	5 165 784
***Výnosy z finančnej činnosti	174 020	452 826	342 333
<i>Tržby z predaja cenných papierov a podielov</i>			
<i>Výnosy z DFM</i>	10 566	86 762	97 031
<i>Výnosy z krátkodobého FM</i>	107 555	122 303	106 193
<i>Výnosové úroky</i>	29 535	232	
<i>Kurzové zisky</i>	26 363	243 529	139 109
<i>Výnosy z precenenia cenných papierov</i>			
<i>Ostatné výnosy z fin. činnosti</i>	1		
***Náklady na finančnú činnosť	82 365	156 173	214 590
<i>Predané cenné papiere a podiely</i>			
<i>Náklady na krátkodobý FM</i>			
<i>Opravné položky k FM</i>			
<i>Nákladové úroky</i>	39 675	39 566	39 566
<i>Kurzové straty</i>	31 423	105 157	159 170
<i>Náklady na precenenie cenných papierov</i>			
<i>Ostatné náklady na fin.činnosť</i>	11 267	11 450	15 854
***Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	91 655	296 653	127 743
****Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	2 113 098	2 601 595	2 145 886
Daň z príjmov	477 037	551 476	455 162
<i>Daň z príjmov odložená</i>	470 221	556 978	449 736
<i>Daň z príjmov splatná</i>	6 816	-5 502	5 426
****Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	1 636 061	2 050 119	1 690 724

K nasledujúcim výsledkom sa došlo po dosadení do vzorcov:

$$\text{Absolútna zmena} = \text{ukazovateľ}_t - \text{ukazovateľ}_{t-1}$$

$$\% \text{zmena} = (\text{absolútna zmena} * 100) / \text{ukazovateľ}_{t-1}$$

Tabuľka 7 Horizontálna analýza výkazu zisku a strát firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

v €	2017/2016		2018/2017	
	Absolútne	Percentuálne	Absolútne	Percentuálne
VÝNOSY	736701	4,31%	655626	3,68%
Výnosy z hosp. činnosti	457895	2,71%	766119	4,41%
<i>Tržby z predaja tovaru</i>	-48 010	-59,70%	-3 798	-11,72%
<i>Tržby z predaja vl. Výrobkov</i>	711 166	4,43%	665 994	3,97%
<i>Tržby z predaja služieb</i>	-19 630	-13,47%	-1 448	-1,15%
<i>Zmena stavu zásob</i>	-47 486	-188,21%	121 476	-545,81%
<i>Aktivácia</i>	-6 715	-15,80%	-138	-0,39%
<i>Tržby z predaja DNM a DHM</i>	-160 629	-30,67%	14 282	3,93%
<i>Ostatné výnosy hosp. činnosti</i>	29 199	74,07%	-30 249	-44,08%
Výnosy z fin. činnosti	278806	160,21%	-110493	-24,40%
<i>Výnosy z DFM</i>	76 196	721,14%	10 269	11,84%
<i>Výnosy z KFM</i>	14 748	13,71%	-16 110	-13,17%
<i>Výnosové úroky</i>	-29 303	-99,21%	-232	-100,00%
<i>Kurzové zisky</i>	217 166	823,75%	-104 420	-42,88%
<i>Ostatné výnosy z fin. činnosti</i>	-1	-100,00%	0	x
NÁKLADY	248204	1,66%	1111335	7,30%
Náklady na hospodársku činnosť	174396	1,17%	1052918	6,99%
<i>Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru</i>	-34 111	-52,80%	-5 692	-18,67%
<i>Spotreba materiálu, energií</i>	-21 181	-0,25%	826 594	9,83%
<i>Služby</i>	-125 730	-3,54%	-122 580	-3,58%
<i>Osobné náklady</i>	509 180	23,07%	307 107	11,31%
<i>Dane a poplatky</i>	4 959	10,19%	6 491	12,10%
<i>Odpisy a opravné položky k DNM a DHM</i>	-5 153	-23,35%	-8 077	-47,74%
<i>ZC predaného DM</i>	-148 444	-30,18%	10 978	3,20%
<i>Opravné položky k pohľadávkam</i>	0	x	35 727	x
<i>Ostatné náklady na hosp. činnosť</i>	-5 124	-6,10%	2 370	3,01%
Náklady na finančnú činnosť	73808	89,61%	58417	37,41%
<i>Nákladové úroky</i>	-109	-0,27%	0	0,00%
<i>Kurzové straty</i>	73 734	234,65%	54 013	51,36%
<i>Ostatné náklady na fin. činnosť</i>	183	1,62%	4 404	38,46%

Z horizontálnej analýzy výkazu zisku a strát je vidieť, že v porovnaní rokov 2017/2016 je stabilný vývoj všetkých položiek. Mierne rastie položka osobných nákladov, čo je spôsobené rastom počtu zamestnancov. Rastú aj kurzové zisky s kurzovými stratami, pretože firma obchoduje s Českou Republikou, ktorá používa inú menu. V roku 2018 síce spoločnosti vzrástli tržby, čo ale nemalo vplyv na celkové výnosy.

6.1.4 Vertikálna analýza výkazu zisku a strát

Táto časť analýzy určuje pomer jednotlivých položiek k celku, ktorým sú v oboch častiach výkazu celkové výnosy a náklady. Zisťuje sa tým objem jednotlivých položiek výkazu zisku a strát.

Tabuľka 8 Vertikálna analýza výkazu zisku a strát firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

v €	2016		2017		2018	
VÝNOSY	17094396	100%	17831097	100%	18486723	100%
Výnosy z hosp. činnosti	16920376	98,98%	17378271	97,46%	18144390	98,15%
<i>Tržby z predaja tovaru</i>	80 418	0,47%	32 408	0,18%	28 610	0,15%
<i>Tržby z predaja vl. Výrobkov</i>	16 063 346	93,97%	16 774 512	94,07%	17 440 506	94,34%
<i>Tržby z predaja služieb</i>	145 780	0,85%	126 150	0,71%	124 702	0,67%
<i>Zmena stavu zásob</i>	25 230	0,15%	-22 256	-0,12%	99 220	0,54%
<i>Aktivácia</i>	42 497	0,25%	35 782	0,20%	35 644	0,19%
<i>Tržby z predaja DNM a DHM</i>	523 686	3,06%	363 057	2,04%	377 339	2,04%
<i>Ostatné výnosy hosp. činnosti</i>	39 419	0,23%	68 618	0,38%	38 369	0,21%
Výnosy z fin. činnosti	174020	1,02%	452 826	2,54%	342333	1,85%
<i>Výnosy z DFM</i>	10 566	0,06%	86 762	0,49%	97 031	0,52%
<i>Výnosy z KFM</i>	107 555	0,63%	122 303	0,69%	106 193	0,57%
<i>Výnosové úroky</i>	29 535	0,17%	232	0,00%	0	0,00%
<i>Kurzové zisky</i>	26 363	0,15%	243 529	1,37%	139 109	0,75%
<i>Ostatné výnosy z fin. činnosti</i>	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
NÁKLADY	14981298	100%	15229502	100%	16340837	100%
Náklady na hospodársku činnosť	14898933	99,45%	15073329	98,97%	16126247	98,69%
<i>Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru</i>	64 601	0,43%	30 490	0,20%	24 798	0,15%
<i>Spotreba materiálu, energií</i>	8 430 186	56,27%	8 409 005	55,22%	9 235 599	56,52%
<i>Služby</i>	3 550 811	23,70%	3 425 081	22,49%	3 302 501	20,21%
<i>Osobné náklady</i>	2 206 772	14,73%	2 715 952	17,83%	3 023 059	18,50%
<i>Dane a poplatky</i>	48 686	0,32%	53 645	0,35%	60 136	0,37%
<i>Odpisy a opravné položky k DNM a DHM</i>	22 073	0,15%	16 920	0,11%	8 843	0,05%
<i>ZC predaného DM</i>	491 813	3,28%	343 369	2,25%	354 347	2,17%
<i>Opravné položky k pohľadávkam</i>	0	0,00%	0	0,00%	35 727	0,22%
<i>Ostatné náklady na hosp. činnosť</i>	83 991	0,56%	78 867	0,52%	81 237	0,50%
EBITDA	2 174 846	13,35%	2 658 081	15,7%	2 194 295	12,39%
Náklady na finančnú činnosť	82365	0,55%	156173	1,03%	214590	1,31%
<i>Nákladové úroky</i>	39 675	0,26%	39 566	0,26%	39 566	0,24%
<i>Kurzové straty</i>	31 423	0,21%	105 157	0,69%	159 170	0,97%
<i>Ostatné náklady na fin. činnosť</i>	11 267	0,08%	11 450	0,08%	15 854	0,10%

Vzhľadom na to, že sa jedná o výrobný podnik, zhruba 90% tvoria tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb. Tieto tržby majú rastúcu tendenciu medzi jednotlivými rokmi, pretože rástol aj dopyt po produktoch spoločnosti. Náklady firmy majú vo všetkých rokoch približne rovnaký podiel.

Vypočítaná EBITDA marža v tejto analýze slúži hlavne na lepšie porozumenie poklesu zisku vo firme v roku 2018 aj keď boli tržby najvyššie vo všetkých rokoch. V tomto roku bola táto marža ovplyvnená hlavne nákladovými položkami spotreby materiálu, osobných nákladov, daní a poplatkov.

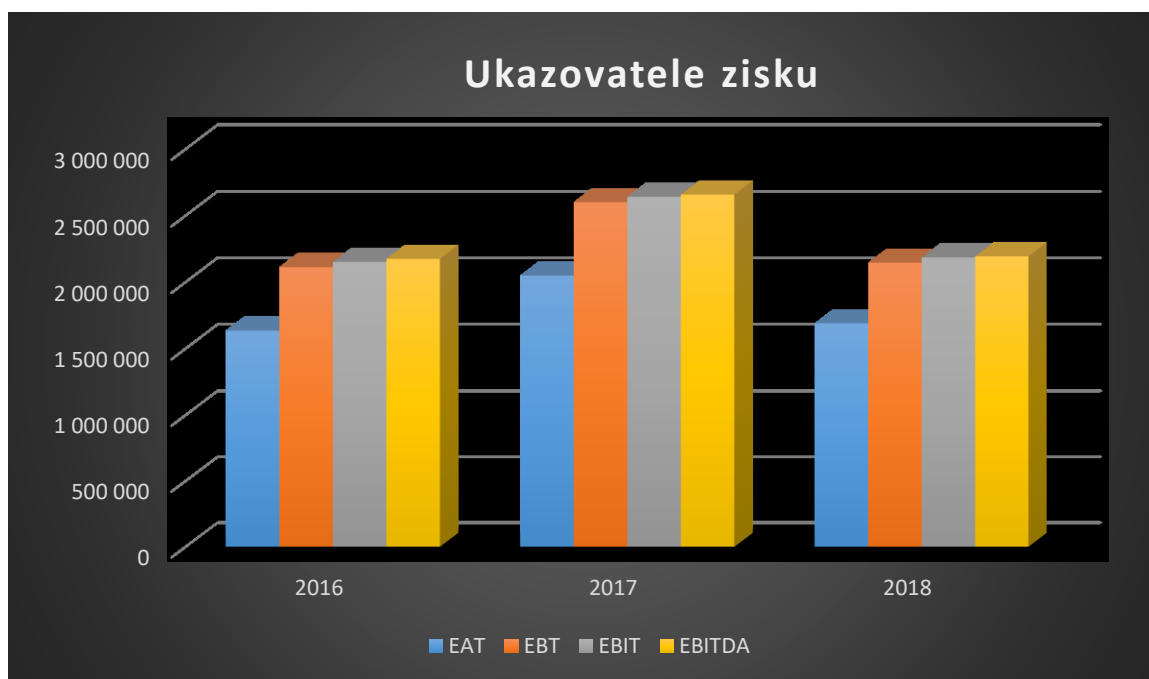
6.1.5 Analýza zisku

Vo finančnej analýze je veľmi dôležité zohľadniť všetky stupne zisku až po úroveň čistého zisku. Vo vyšších stupňoch je vidieť, ako ovplyvňuje zisk daňové zaťaženie, výška nákladových úrokov či výška odpisov.

Tabuľka 9 Ukazovatele zisku (Zdroj: vlastné spracovanie)

v €	2016	2017	2018
EAT	1 636 061	2 050 119	1 690 724
EBT	2 113 098	2 601 595	2 145 886
EBIT	2 12 773	2 641 161	2 185 452
EBITDA	2 174 846	2 658 081	2 194 295

Takisto ako aj v tabuľke, kde je vidno presnejšie čísla, v grafe je jednoznačnejšie vidieť vývoj ukazovateľov zisku počas jednotlivých rokov. V roku 2017 bol najväčší výsledok z hospodárenia. V roku 2018 však klesol kvôli vyšším nákladom, no aj tak bol vyšší ako v roku 2016. Vyššie prevádzkové náklady ovplyvnili teda výšku ziskov v roku 2018.



Obrázok 6 Vývoj ukazovateľov zisku firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

6.1.6 Analýza pomerových ukazovateľov

Táto analýza dáva do pomeru rôzne položky súvahy či výkazu zisku a strát. V tejto časti sa nachádzajú najmä ukazovatele rentability, likvidity, zadlženosti a aktivity.

Analýza rentability

Rentabilita vlastného kapitálu je výnosnosť kapitálu vloženého vlastníkmi, je to teda ukazovateľ smerujúci k vlastníkom podniku.

Tabuľka 10 Ukazovatele rentability (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018
ROE (Rentabilita VK)	10,89%	13,20%	11,05%
ROA (Rentabilita A)	9,50%	11,37%	10,00%
ROS (Rentabilita tržieb)	10,04%	12,11%	9,55%

Vysoký zisk firmy z roku 2017 ovplyvnil aj ukazovateľ ROE. V ďalších sledovaných rokoch však firma taktiež dosahuje priaznivé hodnoty tohto ukazovateľa. Rentabilita aktív (ROA) alebo inak nazývaná aj rentabilita celkového kapitálu je ukazovateľ, ktorý meria výkonnosť podniku s použitím EBIT, čiže bez vplyvu zadlženia a daňového zaťaženia. Tento ukazovateľ sa tiež vyvíja kladne a rovnako ako aj rentabilita vlastného kapitálu. Rentabilita tržieb (ROS) predstavuje ziskovú maržu podniku. Zisková marža odvetvia je úplne nízka, takže to potvrdzuje fakt, že firma Old Herold s.r.o. je jedna z vedúcich firiem na trhu. V roku 2018 však rentabilita tržieb klesla vzhľadom na pomerne rovnaký zisk firmy, ako v predošlých rokoch, avšak firma v tomto roku dosiahla vyššie tržby, ako v predchádzajúcich rokoch.

Analýza likvidity

Likvidita vo všeobecnosti predstavuje schopnosť podniku hrať svoje záväzky. Tieto ukazovatele sú predovšetkým zaujímavé pre dodávateľov či banky, teda pre externé subjekty. V tabuľke je možné vidieť ukazovatele likvidity na všetkých 3 stupňoch, teda bežnú, pohotovú a hotovostnú likviditu.

Tieto ukazovatele majú aj všeobecné hodnoty, pri ktorých by sa mali pohybovať. Hodnota pre bežnú likviditu je 1,5-2,5; pre pohotovú likviditu 1-1,5 a pre okamžitú likviditu 0,2-0,5.

Tabuľka 11 Ukazovatele likvidity firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018
Bežná likvidita	2,69	2,75	3,00
Pohotovú likvidita	2,12	2,18	2,23
Hotovostná likvidita	1,04	1,15	1,26

Ani jeden zo sledovaných ukazovateľov sa nenachádza v rozpätí všeobecných hodnôt. Pri bežnej likvidite je možné vidieť, že firma financuje predražene a má vysokú hodnotu čistého pracovného kapitálu. Ovplyvňuje to hlavne vysoká hodnota materiálových zásob a pohľadávok z obchodného styku vo všetkých rokoch. Pohotovú likviditu ovplyvňuje najmä vysoká hodnota pohľadávok. Hotovostná likvidita v tomto prípade naznačuje neefektívne využitie finančných prostriedkov, keďže na účte v banke sa nachádza veľké množstvo peňazí. Na účte v banke si držia vysoký objem peňazí kvôli splatnosti spotrebnej dane, ktorá sa platí 25. deň daného mesiaca a predstavuje približne 65% sumy krátkodobých pohľadávok.

Analýza zadlženosti

Tieto ukazovatele slúžia ako indikátory výšky rizika, ktoré má firma pri svojom pomere vlastného kapitálu a cudzích zdrojov. Pre firmu pri vyššej zadlženosti, vzniká väčšie riziko.

Tabuľka 12 Ukazovatele zadlženosti firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018
Celková zadlženosť	33,30%	32,61%	29,48%
Miera zadlženosti	0,50	0,49	0,42
Krytie DM vlastným kapitálom	5,21	5,16	4,65
Krytie DM dlhodobými zdrojmi	6,07	5,98	7,31
Finančná páka	1,51	1,50	1,43
Úrokové krytie	54,26	66,75	55,24

Doporučená hodnota zadlženosti firmy by mala byť 30-60%. Firma je na hranici tejto hodnoty, pretože je schopná financovať svoje aktivity s minimálnou výškou cudzích zdrojov, čo je vidieť aj pri miere zadlženosti, kde je vidno, že používa veľmi málo cudzích zdrojov.

Krytie vlastným kapitálom je veľmi vysoké pretože firma si vo vlastnom kapitále drží veľmi vysoký podiel VH minulých rokov, kvôli daňovej spoľahlivosti voči daňovému úradu podľa zákona 530/2011, ktorý hovorí o tom, že musia mať k dispozícii v súvahe

rozdiel vlastného kapitálu a cudzích zdrojov, ktorý musí byť väčší ako dvojnásobok priemernej mesačnej platby spotrebnej dane, čo vo všetkých prípadoch vychádza.

Pri krytí dlhodobým majetkom by malo platiť zlaté pravidlo financovania, čo znamená, že podnik by mal kryť dlhodobý majetok dlhodobými zdrojmi. Firma v tomto prípade používa konzervatívnu stratégiu financovania, pretože ukazovateľ krytia dlhodobým majetkom má vysokú hodnotu, čo znamená, že dlhodobými zdrojmi financuje veľkú časť krátkodobého majetku.

Finančná páka vyjadruje, aká časť aktív je financovaná vlastnými zdrojmi. Tento vypočítaný koeficient by mal byť čím nižší, tým lepší pretože ak rastie zvyšuje sa podiel cudzích zdrojov financovania.

Ukazovateľ úrokového krytia je v tomto prípade irelevantný z hľadiska toho, že firma nemá bankové úvery, preto má úrokové krytie vysokú čiastku. Nákladové úroky, ktoré sa nachádzajú v súvahe sú kvôli zmenkám, ktoré firma vystavila.

Analýza aktivity

Tieto ukazovatele vo všeobecnosti merajú schopnosť podniku využívať vložené prostriedky. Patria do nich doby obratu rôznych položiek alebo iba ako obraty jednotlivých položiek súvahy.

Tabuľka 13 Ukazovatele aktivity firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	85	82	90
Doba obratu pohľadávok	191	176	138
Doba obratu záväzkov	153	148	117
Obrat aktív	0,72	0,73	0,81
Obrat DM	6,58	6,52	6,14

Doba obratu zásob je vysoká, pretože trvá cca. 3 mesiace, kým sa peniaze vložené do zásob premenia znovu na peniaze.

Doba obratu pohľadávok aj záväzkov je vysoká, avšak výpočet zahŕňa pohľadávky aj záväzky neočistené o spotrebnú daň. Ak by sme tento výpočet znížili o spotrebnú daň, tento výpočet by bol síce skreslený, lebo spotrebná daň predstavuje približne 65%, ale doby obratov by vyšli menšie.

Pri obrate aktív je doporučená hodnota minimálne 1. Takže vo všetkých sledovaných rokoch firma neefektívne využíva majetkovú vybavenosť. Rozdielne hodnoty obratu DM a obratu aktív svedčia o tom, že firma drží veľmi veľa peňazí v obežnom majetku, ktorý je viazaný v pohľadávkach a peniazoch na účte, ktoré vzhľadom na daňovej spoľahlivosti.

6.1.7 Analýza rozdielových ukazovateľov

Najznámejším rozdielovým ukazovateľom je čistý pracovný kapitál. Predstavuje tú časť obežného majetku, ktorý je financovaná dlhodobým kapitálom.

Tabuľka 14 Čistý pracovný kapitál firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2 016	2017	2 018
ČPK	13 093 232	13 091 867	12 583 116
ČPK/OA	65%	64%	67%
ČPK/A	58%	56%	58%

Čistý pracovný kapitál v jednotlivých rokoch má kladné hodnoty. To znamená, že obežné aktíva sú vyššie ako krátkodobé záväzky, ktoré by mal podnik zaplatiť voči dodávateľom. Tento obežný majetok by mohol byť zdrojom splatenia týchto záväzkov. Podiel čistého pracovného kapitálu na obežných aktívach, by mal dosahovať približne 30-50%. Vypočítané hodnoty sú teda vyššie, ako doporučené hodnoty.

6.2 Analýza odvetvia

V nižšie uvedenej tabuľke je možné vidieť niektoré zo základných ukazovateľov odvetvia podľa SK-NACE. Tabuľka obsahuje priemerné hodnoty ukazovateľov odvetvia. Avšak táto tabuľka je veľmi skresľujúca, nakoľko sa firma Old Herold s.r.o. nachádza na druhom mieste v rebríčku medzi konkurenciami a len obrat prvých dvoch firiem je rovnaký, ako súčet obratov ostatných firiem z rebríčka.

Tabuľka 15 Ukazovatele odvetvia (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Finstat ® 2020)

	2016	2016 OH	2017	2017 OH	2018	2018 OH
ROE (Rentabilita VK)	4,72%	10,89%	4,46%	13,2%	2,97%	11,05%
ROA (Rentabilita A)	3,72%	9,5%	2,18%	11,37%	1,90%	10,00%
ROS (Rentabilita tržieb)	2,76%	10,04%	1,77%	12,11%	1,33%	9,55%
EBITDA marža	4,72%	13,35%	2,78%	15,7%	2,40%	12,39%
Celk. Zadlženosť	61,81%	33,30%	58,69%	32,61%	60,88%	29,48%
Úrokové krytie	9,47	1,51	7,41	1,5	4,33	1,43
Doba obratu záväzkov	46	153	57	148	53	117
Doba obratu pohľadávok	63	191	62	176	69	138

6.3 Riadenie ľudských zdrojov

V rozmedzí rokov 2016-2019 sa počet zamestnancov výrazne zvýšil v roku 2017. V tomto roku sa počet zamestnancov zvýšil kvôli potrebe. Firma má prenajatú pracovnú prevádzku v Košiciach, v ktorej pracovali aj prenajatí zamestnanci pracovných agentúr. Po vypršaní lehoty zo zákona o prenájatých zamestnancoch, ktorá vypršala koncom roka 2016, sa v roku 2017 títo zamestnanci stali kmeňovými zamestnancami firmy Old Herold s.r.o.

Tabuľka 16 Počet zamestnancov firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

Zamestnanci	2016	2017	2018	2019
Celkový počet zamestnancov	128	157	159	155
Z toho vedúci	6	6	6	6

7 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA

Neodmysliteľnou súčasťou získania prehľadu o firme je aj analýza vonkajšieho prostredia, ktorá ovplyvňuje v značnej miere jej existenciu.

7.1 Porterova analýza

- **Potencionálni konkurenti**

Vstup do odvetvia na tomto trhu súvisí s kapitálovou náročnosťou a je podmienená najmä platbou spotrebnej dane. Kapitálová náročnosť sa týka najmä vlastníctva ovocných sádov, priestorov na spracovanie a distribučnou sieťou. Alternatívou by mohol byť prenájom, ale s tým podnikateľ vstupujúci do tohto odvetvia nevstupuje. Zároveň, ak chce vstupujúca firma dosahovať veľké tržby, musí rátať so spotrebnou daňou. Táto suma sa v tomto prípade pohybuje vo veľmi veľkom rozsahu. Takže okrem priestorov, výrobného plánu či technológiami, musí firma disponovať aj niečím navyše, čo firmy v tomto odvetví nemajú. Potencionálni podnikatelia teda do tohto odvetvia nevstupujú ľahko. Ak chce niekto obchodovať s alkoholom, stáva sa predovšetkým jeho distribútorom. Takže firmu môžu ohroziť predovšetkým distribúcia zahraničných značiek na slovenský trh.

- **Konkurovanie medzi existujúcimi firmami na trhu**

Konkurenčné prostredie firmy tvoria všetky firmy na území Slovenska. Tradičné spracovanie výrobkov na tomto trhu je prvoradé, je to potom odrážané na kvalite výrobku. Najväčším konkurentom v tomto odvetví sú firmy s väčším podielom tržieb na trhu. V tomto prípade je to firma St. Nicolaus, ktorá je známa predovšetkým vďaka produktu Vodka. Tá je dostupná v rôznych príchuťach. St. Nicolaus však postupne rozširuje svoje portfólio o menej známe produkty. Konkurenciou im však sú všetky firmy v odvetví, ktoré ponúkajú alkoholické výrobky.

- **Vyjednávací sila zákazníkov**

Firma dodáva svoje výrobky predovšetkým na slovenský trh. Isté zastúpenie má aj na českom trhu. Na Slovensku dodáva svoje výrobky do veľkoobchodov, supermarketov či distribučných centier. Do týchto skupín patria ich stáli zákazníci, ktorých firma uprednostňuje a mesačne dodáva rovnaké dodávky. Týmto spôsobom im ponúka kvalitné služby.

- **Vyjednávací síla dodávatelův**

Vyjednávací síla dodávatelův v případě ohrožení ich dodávek, by byla velmi velká. Firma spolíhá v dost' důležitých aspektech na dodávateľské firmy. V prípade výpadku ich produktov by firma musela hľadať nové alternatívy. Pozitívny je fakt, že na všetky dôležité materiály vstupujúce do výroby ku konečnému produktu má dvoch dodávateľov, takže sa nepredpokladá výpadok oboch naraz.

- **Substitúty**

Vďaka predmetu podnikania je hrozba substitútov celkom relevantná. Na trhu existuje množstvo firiem, ktoré sa zaraďujú do odvetvia či ktoré dovážajú zahraničné produkty. Medzi konkrétne výrobky patria všetky alkoholické produkty s vyšším podielom alkoholu. Avšak firma so širokým portfóliom tradičných výrobkov, akou je firma Old Herold sa o svoje postavenie báť nemusí. Môžu ju nahradiť v budúcnosti len firmy s produktami, ktoré sa na Slovensku typicky nevyrábajú- iné druhy alkoholu.

7.2 Analýza dodávateľov

Firma si v rámci udržania kvality dôkladne vyberá svojich dodávateľov. Nižšie sú uvedení dodávateľia podľa druhu dodávky:

- Sklo : Vetropack Nemšová s.r.o., O-i Czech Republic, a.s. (CZ)
- Lieh : Tereos TTD, a.s. (CZ), BGV s.r.o.
- Destiláty : Bosna a Hercegovina, Chorvátsko
- Ostatný obalový materiál : Lehor, spol. s.r.o., Tiskárna Lelka,s.r.o. (CZ), Purgina spol. s.r.o., MKV-Press s.r.o., St. Nicolaus a.s.
- Iné: Liptal s.r.o., Dobsony

7.3 Analýza odberateľov

Firma poskytla rebríček odberateľov, resp. najväčších zákazníkov podľa obratu, ktorý firma utríži pri poskytnutí zákazky. Firma však neposkytla detailnejšie údaje týchto spoločností alebo ich dopadu na firmu. Jedná sa väčšinou o veľkoobchody, supermarkety alebo distribučné centrá.

1. Frucona Trade Košice s.r.o.

2. NOBA-SMOKER, s.r.o.
3. Pima, s.r.o.
4. Heineken Slovensko Distribúcia, spol. s.r.o.
5. Tesco Stores SR, a.s.
6. Croma, spol. s.r.o.
7. METRO Cash & Carry SR s.r.o.
8. Billa s.r.o.
9. Lidl Slovenská republika, v.o.s.
10. Coop Jednota, spotrebné družstvo

7.4 Analýza konkurencie

V tabuľke je možné vidieť rebríček TOP 10 firiem v odvetví podľa SK-NACE. Rebríček je zoradený podľa utŕžených tržieb firiem. Na prvom mieste sa nachádza firma St. Nicolaus, ktorá okrem známej vodky, ponúka na trhu aj rôzne likéry a mnohé iné produkty. Táto firma pôsobí aj na zahraničných trhoch. Má síce najvyššie tržby, ale po odčítaní všetkých prevádzkových nákladov je schopná premeniť z tržieb len 3,51%. Takže vzhľadom na túto ziskovosť vedú omnoho menšie firmy nad našou firmou. Napríklad firma MIRIMEX, ktorá je veľmi malá a mladá na trhu, ale ponúka len lieh na spracovanie. Firma BGV ponúka na Slovenskom trhu slovenskú whiskey. Poslednou firmou, ktorá pomyselne vedie nad tou našou, čo sa týka zisku je Tatranská likérka, ktorá je dodávateľom firmy Karloff a ponúka všetkým dobre známy produkt TATRA TEA.

Tabuľka 16 Rebríček firiem v odvetví v roku 2018 (Zdroj dát: vlastné spracovanie podľa Finstat ® 2020)

	Tržby	EBITDA	EBITDA marža
St. Nicolaus a.s.	29 147 189	1 023 521	3,51%
OLD HEROLD, s.r.o.	17 728 682	2 194 295	12,39%
Slovenské liehovary a likérky, a.s.	16 540 433	918 825	5,56%
BGV, s.r.o.	14 415 146	2 864 294	19,87%
Tatranská likérka s.r.o.	5 259 211	845 369	16,07%
PRELIKA, a.s. Prešov	4 256 918	198 614	4,67%
STEPANOW s.r.o.	2 140 300	95 917	4,48%
Pálenica Jelšovce s.r.o.	1 560 544	191 909	12,30%
MIRIMEX, s.r.o.	1 319 333	326 818	24,77%
VANAPO, s.r.o.	1 309 910	51 829	3,96%

7.5 Trendy a vývoj v odvetví

Pri výrobe alkoholu sa veľkí aj malí výrobcovia dlhé roky snažia držať tradičného postupu. Základnou zložkou je výber kvalitného ovocia, ktoré by nemalo obsahovať žiadne hnilé časti. Ak sa vyrába alkohol zo suroviny, ktorá neobsahuje cukor, je potrebný aj proces zápary. Do surovín, ktoré obsahujú cukor stačí pridať len vodu a kvasinky. Nasleduje proces kvasenia a po ňom destilácia. Výsledným produktom prvej destilácia je surový lieh, ktorý sa používa len na technické účely. Pre konzumný alkohol je potrebné aby prešiel rafináciou a rektifikáciou, kedy vznikne 95% lieh. Malí podnikatelia nechávajú rôzne druhy ovocných destilátov zrietať dlhšie v drevených sudoch.

Rokmi sa vývoj odzrkadlil najmä v kvalite prístrojov používaných pri výrobe. Pri zbere ovocia sa nepoužíva len ručná práca, ale aj prostriedky na mechanické zbery. Ovocie sa takisto nečistí ručne, ale mechanicky sa z neho odstraňujú kôstky, čo urýchľuje proces a následne sa automaticky drtí. Ostatné procesy prebiehajú v prístrojoch, ktoré sú najkvalitnejšie v medenom prevedení. Meď pôsobí pri destilovaní ako katalyzátor, čo predstavuje najzdravšiu alternatívu v rámci tohto procesu.

Súčasná situácia vo svete aj na Slovensku uviedla mnohé spoločnosti pracujúce s liehom do výhody. Vďaka nedostatkom dezinfekčných prostriedkov na trhu kvôli Corona víruse sa mnohé firmy pustili do výroby dezinfekčných prostriedkov na ruky či domácnosti.

Po minulé roky bolo trendom miešania drinkov zakryť chuť alkoholu, z čoho sa tešili najmä výrobcovia nealkoholických nápojov či rôznych sirupov. Tento rok sa očakáva, že budú trendom jednoduché klasické drinky, kde sa mieša tradičný, národný alkohol s maximálne jednou prísadou. Tým sa predpokladá vyšší odbyt typických národných alkoholických nápojov.

Kvalita nápojov sa v tomto prípade odzrkadľuje aj v ich cene. Destiláty vyrobené zo surovín bez obsahu cukru sú lacnejšie a príchuť sa do nich pridáva len pridaním ovocnej šťavy.

7.6 SWOT analýza

SWOT analýza je popísaná nižšie, ale pozornosť bude venovaná vybraným informáciám. Za jedny z najsilnejších stránok firmy sú považované ich spoľahlivé služby, ktoré vedia zariadiť promptne hneď pri zadaní objednávky zákazníkom, nakoľko využívajú svoje vlastné prepravné služby a vedia najmä, čo ich stáli zákazníci očakávajú. Jedna zo slabých stránok, ktorou zaostávajú za konkurenciou a menej známymi značkami je online marketing, ten sa však v rámci alkoholu tvorí ťažko a firma má vyhradený malý rozpočet na tento segment. V súčasnej situácii môže firma využiť niečo, čo môže byť pre ňu aj hrozbou v rámci odvetvia podnikania. Corona vírus sa môže stať hrozbou z dôvodu odstávky výroby a rôznych legislatívnych opatrní vlády. Toto však môže využiť vo svoj prospech, nakoľko na trhu je nedostatok dezinfekčných prostriedkov, ktorých hlavná zložka je lieh. O tomto koncepte začína uvažovať konkurencia, ako o zapojení nového produktu do svojho sortimentu.

Tabuľka 17 SWOT analýza firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)

		POZITÍVNE	NEGATÍVNE
VNÚTORNÉ	SILNÉ STRÁNKY	<ul style="list-style-type: none"> • Spoľahlivé služby • Vzťah k stálym zákazníkom • Široký sortiment • Unikátny produkt • Žiadne bankové úvery • Druhé miesto na trhu v SR • Inovácie vo výrobe 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastupiteľnosť pracovných miest • Prezentácia nových výrobkov na trhu • Slabá podpora marketingu • Priestorové obmedzenia • Malé skladové priestory
	PRÍLEŽITOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Expanzia na zahraničné trhy • Zlepšenie propagácie na trhu • Hľadanie príležitosti na trhu • Využitie tradičnej značky v cestovnom ruchu 	<ul style="list-style-type: none"> • Zásobovateľnosť • Dodávatelia obalového skla • Nesplatenie pohľadávok z obchodného styku/úhrada spotrebnej dane - splnenie podmienok podľa zákona 530/2011 • Zdravý životný štýl • Corona vírus
VONKAJŠIE			

8 SÚČASNÝ STAV MERANIA A HODNOTENIA VÝKONNOSTI FIRMY

Podnik používa niektoré ukazovatele finančnej analýzy, ktoré vyhodnocuje na ročnej báze a uvádza ich vo výročných správach. Okrem ukazovateľov finančnej analýzy uvádza vo výročných správach aj medziročné porovnanie výnosov, nákladov, hospodárskeho výsledku, hospodárskeho výsledku z hospodárskej činnosti, aktív, pasív, základného kapitálu, vlastného kapitálu, záväzkov, záväzkov z obchodného styku, pohľadávok a pohľadávok z obchodného styku. Podnik využíva vo výročných správach nasledujúce ukazovatele finančnej analýzy: likvidita 1. stupňa, likvidita 2. stupňa, likvidita 3. stupňa, výnosnosť výnosov, výnosnosť tržieb, výnosnosť miezd, stupeň finančnej samostatnosti, rentabilita vlastného kapitálu, tempo rastu zisku. Ani jeden z ukazovateľov neslúži ako nástroj na vyhodnocovanie a následné odmeňovanie zamestnancov. Ukazovatele zverejnené vo výročnej správe slúžia len na medziročné porovnanie výsledkov formou grafov. Firma používa na výpočet iné postupy, ako boli použité vo finančnej analýze tejto práce. Za spracovanie týchto ukazovateľov je zodpovedný ekonomický riaditeľ, ktorý ich ďalej predkladá na schválenie výkonnému riaditeľovi podniku.

Taktiež v pravidelných stanovených intervaloch sú monitorované ukazovatele výkonnosti KPI – pomocou systému periodického spracovania tzv. Správ o stave všetkých rozhodujúcich procesov. Hodnotenie výkonnosti pomocou KPI spracováva manažér kvality a je súčasťou Správy o preskúmaní SMK (1 x ročne). Štruktúra plnenia KPI je – cieľová hodnota pre príslušné obdobie, aktuálne dosahovaná hodnota a hodnota za predchádzajúce obdobie (trendy).

Okrem týchto ukazovateľov sleduje aj rôzne interné kľúčové ukazovatele výkonnosti, ktoré sú sledované v ročných intervaloch. Tieto ukazovatele majú na starosti oddelenia, pre ktoré sú ich hodnoty významné sledovať. Podnik však nemá žiadny controllingový útvar či softvér, ktorý by vedel odsledovať odchýlky od reálnej hodnoty a tej očakávanej. Výsledky všetkých ukazovateľov sa spoliehajú na správnosť a nezlyhanie ľudského faktora.

Tabuľka 18 Prehľad KPI spoločnosti Old Herold s.r.o.(Zdroj: vlastné spracovanie)

KPI	Kritérium	Zodpovedný pracovník
Plnenie plánu odbytu	100%	Obchodný riaditeľ
Zákaznícke reklamácia	Max. 0,02% z celkového počtu	Obchodný riaditeľ
Plnenie plánu výroby	100%	Výrobný riaditeľ
Čerpanie noriem strát liehu	Max. hranica 99%	Výrobný riaditeľ
Poruchovosť strojov	Hranica 5% z výrobného času	Výrobný riaditeľ
Vratný tovar	Max. hranica 0,1% z objemu	Obchodný riaditeľ/ Vedúci expedície
Stav pohľadávok	Min. hranica 95% z objemu	Ekonomický riaditeľ
Plnenie ukazovateľov KPI	100%	Manažér kvality
Udržanie daňovej spoľahlivosti	Udržanie	Výkonný riaditeľ, Ekonomický riaditeľ
Neospravedlnená absencia	0 hodín	Referent personálneho ú.
Fluktuácia	Max. hranica 11%	Referent personálneho ú.
Riadenie rizík	90%	Manažér kvality
Včasnosť dodávok	Min. hranica 93%	Manažér logistiky
Dodávateľské reklamácie strategických surovín	Hranica 7%	Manažér logistiky
Dodávateľské reklamácie	Max. hranica 7% z objemu	Manažér logistiky
Nezhodná produkcia	0 ks	Manažér bezpečnosti potravín, manažér kvality
Poškodené výrobky na ceste	Max. hranica 0,01% z objemu	Manažér dopravy a technického zabezpečenia
Merania podľa plánu	100%	Referent kvality
Doby recalibrácie a overenia meradiel	Doby výkonu s 0 toleranciou	Referent kvality a metrológie

9 APLIKÁCIA BALANCED SCORECARD VO FIRME OLD HEROLD S.R.O.

Návrh aplikácie Balanced Scorecard do firmy je realizovaný podľa postupu verifikovaného poradenskou spoločnosťou Horváth&Partners, ktorá bola popísaná v teoretickej časti v kapitole 2.4.. Balanced Scorecard bude aplikovaný do firmy ako takej a bude sa dotýkať všetkých útvarov firmy Old Herold s.r.o. Veľmi podstatné sú prvé dva kroky návrhu a to vytvorenie strategických cieľov a organizačné predpoklady pre implementáciu. Ďalej bude nasledovať už samotná tvorba konceptu podľa Horváth&Partners.

9.1 Vytvorenie stratégie

Stratégia firmy z dlhodobého hľadiska vo firme spracovaná nie je. Vedenie spoločnosti minimálne 1 x ročne analyzuje súčasný stav a identifikuje oblasti rozvoja pomocou SWOT analýzy. Na základe SWOT analýzy sú prijímané opatrenia na podporu silných stránok a príležitostí a pre eliminovanie najdôležitejších slabých stránok a ohrození. Taktiež je pravidelne preskúmaná a aktualizovaná politika kvality, ktorá je vstupom pre spracovanie cieľov na príslušný rok. Ciele pre jednotlivé oblasti navrhujú vedúci organizačných jednotiek. O ich schválení a konečnom znení rozhoduje výkonný riaditeľ. Ciele sú monitorované a vyhodnocované vedením v stanovených intervaloch (polročne vedúci organizačnej jednotky prekladá hodnotenie cieľa prostredníctvom Správy o stave procesu).

Ciele nastavené na rok 2020 pre oblasť kvality a predaja, ktoré by mali podporovať aj ostatné útvary sú nasledovné:

- Prechod na normu STN EN ISO 22000:2019
- Zvýšiť predajnosť značky Juniperus
- Rozšíriť rad produktov o jeden produkt a realizovať predaj na úrovni 3000 ks v roku 2020
- Zvýšenie povedomia o značke RIAVA
- Rozšírenie povedomia o ponuke sortimentu vo vratných fľašiach s dôrazom na ekológiu
- Automatizácia procesov pridelovania dopravných trás pomocou EAN kódov

- Zníženie čerpania normovaných strát pod 80%
- Rozšírenie skladových priestorov pre suroviny a materiály vstupujúce do výroby
- Dosiachnutie plnenia stanovených kľúčových ukazovateľov výkonnosti KPI

Pre úplné chápanie top managementu a zamestnancov stratégie by bolo dobré si ju celopodnikovo určiť a aplikovať na jednotlivé útvary, ktorých strategické ciele budú podporovať celopodnikovú stratégiu.

9.2 Organizačné predpoklady pre implementáciu

Zaraďovanie Balanced Scorecard do organizácie bude prebiehať top-down, čiže od vrcholových riaditeľov jednotlivých útvarov až po jednotlivých zamestnancov v každom útvare. Je potrebné aby riaditelia cítili podporu výkonného riaditeľa pri jednotlivých fázach zaraďovania. Zaraďovanie sa bude týkať najmä ekonomického, personálno-správneho, výrobného, obchodného útvaru a bude sa opierať o manažment kvality s podporou ostatných útvarov.

9.3 Tvorba BSC

Tvorba Balanced Scorecard podľa Horváth&Partners sa skladá z piatich na seba nadväzujúcich procesov, ktorými sú: vytvorenie strategických cieľov, vytvorenie mapy vzťahov príčin a následkov, výber správnych meradiel a v neposlednom rade stanovenie strategických akcií.

9.3.1 Vytvorenie strategických cieľov

Prvá časť tvorby je zameraná na vytvorenie strategických cieľov, preto je potrebné vytvoriť koncept strategických cieľov pre každú perspektívu Balanced Scorecard. Strategické ciele podporujú celkovú stratégiu podniku a zároveň sú tu vymenovaní aj zodpovední pracovníci, ktorí budú sledovať plnenie týchto cieľov.

Tabuľka 19 Strategické ciele pre finančnú perspektívu spoločnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Popis	Zodpovedný pracovník
Zvýšenie HV spoločnosti	Cieľom každej firmy je zvyšovanie jej výsledku hospodárenia. Výsledok hospodárenia patrí k najhlavnejším finančným ukazovateľom, ktorý je súčasťou mnohých ďalších ukazovateľov. Ďalšie tri strategické ciele mu napomáhajú k čo najvyššej hodnote.	Ekonomický riaditeľ
Zvýšenie tržieb spoločnosti	Kvalita produktov a spokojnosť zákazníkov, ako aj mnoho ďalších iných faktorov sa odráža v zvyšovaní tržieb firmy, čím sa zvýši zároveň aj jej konkurencieschopnosť.	Ekonomický riaditeľ
Zníženie nákladov spoločnosti	V súčasnosti znižovanie najmä prevádzkových nákladov má aj mnoho pozitívnych ekologických dopadov, o ktoré sa zaujímajú aj mnohé iné firmy, teda potencionálni odberatelia či dodávatelia. Znižovanie nákladov teda okrem zlepšovanou image firmy prospieva firme aj z finančného hľadiska aj keď sa prvotné investície na znižovanie energií môžu zdať nemalé, existujú dotácie SR, ktoré sú podporované EÚ a štát vie tak preplatiť až 60% počiatočných nákladov.	Ekonomický riaditeľ, Výrobný riaditeľ
Udržanie daňovej spoľahlivosti	Daňová spoľahlivosť je jednou z najdôležitejších KPI firiem v odvetví. Je dôležité pre firmu ju udržiavať, pretože nemusí vkladať na účet colného úradu zábezpeku na daň vo výške dane pripadajúcej na priemerné mesačné množstvo alkoholického nápoja, ktoré uviedol do daňového voľného obehu za obdobie predchádzajúcich 12 po sebe nasledujúcich kalendárnych mesiacov.	Ekonomický riaditeľ

Tabuľka 20 Strategické ciele pre zákaznícku perspektívu(Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Popis	Zodpovedný pracovník
Zvýšenie počtu objednávok na e-shope	Novo spustený e-shop, ktorému ešte nebola venovaná veľká pozornosť = zvýšenie propagácie e-shopu= možnosť objednávania produktov aj malým zákazníkom z celého Slovenska, nie len zákazníkom z TN v podnikovej predajni.	Obchodný riaditeľ
Prieskum trhu	Zisťovanie preferencií stálych zákazníkov, ktoré produkty preferujú, prečo ich preferujú, čo by zmenili alebo čo by prijali nové. Získavanie informácií o potencionálnych zákazníkoch o ich preferenciách či o nových trhových príležitostiach.	Obchodný riaditeľ
Zvýšenie odbytu brandových produktov	Zameranie marketingu a digitálneho marketingu na zviditeľnenie brandových produktov.	Obchodný riaditeľ
Zákaznícka spokojnosť	Získavanie spätnej väzby od zákazníkov, čo pomôže k lepšej starostlivosti o zákazníka, poprípade k vylepšeniam a inováciám firemných produktov a procesov.	Obchodný riaditeľ

Tabuľka 21 Strategické ciele pre perspektívu interných procesov (Zdroj: vlastné spracovanie)

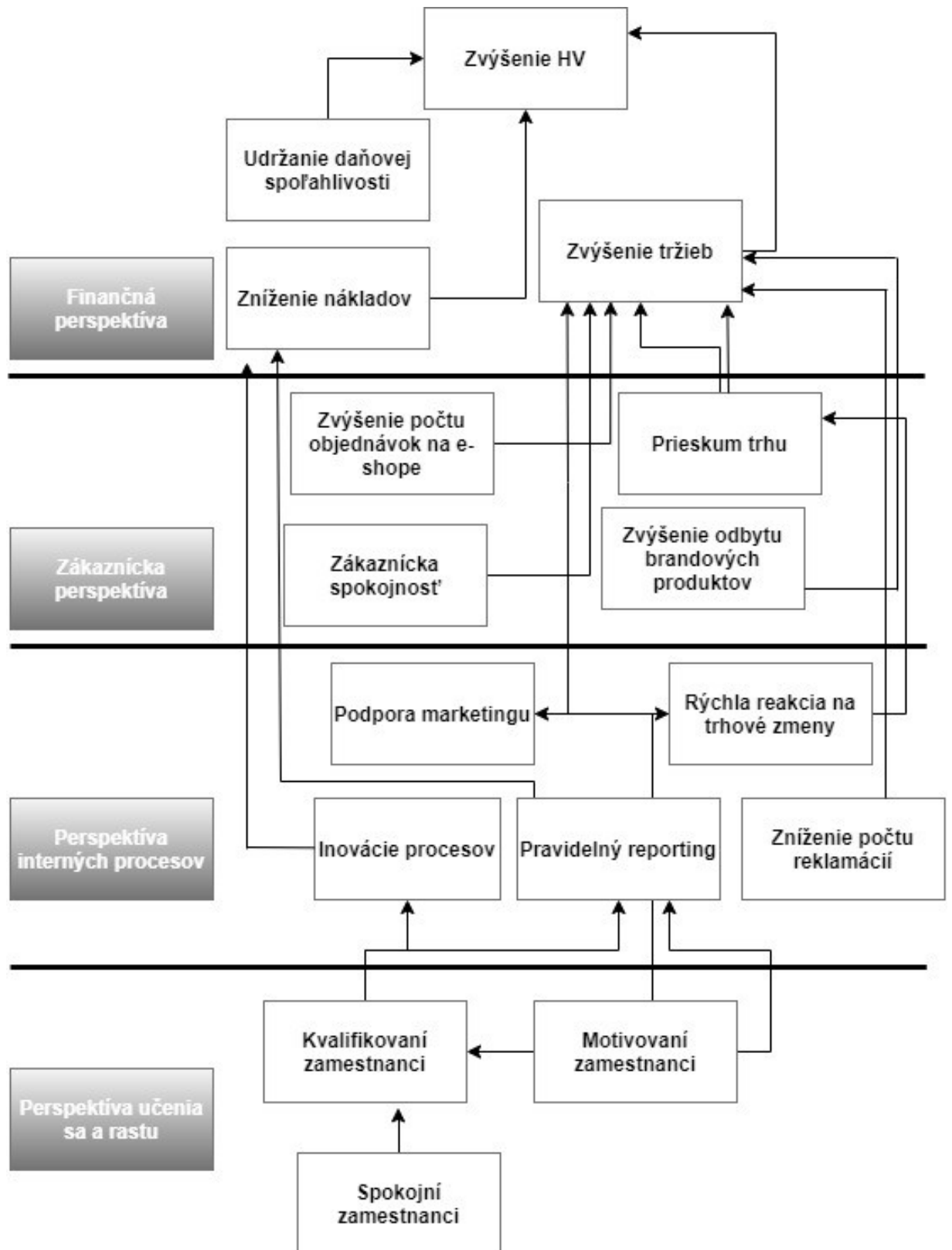
Strategický cieľ	Popis	Zodpovedný pracovník
Podpora marketingu	Zvýšenie podpory marketingu najmä vyčlenením väčších finančných možností, čo podporí zároveň aj vyšší odbyt produktov.	Obchodný riaditeľ
Rýchla reakcia na trhové zmeny	Rýchla reakcia na zmeny na trhu umožní rýchle odhalenie trhovej príležitosti alebo trhovej hrozby a následnú adaptabilitu firmy k danej situácii.	Obchodný riaditeľ
Inovácie procesov	Firma nemôže stagnovať, čo sa týka výrobných či interných procesov medzi jednotlivými útvarmi. Je potrebné sledovať inovácie na trhu, čo dopomôže ku kvalitnejším produktom, rýchlejšej práci či ergonomii práci. Je potrebné zlepšovať pracovné prostredie vo všetkých sférach podniku.	Ekonomický riaditeľ, Obchodný riaditeľ, Výkonný riaditeľ, Výrobný riaditeľ
Pravidelný reporting	Pravidelné reportovanie dodržiavania zvolených strategických cieľov, dodržiavania plánov vs. skutočností, vyhodnocovanie finančnej analýzy podniku, podávanie návrhov na zlepšenie.	Nový zamestnanec/ Zamestnanec ekonomického útvaru/ Manažér kvality
Zníženie počtu reklamácií	Konkurencieschopnosť firmy sa odráža aj v kvalite produktov a služieb. Naprieč celým reťazcom sa môže stať chyba, preto je potrebné eliminovať chybovosť produktov, ale aj ponúkaných služieb zo strany ľudského faktora.	Obchodný riaditeľ

Tabuľka 22 Strategické ciele pre perspektívu učenia sa a rastu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Popis	Zodpovedný pracovník
Kvalifikovaní zamestnanci	V súčasnosti, kde prevažujú vo výrobe stroje, je veľkou konkurenčnou výhodou každej firmy mať kvalifikovaných zamestnancov. Preto je potrebné neustále vzdelávanie zamestnancov, čo sa odrazí v kvalite ich práce.	Personálny riaditeľ
Motivovaní zamestnanci	Neustále motivovaní zamestnanci prispievajú kvalite procesom vo firme.	Personálny riaditeľ
Spokojní zamestnanci	Spokojnosť zamestnancov závisí hlavne od ich motivácie a pracovného prostredia vo firme, čo sa dá doceliť pravidelným zisťovaním. Predíde sa tak zbytočnej fluktuácii zamestnancov.	Personálny riaditeľ

9.3.2 Vytvorenie mapy vzťahov príčin a následkov

Nasledujúci obrázok znázorňuje mapu príčin a následkov. To znamená, že ciele ktoré boli priradené k jednotlivým perspektívam na seba nadväzovali alebo spolu súviseli. Takže bolo potrebné tieto vzťahy znázorniť.



Obrázok 7 Mapa príčin a následkov (Zdroj: vlastné spracovanie)

9.3.3 Výber vhodných meradiel a cieľových hodnôt

Výber vhodných meradiel je dôležitým krokom celej tvorby. Po vhodnom výbere meradiel je možné uskutočňovať merania v pravidelných frekvenciách, čím je možné odsledovať hodnoty, ktoré tieto ciele nadobúdajú a či sa spĺňajú ich predom stanovené predpoklady. Pre každý strategický cieľ musí byť teda vybraný podľa konceptu Horváth&Partners maximálne dva až tri ukazovatele pre najefektívnejšie meranie. Meradlo je možné si zvoliť finančné či nefinančné.

Pri meradlách, ktoré firma používala už v minulosti sa využijú plánované hodnoty vychádzajúce z ich stratégie. Súčasná hodnota meradiel vychádza z roku 2019, preto sa plánované hodnoty týkajú až rokov 2020-2021.

Okrem KPI, ktoré firma sleduje, je zameraná pozornosť aj na iné KPI v tých útvaroch, ktoré sú vymenované v organizačných predpokladoch za kľúčové.

Vo finančnej perspektíve budú zmienené súčasné hodnoty z roku 2018, pretože uzávierka a dané hodnoty pre rok 2019 neboli v čase písania ešte k dispozícii.

Finančná perspektíva

Táto perspektíva je najpodstatnejšia z perspektív Balanced Scorecard, pretože ciele a strategické akcie ostatných perspektív sa zameriavajú na naplnenie cieľov a hodnôt finančnej perspektívy. Najvýznamnejším cieľom každej firmy, je zvýšiť hospodársky výsledok o ktorý sa samozrejme snaží aj firma Old Herold. Okrem tohto cieľa, je dôležitým cieľom tejto perspektívy pre firmu podnikajúcu v alkoholovom odvetví je udržanie daňovej spoľahlivosti, pretože bez nej by musela zložiť zábezpeku na daň vo výške dane pripadajúcej na priemerné mesačné množstvo alkoholického nápoja, ktoré predpokladá uviesť do daňového voľného obehu za obdobie 12 po sebe nasledujúcich kalendárnych mesiacov. Firma tak musí splniť podmienku, ktorá pozostáva z kladného rozdielu medzi majetkom a záväzkami firmy, ktorá musí byť najmenej vo výške dvojnásobku priemernej mesačnej daňovej povinnosti za obdobie 12 mesiacov, kedy sa zostavuje riadna účtovná závierka. Firma túto podmienku musí spĺňať 2 predošlé za sebou nasledujúce účtovné obdobia. Zvýšenie tržieb a zníženie nákladov vychádza z celkového hospodárenia firmy a marketingovej stratégie firmy.

Tabuľka 23 Vhodné meradlá pre ciele finančnej perspektívy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Meradlo	Merná jednotka	Frekvencia	Súčasná hodnota (2018)	Plánovaná hodnota	
					2020	2021
Zvýšenie HV spoločnosti	VH	€	medziročne	2 145 880	10% zvýšenie	10% zvýšenie
Zvýšenie tržieb spoločnosti	Tržby z predaja vl. výrobkov	€	mesačne	17 440 506/12= 1 453 376	5% zvýšenie	5% zvýšenie
Zníženie nákladov spoločnosti	Náklady na HČ	€	mesačne	16 126 247/12= 1 34 3854	5% zníženie	5% zníženie
Udržanie daňovej spoľahlivosti	Daňová spoľahlivosť	%	ročne	100%	100%	100%

Zákaznícka perspektíva

Prvým cieľom zákaznickej perspektívy je zvýšenie počtu objednávok na e-shope. Firma počas karanténneho stavu v štáte využila situácie na zmeny vo firme a začala pracovať na zavedenie e-shopu. V máji 2020 mala zaznamenaných len 18 objednávok. Za celý rok sa predpokladá nárast objednávok na cieľovú hodnotu 210 a v roku 2021 je cieľovou hodnotou 500 objednávok. Takže meradlom pre tento strategický cieľ bude počet objednávok.

Druhým cieľom zákaznickej perspektívy je prieskum trhu. Firma by mala zabezpečovať neustály prieskum trhu a zákazníckych preferencií a zameriavať sa tak na možné zmeny v sortimente či prispôsobovanie sa zákazníckym požiadavkám.

Tretím cieľom je zvýšenie odbytu brandových produktov. Tento druh výrobkov patrí k najziskovejším z ich ponuky, preto by sa mali zamerať hlavne na ich odbyt. Cieľovými hodnotami je predaj 1900 tisíc litrov pre rok 2020 a pre rok 2021 predaj 2000 tisíc litrov.

Posledným cieľom zákaznickej perspektívy je zvýšenie zákaznickej spokojnosti. Firma uskutočňuje prieskum zákaznickej spokojnosti formou dotazníkového šetrenia, ktorého sa

zúčastňujú hlavní odberatelia. Dotazník je tvorený google dokumentom a je tak zároveň vyhodnocovaný. Zameriavajú sa na hlavné oblasti spokojnosti: s kvalitou produktov, rozsahom sortimentu, s dodacími lehotami, s balením a prepravou tovaru, s úrovňou riešenia reklamácií, s komunikáciou s obchodným oddelením, s online komunikáciou, s podporou predaja, s oblasťou systému manažmentu, s dostupnosťou dokumentácie popisujúcej výrobok, z pohľadu starostlivosti o zákazníka. Celková spokojnosť sa vyhodnotí percentuálne priemerom týchto spokojností. Cieľovou hodnotou spokojnosti zákazníka je teda dosiahnutie ideálne 100% spokojnosti zákazníkov. Firma robí aj dotazníkové šetrenia na výstavách, ktorých sa účastní, kde sa zameriava na konečného spotrebiteľa. Tam je dotazníkové šetrenie individuálne vzhľadom akcie/ výstavy, ktorej sa účastní. Výsledkom týchto šetrení sú väčšinou výrobné preferencie.

Tabuľka 24 Vhodné meradlá pre ciele zákazníckej perspektívy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Meradlo	Merná jednotka	Frekvencia	Súčasná hodnota (2019)	Plánovaná hodnota	
					2020	2021
Zvýšenie počtu objednávok na e-shope	Počet objednávok	ks	mesačne	18 (Máj 2020)	210	500
Prieskum trhu	Reakcie na zmeny	Počet reakcií na zmeny trhu	polročne	/	Podľa potrieb zákazníka	Podľa potrieb zákazníka
Zvýšenie odbytu brandových produktov	Počet predaných produktov	l	mesačne	1 800 000	1 900 000	2 000 000
Zákaznícka spokojnosť	Dotazníkové šetrenie	%	mesačne	98,91%	100%	100%

Perspektíva interných procesov

Prvým cieľom perspektívy interných procesov je podpora marketingu, ktorej meradlom budú náklady na marketing. Tie sú sledované percentuálne v súčasnosti ročne. Tvoria sa

percentom plánovaného obratu z nasledujúceho roku. Hodnota v roku 2019 je 5,66 % z plánovaného obratu. Keďže sa v roku 2020 očakáva menší obrat, ktorý má za následok Corona kríza, tak sa plánovaná hodnota zvýšila na 7,5%. V roku 2021 tiež bude táto hodnota rovnaká, avšak plánovaný obrat je očakávaný väčší.

Druhým cieľom je rýchla reakcia na trhové zmeny, v prípade, že nejaké nastanú. Tento cieľ sa nesledoval a je odrazom toho, že v súčasnosti firmy ťažko reagujú na väčšiu zmenu na trhu. V prípade že nastane pozitívna či negatívna zmena na trhu, je dobré ju vyhodnotiť ako príležitosť. Analyzovať stav by sa preto mal mesačne a v prípade, že sa vyhodnotí nejaká hrozba, prípadne príležitosť, je potrebné ju okamžite využiť.

Tretím cieľom je inovácia teda zlepšenie procesov v rámci firmy. Meradlom je počet návrhov, ktorými je možné zlepšiť procesy vo firme. Cieľovými hodnotami bude pre oba plánované roky aspoň 1 návrh štvrťročne.

Predposledným cieľom perspektívy interných procesov je pravidelný reporting. Takže pravidelné mesačné vyhodnocovanie potrebných údajov o firme. Sledovaným ukazovateľom bude hlavne plnenie KPI, ktoré by pre oba plánované roky by malo byť v ideálnom prípade 100%.

Posledným cieľom zostáva znížiť počet reklamácií. Za uplynulý rok (2019) firma zaznamenala počet 1344 reklamácií. Najideálnejšia hodnota reklamácií by bola nula, kedy by s firemnými produktami bol spokojný každý zákazník, avšak plánované hodnoty musia byť reálne, preto cieľom bude znížiť medziročne počet reklamácií o 5%.

Tabuľka 25 Vhodné meradlá pre ciele perspektívy interných procesov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Meradlo	Merná jednotka	Frekvencia	Súčasná hodnota (2019)	Plánovaná hodnota	
					2020	2021
Podpora marketingu	N na marketing	%	polročne	5,66%	7,5%	7,5%
Rýchla reakcia na trhové zmeny	Reakcia na zmeny	Počet reakcií na zmeny na trhu	mesačne	/	Okamžite pri zmene na trhu	Okamžite pri zmene na trhu
Zlepšenie procesov	Počet návrhov na zlepšenie procesov	ks	štvrtročne	/	Aspoň 1 štvrtročne	Aspoň 2 štvrtročne
Pravidelný reporting	Počet splnených KPI	%	mesačne	/	100%	100%
Zníženie počtu reklamácií	Počet reklamácií	ks	mesačne	1344	5% zníženie	5% zníženie

Perspektíva učenia sa a rastu

V perspektíve učenia sa a rastu sú identifikované tri ciele. Avšak posledný cieľ je popísaný a merateľný viac obširnejšie – 3 spôsobmi.

Prvým cieľom perspektívy bude zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov. Meradlom tohto cieľa budú náklady na vzdelanie. Tieto náklady sa zvlášť vo firme neevidujú, preto vo firme budú nastavené na nasledujúce roky percentuálne z plánovaného ročného obratu firmy na nasledujúce roky.

Druhým cieľom je motivovať zamestnancov k lepšiemu výkonu. To bude realizované podľa motivačnej stupnice, kedy každý zamestnanec po dosiahnutí určitého predpokladu v rámci motivačného programu, dosiahne určitý stupeň motivačnej stupnice. To sa bude zohľadňovať mesačne.

Posledným cieľom je spokojnosť zamestnancov, ktorá bude meraná počtom podaných návrhov na zlepšenie pracovného prostredia. Keďže doteraz to nebolo zavedené. Cieľom pre nasledujúce roky bude pre rok 2020 aspoň 6 návrhov za polrok a pre rok 2021 aspoň 12 návrhov za polrok. Ďalším meradlom je fluktuácia zamestnancov, ktorú má firma nadefinovanú, žeby nechcela prekročiť nad 11% avšak v najideálnejších prípadoch by nasledujúce roky nemala prekročiť 10%. Posledným meradlom spokojnosti zamestnancov stupnica spokojnosti, kde zamestnanci budú hodnotiť spokojnosť vo firme pomocou stupnice. Cieľovou hodnotou je stopercentná spokojnosť zamestnancov so zamestnávateľom.

Tabuľka 26 Vhodné meradlá pre ciele perspektívy učenia sa a rastu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Meradlo	Merná jednotka	Frekvencia	Súčasná hodnota (2019)	Plánovaná hodnota	
					2020	2021
Kvalifikovaní zamestnanci	Náklady na vzdelávanie	%	štvrtročne	/	0,25%	0,5%
Motivovaní zamestnanci	Motivačná stupnica	Stupnica	mesačne	/	Motivačný program	Motivačný program
Spokojní zamestnanci	Počet podaných návrhov na zlepšenie pracovného prostredia	Počet	polročne	/	Aspoň 6 polročne	Aspoň 12 polročne
	Fluktuácia zamestnancov	%	polročne	<11% 3%	<10%	<10%
	Stupnica spokojnosti	Stupnica	štvrtročne	/	Zvýšiť spokojnosť	Zvýšiť spokojnosť

9.3.4 Stanovenie strategických akcií

Posledná časť tvorby Balanced Scorecard obsahuje stanovenie strategických akcií pre už zvolené strategické ciele. V tomto kroku sa teda bližšie opisujú akcie, ktorými je možné dosiahnuť zvolené strategické ciele jednotlivých perspektív.

Finančná perspektíva

Ciele finančnej perspektívy sú napĺňané aj prostredníctvom strategických akcií ostatných perspektív, pretože všetky ciele vedú k zvyšovaniu výsledku hospodárenia. Zvýšenie hospodárskeho výsledku je primárnym cieľom spoločnosti, ktorý každý rok vyhodnocuje vo výročnej správe. K tomuto cieľu sa prikláňajú aj ostatné ciele tejto perspektívy. Vedenie firmy by sa malo zamerať aj na zvýšenie tržieb, ktorým napomáhajú aj ciele a akcie zákazníckej perspektívy. Zníženie nákladov by sa dalo realizovať znížením nákladov na energie po prekonaní počiatočných investičných nákladov, ktoré by sa dali čiastočne pokryť dotáciami. Udržanie daňovej spoľahlivosti sa dá hlavne prostredníctvom neustáleho sledovania majetku a záväzkov.

Tabuľka 27 Strategické akcie pre finančnú perspektívu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Strategické akcie
Zvýšenie HV spoločnosti	Meranie finančnej výkonnosti podniku podľa tohto ukazovateľa
Zvýšenie tržieb spoločnosti	Zameranie sa na zvýšenie tržieb
Zníženie nákladov spoločnosti	Zníženie energetických nákladov
Udržanie daňovej spoľahlivosti	Udržanie kladného rozdielu medzi majetkom a záväzkami

Zákaznícka perspektíva

V zákazníckej perspektíve sa nachádzajú 3 ciele, ktoré sú podporené strategickými akciami. Zvýšenie počtu objednávok na e-shope by malo byť podporené v súčasnosti, kedy nie je možné plytvať finančné zdroje na podporu marketingu na verejné výstavy a propagáciu, je možné zamerať svoju marketingovú stratégiu na online propagáciu novovzniknutého e-shopu. Prieskum trhu bude vykonávaný na zistenie zákazníckych preferencií, pomocou dotazníkového šetrenia, čo napomôže firme taktiež zacieliť marketingovú stratégiu na konkrétne produkty alebo napomôže k zisteniu diverzifikácie výrobkov. Zvýšenie odbytu brandových výrobkov bude podporené taktiež obchodným útvarom, kde sa zacieli marketing na podporu povedomia o originalite a kvalite brandových výrobkov z portfólia. Zákaznícka spokojnosť bude podporená 3 strategickými akciami. Prieskumom zákazníckej spokojnosti pomocou dotazníkového šetrenia, ktorý vo firme prebieha, budovaním dobrého vzťahu so zákazníkmi a tvorbou

zákazníckeho programu, ktorý bude výhodný tak, ako bude výhodný pre firmu, bude výhodný aj pre zákazníka.

Tabuľka 28 Strategické akcie pre zákaznícku perspektívu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Strategické akcie
Zvýšenie počtu objednávok na e-shope	Zacielenie marketingu na zvýšenie povedomia o eshope
Prieskum trhu	Prieskum zákazníckych preferencií
Zvýšenie odbytu brandových produktov	Zacielenie marketingu na zvýšenie povedomia o brandových produktoch
Zákaznícka spokojnosť	Prieskum zákazníckej spokojnosti
	Budovanie vzťahu so zákazníkom
	Budovanie zákazníckeho programu

Perspektíva interných procesov

Strategický cieľ podpory marketingu v perspektíve interných procesov bude podporený vyčlenením určitého percenta financií na realizovanie marketingových činností. Tie sa vyčlenia na konci roka na nasledujúci rok určitým percentuálnym podielom z plánovaného obratu. Keďže firma patrí k najziskovejším na trhu, môže si dovoliť zvýšiť náklady na marketing. Rýchla reakcia na trhové zmeny bude možná len dôkladným prieskumom trhu, ktorý odhalí trhové hrozby a príležitosti. Inovácie procesov budú podporené propagáciou na podporu podávania návrhov na inovácie a následné prípadné vyčlenenie financií na zrealizovanie inovácie. Pravidelný reporting bude realizovaný prostredníctvom neustáleho sledovania dosiahnutia plánovaných hodnôt KPI či prípadného porovnania plánovaných hodnôt a tých skutočne získaných. Zníženie počtu reklamácií bude podporené strategickými akciami počas celého procesu od výroby až po prepravu dodávky zákazníkovi.

Tabuľka 29 Strategické akcie pre perspektívu interných procesov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Strategické akcie
Podpora marketingu	Vyčlenenie financií na podporu marketingu
	Uskutočňovanie viacerých marketingových udalostí
Rýchla reakcia na trhové zmeny	Neustále sledovanie trhových príležitostí
Inovácie procesov	Podávanie návrhov inovácií
	Vyčlenenie financií na zrealizovanie
Pravidelný reporting	Pravidelné sledovanie dosiahnutia KPI
	Porovnávanie plánov so skutočnosťami
Zníženie počtu reklamácií	Zlepšenie dohľadu nad kvalitou počas výroby, balenia, prepravy zákazníčkovi .

Perspektíva učenia sa a rastu

Strategický cieľ zvyšovania kvalifikácie zamestnancov je v perspektíve učenia sa a rastu veľmi dôležitý pre každú firmu. Firma, ktorá disponuje kvalifikovanými zamestnancami, disponuje zároveň so vzácnym kapitálom, ktorý jej napomáha napredovať. Kvalifikácia zamestnancov bude podporená prieskumom zamerania zamestnancov o druh vzdelávania a následné vypracovanie možného vzdelávacieho programu pre zamestnancov. Zvyšovanie motivácie zamestnancov, je taktiež dôležité pre chod firmy, pretože motivovaný zamestnanec odvádza kvalitnejšiu prácu, keď je za ňu adekvátne odmeňovaný. Tento cieľ je podporený strategickými akciami na zistenie faktorov, ktoré zamestnancov motivujú k lepšiemu výkonu a následnej tvorby motivačného programu. Posledným cieľom je zvýšenie spokojnosti zamestnancov, pretože spokojní zamestnanci nemajú dôvod na ukončenie pracovného pomeru, čo zároveň ovplyvňuje aj fluktuáciu zamestnancov vo firme. Tento cieľ je podporený takisto prieskumom spokojnosti, ktorý následne napomôže zlepšiť pracovné prostredie, ergonómiu práce či pracovnú kultúru, aby sa zamestnancom dobre vykonávala ich každodenná práca.

Tabuľka 30 Strategické akcie pre perspektívu učenia sa a rastu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Strategický cieľ	Strategické akcie
Kvalifikovaní zamestnanci	Prieskum o aké ďalšie vzdelávanie by mali zamestnanci záujem
	Vypracovanie vzdelávacieho programu pre zamestnancov
Motivovaní zamestnanci	Prieskum toho, čo by zamestnancov motivovalo k lepším výkonom
	Zlepšenie motivačného programu pre zamestnancov
Spokojní zamestnanci	Prieskum spokojnosti zamestnancov
	Zlepšenie pracovného prostredia, ergonómie, pracovnej kultúry

9.4 Roll-out

V tomto prípade, ak sa ujme integrácia celého projektu v útvaroch, pre ktoré boli definované jednotlivé ciele a zdroje a tento model sa osvedčí, môže sa rozmyšľať o rozširovaní postupov na ďalšie organizačné zložky podniku. V tomto prípade sa môže Balanced Scorecard rozšíriť vertikálne na všetkých zamestnancov podniku. Tým sa zaistí, že každý zamestnanec, nie len vedúci pracovníci, chápu prepojenie jednotlivých perspektív a ich strategických cieľov s celopodnikovou stratégiou. V tejto fáze sa teda poveria zamestnanci jednotlivých oddelení s ich právomocami a povinnosťami, čím sa zaistí ich zodpovedné správanie pri práci prihliadajúc na plnenie stratégie.

9.5 Zaistenie stáleho používania

V tomto kroku by sa malo zaistiť stále používanie vo firme, ktoré bude zároveň integrované do procesov controllingu, strategického a operatívneho plánovania, reportingu a do systému riadenia ľudských zdrojov, ktoré boli spomenuté aj v teoretickej časti v kapitole 2.4.5. V tomto prípade sa teda zaistí, že firma neberie prístup Balanced Scorecardu ako jednorazový zlepšovací proces, ale zaistí sa jeho stále používanie a neustále prispôsobovanie sa stratégii, ktorého cieľom nebude len pôsobiť vo firme ako nástroj merania, ale aj ako nástroj riadenia.

Integrácia do controllingu

Aj keď firma nemá controllingový útvar, je potrebná kontrola realizácie strategických akcií pomocou tvorby rozpočtov na jednotlivé roky a kontrolou ich realizácie.

Integrácia do strategického a operatívneho plánovania

BSC v tejto oblasti napomôže kvôli neustálemu prispôsobovaniu sa stratégie z dlhodobého hľadiska a jej prevedenie do krátkodobých cieľov vo forme rozpočtov na nasledujúce roky.

Integrácia do reportingu

Je dôležitým aspektom v prípade, že firma sleduje veľké množstvo ukazovateľov a robí pravidelné reporty. V tom prípade sa integrácia BSC zameria na hlavné ukazovatele, čím zredukuje ich prípadný veľký počet a firma sa tak môže venovať len dôležitým ukazovateľom. Takže po stanovení strategických cieľov ide hlavne o sledovanie ich plnenia.

Integrácia do systému riadenia ľudských zdrojov

Táto činnosť prebehne z hľadiska prepojenia cieľov zamestnancov s plnením firemných cieľov, keďže zamestnanci patria k dôležitým faktorom celého výrobného procesu, ako aj ďalšieho fungovania firmy. Bez vzájomného pochopenia cieľov firmy a zamestnancov by zaistenie stáleho používania nebolo možné. Dôležitým aspektom je aj nadväznosť systému odmeňovania predovšetkým zamestnancov, ktorí sa budú aktívne podieľať na implementáciu konceptu BSC. Firma v súčasnosti nemá vytvorený komplexný systém odmeňovania, preto sa ho v tejto kapitole nedá popísať a jeho vypracovanie by bolo nad rámec zadania DP. Doporučuje sa teda vypracovať systém odmeňovania zamestnancov, aby boli motivovaní k stálemu používaniu a dosiahnutiu cieľov, ktoré popisuje BSC.

Zároveň je podstatné aj prepojenie interného informačného systému s BSC, avšak ak si vie zamestnanec sám vytiahnuť a vygenerovať z údajov dostupných v aktuálnom informačnom systéme potrebné údaje, nadstavbový informačný systém podporujúci BSC tak nie je potrebný.

9.6 Harmonogram projektu

Keďže sa jedná o zložitý, na seba nadväzujúci proces, bude implementácia Balanced Scorecard do firmy zdĺhavá. Časový harmonogram je znázornený v tabuľke a znázorňuje celý priebeh implementácie po jej začiatok až po jej koniec, čo by malo trvať približne rok.

V prípravnej fáze projektu je potrebné si vyjasniť stratégiu firmy a určiť, ktorých organizačných jednotiek sa bude dotýkať. Ďalšou dôležitou fázou je tvorba BSC, ktorá sa skladá z vytvorenia strategických cieľov, vytvorenia mapy príčin a následkov, výberu meradiel, stanovenie frekvencie a cieľových hodnôt a určenie strategických akcií. Pokiaľ má firma jasné predstavy, ktoré ciele chce sledovať a má dostatok kvalifikovaných ľudí, táto fáza nemusí trvať dlho. Ďalej nasleduje fáza rollout, kedy sa projekt bude postupne implementovať na ďalšie zložky. Následne sa celý proces integruje do firmy a musí sa zároveň zaistiť stále používanie. Počas celého procesu sa môžu objaviť nejaké chyby, ktoré sa následne odstránia a proces sa ukončí, po čom sa zaistí kontrola stále a správneho používania.

10 ZHODNOTENIE PROJEKTU

Táto časť hodnotí projekt podľa toho, aké prínosy prináša firme zavedenie Balanced Scorecard. Ale zároveň zavedenie môže prinášať aj niektoré riziká, s ktorými je dobré vopred rátať, ak by pri zavádzaní do firmy nastali.

10.1 Náklady projektu

V prípade zavádzania projektu do praxe sa vyčíslili predbežne tieto náklady:

Mzdové náklady vedúcich pracovníkov, ktorých útvarov sa to bude týkať. Keďže sa to dotýka najmä 4 útvarov: personálneho, obchodného, ekonomického a výrobného, budú zaškolení vedúci pracovníci týchto útvarov.

Náklady na 4 vedúcich pracovníkov zahŕňajú hrubé mzdy vrátane SP a ZP hradeného zamestnávateľom = 4 ľudí * 4 týždne * 6 hodín/denne * hodinová sadzba = 4875 €

Mzdové náklady ostatných pracovníkov, pracovníkov širšieho tímu vedúcich pracovníkov, ktorí sa budú ďalej podieľať na zavedení BSC. Z každého útvaru 2 zamestnanci = 8 ľudí * 4 týždne * 3 hodiny/denne * hodinová sadzba = 2775 €

Náklady externého poradcu, ktorý zaškolí vedúcich pracovníkov a bude prvý mesiac dohliadať na zavedenie. Nasledujúce konzultácie budú vedené na požiadanie. Tieto náklady na jeden mesiac sú odhadované na čiastku 2500 € nepretržitých konzultácií s projektovým tímom počas pracovnej doby.

Celkové náklady na zavedenie projektu sa teda pohybujú na 10 150 € počas prvého mesiaca zavádzania. Ďalej sa ráta už len s občasnými konzultáciami na vyžiadanie v prípade akýchkoľvek nejasností.

Firma si môže doplniť k svojmu softvéru aj nadstavbu na podporu Balanced Scorecard, ak by to vedúcim pracovníkom vyhovovalo viac, to je však na prípadné ďalšie zváženie počas používania, pretože ich podnikový softvér podporuje a vyhodnocuje niektoré ukazovatele potrebné pre vyhodnocovanie BSC. Preto sa v nákladovej analýze zatiaľ nepočíta s nákladmi, ktoré by sa týkali zavedenia nového softvéru.

10.2 Prínosy projektu

Balanced Scorecard vo firme bude mať tieto všeobecné prínosy:

- Vyjasnenie stratégie, vízie, misie a ich porozumeniu všetkými zamestnancami

- Prepojenie strategických a operatívnych cieľov s cieľmi zamestnancov
- Vyjasnenie strategických cieľov a ich prepojenie s jednotlivými ukazovateľmi
- Vytýčenie hlavných ukazovateľov pre jednotlivé útvary
- Skvalitnenie reportingu
- Vypracovanie celistvého modelu nielen na podporu merania, ale hlavne riadenia

Avšak po aplikácii do praxe firma môže počítať s týmito prínosmi po dodržaní všetkých predpokladov pre dosiahnutie cieľov:

- Zvýšenie HV o 10% aj napriek zvýšeniu nákladov na marketing, tie by mali podporiť predaj a zvýšiť tržby
- Zvýšenie počtu objednávok o 360 ks na e-shope
- Zvýšenie odbytu brandových produktov o 100 000 l medziročne
- Zvýšenie zákazníckej spokojnosti na 100%
- Podnik bude rýchlejšie reagovať na trhové zmeny
- Podnik môže na základe podnetov zvyšovať kvalitu svojich interných procesov
- Zavedie sa pravidelný reporting o splnení KPI a cieľov
- Počet reklamácií sa zníži o 5%
- Zvýši sa počet kvalifikovaných pracovníkov, pretože firma vyvinie náklady na ich vzdelávanie
- Zvýši sa spokojnosť zamestnancov formou motivačného programu aj formou podávania podnetov na zlepšenie pracovného prostredia, čo by malo zároveň predísť fluktuácii zamestnancov

10.3 Riziká projektu

Pri zavedení projektu Balanced Scorecard je dobré rátať aj s výskytom týchto rizík, ktoré sú vlastne opakom prínosov, keď ich firma nesplní.

Vo firme sa môžu vyskytnúť najmä tieto riziká:

- Zlé vyjasnenie a pochopenie stratégie, vízie a misie zamestnancami, ktorí sa budú zaoberať implementáciou BSC do podniku

- Projektový tím nie je dostatočne zaučený, pripravený alebo ochotný podieľať sa na zavedení BSC
- Nedodržanie strategických akcií, ktoré vedú k naplneniu strategických cieľov
- Chybné vyhodnocovanie ukazovateľov
- Zlá komunikácia v projektovom tíme
- Projektový tím nie je dostatočne zaučený, pripravený alebo ochotný podieľať sa na zavedení BSC
- Zle zvolený podporný konzultačný orgán

Avšak všeobecne sa môžu vyskytnúť aj tieto riziká: Zlé vyjasnenie a pochopenie stratégie, vízie a misie zamestnancami

- Zlé nastavenie strategických cieľov a ich podporných akcií
- Chybné zvolenie vhodných ukazovateľov popisujúcich jednotlivé strategické ciele
- Príliš málo alebo veľa ukazovateľov
- Obsah BSC je vytvorený controllingovým útvarom
- Nekonkretizovaný BSC na pôsobenie podniku

Projekt môže mať neskutočne veľa rizík, ktoré sa môžu objaviť počas celého procesu tvorby alebo jeho zavádzania, preto je potrebné poznať dobre princíp Balanced Scorecard a firmu, do ktorej sa ide tento systém implementovať.

ZÁVĚR

Diplomová práce bola zameraná na zavedenie modernejšieho systému merania a riadenia výkonnosti vo firme – Balanced Scorecard. Po teoretickom zanalyzovaní tvorby konceptu, jeho používania a jeho nadväznosť na podnikovú výkonnosť a stratégiu sa teoretické poznatky využili v projekte. Po dôkladnom zanalyzovaní firmy sa dospelo k poznatku, že si firma vedie dobre, čo sa týka finančného zdravia. S výškou zisku vedie na trhu s výrobou alkoholických nápojov. Avšak aj napriek dosiahnutému zisku mala firma v poradí druhé najvyššie tržby. To dávalo priestor k hľadaniu inovácií, kde sa dospelo k záveru, že firma môže inovovať hlavne svoj potenciál v zlepšovaní procesov, zjednotiť ich so stratégiou a určiť si ukazovatele pre jednotlivé ciele. Túto možnosť ponúkal koncept Balanced Scorecard. Hlavnou výhodou spracovania projektu bol osvedčený postup popísania tvorby Balanced Scorecard poradenskou firmou Horváth&Partners. Nejde však nespomenúť Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona, hlavných autorov konceptu Balanced Scorecard, od ktorých sa celá práca odvíjala. Pre tvorbu konceptu a jeho aplikovanie bolo potrebné pochopiť celý koncept Balanced Scorecard. Hlavnou časťou toho konceptu sú 4 perspektívy: finančná, zákaznícka, interných procesov a učenia sa a rastu. Pre každú z perspektív boli vytvorené ciele, meradlá, cieľové hodnoty a strategické akcie na podporu celkovej stratégie firmy.

Hlavným cieľom finančnej perspektívy bolo zvýšenie výsledku hospodárenia. Ostatné ciele zvyšných perspektív podporovali naplnenie tohto cieľa. Ciele zákazníckej perspektívy boli zamerané na zvýšenie spokojnosti zákazníka a zvýšenie odbytu výrobkov. Ciele perspektívy interných procesov podporovali inovácie interných procesov vo firme – podpora marketingu či pravidelný reporting. Ciele učenia sa a rastu podporovali zvýšenie spokojnosti a kvalifikovanosti zamestnancov.

Okrem týchto cieľov bolo potrebné popísať aj množstvo krokov, ktoré je potrebné splniť pre aplikáciu konceptu do riadenia spoločnosti, čo následne vedie k zlepšeniu mnohých prvkov vo firme, ktorým sa venujú jednotlivé perspektívy.

Táto práca môže byť východiskom pre aplikovanie, ktoré ak sa firma rozhodne použiť a zvážiť všetky prínosy riziká a náklady bude trvať rok. Investičné náklady pre aplikáciu konceptu budú pre firmu najväčším problémom v dnešnej dobe, kedy ekonomika čelí kríze po čiastočnom obmedzení podnikových aktivít, ktoré postihlo aj túto firmu. Preto je potrebné zvážiť najmä prínosy, z ktorých môže firma čerpať nasledujúce obdobia.

Hlavný cieľ diplomovej práce zavedenia konceptu Balanced Scorecard bol splnený a budem rada, ak sa spoločnosť v konečnom dôsledku rozhodne pre jeho implementovanie do praxe. Spoločnosť sa následne pri implementácii do praxe môže venovať aj zavedeniu systému odmeňovania, ktorý nemá identifikovaný a pri tvorbe práce bolo jeho popísanie nad rámec zadania. Tento systém by mal nadväzovať na koncept Balanced Scorecard a je hlavným motivačným faktorom jeho plnenia.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANTOŠOVÁ, Mária. 2012. *Strategický manažment a rozhodovanie*. Bratislava: Iura Edition, 330 s. ISBN 978-80-8078-530-7.
- CENIGA, Pavel a Viera ŠUKALOVÁ. 2012. *Logistika v manažmente podniku*. Žilina: EDIS, 288 s. ISBN 978-80-554-0530-8.
- COLLIS, David J. a Cynthia A. MONTGOMERY. c1997. *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*. Chicago: Irwin, 764 s. ISBN 02-561-7894-1.
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 263 s. ISBN 807357084X.
- GALLO, Peter. 2013. *Strategický manažment a controllingové analýzy*. Prešov: Dominanta, 169 s. ISBN 978-80-967349-6-2.
- HORVÁTH & PARTNERS. 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 8072590332.
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. 2007. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 322 s. ISBN 978-80-86730-25-7.
- CHAJDIAK, Jozef. 1997. *Finančné analýzy*. Bratislava: STATIS. Expert (Grada), 222 s. ISBN 80-856-5909-3.
- JIRÁSEK, Jaroslav. 2003. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 183 s. ISBN 80-864-1946-2.
- KALOUDA, František. 2016. *Finanční analýza a řízení podniku: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Finanční řízení, 322 s. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2000. *Balanced Scorecard; Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace : jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu, 310 s. ISBN 80-726-1155-0.

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu, 328 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KEYES, Jessica. 2011. *Implementing the project management balanced scorecard: the basics*. Boca Raton, FL: CRC Press, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada. Prosperita firmy, 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KOTULIČ, Rastislav, Peter KIRÁLY a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. 2018. *Finanční analýza podniku*. Bratislava: Wolters Kluwer, 232 s. ISBN 978-80-8168-888-1.
- KUBIŠ, Juraj. 2007. *Procesy podniku a ich modelovanie*. Bratislava: Ekonóm. Poradce controllingu, 283 s. ISBN 978-80-225-2468-1.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada), 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- ORESKÝ, Milan. 2016. *Finanční a ekonomická analýza obchodného podniku*. Bratislava: Ekonóm, 231 s. ISBN 978-80-225-4234-0.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-8613-185-6.
- POPESKO, Boris, Eva VEJMĚLKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. 2008. *Manažerské účetnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení, 128 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- SLÁVIK, Štefan. 1999. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: SPRINT vfra, 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
- ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. 2004. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 138 s. ISBN 807-04-3258-6.

TSE, Terence C. M. 2018. *Corporate finance: the basics*. New York, NY, 137 s. ISBN 978-1-138-69558-0.

VYSUŠIL, Jiří. 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu, 120 s. ISBN 80-725-9005-7.

WAGNER, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

EFQM. *EFQM Model* [online]. EFQM © 2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.efqm.org/efqm-model/>

Finstat. *Old Herold, s.r.o.* [online]. Finstat, ® 2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/36380547>

Old herold, s.r.o. *Naša história* [online]. © 2019-20 OLD HEROLD, s.r.o. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.oldherold.sk/historia/>

Stern value management. *Our history. Four Decades of Value Creation*. [online]. SVM © 2020 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://sternvaluemanagement.com/about-us/our-history>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktíva
ABC	Activity Based Costing
a.s.	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
C	kapitál
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSR	Česko-slovenská republika
DHM	Dlhodobý hmotný majetek
DNM	Dlhodobý nehmotný majetek
EAT	Earnings After Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortisation
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic Value Added
FM	Finančný majetek
HČ	Hospodárska činnosť
KPI	Key Performance Indicators
Ks	kus
L	liter
MVA	Market Value Added
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
OA	Obežné aktíva
ORSR	Obchodný register Slovenskej republiky

P	Pasíva
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investments
SP	Sociálne poistenie
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TN	Trenčín
VH	Výsledok hospodárenia
VK	Vlastný kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital
ZP	Zdravotné poistenie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázok 1 Ukazovatele zisku (Zdroj: vlastné spracovanie podľa C.M. Tse (2018, s. 9))...	16
Obrázok 2 BSC ako strategický rámec (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaplan, 2000, s. 23).....	24
Obrázok 3 Tvorba finančných perspektív (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Keyes (2011, s. 2))	30
Obrázok 4 Etapy finančnej analýzy (Zdroj: vlastné spracovania podľa Oreský, 2016, s. 106).....	39
Obrázok 5 Organizačná štruktúra OH (Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy)	48
Obrázok 6 Vývoj ukazovateľov zisku firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)	59
Obrázok 7 Mapa príčin a následkov (Zdroj: vlastné spracovanie)	79

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1 Meradlá a ciele BSC perspektív (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kaplan, 2000, s.45-129)	27
Tabuľka 2 SWOT analýza – BSC (zdroj: Kaplan, 2010, s.62).....	42
Tabuľka 3 Súvaha firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)	51
Tabuľka 4 Horizontálna analýza súvahy firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	52
Tabuľka 5 Vertikálna analýza súvahy firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)	53
Tabuľka 6 Výkaz zisku a strát firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)	55
Tabuľka 7 Horizontálna analýza výkazu zisku a strát firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	56
Tabuľka 8 Vertikálna analýza výkazu zisku a strát firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	58
Tabuľka 9 Ukazovatele zisku (Zdroj: vlastné spracovanie)	59
Tabuľka 10 Ukazovatele rentability (Zdroj: vlastné spracovanie)	60
Tabuľka 11 Ukazovatele likvidity firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie) ...	61
Tabuľka 12 Ukazovatele zadlženosti firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)	61
Tabuľka 13 Ukazovatele aktivity firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	62
Tabuľka 14 Čistý pracovný kapitál firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)..	63
Tabuľka 15 Ukazovatele odvetvia (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Finstat ® 2020).....	64
Tabuľka 16 Rebríček firiem v odvetví v roku 2018 (Zdroj dát: vlastné spracovanie podľa Finstat ® 2020)	68
Tabuľka 17 SWOT analýza firmy Old Herold s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie)	70
Tabuľka 18 Prehľad KPI spoločnosti Old Herold s.r.o.(Zdroj: vlastné spracovanie)	72
Tabuľka 19 Strategické ciele pre finančnú perspektívu spoločnosti (Zdroj: vlastné spracovanie).....	75
Tabuľka 20 Strategické ciele pre zákaznícku perspektívu(Zdroj: vlastné spracovanie)	76
Tabuľka 21 Strategické ciele pre perspektívu interných procesov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	77
Tabuľka 22 Strategické ciele pre perspektívu učenia sa a rastu (Zdroj: vlastné spracovanie)	78
Tabuľka 23 Vhodné meradlá pre ciele finančnej perspektívy (Zdroj: vlastné spracovanie)	81
Tabuľka 24 Vhodné meradlá pre ciele zákazníckej perspektívy (Zdroj: vlastné spracovanie).....	82
Tabuľka 25 Vhodné meradlá pre ciele perspektívy interných procesov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	84

Tabuľka 26 Vhodné meradlá pre ciele perspektívy učenia sa a rastu (Zdroj: vlastné spracovanie).....	85
Tabuľka 27 Strategické akcie pre finančnú perspektívu (Zdroj: vlastné spracovanie).....	86
Tabuľka 28 Strategické akcie pre zákaznícku perspektívu (Zdroj: vlastné spracovanie)....	87
Tabuľka 29 Strategické akcie pre perspektívu interných procesov (Zdroj: vlastné spracovanie).....	88
Tabuľka 30 Strategické akcie pre perspektívu učenia sa a rastu (Zdroj: vlastné spracovanie)	89
Tabuľka 31 Harmonogram implementácie BSC do firmy Old Herold, s.r.o. (Zdroj: vlastné spracovanie).....	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P.I: Účtovná závierka Old Herold, s.r.o. 2016

Příloha P.II: Účtovná závierka Old Herold, s.r.o. 2017

Příloha P.III: Účtovná závierka Old Herold s.r.o. 2018

PŘÍLOHA P I: ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA 2016

ÚZPOD/14_1
Súvaha ÚČ POD 1-01
ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA
podnikateľov v podvojnom účtovníctve
zostavená k **31.12.2016**

Císelné údaje sa zarovnávajú vpravo, ostatné údaje sa píše zľava. Nevypĺňané riadky sa ponechávajú prázdne. Údaje sa vypisujú psádkovým písmom (podľa tohto vzoru), písacím strojom alebo tlačiarňou, a 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 2020102513	Účtovná zvierka X riadna malá	Účtovná jednotka X mimoriadna X veľká	Mesiac od 1 2 0 1 6 do 12 2 0 1 6
ÍČO 36380547	SkNACE 11.01.0	Bezprostredne predchádzajúce obdobie od 1 2 0 1 5 do 12 2 0 1 5	

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

Obchodné meno (názo)v účtovnej jednotky
OLD HEROLD, s. r. o. Bratislavská 36

Sídlo účtovnej jednotky
Ulica
Číslo
PSC
Obec
91105 Trenčín
Označenie obchodného registra a číslo zápisu obchodnej spoločnosti
**Zapísaná v obchod. reg. č. 11296/R
okresný súd Trenčín**
Telefónne číslo
Faxové číslo
+421326563215 +421326563215
E-mailová adresa

Zostavená dňa: **01.03.2017** Schválená dňa: **27.03.2017** Podpisový záznam štátneho orgánu účtovnej jednotky alebo 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

MF SR č. 1809/2014 Strana 1

ÚZPOD/14_2
Súvaha ÚČ POD 1-01
DĽ 2020102513 ÍČO 36380547

Označenie a	STRANA AKTÍV b	Označenie c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1 Korekcia - časť 2	Netto 2	
SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 33 + r. 74			2 338 078 1	2 265 211 6	
A. Neobčasný majetok r. 03 + r. 11 + r. 21			7 286 665	2 213 993 6	
A.I. Dlhodobý nehmotný majetok r. 04 až r. 10			3 205 692	2 477 027	
A.I.1. Dlhodobý nehmotný majetok r. 04 až r. 10			7 286 665	2 719 85	
A.I.1.1. Aktívované náklady na vývoj (012) - (072, 091A)			15 987 9		
A.I.1.1.1. Dlhodobý nehmotný majetok r. 03 + r. 11 + r. 21			15 987 9		
2. Softvér (013) - (073, 091A)			9 190 8	0	
3. Oceniteľná práva (014) - (074, 091A)			9 190 8		
3. Oceniteľná práva (014) - (074, 091A)			6 797 1	0	
4. Goodwill (015) - (075, 091A)			6 797 1		
5. Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - (079, 07X, 091A)					
6. Očakávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - (093)					
7. Poskytnuté preddávky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - (095A)					
A.II. Dlhodobý hmotný majetok r. 12 až r. 20			6 098 57	4 107 1	
A.II.1. Pozemky (031) - (092A)			5 687 86	5 967 4	
2. Stavby (021) - (081, 092A)			8 009 4	2 364 5	
3. Samostatné hmotné veci a súbory hmotných vecí (022) - (082, 092A)			5 644 9	2 767 7	
3. Samostatné hmotné veci a súbory hmotných vecí (022) - (082, 092A)			5 297 63	1 742 6	
3. Samostatné hmotné veci a súbory hmotných vecí (022) - (082, 092A)			5 123 37	3 199 7	

MF SR č. 1809/2014 Strana 2

ÚZPOD/14_3
Súvaha ÚČ POD 1-01
DĽ 2020102513 ÍČO 36380547

Označenie a	STRANA AKTÍV b	Označenie c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1 Korekcia - časť 2	Netto 2	
4. Penzijné schémy (025) - (085, 092A)					
5. Základné sčítanie a tlačba ziskov (028) - (088, 092A)					
6. Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - (089, 08X, 092A)					
7. Očakávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - (094)					
8. Poskytnuté preddávky na dlhodobý hmotný majetok (052) - (095A)					
9. Opravná položka k neobčasnému majetku (r. 107) +/- 098					
A.III. Dlhodobý finančný majetok r. 22 až r. 32			2 435 956	2 435 956	
A.III.1. Podielové cenné papiere a podiely v zahraničných účtovných jednotkách (061A, 062A, 063A) - (096A)			7 000	7 000	
2. Podielové cenné papiere a podiely v podnikoch účtovnej jednotky (064) - (096A)					7 166
3. Ostatné realizovateľné cenné papiere a podiely (065A) - (096V)					
4. Podiely v preopojených účtovných jednotkách (066A) - (096A)					
5. Podiely v rámci podnikovej účasť v preopojených účtovných jednotkách (066A) - (096A)					
6. Ostatné podiely (067A) - (096A)					
7. Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok (068A, 069A) - (096A)			2 428 956	2 428 956	
7. Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok (068A, 069A) - (096A)			2 428 956	2 051 45	

MF SR č. 1809/2014 Strana 3

ÚZPOD/14_4
Súvaha ÚČ POD 1-01
DĽ 2020102513 ÍČO 36380547

Označenie a	STRANA AKTÍV b	Označenie c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1 Korekcia - časť 2	Netto 2	
8. Poskytnuté preddávky na dlhodobý finančný majetok so zostatkovou lehoto splatenia (080A, 081A, 082A, 083A, 084A) - (096A)					
9. Účty v bankách a účty v dôchodkových súkromných ústavoch (220A)					
10. Očakávaný dlhodobý finančný majetok (043) - (096A)					
11. Poskytnuté preddávky na dlhodobý finančný majetok (053) - (095A)					
B. Občasný majetok r. 34 + r. 41 + r. 53 + r. 56 + r. 71			2 010 270 5	2 010 270 5	
B.I. Zálohy r. 35 až r. 40			3 840 500	3 840 500	
B.I.1. Zálohy r. 35 až r. 40			3 781 177 1	3 781 177 1	
B.I.1.1. Materiál (112, 116, 11X) - (191, 195)			2 295 793	2 295 793	
2. Nedokončená výroba a pohotovosť výroby (121, 122, 12X) - (192, 193, 195)			6 317 98	6 317 98	
3. Výnosy (123) - (194)			8 652 72	8 652 72	
4. Zverzáň (124) - (195)					
5. Tovar (132, 133, 13X, 139) - (196, 199)			4 763 7	4 763 7	
6. Poskytnuté preddávky na zásoby (314A) - (391A)					5 142 7
B.II. Dlhodobý pohľadávky r. 42 + r. 46 až r. 52			4 058 15	4 058 15	
B.II.1. Pohľadávky z obchodného styku r. 43 až r. 45					4 126 3 1

MF SR č. 1809/2014 Strana 4

LÚP00v14_5		Súvaha Úč POD 1 - 01		DiC 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3		IČO 3 6 3 8 0 5 4 7			
Označenie	STRANA AKTÍV b	Označenie	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie				
			Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			Korekcia - časť 2						
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepajeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 320A) - 291A	43							
1.b.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepajeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 320A) - 291A	44							
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 320A) - 291A	45							
2.	Čistá hodnota záskazy (316A)	46							
3.	Ostatné pohľadávky voči prepajeným účtovným jednotkám (331A) - 291A	47							
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podobnej účasti okrem podielu dlžkov voči prepajeným účtovným jednotkám (351A) - 291A	48							
5.	Pohľadávky voči spoločníkovi, členovi a zúčtovníku (356A, 355A, 358A, 359A) - 291A	49							
6.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 375A)	50							
7.	Iné pohľadávky (335A, 336A, 338A, 371A, 374A, 375A, 376A) - 291A	51	3 8 0 3 4 2		3 8 0 3 4 2				3 8 0 3 4 2
8.	Odočítaná daňová pohľadávka (481A)	52	2 5 4 7 3		2 5 4 7 3				3 2 2 8 9
B.III.	Kritikodobé pohľadávky súčet (r. 54 + r. 55 až r. 58)	53	8 6 5 2 7 9 6		8 6 5 2 7 9 6				6 3 8 9 4 0 4
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)	54	8 6 0 7 4 1 3		8 6 0 7 4 1 3				6 3 6 1 0 3 3
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepajeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 320A) - 291A	55							
1.b.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepajeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 320A) - 291A	56							

LÚP00v14_5		Súvaha Úč POD 1 - 01		DiC 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3		IČO 3 6 3 8 0 5 4 7			
Označenie	STRANA AKTÍV b	Označenie	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie				
			Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			Korekcia - časť 2						
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 320A) - 291A	57	8 6 0 7 4 1 3		8 6 0 7 4 1 3				6 3 6 1 0 3 3
2.	Čistá hodnota záskazy (316A)	58							
3.	Ostatné pohľadávky voči prepajeným účtovným jednotkám (331A) - 291A	59							
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podobnej účasti okrem podielu dlžkov voči prepajeným účtovným jednotkám (351A) - 291A	60							
5.	Pohľadávky voči spoločníkovi, členovi a zúčtovníku (356A, 355A, 358A, 359A) - 291A	61							
6.	Sociálne poisťovníce (356A) - 291A	62							
7.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - 291A	63	2 4 8 8 3		2 4 8 8 3				7 8 7 1
8.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 375A)	64							
9.	Iné pohľadávky (335A, 336A, 338A, 371A, 374A, 375A, 376A) - 291A	65	2 0 5 0 0		2 0 5 0 0				2 0 5 0 0
B.IV.	Kritikodobé finančný majetok súčet (r. 67 až r. 70)	66	1 0 8 0 8 8 9		1 0 8 0 8 8 9				1 0 8 1 3 3 3
B.IV.1.	Kritikodobé finančný majetok v prepajených účtovných jednotkách (321A, 323A, 325A, 327A, 328A) - 291A	67							
2.	Kritikodobé finančný majetok inak kritikodobé (321A, 323A, 325A, 327A, 328A) - 291A	68	1 0 8 0 8 8 9		1 0 8 0 8 8 9				1 0 8 1 3 3 3
3.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (252)	69							
4.	Odobraté (vypísané) kritikodobé finančný majetok (259, 314A) - 291A	70							

LÚP00v14_7		Súvaha Úč POD 1 - 01		DiC 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3		IČO 3 6 3 8 0 5 4 7			
Označenie	STRANA PASÍV b	Označenie	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie				
			Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			Korekcia - časť 2						
B.V.	Finančné účty r. 72 + r. 73	71	6 1 2 2 7 0 5		6 1 2 2 7 0 5				1 0 1 3 9 1 3 1
B.V.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	72	6 2 4 3 0		6 2 4 3 0				5 4 6 4 5
2.	Účty v bankách (221A, 22X, +/- 261)	73	6 0 6 0 2 7 5		6 0 6 0 2 7 5				1 0 0 8 4 4 8 6
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 75 až r. 78)	74	7 2 3 8 4		7 2 3 8 4				6 3 6 8 1
C.1.	Náklady budúcich období (381A, 382A)	75	8 9		8 9				8 9
2.	Náklady budúcich období kritikodobé (381A, 382A)	76	7 2 2 9 5		7 2 2 9 5				6 3 6 8 1
3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (383A)	77							
4.	Príjmy budúcich období kritikodobé (383A)	78							
STRANA PASÍV b			Označenie	Bežné účtovné obdobie 4		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5			
SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 80 + r. 81 + r. 84			79	2 2 6 5 2 1 1 6		2 2 1 3 9 9 3 6			
A.	Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 89 + r. 93 + r. 97 + r. 100	80	1 5 0 2 0 4 6 4		1 4 9 2 9 5 5 6				
A.I.	Základné imanie súčet (r. 82 až r. 84)	81	6 6 3 8 8 0		6 6 3 8 8 0				
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	82	6 6 3 8 8 0		6 6 3 8 8 0				
2.	Zmena základného imania +/- 419	83							
3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (+/- 053)	84							
A.II.	Emisné ážio (412)	85							
A.III.	Ostatné kapitálové fondy (413)	86							
A.IV.	Zákonne rezervné fondy r. 88 + r. 89	87	6 6 3 8 8		6 6 3 8 8				6 6 3 8 8
A.IV.1.	Zákonny rezervný fond a nedeliteľný fond (417A, 418, 421A, 422)	88	6 6 3 8 8		6 6 3 8 8				6 6 3 8 8
2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)	89							

LÚP00v14_8		Súvaha Úč POD 1 - 01		DiC 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3		IČO 3 6 3 8 0 5 4 7			
Označenie	STRANA PASÍV b	Označenie	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie				
			Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			Korekcia - časť 2						
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 presnenia súčet (r. 94 až r. 96)	93							
A.VI.1.	Oceňovacie rozdiely z presnenia majetku a záväzkov (+/- 414)	94							
2.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+/- 415)	95							
3.	Oceňovacie rozdiely z presnenia pri zúčtovaní a rozdelení (+/- 416)	96							
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 98 + r. 99	97	1 2 6 5 4 1 3 5		1 2 5 6 8 1 8 5				1 2 5 6 8 1 8 5
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	98	1 2 6 5 4 1 3 5		1 2 5 6 8 1 8 5				1 2 5 6 8 1 8 5
2.	Neuradená strata minulých rokov (-/429)	99							
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zúčtovaní r. 91 + r. 92 + r. 95 + r. 96 + r. 97 + r. 98 + r. 99 + r. 101 + r. 102 + r. 103 + r. 104 + r. 105 + r. 106 + r. 107 + r. 108 + r. 109 + r. 110 + r. 111 + r. 112 + r. 113 + r. 114 + r. 115 + r. 116 + r. 117 + r. 118 + r. 119 + r. 120 + r. 121 + r. 122 + r. 123 + r. 124 + r. 125 + r. 126 + r. 127 + r. 128 + r. 129 + r. 130 + r. 131 + r. 132 + r. 133 + r. 134 + r. 135 + r. 136 + r. 137 + r. 138 + r. 139 + r. 140	100	1 6 3 6 0 6 1		1 6 3 1 1 1 0 3				1 6 3 1 1 1 0 3
B.	Záväzky r. 102 + r. 103 + r. 104 + r. 105 + r. 106 + r. 107 + r. 108 + r. 109 + r. 110 + r. 111 + r. 112 + r. 113 + r. 114 + r. 115 + r. 116 + r. 117 + r. 118 + r. 119 + r. 120 + r. 121 + r. 122 + r. 123 + r. 124 + r. 125 + r. 126 + r. 127 + r. 128 + r. 129 + r. 130 + r. 131 + r. 132 + r. 133 + r. 134 + r. 135 + r. 136 + r. 137 + r. 138 + r. 139 + r. 140	101	7 5 4 2 9 2 4		7 0 8 2 1 9 8				
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 až r. 117)	102	6 1 8 8		8 2 9 1				
B.I.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet (r. 104 až r. 106)	103							
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepajeným účtovným jednotkám (321A, 323A, 325A, 327A, 328A) - 291A	104							
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podobnej účasti okrem záväzkov voči prepajeným účtovným jednotkám (351A, 353A, 354A, 356A) - 291A	105							
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 323A, 325A, 327A, 328A) - 291A	106							
2.	Čistá hodnota záskazy (316A)	107							
3.	Ostatné záväzky voči prepajeným účtovným jednotkám (471A, 473A)	108							
4.	Ostatné záväzky v rámci podobnej účasti okrem záväzkov voči prepajeným účtovným jednotkám (473A, 475A)	109							
5.	Ostatné dlhodobé záväzky (473A, 475A)	110							
6.	Dlhodobé prijaté preddávky (475A)	111							
7.	Dlhodobé zmenky na úhradu (476A)	112							
8.	Vydané dlhopisy (473A/235A)	113							
9.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	114	6 1 8 8		8 2 9 1				
10.	Iné dlhodobé záväzky (336A, 372A, 474A, 475A)	115							
11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	116							
12.	Odočítané daňové záväzky (481A)	117							

UZPOD v 14_9		Dič 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3		Ičo 3 6 3 8 0 5 4 7	
Výkaz ziskov a strát US.POD 2 - 01					
Číslo řádku	STRANA PASIV	Číslo řádku	Bežné účtovné období	Bezprostředně předcházející účtovné období	
a	b	c	1	2	
B.II.	Díhodobé rezervy r. 119 + r. 120	118			
B.II.1.	Zákonné rezervy (451A)	119			
2.	Ostatné rezervy (459A, 45XA)	120			
B.III.	Díhodobé bankové úvěry (461A, 46XA)	121			
B.IV.	Krátkodobé závazky sčet (r. 123 + r. 127 až r. 135)	122	6 9 3 5 2 2 4	6 4 6 9 8 6 0	
B.IV.1.	Závazky z obchodního styku sčet (r. 124 až r. 129)	123	1 0 4 5 2 2 6	7 8 8 5 9 3	
1.A.	Závazky z obchodního styku vůči prepjenným účtovným jednotkám (211A, 222A, 231A, 232A, 233A, 234A, 235A, 236A, 237A, 238A, 239A, 240A, 241A, 242A, 243A, 244A, 245A, 246A, 247A, 248A, 249A, 250A, 251A, 252A, 253A, 254A, 255A, 256A, 257A, 258A, 259A, 260A, 261A, 262A, 263A, 264A, 265A, 266A, 267A, 268A, 269A, 270A)	124	3 0 7 6 9 7		
1.B.	Závazky z obchodního styku v rámci podléhající částí ústavního závazku vůči prepjenným účtovným jednotkám (271A, 272A, 273A, 274A, 275A, 276A, 277A, 278A, 279A, 280A, 281A, 282A, 283A, 284A, 285A, 286A, 287A, 288A, 289A, 290A, 291A, 292A, 293A, 294A, 295A, 296A, 297A, 298A, 299A, 300A, 301A, 302A, 303A, 304A, 305A, 306A, 307A, 308A, 309A, 310A, 311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 317A, 318A, 319A, 320A, 321A, 322A, 323A, 324A, 325A, 326A, 327A, 328A, 329A, 330A, 331A, 332A, 333A, 334A, 335A, 336A, 337A, 338A, 339A, 340A, 341A, 342A, 343A, 344A, 345A, 346A, 347A, 348A, 349A, 350A, 351A, 352A, 353A, 354A, 355A, 356A, 357A, 358A, 359A, 360A, 361A, 362A, 363A, 364A, 365A, 366A, 367A, 368A, 369A, 370A)	125			
1.C.	Ostatné závazky z obchodního styku (311A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 328A, 329A, 330A, 331A, 332A, 333A, 334A, 335A, 336A, 337A, 338A, 339A, 340A, 341A, 342A, 343A, 344A, 345A, 346A, 347A, 348A, 349A, 350A, 351A, 352A, 353A, 354A, 355A, 356A, 357A, 358A, 359A, 360A, 361A, 362A, 363A, 364A, 365A, 366A, 367A, 368A, 369A, 370A)	126	7 3 7 5 2 9	7 8 8 5 9 3	
2.	Čistá hodnota základy (316A)	127			
3.	Ostatné závazky vůči prepjenným účtovným jednotkám (381A, 382A, 383A, 384A, 385A, 386A, 387A, 388A, 389A, 390A)	128			
4.	Ostatné závazky v rámci podléhající částí ústavního závazku vůči prepjenným účtovným jednotkám (391A, 392A, 393A, 394A, 395A, 396A, 397A, 398A, 399A, 400A)	129			
5.	Závazky vůči společníkům a zúčastněným (364, 365, 366, 367, 368, 369A, 370A, 479A, 479A)	130			
6.	Závazky vůči zaměstnancům (331, 333, 33X, 479A)	131	9 3 9 8 7	1 0 3 6 3 9	
7.	Závazky ze sociálního pojištění (335A)	132	6 1 6 2 9	6 4 1 8 9	
8.	Daňové závazky a ostatní (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	133	5 5 3 4 3 3 9	5 3 2 1 2 0 6	
9.	Závazky z derivátových operací (373A, 377A)	134			
10.	Průběžné závazky (372A, 375A, 476A, 475A, 476A, 47X)	135	2 0 0 0 4 3	1 9 2 2 3 3	
B.V.	Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138	136	7 4 2 4 9	7 6 5 6 7	
B.V.1.	Zákonné rezervy (323A, 451A)	137	7 4 2 4 9	7 6 5 6 7	
2.	Ostatné rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)	138			
B.VI.	Bežné bankové úvěry (211A, 221, 232, 461A, 46XA)	139			
B.VI.1.	Krátkodobé finanční výpomoci (241, 249, 24X, 473A, 475XA)	140	5 2 7 2 6 3	5 2 7 4 8 0	
C.	Časové rozlišení sčet (r. 142 až r. 145)	141	8 8 7 2 8	1 2 8 1 8 2	
C.1.	Výdavky budoucích období díhodobé (383A)	142			
2.	Výdavky budoucích období krátkodobé (383A)	143	8 2 8 3	4 7 2 9 4	
3.	Výdavky budoucích období díhodobé (384A)	144			
4.	Výdavky budoucích období krátkodobé (384A)	145	8 0 4 4 5	8 0 8 8 8	

MF SR č. 18009/2014

Strana 9

UZPOD v 14_10		Dič 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3		Ičo 3 6 3 8 0 5 4 7	
Výkaz ziskov a strát US.POD 2 - 01					
Číslo řádku	Text	Číslo řádku	bežné účtovné období	bezprostředně předcházející účtovné období	
a	b	c	1	2	
*	Čistý obrát (časť účt. tr. 6 podľa zákona)	01	1 6 2 8 9 5 4 4	1 5 1 1 1 1 5 5	
**	Výnosy z hospodářské činnosti spolu sčet (r. 02 až r. 09)	02	1 6 9 2 0 3 7 6	1 5 7 0 0 7 1 0	
I.	Tržby z predaje tovaru (804, 807)	03	8 0 4 1 8	8 1 1 1 4	
II.	Tržby z predaje vlastních výrobků (801)	04	1 6 0 6 3 3 4 6	1 4 8 8 4 0 6 2	
III.	Tržby z predaje služeb (802, 806)	05	1 4 5 7 8 0	1 4 5 9 7 9	
IV.	Změny stavu vnútroorganizačních zásob (+/-) (účtová skupina 81)	06	2 5 2 3 0	7 8 9 9 0	
V.	Aktivácia (účtová skupina 82)	07	4 2 4 9 7	3 6 7 3 4	
VI.	Tržby z predaje díhodobého nehmotného majetku, díhodobého hmotného majetku a materiálu (841, 842)	08	5 2 3 6 8 6	4 4 9 6 2 6	
VII.	Ostatné výnosy z hospodářské činnosti (844, 845, 846, 848, 855, 857)	09	3 9 4 1 9	2 4 2 0 5	
**	Náklady na hospodářskou činnost' spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10	1 4 8 9 8 9 3 3	1 3 6 9 5 5 1 3	
A.	Náklady vynaložené na obstarání predačného tovaru (504, 507)	11	6 4 6 0 1	6 6 0 5 5	
B.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovatelných dodávek (501, 502, 503)	12	8 4 3 0 1 8 6	7 9 2 2 4 5 2	
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13			
D.	Služby (účtová skupina 51)	14	3 5 5 0 8 1 1	3 0 7 2 8 1 5	
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15	2 2 0 6 7 7 2	2 0 5 5 3 0 9	
E.1.	Mzbové náklady (521, 522)	16	1 5 9 0 4 3 3	1 4 7 8 8 7 2	
2.	Odměny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17			
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 528)	18	5 7 4 8 8 2	5 3 6 2 4 8	
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	4 1 4 5 7	4 0 1 8 9	
F.	Dane a poplatky (účtová skupina 53)	20	4 8 6 8 6	5 0 5 2 1	
G.	Odpisy a opravné položky k díhodobému nehmotnému majetku a díhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	2 2 0 7 3	2 4 3 3 9	
G.1.	Odpisy díhodobého nehmotného majetku a díhodobého hmotného majetku (801)	22	2 2 0 7 3	2 4 3 3 9	
2.	Opravné položky k díhodobému nehmotnému majetku a díhodobému hmotnému majetku (+/-) (503)	23			
H.	Zostatková cena predačného díhodobého majetku a predačného materiálu (841, 842)	24	4 9 1 8 1 3	4 2 7 1 1 7	
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25			
J.	Ostatné náklady na hospodářskou činnost' (541, 544, 545, 546, 548, 549, 558, 557)	26	8 3 9 9 1	7 6 9 0 5	
***	Výsledok hospodářství a hospodářské činnosti (+/-) (r. 02 - r. 19)	27	2 0 2 1 4 4 3	2 0 0 5 1 9 7	

MF SR č. 18009/2014

Strana 10

UZPOD v 14_11		Dič 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3		Ičo 3 6 3 8 0 5 4 7	
Výkaz ziskov a strát US.POD 2 - 01					
Číslo řádku	Text	Číslo řádku	bežné účtovné období	bezprostředně předcházející účtovné období	
a	b	c	1	2	
**	Přidaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	4 3 1 1 6 7 3	4 1 6 5 5 5 7	
**	Výnosy z finanční činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	1 7 4 0 2 0	1 9 7 7 1 6	
VIII.	Tržby z predaje cenných papierov a podielov (861)	30			
IX.	Výnosy z díhodobého finančního majetku sčet (r. 32 až r. 34)	31	1 0 5 6 6	7 2 5 0	
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepjenných účtovných jednotek (865A)	32			
D.	Výnosy z cenných papierov a podielov z postojnej částí ústavního závazku prepjenných účtovných jednotek (865A)	33			
3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (865A)	34	1 0 5 6 6	7 2 5 0	
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku sčet (r. 36 až r. 38)	35	1 0 7 5 5 5	8 1 1 1 1	
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku od prepjenných účtovných jednotek (866A)	36			
3.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku z postojnej částí ústavního závazku prepjenných účtovných jednotek (866A)	37			
2.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančního majetku (866A)	38	1 0 7 5 5 5	8 1 1 1 1	
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39	2 9 5 3 5	3 6 4 7 4	
XI.1.	Výnosové úroky od prepjenných účtovných jednotek (862A)	40			
2.	Ostatné výnosové úroky (862A)	41	2 9 5 3 5	3 6 4 7 4	
XII.	Kurzové zisky (863)	42	2 6 3 6 3	7 2 8 8 1	
XIII.	Výnosy z procenování cenných papierov a výnosy z derivátových operací (864, 866, 867)	43			
XIV.	Ostatné výnosy z finanční činnosti (868)	44	1		
**	Náklady na finanční činnost' spolu r. 48 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45	8 2 3 6 5	1 0 8 9 2 8	
K.	Predačné cenné papíre a podíly (561)	46			
L.	Náklady na krátkodobý finanční majetok (565)	47			
M.	Opravné položky k finančnímu majetku (+/-) (565)	48			
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49	3 9 6 7 5	3 9 5 6 6	
N.1.	Nákladové úroky pre prepjenné účtovné jednotky (562A)	50			
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51	3 9 6 7 5	3 9 5 6 6	
O.	Kurzové straty (563)	52	3 1 4 2 3	5 8 5 6 0	
P.	Náklady na procenování cenných papierov a náklady na derivátové operace (564, 567)	53			
Q.	Ostatné náklady na finanční činnost' (568, 569)	54	1 1 2 6 7	1 0 8 0 2	

MF SR č. 18009/2014

Strana 11

UZPOD v 14_12		Dič 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3		Ičo 3 6 3 8 0 5 4 7	
Výkaz ziskov a strát US.POD 2 - 01					
Číslo řádku	Text	Číslo řádku	bežné účtovné období	bezprostředně předcházející účtovné období	
a	b	c	1	2	
***	Výsledok hospodářství a finanční činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55	9 1 6 5 5	8 8 7 8 8	
****	Výsledok hospodářství za účtovné období pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	2 1 1 3 0 9 8	2 0 9 3 9 8 5	
R.	Daň z príjmov (r. 56 + r. 59)	57	4 7 7 0 3 7	4 6 2 8 8 2	
R.1.	Daň z príjmov s platn. (591, 595)	58	4 7 0 2 2 1	4 8 8 5 5 2	
2.	Daň z príjmov odčítaná (+/-) (592)	59	6 8 1 6	- 2 5 6 7 0	
S.	Prevod podielov na výsledku hospodářství spoločnosti (+/-) (598)	60			
****	Výsledok hospodářství za účtovné období po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 60)	61	1 6 3 6 0 6 1	1 6 3 1 1 0 3	

MF SR č. 18009/2014

Strana 12

PŘÍLOHA P II: ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA 2017

ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA
podnikateľov v podvojnom účtovníctve

zostavená k **31.12.2017**

Číselné údaje sa zoradzovali vpravo, ostatné údaje sa píše zľava. Nevypísané riadky sa ponechávajú prázdne. Údaje sa vyvíšajú patikovým písmom (pošľa tohto vzoru), písacím strojom alebo šľafarou, a to čísmou alebo tmavomodrou farbou.

Á Á B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T Ú V X Y Ž 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Daňové identifikačné číslo: **2020102513** Účtovná závierka: **X** riadna, **X** malá, **X** mimoriadna, **X** veľká, **X** priebežná (vznaná sa v) Mesiac: **12**, Rok: **2017**
iČO: **36380547** Za obdobie od: **12.2017** do: **12.2017**
SK NACE: **11.01.0** Bezprostredne predchádzajúce obdobie od: **12.2016** do: **12.2016**

Priložené súčasťou 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
OLD HEROLD, s.r.o. Bratislavská 36

Sídlo účtovnej jednotky
Ulica: _____ Číslo: _____
PSC: _____ Obec: **91105 Trenčín**

Označenie obchodného registra a číslo zápisu obchodnej spoločnosti
**Zapísaná v obchod. reg. č. 11296/R
okresný súd Trenčín**

Telefónne číslo: **+421326563271** Faxové číslo: **+421326563271**
E-mailová adresa: _____

Zostavená dňa: **09.03.2018** Schvátená dňa: **23.03.2018** 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 evidičné číslo: _____ Odtlačok prezentačnej pečiatky daňového úradu: _____

MF SR č. 18009/2014 Strana 1

Účtovná závierka 2017

Číslo účtu	STRANA AKTÍV	Číslo účtu	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	01	23977191	23231606	
02	A. Neobehý majetok r. 03 + r. 11 + r. 21	02	745585	22652116	
03	A.1. Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 04 až r. 10)	03	3343791	2598206	
04	A.1.1. Alohované náklady na výz. (012) - 072, 091A)	04	745585	2477027	
05	2. Softvér (013) - 073, 091A)	05	159879		
06	3. Osmalbné práva (014) - 074, 091A)	06	91908		
07	4. Goodwill (015) - 075, 091A)	07	91908		
08	5. Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (016) - 076 - 079, 07X, 091A)	08	67971		
09	6. Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093)	09	67971		
10	7. Poskytnuté predávky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A)	10			
11	A.1. Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 12 až r. 20)	11	618031	32325	
12	A.1.1. Premeš (031) - 092A)	12	585706	41071	
13	2. Stavby (021) - 081, 092A)	13	80094	19613	
14	3. Samostatné hrudalné veš a súbory hrudalných veš (022) - 082, 092A)	14	60481	23645	
			537937	12712	
			525225	17426	

MF SR č. 18009/2014 Strana 2

Účtovná závierka 2017

Číslo účtu	STRANA AKTÍV	Číslo účtu	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2	Netto 3	
15	4. Pestovateľské ošky trvalých porastov (025) - 085, 092A)	15			
16	5. Základné stádo a ľadná zvieratá (026) - 086, 092A)	16			
17	6. Ostatný dlhodobý hmotný majetok (028, 02X, 032) - 088, 08X, 092A)	17			
18	7. Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094)	18			
19	8. Poskytnuté predávky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A)	19			
20	9. Opravná položka k nadobudnutému majetku (v: 097) v: 098	20			
21	A.1.1. Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 22 až r. 32)	21	2565881	2565881	
22	A.1.1.1. Podielové cené papere a podieľy z podnikov s obmedzenou zodpovednosťou (061A, 062A, 063A) - 096A)	22	7000	7000	
23	2. Podielové cené papere a podieľy z podnikov s obmedzenou zodpovednosťou okrem v prepojených účtovných jednotkách (062A) - 096A)	23			7000
24	3. Ostatné realitovateľné cené papere a podieľy (063A) - 096A)	24			
25	4. Pôžičky prepčeným účtovným jednotkám (066A) - 096A)	25			
26	5. Pôžičky v rámci podnikovej účasť okrem prepčeným účtovným jednotkám (066A) - 096A)	26			
27	6. Ostatné pôžičky (067A) - 096A)	27			
28	7. Dlhové cené papere a ostatný dlhodobý finančný majetok (068A, 069A, 069A) - 096A)	28	2558881	2558881	
					2428956

MF SR č. 18009/2014 Strana 3

Účtovná závierka 2017

Číslo účtu	STRANA AKTÍV	Číslo účtu	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			Brutto - časť 1	Netto 2	
			Korekcia - časť 2	Netto 3	
29	8. Pôžičky v rámci dlhobohý finančný majetok na podnikovú účasť v spoločnosti s obmedzenou zodpovednosťou (069A, 070A, 071A, 072A, 073A, 074A, 075A) - 096A)	29			
30	9. Účty v bankách s účtovnou väzanosťou dlhobohý ako jeden rok (22XA)	30			
31	10. Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - 096A)	31			
32	11. Poskytnuté predávky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A)	32			
33	B. Obehý majetok r. 34 + r. 41 + r. 53 + r. 56 + r. 71	33	20563998	20563998	
34	B.1. Zásohy súčet (r. 35 až r. 40)	34	3868652	3868652	20102705
35	B.1.1. Materiál (112, 118, 11X) - 191, 193)	35	2352710	2352710	2295793
36	2. Neokonečnená výroba a pototovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - 192, 193, 196)	36	522699	522699	631798
37	3. Výrobky (123) - 194)	37	948261	948261	865272
38	4. Zverzná (124) - 195)	38			
39	5. Tovar (132, 133, 13X, 139) - 196, 193)	39	44982	44982	47637
40	6. Poskytnuté predávky na zásohy (314A) - 091A)	40			
41	B.1. Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 42 + r. 46 až r. 52)	41	411318	411318	405815
42	B.1.1. Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 43 až r. 45)	42			

MF SR č. 18009/2014 Strana 4

UZPOV14.5
Sušava
Úč.POD 1 - 01

DIČ 2020102513 IČO 36380547

Označení #	STRANA AKTIV b	Osa množ c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			1	2	
			Brutto - časť 1 Korekcia - časť 2	Netto	
1.a	Požiadavky z obchodného styku voči prepajatým účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 315A) - /391A/	43			
1.b	Požiadavky z obchodného styku voči ostatným podnikateľom voči prepajatým účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 315A) - /391A/	44			
1.c	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 315A) - /391A/	45			
2	Čistá hodnota záväzkov (316A)	46			
3	Ostatné pohľadávky voči prepajatým účtovným jednotkám (351A) - /391A/	47			
4	Ostatné pohľadávky v rámci podnikovej účasti s ostatnými podnikateľmi voči prepajatým účtovným jednotkám (351A) - /391A/	48			
5	Pohľadávky voči spoločnostiam, členom a združeniam (354A, 355A, 355A, 355A) - /391A/	49			
6	Pohľadávky z derivátových operácií (372A, 375A)	50			
7	Iné pohľadávky (335A, 335A, 335A, 371A, 374A, 375A, 376A) - /391A/	51	3 803 42	3 803 42	
8	Odpísaná daňová pozostavka (481A)	52	3 097 6	3 097 6	
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 54 + r. 58 až r. 66)	53	8 294 312	8 294 312	
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)	54	8 272 806	8 272 806	
1.a	Požiadavky z obchodného styku voči prepajatým účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 315A) - /391A/	55			
1.b	Požiadavky z obchodného styku voči ostatným podnikateľom voči prepajatým účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 315A) - /391A/	56			

MF SR č. 1809/2014 Strana 5

UZPOV14.6
Sušava
Úč.POD 1 - 01

DIČ 2020102513 IČO 36380547

Označení #	STRANA AKTIV b	Osa množ c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			1	2	
			Brutto - časť 1 Korekcia - časť 2	Netto	
1.c	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 315A, 315A) - /391A/	57	8 272 806	8 272 806	
2	Čistá hodnota záväzkov (316A)	58			8 607 413
3	Ostatné pohľadávky voči prepajatým účtovným jednotkám (351A) - /391A/	59			
4	Ostatné pohľadávky v rámci podnikovej účasti s ostatnými podnikateľmi voči prepajatým účtovným jednotkám (351A) - /391A/	60			
5	Pohľadávky voči spoločnostiam, členom a združeniam (354A, 355A, 355A, 355A) - /391A/	61			
6	Sociálne poistenie (336A) - /391A/	62			
7	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - /391A/	63	9 06	9 06	
8	Pohľadávky z derivátových operácií (372A, 376A)	64			2 488 3
9	Iné pohľadávky (335A, 335A, 371A, 374A, 375A, 376A) - /391A/	65	2 060 0	2 060 0	
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 67 až r. 70)	66	1 161 778	1 161 778	
B.IV.1	Krátkodobý finančný majetok v prepajatých účtovných jednotkách (251A, 252A, 255A, 251A, 255A) - /391A, 253A/	67			1 080 889
B.IV.1	Krátkodobý finančný majetok v ostatných účtovných jednotkách (251A, 255A) - /391A, 253A/	68	1 161 778	1 161 778	
3	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (292)	69			
4	Odstaraný krátkodobý finančný majetok (299, 314A) - /391A/	70			

MF SR č. 1809/2014 Strana 6

UZPOV14.7
Sušava
Úč.POD 1 - 01

DIČ 2020102513 IČO 36380547

Označení #	STRANA AKTIV b	Osa množ c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			1	2	
			Brutto - časť 1 Korekcia - časť 2	Netto	
B.V.	Finančné úty r. 72 + r. 73	71	6 827 938	6 827 938	
B.V.1	Peniaze (211, 215, 21X)	72	4 790 0	4 790 0	6 122 705
2	Úty v bankách (221A, 22X, +i- 281)	73	6 780 038	6 780 038	6 243 0
C.	Časové roztíšenie súčet (r. 75 až r. 78)	74	6 940 2	6 940 2	6 060 275
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	75	4 4	4 4	7 238 4
2	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	76	6 929 3	6 929 3	
3	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	77			7 229 5
4	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	78	6 5	6 5	
Označení #	STRANA PASIV b	Osa množ c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 80 + r. 101 + r. 141			4	5	
A. Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 100					
A.1.	Základné imanie súčet (r. 82 až r. 84)	81	6 638 80	6 638 80	
A.1.1.	Základné imanie (+11 alebo +i- 491)	82	6 638 80	6 638 80	
2	Zmena základného imania +i- 419	83			
3	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (+i-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	6 638 8	6 638 8	
A.V.1.	Základný rezervný fond a mediatelny fond (417A, 418, 421A, 422)	88	6 638 8	6 638 8	
2	Reservný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)	89			

MF SR č. 1809/2014 Strana 7

UZPOV14.8
Sušava
Úč.POD 1 - 01

DIČ 2020102513 IČO 36380547

Označení #	STRANA PASIV b	Osa množ c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie
			4	5	
			Brutto - časť 1 Korekcia - časť 2	Netto	
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.	Odfocovanie rozdiely z presadenia súčet (r. 94 až r. 96)	93			
A.VI.1.	Odfocovanie rozdiely z presadenia majetku a záväzkov (+i- 414)	94			
3	Odfocovanie rozdiely z kapitálových účasí (+i- 415)	95			
3	Odfocovanie rozdiely z presadenia prirúčenia, opravy a rozšírenia (+i- 416)	96			
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 98 + r. 99	97	1 275 446 5	1 265 413 5	
A.VII.1	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	98	1 275 446 5	1 265 413 5	
2	Neurodnená strata minulých rokov (4429)	99			
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zatažení r. 81 + r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 88 + r. 89 + r. 91 + r. 91 + r. 101	100	2 050 119	1 636 061	
B.	Záväzky r. 102 + r. 118 + r. 121 + r. 122 + r. 136 + r. 138 + r. 140	101	7 575 911	7 542 924	
B.1.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 + r. 107 až r. 117)	102	5 373	6 188	
B.1.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet (r. 104 až r. 106)	103			
1.a	Záväzky z obchodného styku voči prepajatým účtovným jednotkám (321A, 425A, 476A)	104			
1.b	Záväzky z obchodného styku v rámci podnikovej účasti s ostatnými podnikateľmi voči prepajatým 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 prepajatým účtovným jednotkám (477A, 477A)	108			
4	Ostatné záväzky v rámci podnikovej účasti s ostatnými podnikateľmi voči prepajatým účtovným jednotkám (477A, 477A)	109			
5	Ostatné dlhodobé záväzky (478A, 478A)	110			
6	Dlhodobé prijaté predzáväzky (475A)	111			
7	Dlhodobé zmeny na úhradu (478A)	112			
8	Výdané dlhopisy (473A/-255A)	113			
9	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	114	5 373	6 188	
11	Iné dlhodobé záväzky (336A, 372A, 476A, 477A)	115			
11	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (372A, 377A)	116			
12	Odpísaný daňový záväzok (481A)	117			

MF SR č. 1809/2014 Strana 8

UZPOD-14.9		DĚ 2020102513		IČO 36380547	
Sušeha Úč POD 2 - 01					
Označení a	Text b	Osa roku c	Skutčnost		
			běžné účtovné období 1	bezprostředně předcházející účtovné období 2	
B.II.	Díhodobé rezervy r. 119 + r. 120	118			
B.II.1.	Základní rezervy (451A)	119			
2.	Ostatné rezervy (459A, 45XA)	120			
B.III.	Díhodobé bankové úvěry (461A, 46XA)	121			
B.IV.	Krátkodobé závazky součet (r. 123 + r. 127 až r. 133)	122	6 9 4 4 8 6 8	6 9 3 5 2 2 4	
B.IV.1.	Závazky z obchodního styku součet (r. 124 až r. 126)	123	1 3 1 3 3 4 0	1 0 4 5 2 2 6	
1.A	Závazky z obchodního styku vůči spojeným účetním jednotkám (321A, 322A, 323A, 324A, 325A, 326A, 327A, 475A, 476A, 477A)	124	3 2 0 2 8 8	3 0 7 6 9 7	
1.B	Závazky z obchodního styku v rámci podlévkou účetním jednotkám (321A, 322A, 323A, 324A, 325A, 326A, 327A, 475A, 476A, 477A)	125			
1.C	Ostatné závazky z obchodního styku (321A, 322A, 323A, 324A, 325A, 326A, 475A, 476A, 477A)	126	9 9 3 0 5 2	7 3 7 5 2 9	
2.	Čistá hodnota zálohy (316A)	127			
3.	Ostatné závazky vůči spojeným účetním jednotkám (361A, 362A, 363A, 471A, 472A)	128			
4.	Ostatné závazky v rámci vzájemných záloh okrem zálohy vůči spojeným účetním jednotkám (351A, 352A, 473A, 474A)	129			
5.	Závazky vůči společnostem a zúčastň. (364, 365, 366, 367, 368, 399A, 478A, 479A)	130			
6.	Závazky vůči zaměstnancům (331, 332, 333, 479A)	131	1 1 6 5 7 8	9 3 9 8 7	
7.	Závazky zo sociálneho postavenia (335A)	132	8 0 4 3 2	6 1 6 2 9	
8.	Daňové závazky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 348)	133	5 2 2 9 5 2 1	5 5 3 4 3 3 9	
9.	Závazky z derivátových operácií (373A, 377A)	134			
10.	Ind. závazky (372A, 376A, 474A, 475A, 479A, 47XA)	135	2 0 4 9 9 7	2 0 0 0 4 3	
B.V.	Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138	136	9 8 4 0 7	7 4 2 4 9	
B.V.1.	Základní rezervy (323A, 451A)	137	9 8 4 0 7	7 4 2 4 9	
2.	Ostatné rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)	138			
B.VI.	Běžné bankové úvěry (211A, 231, 232, 233, 461A, 46XA)	139			
B.VII.	Krátkodobé finanční výpomoci (241, 242, 243, 478A, 479A)	140	5 2 7 2 6 3	5 2 7 2 6 3	
C.	Časové rozlišení součet (r. 142 až r. 145)	141	1 2 0 8 4 3	8 8 7 2 8	
C.1.	Výdavky budoucích období díhodobé (383A)	142			
2.	Výdavky budoucích období krátkodobé (383A)	143	4 0 6 2 1	8 2 8 3	
3.	Výnosy budoucích období díhodobé (384A)	144			
4.	Výnosy budoucích období krátkodobé (384A)	145	8 0 2 2 2	8 0 4 4 5	

UZPOD-14.10		DĚ 2020102513		IČO 36380547	
Výkaz zisků a strat Úč POD 2 - 01					
Označení a	Text b	Osa roku c	Skutčnost		
			běžné účtovné období 1	bezprostředně předcházející účtovné období 2	
*	Čistý obrát (část účt. tr. 6 podľa zákonu)	01	1 6 9 3 3 0 7 1	1 6 2 8 9 5 4 4	
**	Výnosy z hospodářské činnosti spolu součet (r. 03 až r. 99)	02	1 7 3 7 8 2 7 1	1 6 9 2 0 3 7 6	
I.	Tržby z prodeje tovaru (604, 607)	03	3 2 4 0 8	8 0 4 1 8	
II.	Tržby z prodeje vlastních výrobků (601)	04	1 6 7 7 4 5 1 2	1 6 0 6 3 3 4 6	
III.	Tržby z prodeje služeb (602, 606)	05	1 2 6 1 5 0	1 4 5 7 8 0	
IV.	Změny stavu vnuřorganizačních zásob (+/-) (účtovná skupina 61)	06	- 2 2 2 5 6	2 5 2 3 0	
V.	Aktivace (účtovná skupina 62)	07	3 5 7 8 2	4 2 4 9 7	
VI.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku, dlouhodobého hmotného majetku a materiálu (541, 542)	08	3 6 3 0 5 7	5 2 3 6 8 6	
VII.	Ostatné výnosy z hospodářské činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	09	6 8 6 1 8	3 9 4 1 9	
**	Náklady na hospodářskou činnost spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 26 + r. 21 + r. 25 + r. 29 + r. 28	10	1 5 0 7 3 3 2 9	1 4 8 9 8 9 3 3	
A.	Náklady vynaložené na obstarání predaného tovaru (504, 507)	11	3 0 4 9 0	6 4 6 0 1	
B.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neklasifikovaných dodávek (501, 502, 503)	12	8 4 0 9 0 0 5	8 4 3 0 1 8 6	
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13			
D.	Služby (účtovná skupina 51)	14	3 4 2 5 0 8 1	3 5 5 0 8 1 1	
E.	Osobní náklady (r. 16 až r. 19)	15	2 7 1 5 9 5 2	2 2 0 6 7 7 2	
1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	1 9 3 8 2 9 8	1 5 9 0 4 3 3	
2.	Ostatné náklady členem společnosti a družstva (523)	17			
3.	Náklady na sociální pojištění (524, 525, 526)	18	7 1 5 3 1 7	5 7 4 8 8 2	
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	6 2 3 3 7	4 1 4 5 7	
F.	Dane a poplatky (účtovná skupina 53)	20	5 3 6 4 5	4 8 6 8 6	
G.	Odpisy a opravné položky k dlouhodobému nehmotnému majetku a dlouhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	1 6 9 2 0	2 2 0 7 3	
G.1.	Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku a dlouhodobého hmotného majetku (511)	22	1 6 9 2 0	2 2 0 7 3	
2.	Opravné položky k dlouhodobému nehmotnému majetku a dlouhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23			
H.	Zostatková cena predaného dlouhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24	3 4 3 3 6 9	4 9 1 8 1 3	
I.	Opravné položky k pohládkám (+/-) (547)	25			
J.	Ostatné náklady na hospodářskou činnost (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26	7 8 8 6 7	8 3 9 9 1	
***	Výsledek hospodářství z hospodářské činnosti (+/-) (r. 62 + r. 10)	27	2 3 0 4 9 4 2	2 0 2 1 4 4 3	

UZPOD-14.11		DĚ 2020102513		IČO 36380547	
Výkaz zisků a strat Úč POD 2 - 01					
Označení a	Text b	Osa roku c	Skutčnost		
			běžné účtovné období 1	bezprostředně předcházející účtovné období 2	
*	Přidáná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	5 0 8 2 0 2 0	4 3 1 1 6 7 3	
**	Výnosy z finanční činnosti spolu r. 29 + r. 31 + r. 35 + r. 38 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	4 5 2 8 2 6	1 7 4 0 2 0	
III.	Tržby z prodeje cenných papírů a podlevek (661)	30			
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku součet (r. 32 až r. 34)	31	8 6 7 6 2	1 0 5 6 6	
IV.1.	Výnosy z cenných papírů a podlevek od spojených účetních jednotek (665A)	32			
2.	Výnosy z cenných papírů a podlevek z prostředků účetních jednotek (665A)	33			
3.	Ostatné výnosy z cenných papírů a podlevek (665A)	34	8 6 7 6 2	1 0 5 6 6	
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku součet (r. 36 až r. 38)	35	1 2 2 3 0 3	1 0 7 5 5 5	
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku od spojených účetních jednotek (666A)	36			
2.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku z podlévkou částí členů výnosů z prostředků účetních jednotek (666A)	37			
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančního majetku (666A)	38	1 2 2 3 0 3	1 0 7 5 5 5	
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39	2 3 2	2 9 5 3 5	
XI.1.	Výnosové úroky od spojených účetních jednotek (662A)	40			
2.	Ostatné výnosové úroky (662A)	41	2 3 2	2 9 5 3 5	
XII.	Kurzové zisky (663)	42	2 4 3 5 2 9	2 6 3 6 3	
XIII.	Výnosy z procenění cenných papírů a výnosy z derivátových operací (664, 667)	43			
XIV.	Ostatné výnosy z finanční činnosti (668)	44		1	
**	Náklady na finanční činnost spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45	1 5 6 1 7 3	8 2 3 6 5	
K.	Predané cenné papiere a podlévky (561)	46			
L.	Náklady na krátkodobý finanční majetok (566)	47			
M.	Opravné položky k finančnímu majetku (+/-) (566)	48			
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49	3 9 5 6 6	3 9 6 7 5	
N.1.	Nákladové úroky pre spojené účetní jednotky (562A)	50			
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51	3 9 5 6 6	3 9 6 7 5	
O.	Kurzové straty (563)	52	1 0 5 1 5 7	3 1 4 2 3	
P.	Náklady na procenění cenných papírů a náklady na derivátové operace (564, 567)	53			
Q.	Ostatné náklady na finanční činnost (568, 569)	54	1 1 4 5 0	1 1 2 6 7	

UZPOD-14.12		DĚ 2020102513		IČO 36380547	
Výkaz zisků a strat Úč POD 2 - 01					
Označení a	Text b	Osa roku c	Skutčnost		
			běžné účtovné období 1	bezprostředně předcházející účtovné období 2	
***	Výsledek hospodářství z finanční činnosti (+/-) (r. 29 + r. 45)	55	2 9 6 6 5 3	9 1 6 5 5	
***	Výsledek hospodářství za účtovné období pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	2 6 0 1 5 9 5	2 1 1 3 0 9 8	
R.	Daň z příjmov (r. 58 + r. 59)	57	5 5 1 4 7 6	4 7 7 0 3 7	
R.1.	Daň z příjmov splatná (591, 595)	58	5 5 6 9 7 8	4 7 0 2 2 1	
2.	Daň z příjmov odčtená (+/-) (592)	59	- 5 5 0 2	6 8 1 6	
S.	Převod podlevek na výsledek hospodářství společným (+/-) (596)	60			
***	Výsledek hospodářství za účtovné období po zdanení (+/-) (r. 56 + r. 57 + r. 60)	61	2 0 5 0 1 1 9	1 6 3 6 0 6 1	

PŘÍLOHA P III: ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA 2018

ÚČTOVNÁ ZÁVIERKA
podnikateľov v podvojnom účtovníctve

zostavená k 31.12.2018

Číselné údaje sa zorovnávajú vpravo, ostatné údaje sa píšú zľava. Nevypĺňané riadky sa ponechávajú prázdne.
Údaje sa vyplňujú podľa podmienok (podľa tabuľky), písaním strojovo alebo tlačiarňou, a to číselnou alebo literovou farbou.

Á Á 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: 2020102513
 Účtovná závierka: X riadna
 Účtovná jednotka: malá
 Mesiac: 01, Rok: 2018
 Za obdobie: do 12.2018
 SKNACE: 36380547
 príbežná
 Bezprostredne predchádzajúce obdobie: od 01.2017 do 12.2017
 (vyznačí sa x)

Pričlenené súčasťou účtovnej závierky:
 X Sôľvaňa (Úč POD 1-01) (v celých eurách)
 X Výkaz ziskov a strát (Úč POD 2-01)
 X Pozemky (Úč POD 3-01) (v celých eurách alebo eurocentoch)

Obchodné meno (názov) účtovnej jednotky:
 OLD HEROLD, s. r. o. Bratislavská 36

Sídlo účtovnej jednotky:
 Ulica: Číslo:
 PSČ: Obec: 91105 Trenčín
 Označenie obchodného registra a číslo zápisu obchodnej spoločnosti:
 Zapísaná v obchod. reg. č. 11296/R
 okresný súd Trenčín
 Telefónne číslo: Faxové číslo:
 +421326563215 +421326563215
 E-mailová adresa:

Zostavená dňa: 11.03.2019
 Schvátená dňa: 25.03.2019
 Podpisový záznam štátneho orgánu účtovnej jednotky alebo člena štátneho orgánu účtovnej jednotky alebo podpísový záznam fyzickej osoby, ktorá je účtovnou jednotkou:

Záznamy daňového úradu

Miesto pre evidenciu čísla Odtlačok prezentačnej pečiatky daňového úradu

MF SR č. 18009/2014 Strana 1

Účtovná závierka (Úč POD 1-01) DČ 2020102513 IČO 36380547

Číslo čiar a	STRANA AKTÍV b	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
		Brutto - Časť 1 Korekcia - Časť 2	Netto 2	Netto 2	Netto 3
01	SPOLU MAJETOK (r. 02 + r. 33 + r. 74)	2 261 162 7	2 184 468 5		
		7 669 42		2 323 160 6	
A.	Neobdobný majetok (r. 03 + r. 11 + r. 21)	3 614 777	2 883 562		
		7 312 15		2 598 206	
A.1.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 04 až r. 10)	1 598 79			
		1 598 79			
A.1.1.	Aktívované náklady na vývoj (012) - 072, 091A/				
2.	Sošvár (013) - 073, 091A/	9 190 8			
		9 190 8			
3.	Ocotníbné práva (014) - 074, 091A/	6 797 1			
		6 797 1			
4.	Goodwill (015) - 075, 091A/				
5.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (016, 016) - 076, 07K, 091A/				
6.	Obdobovaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093A/				
7.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A/				
A.1.1.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 12 až r. 20)	6 088 04	3 746 8		
		5 713 36		3 232 5	
A.1.1.	Pozemky (031) - 092A/				
2.	Stavby (021) - 081, 092A/	6 067 4	1 265 9		
		4 801 5		1 961 3	
3.	Samostatné hmotné veci a súbory hmotných vecí (022) - 082, 092A/	5 302 50	6 929		
		5 233 21		1 271 2	

MF SR č. 18009/2014 Strana 2

Účtovná závierka (Úč POD 1-01) DČ 2020102513 IČO 36380547

Číslo čiar a	STRANA AKTÍV b	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
		Brutto - Časť 1 Korekcia - Časť 2	Netto 2	Netto 2	Netto 3
4.	Postupovateľské celky finančných poradičov (029) - 086, 092A/				
5.	Základné stádo a ťažné zvieratá (029) - 086, 092A/				
6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 029, 132) - 089, 08K, 092A/				
7.	Obdobovaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094/	1 788 0	1 788 0		
8.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A/				
9.	Operatívna pohľadnica k neobdobnému majetku (+/- 097) +/- 098				
A.1.1.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 22 až r. 32)	2 846 094	2 846 094	2 565 881	
A.1.1.1.	Poľovnícke cenové papieren a pohľadnice v prepisovanej účtovnej jednotke (061A, 062A, 063A) - 096A/	7 000	7 000	7 000	
2.	Poľovnícke cenové papieren a pohľadnice v prepisovanej účtovnej jednotke (062A) - 096A/				
3.	Ostatné realizačné cenové papieren a pohľadnice (063A) - 096A/	3 000 19	3 000 19		
4.	Pôžičky prepísaným účtovným jednotkám (066A) - 096A/				
5.	Pôžičky v rámci podnikovej účasti ostatným prepísaným účtovným jednotkám (066A) - 096A/				
6.	Ostatné pôžičky (067A) - 096A/				
7.	Dlhové cenové papieren a ostatný dlhodobý finančný majetok (068A, 068A, 068A) - 096A/	2 539 075	2 539 075	2 558 881	

MF SR č. 18009/2014 Strana 3

Účtovná závierka (Úč POD 1-01) DČ 2020102513 IČO 36380547

Číslo čiar a	STRANA AKTÍV b	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
		Brutto - Časť 1 Korekcia - Časť 2	Netto 2	Netto 2	Netto 3
8.	Pôžičky a zálohy (069) - 096A/				
9.	Účty v bankách a účty v zahraničí s účtami vzájomnosti účtujúci alebo jeden rok (072A)				
10.	Obdobovaný finančný majetok (043) - 096A/				
11.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A/				
B.	Obdobný majetok (r. 34 + r. 41 + r. 53 + r. 66 + r. 71)	1 892 281 3	1 888 708 6		
		3 572 7		2 056 399 8	
B.1.	Zásoby súčet (r. 35 až r. 40)	4 404 425	4 404 425		
				3 868 652	
B.1.1.	Materialy (112, 119, 11X) - 193, 193/	2 797 980	2 797 980		
				2 352 710	
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - 192, 193, 193/	5 193 77	5 193 77		
				5 226 99	
3.	Výrobky (123) - 194/	1 041 333	1 041 333		
				9 482 61	
4.	Zálohy (124) - 195/				
5.	Tovar (132, 133, 13X, 139) - 196, 196/	4 573 5	4 573 5		
				4 498 2	
6.	Poskytnuté preddávky na zásoby (314A) - 191A/				
B.1.1.	Dlhodobý pohľadávky súčet (r. 42 + r. 46 až r. 52)	4 058 92	4 058 92		
				4 113 18	
B.1.1.1.	Práhľavky z obchodného styku súčet (r. 43 až r. 45)				

MF SR č. 18009/2014 Strana 4

UZP06V14.5
Složka Úč POD 1 - 01

DIČ 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3 IČO 3 6 3 8 0 5 4 7

Číslo řádku	STRANA AKTIV	Číslo řádku	Bežné účtovné období		Bezprostředně předcházející účtovné období
			Brutto - Časť 1 Korekcia - Časť 2	Netto 2	
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /391A/	43			
1.b.	Pohľadávky z účtovného styku v rámci podnikovej účasti voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /391A/	44			
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A, 317A) - /391A/	45			
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	46			
3.	Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	47			
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podnikovej účasti od ostatných podnikov voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	48			
5.	Pohľadávky voči spoločnostiam, územiam a zmluvným (354A, 355A, 356A, 357A) - /391A/	49			
6.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	50			
7.	Iné pohľadávky (358A, 359A, 360A, 371A, 374A, 375A, 376A) - /391A/	51	3 8 0 3 4 2	3 8 0 3 4 2	3 8 0 3 4 2
8.	Odkázaná daňová pohľadávka (481A)	52	2 5 5 5 0	2 5 5 5 0	
					3 0 9 7 6
B.III.	Kritické pohľadávky súčet (r. 54 + r. 58 až r. 65)	53	6 8 3 8 9 0 7	6 8 0 3 1 8 0	
			3 5 7 2 7	8 2 9 4 3 1 2	
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)	54	6 6 8 5 7 5 0	6 6 5 0 0 2 3	
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /391A/	55	3 3 0	3 3 0	
1.b.	Pohľadávky z účtovného styku v rámci podnikovej účasti voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /391A/	56			

MF SR č. 180/99Z2014 Strana 5

UZP06V14.6
Složka Úč POD 1 - 01

DIČ 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3 IČO 3 6 3 8 0 5 4 7

Číslo řádku	STRANA AKTIV	Číslo řádku	Bežné účtovné období		Bezprostředně předcházející účtovné období
			Brutto - Časť 1 Korekcia - Časť 2	Netto 2	
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /391A/	57	6 6 8 5 4 2 0	6 6 4 9 6 9 3	
			3 5 7 2 7	8 2 7 2 8 0 6	
2.	Čistá hodnota záväzkov (316A)	58			
3.	Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	59			
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podnikovej účasti od ostatných podnikov voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	60			
5.	Pohľadávky voči spoločnostiam, územiam a zmluvným (354A, 355A, 356A, 357A) - /391A/	61			
6.	Sociálne pohľadávky (373A) - /391A/	62			
7.	Daňové pohľadávky a ostatné (341, 342, 343, 345, 346, 347) - /391A/	63	1 3 2 6 0 7	1 3 2 6 0 7	
					9 0 6
8.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	64			
9.	Iné pohľadávky (358A, 359A, 371A, 374A, 375A, 376A) - /391A/	65	2 0 5 5 0	2 0 5 5 0	2 0 6 0 0
B.IV.	Kritické pohľadávky súčet (r. 67 až r. 70)	66	1 8 1 0 2 5 7	1 8 1 0 2 5 7	
					1 1 6 1 7 7 8
B.IV.1.	Kritické pohľadávky súčet (r. 67 až r. 69)	67			
2.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 68 až r. 70)	68	1 8 1 0 2 5 7	1 8 1 0 2 5 7	
					1 1 6 1 7 7 8
3.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (252)	69			
4.	Očistený finančný majetok (258, 314A) - /391A/	70			

MF SR č. 180/99Z2014 Strana 6

UZP06V14.7
Složka Úč POD 1 - 01

DIČ 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3 IČO 3 6 3 8 0 5 4 7

Číslo řádku	STRANA AKTIV	Číslo řádku	Bežné účtovné období		Bezprostředně předcházející účtovné období
			Brutto - Časť 1 Korekcia - Časť 2	Netto 2	
B.V.	Finančné účty r. 72 + r. 73	71	5 4 6 3 3 3 2	5 4 6 3 3 3 2	6 8 2 7 9 3 8
B.V.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	72	6 2 3 6 9	6 2 3 6 9	4 7 9 0 0
2.	Účty v bankách (221A, 22X, +/ - 201)	73	5 4 0 0 9 6 3	5 4 0 0 9 6 3	6 7 8 0 0 3 8
					6 9 4 0 2
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 75 až r. 78)	74	7 4 0 3 7	7 4 0 3 7	
C.1.	Náklady budúcich období (361A, 362A)	75	2 6 3 2	2 6 3 2	4 4
2.	Náklady budúcich období kritické (361A, 362A)	76	6 8 7 1 9	6 8 7 1 9	6 9 2 9 3
3.	Príjmy budúcich období (385A)	77			
4.	Príjmy budúcich období kritické (385A)	78	2 6 8 6	2 6 8 6	6 5
	STRANA PASIV				
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 80 + r. 101 + r. 141	79	2 1 8 4 4 6 8 5	2 3 2 3 1 6 0 6	
A.	Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 100	80	1 5 3 0 6 9 0 0	1 5 5 3 4 8 5 2	
A.1.	Základné imanie súčet (r. 82 až r. 84)	81	6 6 3 8 8 0	6 6 3 8 8 0	
A.1.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	82	6 6 3 8 8 0	6 6 3 8 8 0	
2.	Zmena základného imania +/- 419	83			
3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (/-393)	84			
A.R.	Emisné náklady (412)	85			
A.III.	Ostatné kapitálové fondy (413)	86			
A.IV.	Základné rezervné fondy r. 88 + r. 89	87	6 6 3 8 8	6 6 3 8 8	
A.IV.1.	Základné rezervné fondy na neodvolateľných fondoch (417A, 418, 421A, 422)	88	6 6 3 8 8	6 6 3 8 8	
2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)	89			

MF SR č. 180/99Z2014 Strana 7

UZP06V14.8
Složka Úč POD 1 - 01

DIČ 2 0 2 0 1 0 2 5 1 3 IČO 3 6 3 8 0 5 4 7

Číslo řádku	STRANA PASIV	Číslo řádku	Bežné účtovné období		Bezprostředně předcházející účtovné období
			Brutto - Časť 1 Korekcia - Časť 2	Netto 2	
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.	Očisťovacie rozdiely z precenenia súčet (r. 94 až r. 96)	93	6 0 2 7		
A.VI.1.	Očisťovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (441-414)	94	6 0 2 7		
2.	Očisťovacie rozdiely z kapitálových účastí (v. 415)	95			
3.	Očisťovacie rozdiely z precenenia pri zisku, výplatách a rozdelení (+/- 416)	96			
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 98 + r. 99	97	1 2 8 7 9 8 8 1	1 2 7 5 4 4 6 5	
A.VII.1.	Nerovnovážny zisk minulých rokov (428)	98	1 2 8 7 9 8 8 1	1 2 7 5 4 4 6 5	
2.	Nerovnovážna strata minulých rokov (/-429)	99			
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie so zvláštnymi r. 101 - r. 104 + r. 105 + r. 107 + r. 108 + r. 109 + r. 111 + r. 112 + r. 118 + r. 119 + r. 120	100	1 6 9 0 7 2 4	2 0 5 0 1 1 9	
B.	Záväzky r. 102 + r. 118 + r. 121 + r. 122 + r. 138 + r. 139 + r. 140	101	6 4 3 8 9 7 3	7 5 7 5 9 1 1	
B.1.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 + r. 107 až r. 117)	102	8 5 2 1	5 3 7 3	
B.1.1.	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 podnikovej účasti od ostatných podnikov 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, 472A)	108			
4.	Ostatné záväzky v rámci podnikovej účasti od ostatných podnikov voči prepojeným účtovným jednotkám (471A, 472A)	109			
5.	Ostatné dlhodobé záväzky (473A, 474A)	110			
6.	Dlhodobé prijaté prečištky (475A)	111			
7.	Dlhodobé zmenky na úhradu (476A)	112			
8.	Výdatok dlhopisov (473A/-255A)	113			
9.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	114	8 5 2 1	5 3 7 3	
10.	Iné dlhodobé záväzky (338A, 372A, 474A, 475A)	115			
11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (373A, 376A)	116			
12.	Odkázaný daňový záväzok (481A)	117			

MF SR č. 180/99Z2014 Strana 8

UZP0D14.9
Výkaz zisků a strát
Úč P0D 2 - 01

DIČ 2020102513 IČO 36380547

Označení a	Text	Osa měřic c	Skutelnost	
			bežné účtovné období 1	bezprostředně předcházející účtovné období 2
B.R.	Díhodobé rezervy r. 119 + r. 120	119		
B.R.1	Díhodobé rezervy (451A)	119		
2.	Ostatné rezervy (459A, 45XA)	120		
B.R.	Díhodobé bankovní úvěry (461A, 46XA)	321		
B.V.	Krátkodobé závazky sáček (r. 123 + r. 127 až r. 135)	122	5 776 273	6 944 868
B.V.1	Závazky z obchodního styku sáček (r. 124 až r. 126)	123	1 077 848	1 313 340
1.a.	Závazky z obchodního styku vůči propanem úlohovým jednotkám (271A, 320A, 326A, 329A, 329B, 329C, 476A, 476B, 476C, 476D, 476E)	124	2 432 16	3 202 88
1.b.	Závazky z obchodního styku v rámci podnikové účinnosti ostatních podniků (271A, 320A, 326A, 329A, 329B, 329C, 476A, 476B, 476C, 476D, 476E, 476F)	125		
1.c.	Ostatné závazky z obchodního styku (327A, 327B, 329A, 329B, 329C, 329D, 476A, 476B, 476C)	126	8 346 32	9 930 52
2.	Čistá hodnota zálohy (316A)	127		
3.	Ostatné závazky vůči propanem úlohovým jednotkám (301A, 306A, 471A, 472A)	128		
4.	Ostatné závazky v rámci podnikové účinnosti ostatních podniků (301A, 306A, 471A, 472A)	129		
5.	Závazky vůči společníkům a združenkám (304, 305, 306, 307, 308, 309A, 479A, 479B)	130		
6.	Závazky vůči zaměstnancům (331, 332, 333, 479A)	131	1 197 12	1 165 78
7.	Závazky ze sociálního pojištění (336A)	132	8 039 0	8 043 2
8.	Dávkové závazky a odložené (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	133	4 326 509	5 229 521
9.	Závazky z derivátových operací (373A, 377A)	134		
10.	Iné závazky (372A, 378A, 474A, 475A, 476A, 477A)	135	1 718 14	2 049 97
B.V.	Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138	136	12 648 2	9 840 7
B.V.1	Základné rezervy (323A, 451A)	137	12 648 2	9 840 7
2.	Ostatné rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)	138		
B.VI.	Bežné bankové účty (211A, 212, 213, 21X, 461A, 46XA)	139		
B.VI.	Krátkodobé finančné výnosy (241, 248, 24X, 473A, 1-255A)	146	5 276 97	5 272 63
C.	Časové rozlišení sáček (r. 142 až r. 145)	141	9 88 12	12 084 3
C.1.	Výdavky budúcich období díhodobé (383A)	142		
2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	143	3 334	4 062 1
3.	Výnosy budúcich období díhodobé (384A)	144		
4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	145	9 547 8	8 022 2

MF SR č. 1809/2014 Strana 9

UZP0D14.10
Výkaz zisků a strát
Úč P0D 2 - 01

DIČ 2020102513 IČO 36380547

Označení a	Text	Osa měřic c	Skutelnost	
			bežné účtovné období 1	bezprostředně předcházející účtovné období 2
*	Čistý obrát (časť 602, tr. 6 podľa zákona)	01	17 593 818	16 933 071
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spoločnosti (r. 63 až r. 69)	02	18 144 390	17 378 271
I.	Třížby z predaja tovaru (604, 607)	03	2 86 10	3 240 8
II.	Třížby z predaja vlastných výrobkov (601)	04	17 440 506	16 774 512
III.	Třížby z predaja služieb (602, 606)	05	12 470 2	12 615 0
IV.	Zmeny stavu vnútrosvojprávnych zásob (+/-) (účtovná skupina 61)	06	992 20	- 22 256
V.	Aktivácia (-) účtovná skupina 62)	07	3 56 44	3 578 2
VI.	Třížby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého finančného majetku a ostatných (611, 622)	08	3 773 39	3 630 57
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 650, 657)	09	3 836 9	6 86 18
**	Náklady na hospodársku činnosť spoločnosti (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 22 + r. 28)	10	16 126 247	15 073 329
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (604, 607)	11	2 479 8	3 049 0
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných podnikových zdrojov (601, 602, 603)	12	9 235 599	8 490 05
C.	Opravné poklady k zásobám (+/-) (605)	13		
D.	Služby (účtovná skupina 51)	14	3 302 501	3 425 081
E.	Ostatné náklady (r. 16 až r. 19)	15	3 023 059	2 715 952
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	2 163 913	1 938 298
2.	Ostatné výnosy orgánov spoločnosti a združenkám (523)	17		
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18	7 904 67	7 153 17
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	6 867 9	6 233 7
F.	Dane a poplatky (účtovná skupina 53)	20	6 013 6	5 364 5
G.	Odpisy a opravné poklady k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému finančnému majetku (r. 25 + r. 23)	21	8 84 3	1 692 0
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého finančného majetku (551)	22	8 84 3	1 692 0
H.	Opravné poklady k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému finančnému majetku (r. 1-103)	23		
24.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24	3 543 47	3 433 69
I.	Opravné poklady k pohľadávkam (+/-) (547)	25	3 572 7	
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 550, 557)	26	8 123 7	7 886 7
**	Výsledok hospodárskej z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 62 - r. 69)	27	2 018 143	2 304 942

MF SR č. 1809/2014 Strana 10

UZP0D14.11
Výkaz zisků a strát
Úč P0D 2 - 01

DIČ 2020102513 IČO 36380547

Označení a	Text	Osa měřic c	Skutelnost	
			bežné účtovné období 1	bezprostředně předcházející účtovné období 2
*	Přidaná hodnota (r. 63 + r. 64 + r. 65 + r. 66 + r. 67) (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	5 165 784	5 082 020
**	Výnosy z finanční činnosti (r. 29 + r. 31 + r. 35 + r. 38 + r. 42 + r. 43 + r. 44)	29	3 423 33	4 528 26
VIII.	Třížby z predaja cenových papierov a podielov (691)	30		
IX.	Výnosy z obchodního finančního majetku sáček (r. 32 až r. 34)	31	9 703 1	8 676 2
IX.1.	Výnosy z cenových papierov a podielov od prepajených úlohových jednotek (695A)	32		
2.	Výnosy z cenových papierov a podielov v podnikové účinnosti ostatních podniků (695A)	33		
3.	Ostatné výnosy z cenových papierov a podielov (695A)	34	9 703 1	8 676 2
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku sáček (r. 36 až r. 38)	35	1 061 93	1 223 03
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku od prepajených úlohových jednotek (696A)	36		
2.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku v podnikové účinnosti ostatních podniků (696A)	37		
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančního majetku (696A)	38	1 061 93	1 223 03
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39		232
XI.1.	Výnosové úroky od prepajených úlohových jednotek (692A)	40		
2.	Ostatné výnosové úroky (692A)	41		232
XII.	Kurzové zisky (863)	42	1 391 09	2 435 29
XIII.	Výnosy z procenování cenových papierov a výnosy z derivátových operací (694, 697)	43		
XIV.	Ostatné výnosy z finanční činnosti (698)	44		
**	Náklady na finanční činnosť spoločnosti (r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54)	45	2 145 90	1 561 73
K.	Přidané cenové papíry a podíly (561)	46		
L.	Náklady na krátkodobý finanční majetek (562)	47		
M.	Opravné poklady k finančnímu majetku (+/-) (565)	48		
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49	3 956 6	3 956 6
N.1.	Nákladové úroky pro prepajenou úlohovou jednotku (562A)	50		
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51	3 956 6	3 956 6
O.	Kurzové zisky (563)	52	1 591 70	1 051 57
P.	Náklady na procenování cenových papierov a podíly na ostatných společnostech (564, 567)	53		
Q.	Ostatné náklady na finanční činnosť (568, 569)	54	1 585 4	1 145 0

MF SR č. 1809/2014 Strana 11

UZP0D14.12
Výkaz zisků a strát
Úč P0D 2 - 01

DIČ 2020102513 IČO 36380547

Označení a	Text	Osa měřic c	Skutelnost	
			bežné účtovné období 1	bezprostředně předcházející účtovné období 2
**	Výsledok hospodárskej z finanční činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55	1 277 43	2 966 53
**	Výsledok hospodárskej z účtovné období pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	2 145 886	2 601 595
R.	Dañ z príjmov (r. 58 + r. 59)	57	4 551 62	5 514 76
R.1.	Dañ z príjmov zdanitelných (591, 595)	58	4 497 36	5 569 78
2.	Dañ z príjmov odložený (+/-) (592)	59	542 6	- 550 2
S.	Prevod podielov na výšku hospodárskej zdanitelnosti (+/-) (61-598)	60		
**	Výsledok hospodárskej z účtovné období po zdanení (+/-) (r. 58 - r. 61)	61	1 690 724	2 050 119

MF SR č. 1809/2014 Strana 12