

Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení společnosti XYZ

Bc. Katarína Samuelová

Diplomová práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Katarína SAMUELOVÁ**

Osobní číslo: **M090684**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení společnosti XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou rešerši literárních pramenů z oblasti strategického řízení s využitím konceptu Balanced Scorecard a proces její implementace.

II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu společnosti.
- Analyzujte současný stav strategického řízení a měření výkonnosti podniku.
- Na základě zpracované analýzy navrhnete projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti a projekt podrobte nákladové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI, a.s., 2005, 263 s. ISBN: 80-7357-084-X.
[2] HORVÁTH & PARTNER, Balanced Scorecard v praxi. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2001. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
[3] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard : translating strategy into action. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0875846513.
[4] NIVEN, P. R. Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2006. 318 s. ISBN 0471780499.
[5] PARMENTER, D.; PETRAŠOV, I. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Libor Friedel, MBA**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 01/08/2011

Samuelová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

ABSTRAKT

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvorenie návrhu a projektu implementácie konceptu Balanced Scorecard ako strategického nástroja riadenia výkonnosti podniku.

Práca je tematicky rozčlenená na tri časti. Úvodná časť sa venuje teoretickým poznatkom a prameňom z oblasti podnikovej výkonnosti, prístupom a konceptom jej merania. Zároveň popisuje koncept Balanced Scorecard, jeho štyri perspektívy a zavádzanie do podnikových štruktúr. Praktická časť práce zachytáva internú a externú analýzu sledovaného podniku a vytvára tak závery a podklady pre tvorbu samotného projektu. Ten predstavuje tretiu, finálnu časť práce a je venovaný návrhom a odporúčaniam spoločnosti.

Kľúčové slová: Balanced Scorecard (BSC), stratégia podniku, strategická mapa, výkonnosť podniku, perspektívy Balanced Scorecard, Balanced Scorecard meradlá

ABSTRACT

The main objective of this master thesis is to create a draft and project of implementation of Balanced Scorecard as a strategic tool to manage company performance.

The thesis is divided into three main parts. The first, theoretical part of the thesis presents views of company performance and describes approaches and concepts of performance measurements. At the same time it describes Balanced Scorecard concept, its four perspectives and implementing to the company structures. The practical part consists of internal and external company analysis. In reference to the analysis output it is creating a basis for making the project itself. The project is the third and final part of the thesis which is devoted to suggestions and recommendations to the company.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), corporate strategy, strategic map, corporate performance, perspectives in Balanced Scorecard, Balanced Scorecard measurements

Moje poďakovanie patrí vedúcemu práce Ing. Liborovi Friedlovi, MBA a vedeniu spoločnosti XYZ za poskytnutie informácií a spoluprácu pri tvorbe tejto diplomovej práce.

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

„Peniaze sú lepšie ako chudoba. Ak pre nič iné, tak aspoň z finančných dôvodov.“

Woody Allen

OBSAH

ÚVOD.....	10	
I	TEORETICKÁ ČASŤ	11
1	VÝVOJOVÉ TENDENCIE V RIADENÍ PODNIKU	12
2	RIADENIE A MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKU.....	14
2.1	PRÍSTUPY K MERANIU VÝKONNOSTI PODNIKU.....	14
2.1.1	Klasické ukazovatele výkonnosti.....	15
2.1.2	Moderné ukazovatele výkonnosti.....	17
2.1.3	Komplexné modely merania výkonnosti.....	19
3	BALANCED SCORECARD (BSC)	21
3.1	PERSPEKTÍVY BALANCED SCORECARD	24
3.2	FINANČNÁ PERSPEKTÍVA	25
3.2.1	Prepojenie finančných cieľov so stratégiou podnikateľskej jednotky.....	25
3.3	ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA.....	27
3.3.1	Segmentácia trhu	27
3.3.2	Základná skupina meradiel	28
3.4	PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV	29
3.4.1	Hodnotový reťazec interných podnikových procesov	29
3.5	PERSPEKTÍVA UČENIA SA A RASTU.....	30
3.5.1	Schopnosti zamestnancov	31
3.5.2	Možnosti informačného systému	32
3.5.3	Motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť	32
3.6	PREPOJENIE MERADIEL BALANCED SCORECARD SO STRATÉGIOU.....	32
3.7	IMPLEMENTÁCIA BALANCED SCORECARD	33
3.7.1	Vytvorenie organizačných predpokladov.....	34
3.7.2	Objasnenie stratégie.....	34
3.7.3	Tvorba Balanced Scorecard	35
3.7.4	Proces rozšírenia – roll- out.....	36
3.7.5	Zaistenie kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard	36
3.8	BARIÉRY A KRITIKA KONCEPTU BSC	36
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	39
4	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	40
4.1	HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ SPOLOČNOSTI.....	40
4.1.1	Významné míľniky v živote spoločnosti XYZ.....	40
4.1.2	Predmet podnikania podľa Obchodného registra.....	41
4.2	STRATEGICKÁ VÍZIA.....	41
5	SITUAČNÁ ANALÝZA.....	43
5.1	INTERNÁ ANALÝZA	43
5.1.1	Výrobný program	43
5.1.2	Management akosti.....	44
5.1.3	Organizačná štruktúra	46

5.1.4	Mapa procesov.....	47
5.1.5	Informačný systém spoločnosti.....	48
5.1.6	Finančná situácia spoločnosti.....	48
5.2	EXTERNÁ ANALÝZA.....	53
5.2.1	Situácia a trendy v odvetví.....	53
5.2.2	Dodávatelia.....	54
5.2.3	Odberatelia.....	54
5.2.4	Konkurencia.....	55
5.3	SWOT ANALÝZA.....	56
6	NÁVRH IMPLEMENTÁCIE KONCEPTU BALANCED SCORECARD	57
6.1	DEFINOVANIE PROJEKTU.....	57
6.2	VYTVORENIE ORGANIZAČNÝCH PREDPOKLADOV.....	58
6.3	VYJASNENIE STRATÉGIE.....	59
6.4	TVORBA BALANCED SCORECARD.....	60
6.4.1	Stanovenie strategických cieľov.....	60
6.4.2	Vybudovanie vzťahu príčin a následkov.....	63
6.4.3	Výber meradiel, stanovenie cieľových hodnôt a strategických akcií.....	65
6.5	ROLL – OUT PROCES ROZŠÍRENIA.....	70
6.6	IMPLEMENTÁCIA DO SYSTÉMU RIADENIA SPOLOČNOSTI.....	70
7	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	71
7.1	ANALÝZA NÁKLADOV.....	71
7.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	71
	ZÁVER.....	73
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	74
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	77
	ZOZNAM OBRÁZKOV	78
	ZOZNAM TABULIEK.....	79
	ZOZNAM PRÍLOH	80

ÚVOD

Podnikový život sa stáva čoraz zložitejším. Zákazníci požadujú výrobky a služby najvyššej kvality za priaznivé ceny. Snahou dodávateľov je vyjednať výhodné a stabilné podmienky predaja. Firemní veritelia v úlohe poskytovateľov cudzieho kapitálu logicky usilujú o jeho efektívne zhodnotenie. Štát a obce zaujímajú daňové príjmy, vytváranie pracovných príležitostí a etické podnikateľské chovanie. Zároveň sú tu vlastníci podnikov, ktorí sústredia svoju pozornosť na výnosy a zhodnocovanie nimi vloženého kapitálu. Do celého tohto procesu ďalej vstupujú zamestnanci presadzujúci svoje záujmy ohľadne miezd, benefitov, pracovného prostredia a potrieb sebarealizácie.

Cesta k úspechu nebýva jednoduchá a málokedy býva dielom náhody. O tom, či bude podnik úspešný ale neúspešný, v dnešnom globálnom konkurenčnom prostredí, rozhodujú občas detaily. Už len krátkodobé generovanie zisku ako primárny záujem dávno nestačí. Podniky sú dnes nútené orientovať sa dlhodobo a vytvárať stratégie vedúce k dlhodobému napĺňaniu cieľov. Systémy strategického riadenia sa dostávajú čoraz viac do popredia a záujmu podnikových manažérov. Rovnako dôležitú úlohu v celom tomto procese zohráva aj meranie a riadenie podnikovej výkonnosti. Kombinácia týchto a iných faktorov dala za vznik novému konceptu, konceptu Balanced Scorecard, vytvárajúcemu väzbu medzi strategickým plánovaním a operatívnymi činnosťami podniku s dôrazom na meranie výkonnosti.

Ako desiatky a stovky spoločností v minulosti tak aj spoločnosť XYZ (na požiadanie nebude uvedený jej názov) pochopila, že je načase posunúť sa vpred. Že tradičný model už dávno nestačí, a je potreba komplexného pohľadu na „vec“. A tak dnes stojí pred rozhodnutím, či opustiť vyšliapané chodníčky a urobiť ten odvážny krok zmeny. Primárnym cieľom tejto práce je poskytnúť kompetentným osobám v spoločnosti pohľad na problematiku konceptu Balanced Scorecard a jeho možnosti zavedenia do daného podniku.

Samotná práca je tematicky rozčlenená na tri časti. Prvá, poskytuje teoretické východiská a kritickú literárnu rešerš sledovanej problematiky. Definuje koncepty a prístupy merania výkonnosti a komplexne popisuje koncept Balanced Scorecard. Druhá, praktická časť, analyzuje sledovanú spoločnosť, z internej a externej perspektívy, a dáva tak východiská a podklady pre samotný projekt. Projektová časť je zameraná na ideový návrh modelu a možnej implementácie BSC vo firme.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 VÝVOJOVÉ TENDENCIE V RIADENÍ PODNIKU

S nástupom **informačného veku** v posledných desaťročiach boli prekonané mnohé premisy platné pre konkurenciu v **priemyslovom veku**. Už neplatí, že podniky dosahujú udržateľnej konkurenčnej výhody len čo najrýchlejším zavádzaním nových technológií do fyzických aktív a dokonalým riadením finančných aktív a pasív. Informačný vek vyžaduje k dosiahnutiu úspechu, či už výrobných alebo služby poskytujúcich podnikoch, nové schopnosti. Schopnosť mobilizovať a zužitkovať hmotné alebo neviditeľné aktíva je omnoho viac rozhodujúca než investovanie fyzických aktív a ich riadenie.

Podniky informačného veku sú založené na novom súbore prevádzkových predpokladov, ktorými sú:

Krížové funkcie

Podniky priemyslového veku využívali špecializáciu činností na funkčné oblasti (výroba, nákup, distribúcia, marketing,...). Táto špecializácia priniesla značné výhody; neskôr však jej maximalizácia zapríčinila enormné zníženie efektívnosti.

Podniky informačného veku pracujú s integrovanými procesmi, ktoré prekračujú rámec tradičných podnikových funkcií. Kombinujú výhody špecializácie s rýchlosťou, efektívnosťou a kvalitou integrovaných procesov.

Spojenie so zákazníkmi a dodávateľmi

Podniky priemyslovej éry príliš nesledovali časovú náročnosť procesov. Informačné technológie umožňujú súčasným podnikom integrovať dodávkový, výrobný a expedičný proces, takže dodávky sú „riadené“ objednávkami od zákazníkov a nie výrobnými plánmi.

Segmentácia trhu

Podniky priemyslovej éry ponúkali lacné, štandardizované produkty a služby.

Podniky informačného veku sa musia naučiť ponúkať výrobky a služby prispôbené rôznym segmentom trhu, tak aby nedoplácali na rôzne nízkoobjemové operácie.

Globalizácia

Podniky informačného veku konkurujú tým najlepším svetovým firmám. Veľké investície, ktoré je potrebné pre zavedenie nových výrobkov a služieb vynaložiť, vyžadujú pre zaistenie návratnosti mnoho zákazníkov po celom svete. Je potrebné spojiť efektívnosť a konkurenčnú výhodu globálnych operácií s citlivým marketingovým prístupom.

Inovácie

Životný cyklus výrobkov sa neustále skrakuje. Podniky konkurujúce v odvetviach s rýchlymi technologickými inováciami, musia byť majstrami v predvídaní budúcich potrieb zákazníkov, v poskytovaní nových výrobkov a služieb.

Znalostní pracovníci

Podniky priemyselovej éry rozlišovali medzi dvomi skupinami zamestnancov. Intelektuálna elita – manažéri a inžinieri – používali svoje analytické schopnosti k navrhovaniu produktov a podnikových procesov, k výberu zákazníkov a prácu s nimi a dohliadanie na podnikové operácie. Druhú skupinu tvorili ľudia, ktorí výrobok skutočne vyrábali alebo poskytovali službu. Na konci dvadsiateho storočia rastúca automatizácia a požiadavky na vyššiu produktivitu znížili počet ľudí vykonávajúcich tradičné pracovné úkony, zatiaľ čo rastúci konkurenčný tlak vyžadoval viac pracovníkov špecializujúcich sa na analytické funkcie (marketing, management, engineering,...).

Dnes musí každý zamestnanec prispieť svojimi znalosťami a informáciami, ktoré nadobudol. Investície, riadenie a rozvíjanie znalostí každého zamestnanca sa stalo pre úspech podniku informačného veku rozhodujúcim.

Neustála snaha podnikov zvýšiť svoju konkurencieschopnosť aj v budúcnosti viedla podniky k rôznym zlepšovateľským iniciatívam ako sú napríklad totálne riadenie akosti (TQM), systém dodávok „práve včas“ (JIT), zoštíhľovanie výroby a podniku, reengineering a iné.

Snahou týchto programov je ušetriť čas, energiu a zdroje vrcholového managementu. Rovnako sa snažia o rast výkonnosti a hodnoty pre tých, ktorí sú v podniku určitým spôsobom zainteresovaní, či už akcionári, zákazníci, dodávatelia alebo zamestnanci. Cieľom týchto programov je uspieť novom konkurenčnom prostredí informačného veku. Ich hlavnou nástrahou sa však javí absentujúce prepojenie na podnikovú stratégiu. Smerovanie k vysokej výkonnosti, orientovanej na konkurenciu, technológie a ľudské zdroje, nie je možné dosiahnuť len sledovaním a riadením finančných meradiel vychádzajúcich z minulej výkonnosti. [2]

2 RIADENIE A MERANIE VÝKONNOSTI PODNIKU

Čo je to výkonnosť podniku? Ako hodnoverne merať jej veľkosť? Jedná sa o podiel na trhu, image značky či veľkosť bankového konta? Alebo sú to motivovaní zamestnanci, uspokojení veritelia či zákazníci?

Pojmy výkonnosť (*performance*) a meranie výkonnosti (*performance measurement*) podniku patria dnes k často používaným spojeniam, najmä medzi odbornou verejnosťou. Ich jednoznačná definícia však, ako v mnohých iných prípadoch, nie je explicitne stanovená. Najčastejšie sa využitie pojmu „výkonnosť“ líši z hľadiska stupňa všeobecnosti poňatia, následne z hľadiska spôsobu vyjadrenia a kvantifikácie. [12]

V **najvšeobecnejšej podobe** sa pojem výkonnosť podniku používa v súvislosti s vymedzením samotnej podstaty existencie podniku v tržnom prostredí, jeho úspešnosti a schopnosti prežiť v budúcnosti. [1]

Pri detailnejšom pohľade **Wagner** (2009) definuje výkonnosť ako „*charakteristiku, ktorá popisuje spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný objekt vykonáva určitú činnosť na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonávania tejto činnosti. Interpretácia tejto charakteristiky predpokladá schopnosť porovnania skúmaného a referenčného javu z hľadiska stanovenej kriteriálnej škály.*“ [17]

Pre **Šuláka** s **Vacíkom** je výkonnosť „*rozdiel medzi cenou firmy a jej prínosom.*“ [14]

Ivan **Neumaier** a Inka **Neumaierová** (2002) nahliadajú na výkonnosť ako „*maximalizáciu čistej súčasnej hodnoty, tj. toku ekonomických ziskov v dlhodobom časovom horizonte.*“ [10]

V súvislosti s rastom výkonnosti podniku je často spájaná norma **ISO 9004/2000**, ktorá vznikla ako „návod“ pre zlepšovanie výkonnosti organizácie. Zahŕňa zovšeobecnené pravidlá, ktoré ak bude management podniku dôsledne uplatňovať zaistí zlepšenie výsledkov a výkonov firmy. [19]

2.1 Prístupy k meraniu výkonnosti podniku

Historický pohľad na meranie výkonnosti podniku ukazuje vývoj názorov na toto meranie od merania ziskových marží a rastu zisku k meraniu rentability investovaného kapitálu až k moderným konceptom založeným na tvorbe hodnoty pre vlastníka a hodnotovom riadení. Detailnejší pohľad na vývoj ukazovateľov výkonnosti podniku poskytuje nasledujúca tabuľka:

Tab. 1: Vývoj ukazovateľov výkonnosti podniku [12]

1. GENERÁCIA	2. GENERÁCIA	3. GENERÁCIA	4. GENERÁCIA
„Zisková marža“	„Rast zisku“	„Výnosnosť kapitálu“ (ROA; ROE; ROI)	„Tvorba hodnoty pre vlastníkov“
Zisk/Tržby	Maximalizácia zisku	Zisk/Investovaný kap.	EVA; CFROI; FCF;...

V odborných ekonomických kruhoch, medzi podnikovými manažérmi, univerzitnou sférou a ľuďmi zainteresovanými v problematike podnikovej výkonnosti sa neustále diskutuje o voľbe najvhodnejšieho konceptu a prístupu k meraniu a riadeniu výkonnosti podniku.

Držiac sa expertmi zaužívaných faktov, môžeme pozorovať dva hlavné prúdy:

- klasické (tradičné) ukazovatele
- moderné ukazovatele. [11], [12]

2.1.1 Klasické ukazovatele výkonnosti

Klasické ukazovatele vychádzajú najmä z maximalizácie zisku ako základného cieľa podnikania. K vyjadreniu cieľov používajú značné množstvo ukazovateľov, ktoré sú niekedy vzájomne nezlučiteľné.

Ukazovatele zisku

- *Čistý zisk (EAT- Earnings After Taxes)* – z pohľadu vlastníkov najdôležitejšia kategória zisku. Vyjadruje podiel po zdanení, ktorú je možné rozdeľovať.
- *Zisk pred zdanením (EBT- Earnings Before Taxes)* – použitie tohto ukazovateľa je vhodné pre porovnanie výkonnosti medzi jednotlivými obdobiami aj podnikmi z krajín s rôznou úrovňou zdanenia (umožňuje abstrahovať od miery zdanenia).
- *Zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT- Earnings Before Interest and Taxes)* – obvyklý ukazovateľ na úrovni divízií, pretože sústreďuje pozornosť na rast tržieb a riadenie nákladov. Meria len prevádzkovú výkonnosť, neovplyvňuje spôsob jej financovania a dane.
- *Zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi (EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)* – ukazovateľ často využívaný u amerických podnikov (americké účtovníctvo rozlišuje dva druhy odpisov – „depreciation“ – dlhodobý

hmotný majetok a „amortization“ – dlhodobý nehmotný majetok). Tento ukazovateľ umožňuje porovnávať výkonnosť podniku bez vplyvov odpisovej politiky. [12], [14]

Ukazovatele cash flow

Ukazovatele cash flow zachytávajú peňažné toky podniku. Zobrazuje skutočný „príliv“ a „odliv“ peňažných prostriedkov firmy a eliminuje tak nesúlad medzi nákladmi a výdajmi na jednej strane a výnosmi a príjmami na strane druhej.

- *Celkové cash flow* – je súčet peňažných tokov z prevádzkovej, investičnej a finančnej činnosti.
- *Prevádzkové cash flow* – sleduje peniaze produkované a spotrebované na prevádzkovú činnosť podniku.
- *Voľné cash flow* – zachytáva veľkosť peňažných tokov z prevádzkovej a investičnej činnosti podniku. Jedná sa o voľnú hotovosť, ktorá je k dispozícii pre tých, ktorí poskytnú podniku kapitál – vlastníci či veritelia. [12], [14]

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability sú meradlom miery zisku. Predstavujú relatívne ukazovatele, ktoré je možné použiť pre porovnanie v čase aj pre medzipodnikové porovnanie výkonnosti.

- *Rentabilita tržieb (ROS- Return On Sales)* – vyjadruje ziskovú maržu podniku.
- *Rentabilita aktív (ROA- Return On Assets)* – vyjadruje produkčnú silu podniku.
- *Rentabilita investovaného kapitálu (ROI- Return On Investment)* – meria výnosnosť dlhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.
- *Rentabilita vlastného kapitálu (ROE- Return On Equity)* – vyjadruje výkonnosť kapitálu vloženého vlastníckmi podniku.
- *Zisk na akciu (EPS- Earnings Per Share)* – meria výšku čistého zisku pripadajúceho na jednu akciu. Často využívaný investormi na kapitálových trhoch. [12], [14]

Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity vyjadrujú schopnosť podniku hrať svoje záväzky. Dávajú do pomeru to, čím je možné platiť (čitateľ) s tým, čo je nutné zaplatiť (menovateľ). Najlikvidnejšie sú peniaze v hotovosti a na bežných účtoch, najmenej likvidný je dlhodobý majetok, preto sa

s ním v ukazovateľoch likvidity neuvažuje. Základné ukazovatele likvidity sa odvodzujú od obežných aktív. [12], [14]

Ukazovatele kapitálového trhu

Ukazovatele tržnej hodnoty kombinujú okrajovo ako jediná skupina ukazovateľov účtovné údaje podniku (súčasnosť) s očakávaním investorov. Názor investorov na budúcnosť podniku odráža tržná cena podniku.

Dôležitým ukazovateľom kapitálového trhu je pomer tržnej ceny akcie a zisku na akciu – **P/E Ratio**. Ten udáva, koľko sú ochotní akcionári zaplatiť za 1 korunu zisku na akciu. Tento ukazovateľ je neoddeliteľnou súčasťou burzových správ.

Väčšina klasických ukazovateľov výkonnosti podniku je založená na účtovných údajoch a najmä na účtovnom výsledku hospodárenia. Neberú do úvahy faktor rizika, vplyv inflácie a nesledujú časovú hodnotu peňazí. Rovnako neporovnávajú výsledok hospodárenia s nákladmi obetovanej príležitosti. [12]

2.1.2 Moderné ukazovatele výkonnosti

Už zmienená kritika klasických ukazovateľov výkonnosti podniku viedla k vzniku nových prístupov merania a riadenia podnikovej výkonnosti.

Mařík a Maříková (2005) uvádzajú nasledovné kritéria, ktoré by mal moderný ukazovateľ spĺňať:

- vykazovať čo najužšiu väzbu na hodnotu akcií;
- umožňovať využitie čo najviac informácií a údajov poskytovaných účtovníctvom;
- prekonávať námietky proti účtovným ukazovateľom finančnej efektívnosti, zahŕňať kalkuláciu rizika a brať do úvahy viazaný kapitál;
- umožňovať hodnotenie výkonnosti a zároveň oceňovanie podniku;
- ukazovateľ by mal podporovať riadenie hodnoty. [7]

Diskontované cash flow (DFC- Discounted Cash Flow) – pomocou nákladov na podnikový kapitál berie do úvahy čas a riziko, pri ktorom sú peňažné toky produkované. Preto je vhodným meradlom výkonnosti podniku a využíva sa pri hodnotení návratnosti investícií. Využíva *čistú súčasnú hodnotu* alebo *vnútorné výnosové percento*.

- Čistá současná hodnota (NPV- Net Present Value)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (14)$$

CF_t peňažné toky z realizovanej činnosti v jednotlivých rokoch životnosti

K kapitálový výdaj spojený s investíciou

n doba životnosti investície

i diskontná miera odrážajúca požadovanú výnosnosť investície

- Vnútorne výnosové percento (IRR- Internal Rate of Return)

$$IRR = i_n + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N) \quad (14)$$

i_N diskontná sadzba, pri ktorej je NPV kladná

i_V diskontná sadzba, pri ktorej je NPV záporná

Tržná pridaná hodnota (MVA- Market Value Added) – vyjadruje rozdiel medzi tržnou hodnotou podniku a kapitálom investovaným do podniku.

$$MVA = \text{tržná hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (14)$$

Total Shareholder Return (TSR) – ukazovateľ, ktorý dokáže priamo merať zmeny bohatstva akcionárov v danom období.

Ekonomická pridaná hodnota (EVA- Economic Value Added) – vo svojej podstate predstavuje ekonomický zisk, ktorý podnik vytvorí po úhrade všetkých nákladov vrátane nákladov na kapitál.

$$EVA = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times C \quad (14)$$

NOPAT zisk z hlavnej (operatívnej) činnosti po zdanení

WACC priemerné vážené náklady na kapitál

C kapitál viazaný v aktívach, využívaných v hlavnej činnosti

CROGA (Cash Return On Gross Assets) – predstavuje zjednodušené vyjadrenie výkonnosti podniku v danom roku.

$$\text{CROGA} = \text{OATCF} / \text{GA} \quad (14)$$

CROGA hotovostná rentabilita hrubých aktív

OATCF prevádzkový cash flow po zdanení

GA hrubé aktíva

Shareholder Value Added (SVA) – ukazovateľ pridanej hodnoty pre vlastníkov

$$\text{SVA}_t = \text{SV}_t - \text{SV}_{t-1} \quad (14)$$

SV_t hodnota podniku pre vlastníkov v čase t

2.1.3 Komplexné modely merania výkonnosti

Okrem tradičných a moderných ukazovateľov výkonnosti podniku existuje aj ich kombinácia, teda prístup, ktorý sa orientuje aj na finančné aj nefinančné ukazovatele. Medzi najdôležitejšie patria:

SIX SIGMA

Tento pojem predstavuje synonymum tzv. bezchybnej akosti a znamená optimalizáciu ucelených procesov s cieľom ponúknuť zákazníkovi optimálny produkt pri minimalizácii nákladov a pritom trvale zvyšovať podnikový zisk. Six Sigma poskytuje spoločnostiam spôsob, ako redukovať počet chýb vo všetkých činnostiach ešte skôr, než sa objavia.

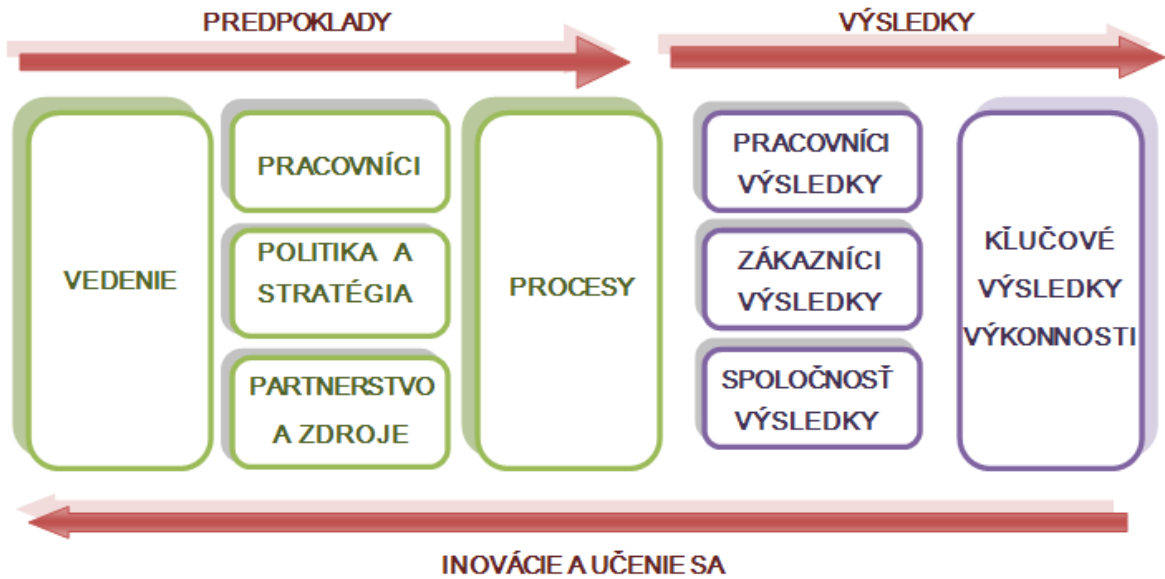
Vynálezcom konceptu je Bill Smith, ktorý v roku 1986 zaviedol v Motorole posudzovanie kvality na základe merania smerodajných odchýlok premenlivosti procesov. [15]

EFQM EXCELLENCE MODEL

Reakciou na konkurenčný tlak amerických a japonských firiem bolo vytvorenie európskej koncepcie kvality založenej na normovej platforme ISO 9000, čím sa európske podniky mali stať konkurencieschopné v boji so zámorskými rivalmi. V roku 1988 vznikla v Bruseli Európska nadácia pre management kvality (European Foundation for Quality Management).

EFQM Excellence Model nadväzuje na systém certifikácie ISO 9000, ktorý kladie dôraz na procesné riadenie podniku, na meranie výsledkov týchto procesov a na ich neustále zlepšovanie.

EFQM Excellence Model vychádza z európskeho konceptu managementu kvality (TQM), je založený na deviatich hlavných kritériách a tridsiatich- dvoch čiastkových kritériách hodnotiacich firmu komplexne z hľadiska riadenia pomocou politiky a stratégie, cez organizáciu, orientáciu na ľudské zdroje a procesy tak, aby boli uspokojené očakávania všetkých záujmových skupín (vlastníci, zamestnanci, zákazníci, veritelia,...). [8]



Obr. 1: EFQM Excellence Model [8]

3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Stret medzi potrebou podniku byť dlhodobo konkurencieschopný, čo je nespochybniteľné, a strnulým modelom finančného účtovníctva dal priestor k vzniku novej metóde, metóde Balanced Scorecard. Balanced Scorecard na jednej strane, zachytáva tradičné finančné meradlá, ktoré vypovedajú o minulých finančných transakciách, čo bolo dostatočné pre podniky priemyslovej éry. Tieto finančné meradlá sú ale nevhodné pre stanovenie stratégie, ktorú si dnešné podniky- podniky informačného veku- musia zvoliť aby vytvárali hodnotu.

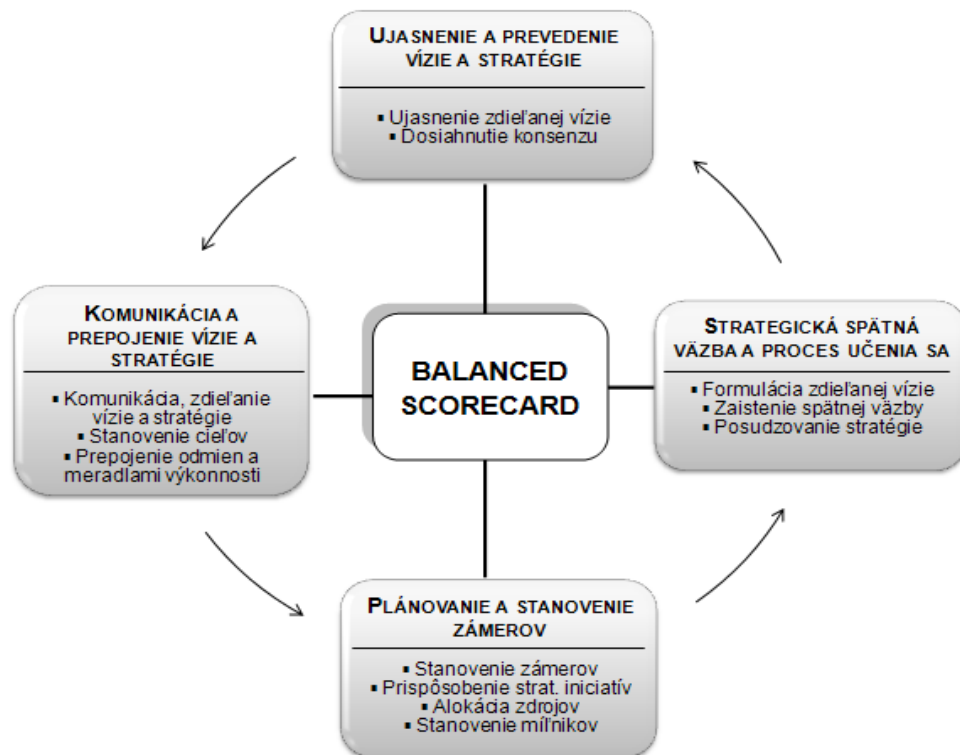
Balanced Scorecard na strane druhej, dopĺňa finančné meradlá minulej výkonnosti o nové meradlá hybných síl budúcej výkonnosti. Ciele a meradlá BSC vychádzajú z vízie a stratégie podniku a sledujú jeho výkonnosť zo štyroch perspektív: finančnej, zákazníckej, interných procesov a učenia sa a rastu. Balanced Scorecard rozširuje súbor cieľov podnikateľskej jednotky za hranice bežných súhrnných finančných meradiel.

Začiatky vlastného konceptu Balanced Scorecard siahajú do roku 1990 kedy inštitút Nolana Nortona sponzoroval výskumnú projekt „Meranie výkonnosti podniku budúcnosti“ a jeho vedúcimi boli David Norton a Robert Kaplan. Primárnym výsledkom projektu je zistenie, že tradičné prístupy merania výkonnosti sú nedostačujúce.

Spojenie Balanced Scorecard sa často prekladá do slovenčiny ako „*system vyvážených ukazovateľov*“. V čom je teda tento systém vyvážený? Mnoho podnikov už vyvinulo systémy pre meranie výkonnosti, ktoré zahŕňajú finančné aj nefinančné meradlá. Vo väčšine prípadov sú však nefinančné meradlá využívané len pre lokálne zlepšenia, pri práci so zamestnancami a so zákazníkmi. Podniky potom využívajú finančné a nefinančné meradlá len taktickú spätnú väzbu k riadeniu krátkodobých operácií.

Balanced Scorecard zdôrazňuje, že finančné a nefinančné meradlá musia byť súčasťou informačného systému dostupného pre zamestnancov na všetkých podnikových úrovniach. Zamestnanci v predných líniiach musia pochopiť finančné dôsledky svojich rozhodnutí a činov zatiaľ čo vrcholový management musí rozumieť hybným silám zaisťujúcim dlhodobý finančný úspech.

Balanced Scorecard by teda mal previesť poslanie a stratégiu podniku do uchopiteľných plánov a meradiel. Meradlá predstavujú rovnováhu medzi vonkajšími meradlami (akcionári, zákazníci) a vnútornými meradlami kritických procesov, inováciami, učením sa a rastom. Znamenajú rovnováhu medzi výstupnými meradlami- výsledky minulého úsilia – a meradlami hybných síl budúcej výkonnosti. [4], [9]



Obr. 2: Model BSC jako strategický rámec [5]

UJASNENIE A PREVEDIE VÍZIE A STRATÉGIE

Ako vyplýva z uvedeného modelu proces Balanced Scorecard začína tímovou prácou vrcholového managementu, prevádzaním stratégie podniku do konkrétnych strategických cieľov. Pri stanovení finančných cieľov musí tím zvážiť, či sa zameria na rast trhu a obratu, ziskovosť alebo vytváranie cash flow. V zákaznickej perspektíve musí byť manažérsky tím presný pri výbere zákaznických a tržných segmentov, v ktorých sa rozhodol konkurovať. Ďalšiu z významných inovácií a prínosov konceptu BSC predstavuje stanovenie cieľov a meradiel pre interné procesy. Plnenie cieľov perspektívy učenia sa a rastu svedčí o tom, že investície do rekvalifikácie zamestnancov, informačných technológií a systémov boli správne. Tieto investície sú najdôležitejšími inováciami, znamenajú skvalitnenie interných procesov a sú podstatné ako pre zákazníkov tak aj pre akcionárov. [5]

KOMUNIKÁCIA A PREPOJENIE VÍZIE A STRATEGICKÝCH CIEĽOV A MERADIEL

Strategické ciele a meradlá v rámci Balanced Scorecard sú komunikované v celom podniku, či už prostredníctvom firemných novín, brožúr, videa alebo elektronicky. Tieto správy informujú zamestnancov o kritických cieľoch, ktorých musí byť dosiahnuté, pokiaľ má byť podni-

ková stratégia úspešná. Ak zamestnanci pochopia najvyššie ciele a meradlá, môžu stanoviť lokálne ciele, ktoré podporujú celkovú stratégiu.

Balanced Scorecard taktiež poskytuje základ pre komunikáciu a zdieľanie zodpovednosti výkonných manažérov a predstavenstva za realizáciu stratégie. Podnecuje sa tak dialóg medzi podnikateľskými jednotkami, manažérmi a predstavenstvom nielen ohľadne krátkodobých cieľov, ale aj formulácia a implementácia stratégie umožňujúca ďalší rast výkonnosti. [5]

PLÁNOVANIE A STANOVENIE ZÁMEROV

Balanced Scorecard je najúčinnější v prípade, že je využitý k podpore zmien v podniku. Ciele a meradlá BSC by mali byť stanovené na tri až päť rokov, čo umožní podnik transformovať. Tieto ciele by mali predstavovať diskontinuitu vo výkonnosti podnikateľskej jednotky. Po stanovení finančných cieľov (napr. rast ceny akcií, nárast ROI, atď.) musia manažéri definovať ciele pre segment zákazníkov, interné procesy a učenie sa a rast. Tie môžu vychádzať z niekoľkých zdrojov. Ak sú stanovené ciele pre jednotlivé perspektívy, môžu manažéri určiť poradie ich dôležitosti, ako akosť, dobu odozvy, reengineering, atď. V okamihu, keď sú stanovené strategické meradlá cieľov na tri až päť rokov, určujú manažéri tiež míľniky pre každý ukazovateľ na ďalší fiškálny rok. Tak je poskytnutý krátkodobý pohľad na konkrétne ciele. [5]

STRATEGICKÁ SPÄTNÁ VÄZBA A PROCES UČENIA SA

Konečný manažérsky proces spadá do oblasti strategického učenia sa. Práve tento proces je najdôležitejší, najinovatívnejší aspekt celého Balanced Scorecard. BSC umožňuje monitorovať a priebežne upravovať zavádzané stratégie, poprípade ich od základu meniť, ak je to nevyhnutné. Skutočnosť, že BSC obsahuje aj krátkodobé ciele a ich meradlá – finančné aj nefinančné – umožňuje manažérom sledovať výsledky napríklad aj mesačne. Manažéri tak prechádzajú od konštatovania minulých výsledkov k učeniu sa o budúcnosti. Diskutujú nielen o dosiahnutých výsledkoch, ale aj o tom, či sa ich očakávania naplňujú.

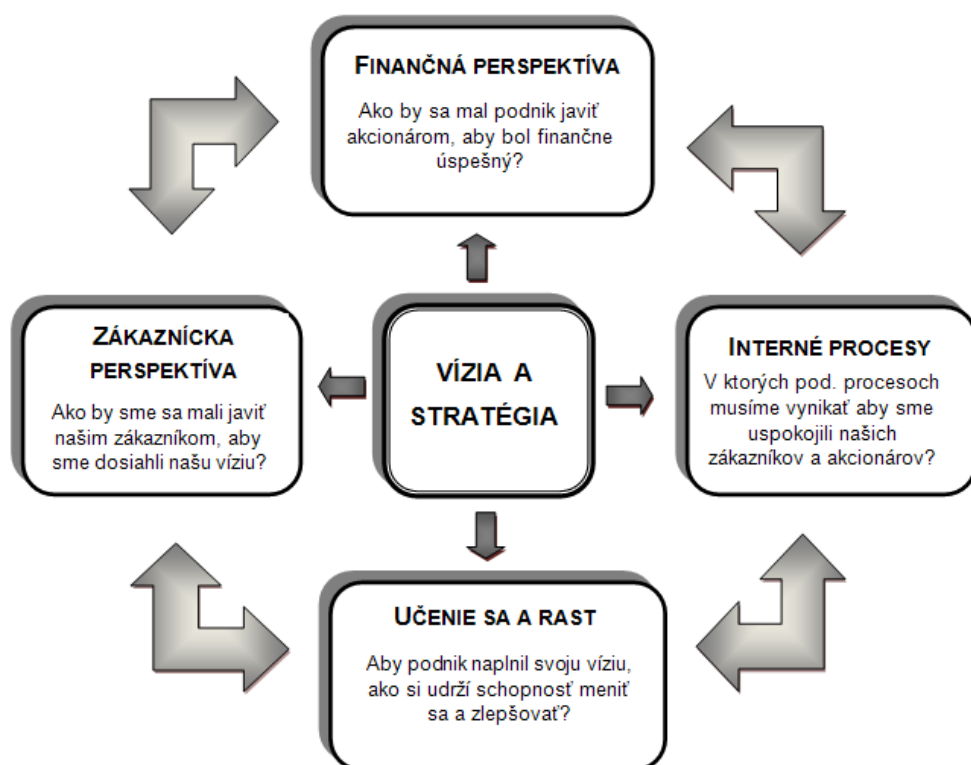
Práve strategická spätná väzba a proces učenia sa uzatvárajú cyklus strategického rámca BSC a vedie k ďalšej vízií a strategickému procesu, kedy dochádza k hodnoteniu cieľov v jednotlivých perspektívach, k ich aktualizácií a prípadným zmenám v súlade s najnovšími informáciami.

Správne zostavený model BSC zodpovedá teórii podnikania. Mal by byť založený na skupinách príčin a následkov odvodených od stratégie a zahŕňajúcich predpokladané doby odozvy a pevnosť prepojenia medzi jednotlivými meradlami BSC. [5]

3.1 Perspektívy Balanced Scorecard

Základ pre tvorbu konceptu Balanced Scorecard predstavuje definovanie cieľov, meradiel a strategických akcií, ktoré prislúchajú ku konkrétnej perspektíve. Tvorcovia konceptu, Norton a Kaplan, definujú štyri základné perspektívy, ktoré prostredníctvom odpovedí na štyri otázky umožnia celistvo a vyvážené zhodnotiť podnikovú výkonnosť. Sú to:

- **Finančná perspektíva**, ktorá rieši otázku: „Ako by sme sa mali javiť našim akcionárom, aby sme boli finančne úspešní?“
- **Zákaznícka perspektíva**, hľadá odpoveď na otázku: „Ako by sme sa mali javiť našim zákazníkom, aby sme dosiahli našu víziu?“
- **Perspektíva interných procesov**, sa pýta: „V ktorých podnikových procesoch musíme vynikať aby sme uspokojili našich akcionárov a zákazníkov?“
- **Perspektíva učenia sa a rastu**, rieši otázku: „Ako budeme udržiavať našu schopnosť zmien a zlepšenia, aby sme dosiahli našu víziu?“



Obr. 3: Štyri základné perspektívy BSC [5]

Tieto štyri základné perspektívy umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi výstupmi a hybnými silami daných výstupov a meradlami.

3.2 Finančná perspektíva

Finančná perspektíva, resp. finančné ciele predstavujú akési „ohnisko“, do ktorého smerujú ciele a meradlá ostatných perspektív Balanced Scorecard. Každé meradlo by malo byť prvkom reťazca príčinných súvislostí, ktoré vedú k rastu finančnej výkonnosti podniku. BSC by mal byť teda akýsi „príbeh“ o stratégií, ktorá začína dlhodobými finančnými cieľmi, prepojenými krokmi vo finančných a interných procesoch, v oblasti starostlivosti o zákazníkov a zamestnancov, tak, aby bola dosiahnutá dlhodobá ekonomická výkonnosť.

Mnoho podnikov využíva rovnaké finančné ciele pre všetky svoje divízie/ podnikateľské jednotky. Tento prístup je síce ľahko realizovateľný a v istom zmysle férový na druhej strane môže byť mylný, pretože jednotlivé strediská môžu mať rozdielnu stratégiu.

Finančné ciele a meradlá majú dvojité úlohu:

- definujú finančnú výkonnosť očakávanú od stratégie
- slúžia k zhodnoteniu cieľov a meradiel ostatných perspektív BSC.

3.2.1 Prepojenie finančných cieľov so stratégiou podnikateľskej jednotky

Životný cyklus podniku môžeme zjednodušene rozdeliť do troch fáz:

- rast
- udržanie
- najväčšie výnosy (žatva).

Rovnako ako sa líšia uvedené fáze, tak sa môžu líšiť aj ich finančné ciele. Existuje niekoľko typov stratégií, ktoré môžu podnikateľské jednotky aplikovať.

Podnikateľské jednotky nachádzajúce sa v rannej fáze svojho životného cyklu považujeme za **rastové**. Ich výrobky či služby majú veľký rastový potenciál. Veľakrát je potrebné k zhodnoteniu tohto potenciálu zmobilizovať zdroje pre vývoj a rozšírenie svojho sortiment, postaviť či rozšíriť výrobné kapacity, investovať do infraštruktúry, distribučných sietí a nadväzovať dobré vzťahy so zákazníkmi. Z týchto dôvodov môžu podnikateľské jednotky v rastovej fáze pracovať so zápornými peňažnými tokmi. Celkovým finančným cieľom pre jednotku v rastovej fáze sú percentuálna miera rastu obratu a miera rastu predaja v cieľových segmentoch.

Podnikateľské jednotky vo fáze **udržania** ešte stále priťahujú investície a je od nich požadovaná vysoká návratnosť investovaného kapitálu. Očakáva sa od nich, že si udržia svoj podiel

na trhu, poprípade ho ešte zvýšia. Investície sú zamerané na odstránenie úzkych miest, zvýšenie kapacít a sú orientované skôr krátkodobo. Finančné ciele sú zamerané najmä na ziskovosť.

Podniky operujúce vo fáze **zrelosti** už väčšinou nevykonávajú rozsiahle investície. Zameriavajú sa najmä na údržbu už existujúcich investícií. Akýkoľvek investičný projekt tejto fáze musí mať veľmi určitú a krátku dobu návratnosti. Hlavným cieľom je maximalizovať prítok hotovosti. Najčastejším ukazovateľom je napríklad prevádzkový cash flow.

V prípade, že sa podnikateľská jednotka nachádzajúca sa vo fáze zrelosti, rozhodne o novej pôsobnosti (vstup na nové trhy, technologické dôvody, ...) môže byť zaradená opäť do fáze rastu. Takáto zmena musí byť odprevádzaná zmenou finančných a investičných cieľov danej jednotky. [5]

Každý z troch fáz – rast, udržanie, najväčšie výnosy – zodpovedajú tri finančné oblasti, ktoré ju podporujú:

Tab. 2: Meradlá finančnej perspektívy [5]

		STRATEGICKÉ TÉMA		
		RAST OBRATU A MIX VÝROBKOV/ SLUŽIEB	ZNÍŽENIE NÁKLADOV/ ZVÝŠENIE PRODUKTIVITY	VYUŽITIE ZDROJOV
STRATÉGIA PODNIKATELSKEJ JEDNOTKY	RAST	Miera rastu predaja podľa segmentov	Obrat na zamestnanca	Investície (percento predajov)
		Percento obratu z nových výrobkov/ služieb		Výskum a vývoj
		UDRŽANIE	Podiel na cieľových zákazníkoch	Náklady v porovnaní s konkurenciou
	Křížový predaj		ROCE podľa kľúčových aktív	
	Percento z obratu nových výrobkov		Miera zníženia nákladovosti	Ukazovatele využitia zdrojov
	Ziskovosť zákazníkov a výrobné linky		Nepriame výdaje	
	ŽATVA	Ziskovosť zákazníkov a výrobné linky	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakciu)	Doba návratnosti
		Percento neziskových zákazníkov		Výkonnosť

Rast obratu a marketingový mix (mix výrobkov/ služieb) sa týkajú rozširovania ponuky výrobkov a služieb, získavania nových zákazníkov a trhov a zmeny mixu výrobkov a služieb.

Cieľom znižovania nákladov a zvyšovania produktivity je snaha o zníženie priamych nákladov na výrobky a služby, zníženie nepriamych nákladov a zdieľanie zdrojov s ostatnými podnikateľskými jednotkami.

V oblasti využitia zdrojov sa manažéri pokúšajú znížiť potrebu pracovného kapitálu a usilujú o lepšie využívanie stálych aktív. [5], [9]

3.3 Zákaznícka perspektíva

V zákazníckej perspektíve Balanced Scorecard identifikujú podniky zákaznícke a tržné segmenty, v ktorých chcú pôsobiť. Tieto segmenty sú pre podnik zdroj obrátov, ktoré sú súčasťou jeho finančných cieľov. Zákaznícka perspektíva umožňuje podniku stanoviť kľúčové zákaznícke meradlá príslušných zákazníkov a tržných segmentov. Sú to napríklad lojalita a spokojnosť zákazníkov, predpoklady ich udržania, získavanie nových zákazníkov a ziskovosť.

V minulosti podniky viac kladli dôraz na výkonnosť produktu a technologické inovácie. Pokiaľ však nepochopili prania a potreby svojich zákazníkov, boli nakoniec zaskočení konkurenciou, ktorá bola schopná lepšie pochopiť zákazníka. A tak sa dnešné podniky snažia presunúť svoj záujem na zákazníka. Je teda zrejmé, že ak chce podnikateľská jednotka dosiahnuť dlhodobú finančnú výkonnosť, musí dodávať výrobky a služby poskytujúce zákazníkovi hodnotovú výhodu.

Zákaznícka perspektíva Balanced Scorecard prevádza podnikové poslanie a stratégiu do špecifických cieľov týkajúcich sa zákazníkov a tržných segmentov.

3.3.1 Segmentácia trhu

Všeobecne platí, že dnešní a potenciálni zákazníci nie sú homogénni. Majú rozdielne požiadavky, preferencie, rozdielne hodnotia vlastnosti výrobkov alebo služieb. Proces formulovania stratégie založený na detailnom prieskume trhu by mal odhaliť rôzne tržné a zákaznícke segmenty a ich preferencie- jedná sa napríklad o cenu výrobku, akosť, funkčnosť, image, povest', servis. Podniková stratégia by tak mala byť definovaná tými segmentmi, ktoré si zvolila za cieľové.

3.3.2 Základná skupina meradiel

Základnú skupinu meradiel zákazníckych výstupov je možné použiť pre všetky typy podnikov.

Tab. 3: Meradlá pre zákaznícku perspektívu [5]

Podiel na trhu	Podiel obchodu na danom trhu (počet zákazníkov, spotrebované finančné prostriedky, objem predaných položiek)
Získavanie nových zákazníkov	Vyjadruje absolútne alebo relatívne mieru, akou podnikateľská jednotka získava nových zákazníkov/ zákazky
Udržanie zákazníkov	Absolútna alebo relatívna miera a akou podnikateľská jednotka uchováva mimoriadne vzťahy so zákazníkmi
Spokojnosť zákazníkov	Vyjadruje úroveň spokojnosti podľa konkrétnych kritérií výkonnosti pomocou hodnotovej výhody.
Ziskovosť zákazníkov	Čistý zisk, ktorý zákazník alebo tržný segment prináša po odpočítaní zvláštnych výdajov na podporu zákazníka.

Meranie podielu na trhu je obvykle rutinná záležitosť. O celkovej veľkosti trhu obvykle poskytujú informácie rôzne obchodné asociácie, štatistické organizácie poprípade iné verejné zdroje.

Cesta k udržaniu a zvyšovaniu tržného podielu v cieľových zákazníckych segmentoch začína udržaním zákazníkov už existujúcich. Zároveň podnik usiluje o rast objemu svojich obchodov zvyšovaním počtu zákazníkov v cieľových segmentoch. Meradlom získavania nových zákazníkov je absolútna alebo relatívna miera, s akou podnik priťahuje nových zákazníkov alebo obchody. Je možné ju merať buď počtom nových zákazníkov alebo celkovým predajom novým zákazníkom v cieľových segmentoch. Jednou z možností ako zisťovať zákaznícku odozvu je vydeliť počet nových zákazníkov počtom oslovených zákazníkov.

Uspokojovanie požiadavkou zákazníkov je dôležité ako pre udržanie existujúcich, tak aj pre získavanie nových zákazníkov. Meradlá spokojnosti zákazníkov poskytujú spätnú väzbu o úrovni podniku. Mnoho korporácií využíva k zisťovaniu spokojnosti zákazníka dotazníky (telefonické, poštovné, osobné pohovory). [5], [9]

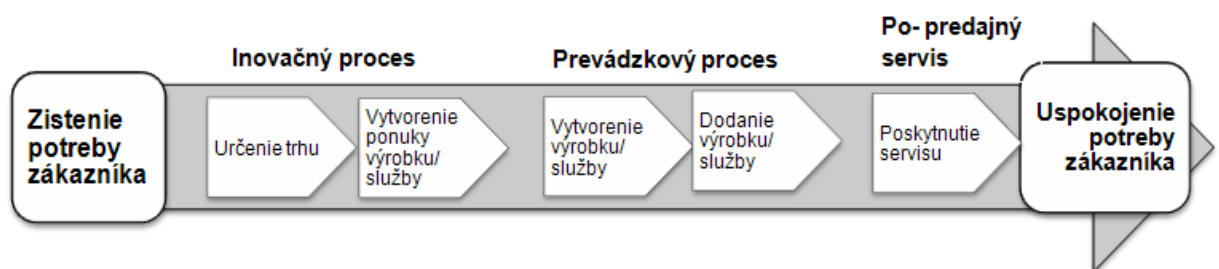
3.4 Perspektíva interných podnikových procesov

V perspektíve interných podnikových procesov manažéri charakterizujú najdôležitejšie procesy potrebné k dosiahnutiu zákazníckych a akcionárskych cieľov. Väčšina systémov merania výkonnosti podnikov je zameraná na zlepšovanie existujúcich procesov. Pre Balanced Scorecard sa odporúča, aby manažéri definovali úplný interný hodnotový reťazec, ktorý začína inovačným procesom – odhalením súčasných a budúcich potrieb zákazníkov a vývojom nových spôsobov riešenia týchto potrieb. Nasleduje prevádzkovým procesom – dodávkou existujúcich výrobkov a služieb existujúcim zákazníkom a po- predajný servis a ponuka služieb pridávajúca výrobkom ďalšiu hodnotu.

Pri tvorbe cieľov a meradiel perspektívy interných procesov je zreteľný rozdiel medzi BSC a tradičnými systémami merania výkonnosti. Kým tradičné systémy sú zamerané na riadenie s zlepšovanie súčasných oddelení a centier zodpovedností, modernejšie trendy privádzajú podniky k meraniu výkonnosti takých procesov ako je napríklad vybavovanie objednávok, nákup, riadenie a plánovanie výroby.

3.4.1 Hodnotový reťazec interných podnikových procesov

Napriek tomu, že každý podnik má jedinečnú štruktúru svojich procesov pre vytváranie hodnoty a dosahovanie finančných výsledkov, základný model hodnotového reťazca môže byť len šablónou, ktorú si môže podnik pri príprave perspektívy interných procesov upraviť. Základný model zachytáva tri procesy: inovačný, prevádzkový a po- predajný servis.



Obr. 4: Perspektíva interných podnik. procesov- všeobecný model hodnotového reťazca [5]

Súčasťou inovačného procesu je preskúmanie nových alebo skrytých potrieb zákazníkov a na základe týchto zistení je výrobok alebo služba “pretváraná” tak, aby týmto potrebám vyhovovala. Druhý krok reťazca, prevádzkový proces, sa zameriava a samotné vytvorenie a dodanie výrobku či služby.

Tretí krok predstavuje služba zákazníkovi po prvotnom predaji alebo dodávke výrobku/ služby. [5], [9]

Tab. 4: Meradlá perspektívy interných procesov [5]

Meradlá pre základný aplikovaný vývoj	Meradlá pre vývoj produktu	Meradlá prevádzkového procesu	Meradlá po-predajného servisu
percento predaja nových výrobkov	meranie doby zvratu	efektívnosť práce využitia strojov	doba vybavenia požiadavkov
doba uvedenia nového výrobku na trh	náklady na vývoj	odchylky nákupnej ceny	kvalita servisu
doba vývoja novej generácie výrobkov	doba potrebná na vývoj	meranie času, akostí, nákladov	výška nákladov na servis

3.5 Perspektíva učenia sa a rastu

Štvrtá a posledná perspektíva Balanced Scorecard vyvíja ciele a meradlá, ktoré podporujú učenie sa a rast podniku. Predchádzajúce tri skupiny cieľov stanovených v perspektíve finančnej, zákazníckej a interných procesov určujú, kde musia podniky dosahovať skvelých výsledkov, aby dosiahli prielom vo výkonnosti. Ciele v perspektíve učenia sa a rastu vytvárajú infraštruktúru, ktorá umožňuje, aby boli dosiahnuté ciele v troch ostatných perspektívach. Ciele v perspektíve učenia sa a rastu predstavujú hybné sily pre dosiahnutie skvelých výstupov v troch predchádzajúcich perspektívach.

Investovanie do učenia sa a rastu v podniku predstavuje v klasickom pojatí účtovníctva náklady, a tým pádom, ich škrtky predstavujú v krátkodobý zdroj príjmov. Na druhej strane však dlhodobé negatívne dopady toho, že podnik nezvyšuje schopnosti zamestnancov, systémov a procesov môžu byť značne rizikové.

BSC zdôrazňuje nutnosť investovania do budúcnosti nielen v tradičných oblastiach – nové zariadenia, výskum, vývoj – ale aj v oblasti infraštruktúry (ľudia, systémy, procesy).

Tri základné oblasti perspektívy učenia sa a rastu sú:

- schopnosti zamestnancov,
- schopnosti informačného systému,
- motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť.

3.5.1 Schopnosti zamestnancov

S postupných prechodom z priemyslovej éry do éry informačného veku dochádza aj k zmene rolí zamestnancov. Podnikové elity priemyslovej doby – inžinieri a manažéri – detailne určovali rutinné a opakujúce sa úkony jednotlivých pracovníkov, zavádzali štandardy a monitorovacie systémy. Robotníci boli zamestnávaní preto, aby vykonávali fyzickú prácu, nie aby mysleli.

Dnes je takmer všetka rutinná práca automatizovaná. Počítačom riadené výrobné operácie nahradili pracovníkov v strojných, prevádzkových a montážnych operáciách. Ak si chce podnik udržať aspoň svoju relatívnu výkonnosť, musí ju neustále zlepšovať. A pokiaľ chce rásť, tak dodržiavanie štandardných procedúr zavedených minulými elitami tiež nestačí. Nápady ako zlepšovať procesy a výkonnosť vzhľadom k zákazníkom, musia v značnej miere prichádzať od zamestnancov v „prvej línii“. Takáto zmena vyžaduje dôkladnú rekvalifikáciu zamestnancov a mobilizáciu ich potenciálu a tvorivých schopností.

Za základné **meradlá zamestnaneckých cieľov** môžeme považovať:

- spokojnosť zamestnancov,
- udržanie zamestnancov,
- produktivita zamestnancov.

Spokojnosť zamestnancov vychádza z predpokladu, že ich pracovná morálka a všeobecná spokojnosť so zamestnaním sú považované za veľmi dôležité. Spokojní zamestnanci sú základnou podmienkou rastu produktivity, zodpovednosti, kvality a zákazníckeho servisu.

Cieľ udržania zamestnanca sa týka udržania tých zamestnancov, na ktorých má podnik dlhodobý záujem. Stáli, lojálni zamestnanci sú nositeľmi hodnoty podniku, know how prevádzkových procesov a aj vnímavosti k potrebám zákazníkov.

Produktivita zamestnancov je výstupným meradlom agregovaného vplyvu zvyšovania zručností a pracovnej morálky zamestnancov, inovácií, zlepšovania interných procesov a uspokojovania zákazníkov. Cieľom je určiť previazanosť medzi výstupom vyprodukovaným zamestnancami a počtom k tomu priradených zamestnancov. Produktivitu je možné merať rôznymi spôsobmi, napríklad ziskom na zamestnanca či obrat na zamestnanca. [5], [9]

3.5.2 Možnosti informačného systému

Ak majú zamestnanci v dnešnom konkurenčnom prostredí efektívne pracovať, potrebujú byť dobre informovaní- o zákazníkoch, interných procesoch a finančných dôsledkoch svojich rozhodnutí.

Zamestnanci v „prednej línii“ potrebujú presné a včasné informácie o vzťahu každého zákazníka k podniku, ako napríklad ziskovosť zákazníka alebo v akom tržnom segmente zákazník pôsobí. Zamestnanci zaisťujúci prevádzkovú stránku zákazky potrebujú rýchlu, včasnú a presnú spätnú väzbu o práve vyrobenom výrobku alebo poskytnutej službe. Dobre fungujúci informačný systém je pre zamestnancov nevyhnutným prostriedkom ako zlepšovať procesy, či už formou TQM lebo zmenou procesov a reengineeringom projektov.

3.5.3 Motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť

Tretí aktivačný prvok cieľov učenia sa a rastu je zameraný na vytváranie prostredia podporujúceho motiváciu a iniciatívu pracovníkov.

Motiváciu zamestnancov a ich samostatnosť je možné merať niekoľkými spôsobmi. Jedným z nich je počet podnetov na zamestnanca. Zachytáva vývoj účasti zamestnancov na zlepšovaní výkonnosti podniku. Môže byť doplnené meradlom počtu implementovaných podnetov.

Úspešne implementované podnety zamestnancov by nemali byť zamerané len na úsporu nákladov. Mali by byť orientované napríklad na akosť, čas alebo výkonnosť. [5]

3.6 Prepojenie meradiel Balanced Scorecard so stratégiou

Samotné stanovenie a zoskupenie meradiel do štyroch perspektív (finančná, zákaznícka, interných procesov, učenia sa a rastu) nestačí. Prínos Balanced Scorecard spočíva vo vhodnom prepojení zvolených meradiel s podnikovou stratégiou.

Zostavenie samotného BSC modelu, ktorý prevádza stratégiu na meranie umožňujú tri princípy:

- vzťahy príčin a dôsledkov
- hybné sily výkonnosti
- väzby na financie.

VZŤAHY PRÍČIN A DÔSLEDKOV

Stratégia predstavuje súbor hypotéz o príčine a dôsledkoch, ktorých vyjadrenie môže mať tvar ak - potom. Správne zostavený Balanced Scorecard by mal vypovedať o stratégií podnikateľskej jednotky postupnosťou príčin a dôsledkov. Merací systém by mal vzťahy (hypotézy), medzi cieľmi v rôznych perspektívach, presne vyjadriť aby mohli byť riadené a overované.

VÝSTUPY A HYBNÉ SILY VÝKONNOSTI

Všetky koncepty Balanced Scorecard využívajú určité všeobecné meradlá. Tie predstavujú kľúčové výstupné meradlá (napr. ziskovosť, podiel na trhu, spokojnosť zákazníkov, kvalifikácia zamestnancov) odrážajúce spoločný cieľ všetkých stratégií a podobných aktivít naprieč odvetviami a podnikmi. Hybnými silami sú však chápané dopredné indikátory výkonnosti zostavené pre konkrétnu podnikateľskú jednotku. Sú odrazom stratégie podnikateľskej jednotky. Dobre zostavený BSC by mal preto obsahovať vhodný mix všeobecných a dopredných indikátorov prispôbených stratégií podnikateľskej jednotky.

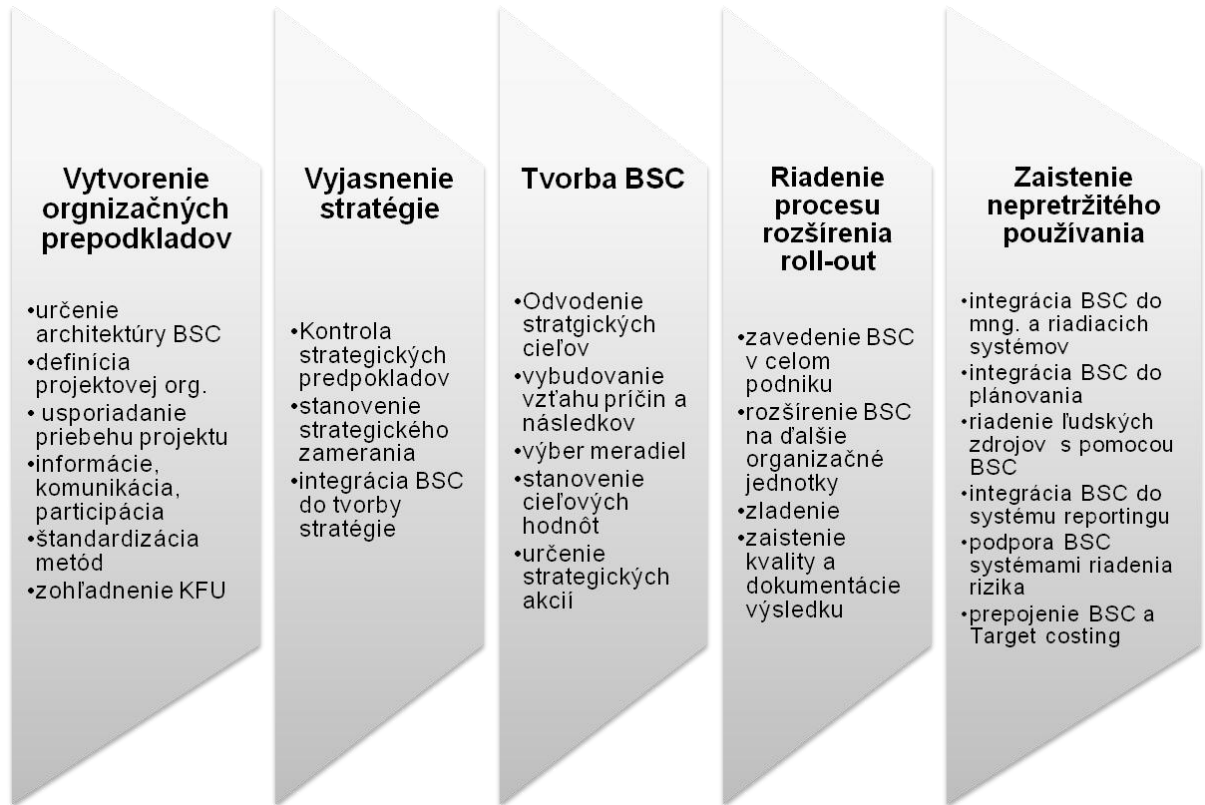
VÄZBY NA FINANCIE

Balanced Scorecard musí zachovať silnú orientáciu najmä na finančné výstupy ako ROCE alebo EVA. Preto finančná perspektíva predstavuje akýsi „vrchol“ modelu a iniciatívy v ostatných perspektívach by mali byť navrhnuté s ohľadom na ňu. [5], [9]

3.7 Implementácia Balanced Scorecard

Podniky zahajujú programy Balanced Scorecard z rôznych dôvodov, avšak všetky dôvody sú súčasťou širokého cieľa- mobilizovať podnik k dosiahnutiu stratégie. Konečný efekt však závisí predovšetkým na kvalite jeho implementácie. Správa a úspešná implementácia si vyžaduje diferencovanú a premyslenú štruktúru. Dôležitá je skutočnosť, že kto chce implementovať Balanced Scorecard, musí počítať s tým, že zmení svoj systém riadenia. [2]

Horváth & Partners empiricky rozdeľujú implementáciu do piatich fáz:



Obr. 5: Päť fáz modelu Horváth & Partners pre implementáciu BSC [2]

3.7.1 Vytvorenie organizačných predpokladov

Organizačné predpoklady majú dva významy. Sú to nutnosť definície koncepčných pravidiel, ktoré budú platiť pre všetky jednotky, v ktorých má byť Balanced Scorecard zavedený. K tomu patrí stanovenie perspektív a rozhodnutie o tom, pre ktoré organizačné jednotky a úrovne podniku má byť BSC vytvorený. Druhým predpokladom pre bezproblémový priebeh implementácie sú pravidlá týkajúce sa zaistenia riadenia samotného projektu, tzn. organizácia projektu, priebeh projektu, zistenie relevantných informácií, komunikácia, štandardizácia používaných metód a stanovenie kritických faktorov úspechu (KFU).

Ďalšou dôležitou činnosťou pri tvorbe organizačných predpokladov je výber perspektív. Sú to najznámejšie štyri perspektívy- finančná, zákaznícka, interných procesov, učenia sa a rastu. Avšak so stúpajúcim rozširovaním a akceptáciou BSC v praxi môžeme pozorovať aj tvorbu ďalších, „nadštandardných“ perspektív. [2]

3.7.2 Objasnenie stratégie

Balanced Scorecard je najmä nástrojom pre realizáciu už existujúcich stratégií a nie nástrojom pre tvorbu stratégií nových. V druhej fáze je potrebné vyjasniť strategické zamerania, na ktorých sa

jednoznačne musí zhodnúť vrcholové vedenie. Ak chýba vyjasnenie základných stratégií, nemôže začať tvorba BSC skôr, než sa dopracuje vývoj stratégie. To či je stratégia zrelá, spoznáme podľa toho, či medzi vedúcimi pracovníkmi zodpovednými za stratégiu panuje jednotné pochopenie a zhoda o podnikovej stratégii. [2]

3.7.3 Tvorba Balanced Scorecard

V tretej fáze vzniká samotný Balanced Scorecard pre vymedzenú organizačnú jednotku. Tou môže byť celý podnik, divízia, obchodná jednotka alebo oddelenie.

Na základe štruktúry BSC prebiehajú v podniku nasledujúce kroky:

- konkretizácia strategických cieľov
- prepojenie strategických cieľov na základe schémy príčin a následkov
- výber meradiel
- stanovenie cieľových hodnôt
- odsúhlasenie strategických akcií.

Spracovanie týchto krokov predstavuje jadro implantácie BSC. Pri realizácii uvedených krokov je potrebné venovať pozornosť skutočnosti, že jadro BSC tvoria strategické ciele, nie ich meradlá. Aj tie najlepšie meradlá nemajú žiadny význam, ak chybné popisujú stanovené strategické ciele.

V ďalšom kroku, prepojenie strategických cieľov, vznikajú vzťahy príčin a následkov medzi jednotlivými cieľmi. Tieto vzťahy vyjadrujú kauzalitu stratégie. Potom na základe vzťahu príčin a následkov vznikne zo súhrnu strategických cieľov koncepcia, ktorá popisuje požadované zmeny.

Nasledujúcim krokom tretej fáze je výber meradiel. K podstatným otázkam pri výbere meradiel patrí, či meradlo riadi jednanie príslušných osôb v strategicky žiaducom smere. Ďalšou požiadavkou na meradlá je, aby z nich bolo možné zistiť mieru dosiahnutia formulovaných cieľov.

Štvrtým krokom sú takzvané „stretch - targets“, teda cieľové hodnoty, ktoré sú ťažko dosiahnuteľné. Je možné ich zistiť pomocou benchmarkingu, výsledkami dotazovania zákazníkov a zamestnancov, pomocou údajov minulých období alebo podnikovými odhadmi.

V poslednom kroku tretej fáze sa zvolia tie akcie a projekty, ktoré prispievajú k dosiahnutiu cieľových hodnôt. [2]

3.7.4 Proces rozšíření – roll- out

Táto fáza predstavuje aplikáciu tretej fáze na viaceré organizačných jednotiek podniku. Tu plynú úžitok z jednotného porozumenia stratégie. Roll- out veľmi často vedie k zvýšeniu kvality celopodnikového strategického riadenia. [2]

3.7.5 Zaisťovanie kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard

Rozhodovanie a bežné spôsoby jednania podniku majú byť na aktuálnu stratégiu zamerané trvalo. Dôležitým cieľom BSC je preto vytvorenie organizácie, ktorá sa flexibilne prispôbuje stratégií. K tomu je nutné BSC prepojiť s manažérskymi systémami riadenia. K tomu je potrebné:

- controlling, ktorý sleduje dôslednú realizáciu strategických akcií,
- integráciu BSC do strategického a operatívneho plánovania,
- integrácia do systému podnikového reportingu,
- integrácia do systému riadenia ľudských zdrojov. [2]

3.8 Bariéry a kritika konceptu BSC

Balanced Scorecard bezpochyby predstavuje revolučnú metódu riadenia výkonnosti, ktorá si za krátky čas získala veľké množstvo priaznivcov. Je teda zrejme, že rovnako ako každá minca má dve strany, tak aj koncept Balanced Scorecard má nielen svojich „prívržencov“ ale aj kritikov a odporcov z rôznych radov.

Jedna z najväčších kritik konceptu BSC, definovaného Kaplanom a Nortonom v období rokov 1990, je skutočnosť, že nie je založený na žiadnej osvedčenej ekonomickej teórii. Len v posledných rokoch boli reálne uskutočnené pokusy vytvoriť teoretickú základňu pre tento koncept.

Ďalšia vlna kritiky je spojená s implementáciou systému BSC do podnikov. Vyjadruje fakt, že neexistuje jednotný názor a jasné odporúčania ako BSC zaviesť a aplikovať do podnikových štruktúr. Na druhej strane, táto hrozba môže byť chápaná ako príležitosť a manifest, že metóda predstavuje veľmi pružný strategický nástroj.

Iný problém môže predstavovať vopred zle formulovaná a zvolená podniková stratégia, ktorá vedie k dokonalej aplikácii zlej stratégie. Tá môže nastať v prípade, kedy má manažment jednotný, ale zlý názor na budúci vývoj podnikového okolia. [3]

Ďalšiu hrozbu predstavuje samotná voľba meradiel pre jednotlivé perspektívy. Môžu byť zvolené zlé alebo pre daný podnik nevhodné meradlá.

Sven Voelpel vo svojom príspevku „*The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy*“ vymenováva tieto najdôležitejšie nedostatky konceptu:

- BSC je považovaný za rigidný systém v dôsledku štyroch perspektív, ktoré poskytujú obmedzený pohľad na podnik.
- BSC má veľmi statický charakter. Implementácia predstavuje časovo náročný proces, pretože musí byť vykonaných veľa krokov- definícia podnikovej misie a vízie - stanovenie meradiel a iniciatív.
- Malá previazanosť konceptu na vonkajšie okolie (okrem zákaznickej perspektívy) nevyhnutá pre inovácie. Hlavný záujem sa kladie na rast vnútropodnikovej efektivity.
- BSC predstavuje „*mechanistic mindset*“. Vzťah „príčin a následkov“ nie je hodnotný pre dnešnú inovačnú ekonomiu. [23]

Medzi najčastejšie **prekážky** brániace úspešnému zavedeniu metódy BSC patria:

Neuskutočiteľnosť vízie a stratégie, kedy podnik nie je schopný previesť svoju víziu a stratégiu, ktorú si zvolil, do zrozumiteľných a uskutočniteľných akcií. Absentuje tu mechanizmus pre zdieľanie vízie a stratégie všetkými zamestnancami ako podmienka realizácie tejto vízie.

Neprepojenosť stratégie s čiastkovými cieľmi. Či chceme alebo nechceme každé oddelenie, stredisko či iný podnikový útvar obvykle sleduje svoje vlastné záujmy a prospech. Neprepojenie strategických cieľov s čiastkovými cieľmi a so záujmami týchto zložiek podniku znamená pre metódu BSC neprekonateľnú bariéru.

Neprepojenosť stratégie s alokáciou zdrojov, kedy sú viazané zdroje podniku riadené centrálné a voľné zdroje sú v právomoci podnikových útvarov. Práve alokácia týchto voľných zdrojov môže predstavovať problém a bariéru pre zavedenie BSC v podniku.

Nesprávne zameranie spätnej väzby- podnikové informačné systémy sú väčšinou orientované operatívne, avšak BSC vyžaduje aby existovala spätná väzba o naplňaní podnikovej stratégie.

Jedinečnosť každého podniku, tzn. neexistuje univerzálny recept pre tvorbu a implementáciu metódy BSC; je potrebné brať do úvahy špecifiká a jedinečnosť každého podniku.

Mnoho protichodných koncepčných prístupov- je potrebné aby tvorba, implementácia a využívanie metódy prebehli na jednotnej platforme a zároveň bola akceptovaná na všetkých podnikových úrovniach. [16]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Druhá časť práce je tematicky zameraná na charakteristiku sledovanej spoločnosti, jej stručný popis a následnú situačnú analýzu.

4.1 História a súčasnosť spoločnosti

Spoločnosť XYZ vznikla ako nadšená iniciatíva jej súčasného majiteľa v období okolo roku 1991, v tom čase, ešte ako fyzická osoba. Spoločne so svojim otcom tak nadviazal na dlhoročnú rodinnú tradíciu výroby stolárskych produktov, siahajúcu až do začiatku minulého storočia. Malá dielňa so širokým záberom pôsobnosti sa postupne stala významným dodávateľom truhlárskych výrobkov v regióne Valašska. Neskôr, s ohľadom na kvalitu produkcie bol učinенý dôležitý krok, a to rozhodnutie o špecializácii firmy na výrobu okien a dverí.

Rok 2001 bol v živote firmy veľmi významný. Dosiahla počtu zamestnancov 100 a došlo k transformácii na spoločnosť s ručením obmedzeným. Boli postavené nové výrobné haly a zakúpené nové výrobné technológie zaisťujúce racionalizáciu výroby a vyššiu kvalitu produkcie.

Významný míľnik pre firmu predstavuje aj rok 2003. V tomto roku bola zahájená spolupráca s holandskými partnermi pri realizácii projektu na výrobu vchodových dverí pre holandský trh, čím spoločnosť prekročila hranice stredoeurópskeho trhu.

Vzhľadom na rastúcu náročnosť zákazníkov na kvalitu a z toho vyplývajúcu nutnosť racionalizácie došlo v roku 2006 k rozdeleniu firmy na štyri subjekty – materskú spoločnosť a tri dcérske spoločnosti. Jedna z nich sa zaoberá marketingom a predajom, druhá výrobou okien a vchodových dverí a tretia výrobou interiérových dverí.

V súčasnosti spoločnosť zamestnáva asi 100 zamestnancov. Celá skupina sa výrazne orientuje na kvalitu produkcie pri prijateľných cenách. [24]

4.1.1 Významné míľniky v živote spoločnosti XYZ



Obr. 6: Významné míľniky spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

- **1991** založení společnosti XYZ (fyzická osoba)
- **1993** přijatý první zaměstnanec
- **2001** transformácia na spoločnosť s ručením obmedzeným
- **2003** spolupráca s holandskými partnermi
- **2006** rozdelenie spoločnosti na 4 firmy
- **2011** kvalitná produkcia - prijateľné ceny - spokojný zákazník

4.1.2 Predmet podnikania podľa Obchodného registra

- truhlárstvo
- piliarska výroba a impregnácia dreva
- kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja
- sprostredkovanie obchodu a služieb
- výroba plastových výrobkov a gumových výrobkov
- sklenárske práce, rámovanie a paspartovanie
- činnosť účtovných poradcov, vedenie účtovníctva, vedenie daňovej evidencie
- služby v oblasti administratívnej správy a služby organizačnej hospodárskej povahy
- reklamná činnosť a marketing
- činnosť podnikateľských, finančných, organizačných a ekonomických poradcov
- prenájom a požičiavanie hmotných vecí
- správa a údržba nehnuteľností
- poskytovanie software a poradenstvo v oblasti hardware a software

4.2 Strategická vízia

Skupina firiem XYZ patrí medzi najväčších a najvýznamnejších výrobcov a dodávateľov výplní stavebných otvorov z ekologicky čistých prírodných materiálov v Českej republike. Moderné výrobné technológie, systém organizácie práce, odborná úroveň a schopnosti kolektívu zamestnancov umožňujú vyrábať a dodávať okná, vstupné a interiérové dverné systémy a zimné záhrady v najvyššej možnej akosti a uspokojovať prania zákazníkov nielen v Českej

republike ale aj v iných európskych krajinách. Firmy skupiny XYZ sú zároveň významným zamestnávateľom a tvorcom pracovných príležitostí v regióne a rovnako sa významnou mierou zasluhujú o rozvoj regiónu.

O čo skupina XYZ usiluje?

- O zákazníkov vždy spokojných s akosťou výrobkov a úrovňou podnikových služieb
- O spokojných zamestnancov, hrdých na príležitosť pracovať v tejto spoločnosti
- O dobré a seriózne vzťahy so všetkými dodávateľmi a partnermi
- O trvalo vynikajúce výsledky práce, ktoré umožňujú neustále rozvíjať vlastné aktivity a tiež účinne pomáhať rozvoju regiónu
- Stať sa významným strategickým partnerom najväčších českých stavebných firiem a byť istotou pre zadávateľov pri výberových konaniach na dôležité štátne zákazky.

V čom chce skupina vynikať?

- Komplexnosť ponuky sortimentu výrobkov a služieb
- Stálosť kvality výrobkov a služieb
- Vysokou úrovňou vlastnej predajnej siete
- V produktivite práce a finančnom zdraví
- Etickým a otvoreným jednaním so všetkými partnermi a zamestnancami
- Spoľahlivosťou všetkých vnútorných firemných procesov a spoľahlivosťou jednania navonok [24]

5 SITUAČNÁ ANALÝZA

Cieľom situačnej analýzy je zhodnotenie stavu spoločnosti XYZ z internej a externej perspektívy, ktorá predstavuje jeden z podkladov pre návrh implementácie Balanced Scorecard do systému riadenia danej spoločnosti. Záverom tejto analýzy bude SWOT analýza zachytávajúca silné a slabé stránky podniku a príležitosti a hrozby plynúce z vonkajšieho prostredia.

5.1 Interná analýza

Interná analýza „skúma“ a kriticky hodnotí vnútorné prostredie firmy. Zachytáva výrobný podnikový program, politiku kvality, pohľad na organizačnú štruktúru, stručné zhodnotenie finančného zdravia firmy a iné.

5.1.1 Výrobný program

Výrobný program spoločnosti sa orientuje na tri nosné skupiny produktov:

OKNÁ

Eurookná – vyrobené z ekologicky čistých materiálov neškodnými technológiami.

Špaletové okná – sú historické okná, ktoré zdobia historické budovy. Predstavujú symbiózu historických skúseností s najnovšími výrobnými technológiami.

Drevo – hliníkové okná – predstavujú kombináciu útulného dreva a odolného hliníku.



Obr. 7: Ukážka - profil: eurookno (royal 92); špaletové okno (duplik); drevo- hliníkové okno (classic) [24]

INTERIÉROVÉ DVERE

Moderné dvere – elegantné a moderné dvere s módnym designom za atraktívnu cenu.

Designové dvere – dvere z európskych a exotických drevín, navrhnuté v spolupráci s uznávaným architektom a designérom Zdeňkem Fránkem.

Historické dvere – interiérové dvere, ktoré v sebe nesú kus histórie. Určené pre náročného zákazníka.



Obr. 8: Interiérové dvere: moderné dvere (holly); designové dvere (ello); historické dvere. [24]

 VCHODOVÉ DVERE

Spoločnosť ponúka vchodové dvere z prírodných materiálov (drevo- smrek, borovica, dub, meranti, smrekovec). Definované sú tri základné typy: panel (hladký panel s rôznymi hĺbkami) ; casset (rámová konštrukcia a kazetová výplň) a element.

5.1.2 Management akosti

System managementu akosti je v spoločnosti definovaný v nasledujúcich dokumentoch:

- Politika akosti
- Ciele akosti
- Príručka akosti
- Organizačné smernice, pracovné predpisy
- Konštrukčná a technologická dokumentácia
- Záznamové dokumenty

Zásady managementu akosti predstavujú neoddeliteľnú súčasť noriem radu ISO 9000:2000, ktorou forma disponuje, a sú uplatňované v rámci celej spoločnosti.

Predstavujú **osem** nasledujúcich **zásad**:

1) Zameranie na zákazníka – organizácia je na svojich zákazníkoch závislá a preto musí porozumieť ich súčasným a budúcim potrebám a musí plniť ich požiadavky.

2) Vedenie a riadenie zamestnancov – vedenie firmy by malo vytvárať a udržiavať také vnútorné prostredie, v ktorom budú pracovníci plne angažovaní do procesu dosahovania cieľov organizácie.

3) Zapojenie zamestnancov – základom každej organizácie sú jej pracovníci pôsobiaci na všetkých úrovniach a ich plná angažovanosť umožňuje využiť ich schopnosti k prospechu organizácie.

4) Procesný prístup – riadenie činností a zdrojov ako proces, tak aby organizácia mohla poskytnúť svojim zákazníkom to, čo bolo dohodnuté.

5) Systémový prístup managementu – dokonalá znalosť riadenia procesov napomáha k stanoveniu a definovaniu rolí, zodpovedností a právomocí, ktoré sú nevyhnutné k zaisteniu maximálnej účinnosti a efektivity procesov.

6) Neustále zlepšovanie – trvalé zlepšovanie celkových výsledkov organizácie by malo byť jej stálym cieľom.

7) Prístup k rozhodovaniu založený na faktoch – rozhodovanie založené na dôkladnej analýze údajov a informácií.

8) Vzájomne prospešné dodávateľské vzťahy – vzájomne prospešný vzťah medzi organizáciou a dodávateľmi zvyšuje ich schopnosť vytvárať hodnotu.

Vrcholové vedenie spoločnosti sa zaväzuje rozvíjať a uplatňovať systém managementu akosti a neustále zlepšovať jeho efektívnosť. K tomu prispieva plnením požiadavkou zákazníka, plnením predpisov a vytváraním politiky akosti.

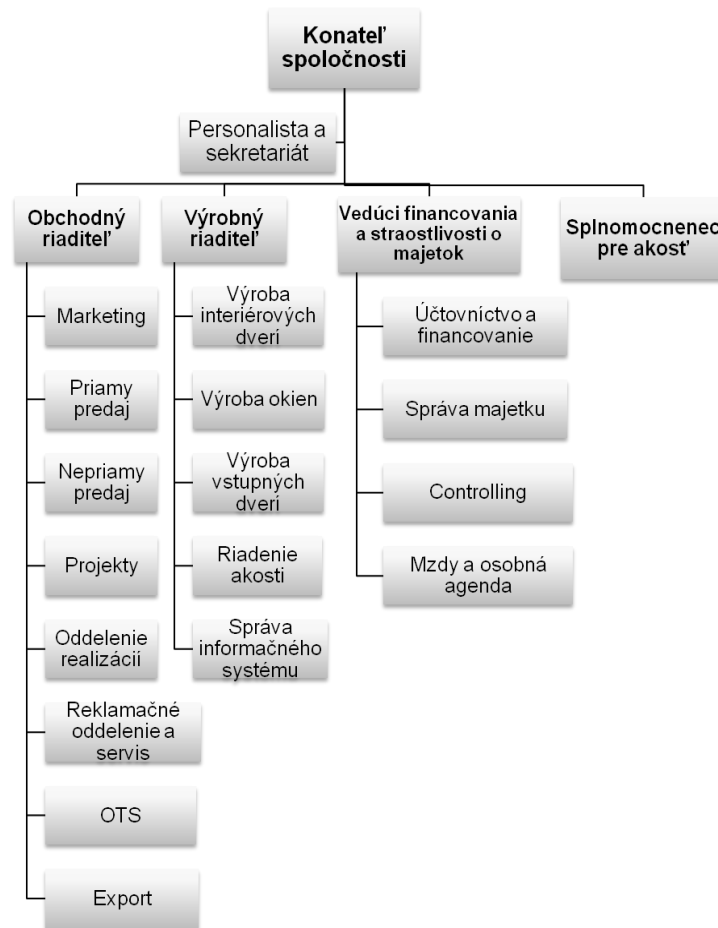
Vedenie spoločnosti a jednotlivé strediská si stanovujú vlastné **ciele akosti** na obdobie jedného roka formou samostatného dokumentu s názvom „Hlavné úlohy na rok ...“. Ciele vychádzajú zo stanovenej Politiky akosti a sú vyhodnocované dvakrát ročne vedením na porade zameranej na plnenie plánovaných úloh na akosť.

Systém managementu akosti je plánovaný v dvoch oblastiach:

- plánovanie managementu akosti
- plánovanie akosti výrobkov. [24]

5.1.3 Organizačná štruktúra

Takmer nevyhnutnú súčasť každej organizácie dnes tvorí organizačná štruktúra, ktorá predstavuje akúsi „kostru“ podniku. Vyjadruje vzťahy a usporiadania v rámci firmy, koordinuje a riadi podnikové operácie v jeden celok.



Obr. 9: Organizačná štruktúra skupiny firiem XYZ [Interný podnikový zdroj]

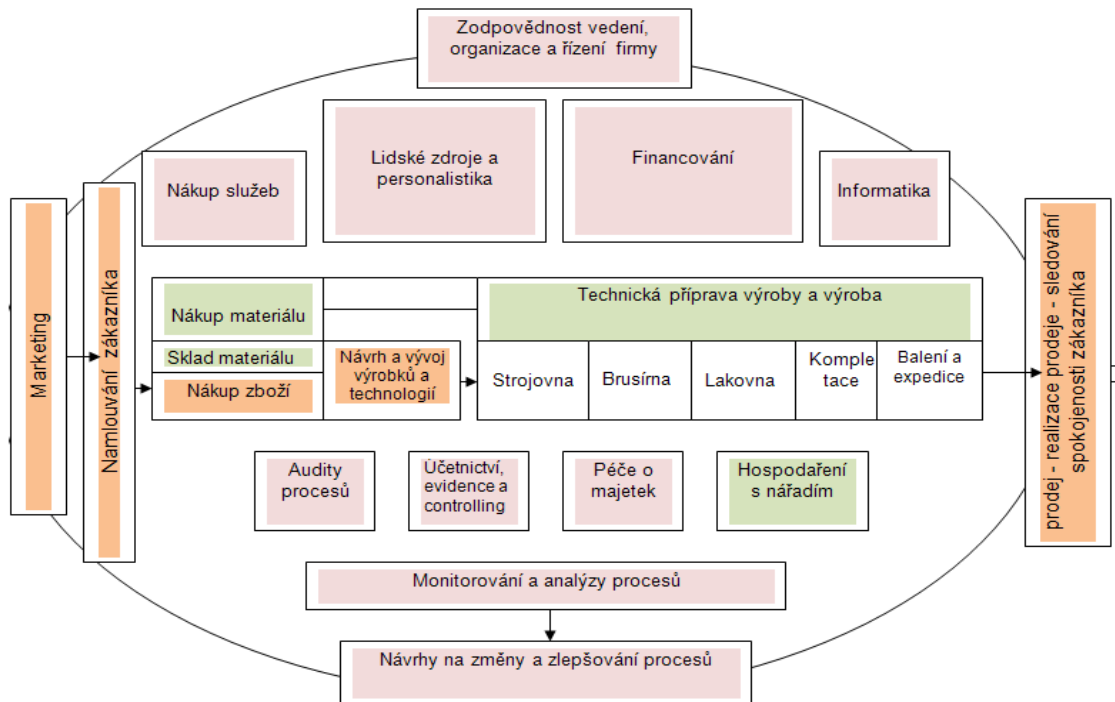
Spoločnosť XYZ aplikuje funkcionálnu organizačnú štruktúru, ktorá je logickým odrazom základných funkcií podniku. Na čele firmy stojí jej konateľ, ktorý jedná za podnik v plnom rozsahu bez obmedzenia. Na štábnej pozícií, pod konateľom, operuje personalista spoločne so sekretariátom, ktorý vykonáva informačné, poradenské a kontrolné funkcie.

Následne sú definované štyri základné funkčné oblasti – obchod – výroba – financovanie – akosť. Vedúci disponujú právomocami a zodpovednosťou za jemu príslušnú špecializovanú oblasť. Títo nadriadení sú špecialisti pre im určené úlohy.

Ako zo schémy vyplýva, výhodou tejto organizačnej štruktúry sú krátke komunikačné cesty, zároveň umožňuje dôkladnú kontrolu vedením a udržuje výkonnosť.

Ako nevýhoda sa môže javiť prílišná špecializácia kľúčových pracovníkov a tým aj pomalšia adaptácia voči zmenám v prostredí.

5.1.4 Mapa procesov



Obr. 10: Mapa procesov v skupine XYZ [Interný podnikový zdroj]

Podnikové procesy v rámci skupiny môžeme, s ohľadom na poslanie jednotlivých firiem, rozdeliť na nasledovne:

- vrcholové vedenie, správa majetku, spoločné služby
- výrobná základňa pre zaistenie požiadavkou zákazníkov na výrobu okien, interiérových dverí, vstupných dverí a špeciálnych drevených výrobkov
- komplexné marketingové a predajné činnosti pre realizáciu predaja vyrobených výrobkov

Návrh procesnej mapy vychádza z predpokladu jednotnej a koordinovanej organizácie v skupine firiem danej jednotným organizačným a pracovným rádom, pričom sú definované hlavné procesy, obslužné procesy zdrojové a vedľajšie obslužné procesy. [24]

5.1.5 Informačný systém spoločnosti

Operačný systém spoločnosti predstavujú, až na jednu výnimku- databázový server LINUX, produkty spoločnosti Microsoft.

Spoločnosť využíva komplexný účtovný a ekonomický program POHODA, vhodný najmä pre menšie a stredne veľké podniky. Základ systému tvorí adresár a agendy, napríklad agenda faktúr, banka, pokladňa, majetok, sklady, pre komplexné riadenie firmy. Systém umožňuje viesť daňovú a účtovnú evidenciu, spracovanie miezd, personalistika, pobočkové spracovanie dát, homebanking. Zároveň obsahuje editor tlačových zostáv pre ich úpravu a tvorbu tlačových výstupov. Software pohoda dátovo spolupracuje s produktmi Microsoft Office. [22]

Zároveň spoločnosť využíva prenajatý program Citrix na tvorbu cenových ponúk produktov.

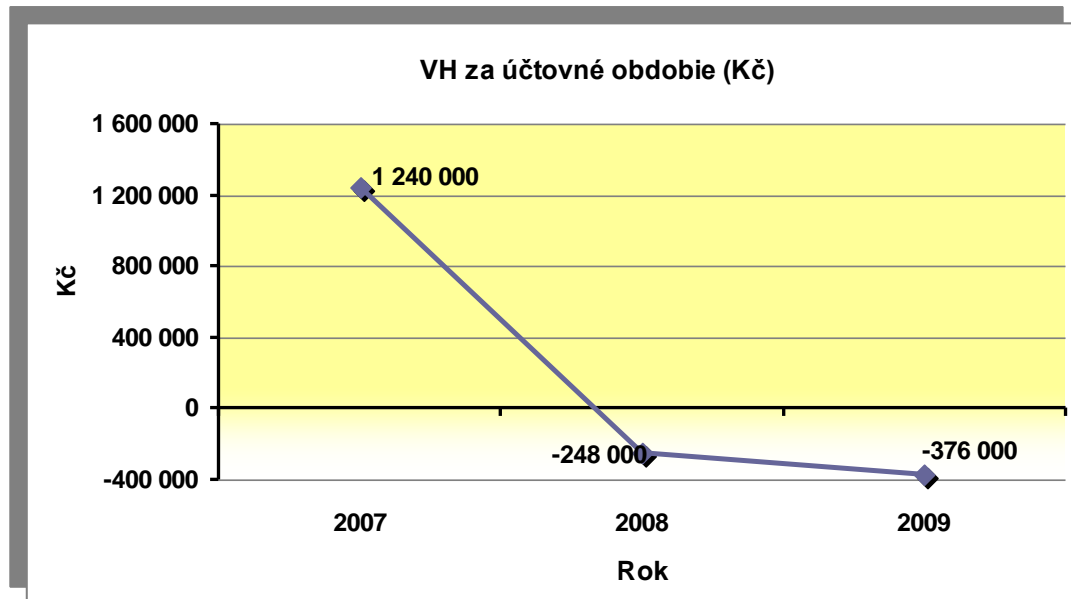
5.1.6 Finančná situácia spoločnosti

Základné zdrojové dáta pre zhodnotenie „finančného zdravia“ podniku XYZ sú obsiahnuté v účtovných výkazoch materskej spoločnosti XYZ (súvaha a výkaz zisku a strát) za sledované roky 2007, 2008 a 2009. Výkazy pre rok 2010 neboli počas spracovania diplomovej práce k dispozícii. Vzorce pre výpočet uvádzaných ukazovateľov sú uvedené v prílohe.

VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA

Tab. 5: Vývoj výsledku hospodárenia spoločnosti XYZ v rokoch 2007- 2009. [Vlastné spracovanie]

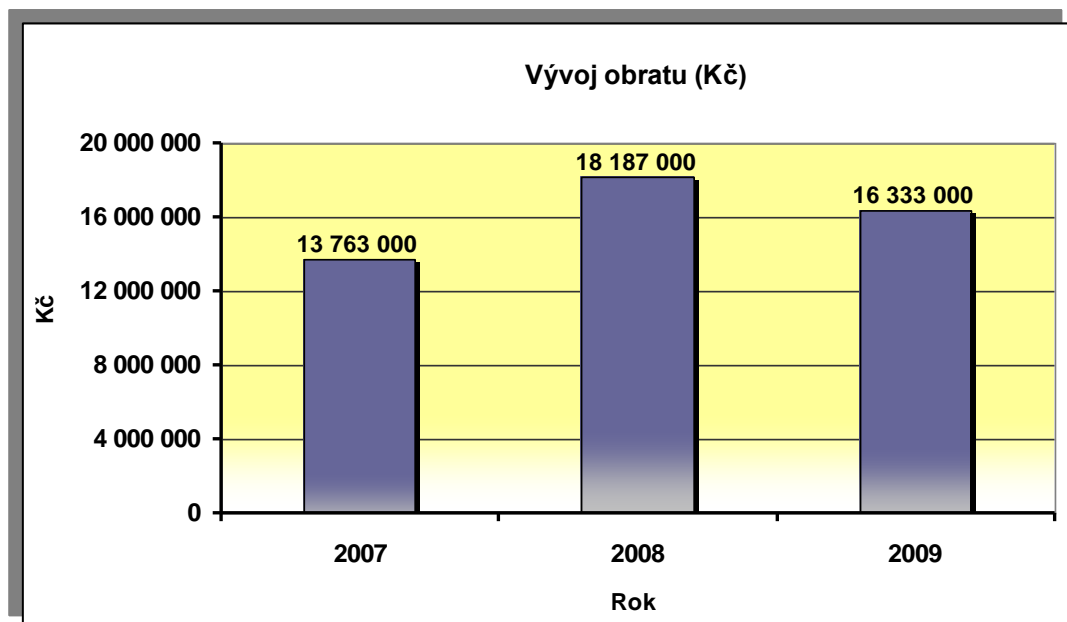
(v 1000 Kč)	2007	2008	2009
VH z hospodárskej činnosti	- 9 132	+ 242	- 319
VH z finančnej činnosti	+ 10 937	- 58	- 51
VH z mimoriadnej činnosti	0	- 31	0
VH pred zdanením	+1 805	+ 153	- 370
Daň (splatná)	+ 565	+ 401	6
VH za účtovné obdobie	+ 1 240	- 248	- 376



Obr. 11: Vývoj výsledku hospodárenia spoločnosti XYZ za účtovné obdobie v rokoch 2007 – 2009 [Vlastné spracovanie]

Tabuľka X zobrazuje vývoj výsledku hospodárenia spoločnosti XYZ v sledovaných rokoch a jeho jednotlivé súčasti. Záporný výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti je spôsobený pomerne vysokou výkonovou spotrebou spoločnosti- najmä v roku 2007.

OBRAT SPOLOČNOSTI



Obr. 12: Vývoj obratu spoločnosti XYZ v rokoch 2007 – 2009 [Vlastné spracovanie]

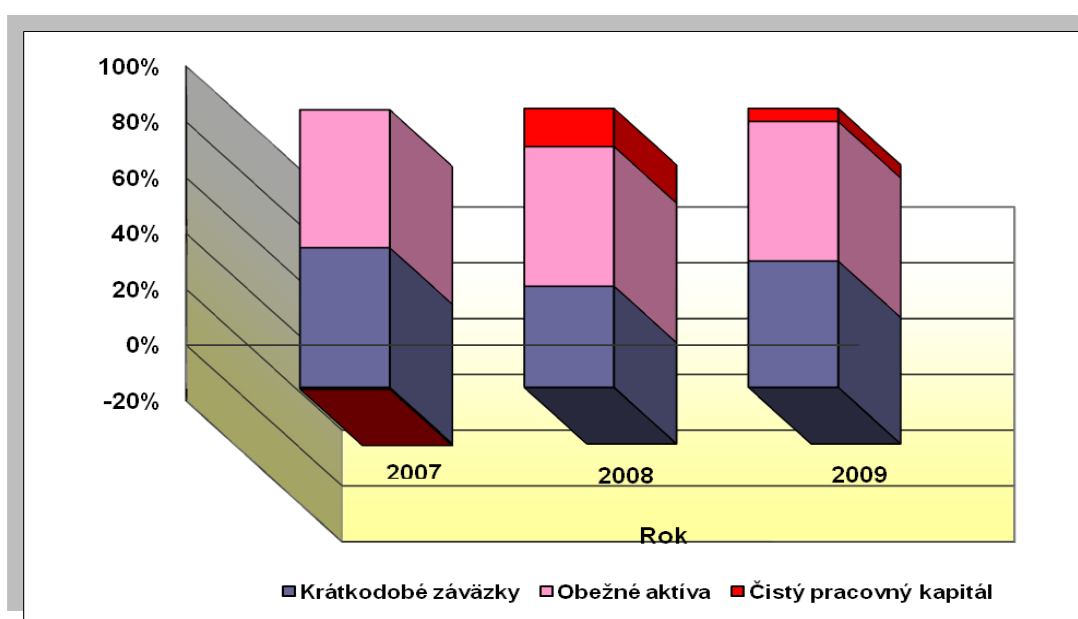
Ukazovateľ obratu zachytáva súčet tržieb za vlastné výrobky a služby a tržby z predaja tovarov. Vzhľadom na úzke previazanie spoločnosti na stavebný priemysel, ktorý sa vyznačuje

svojou vysokou cyklickosťou, aj u sledovanej spoločnosti môžeme pozorovať pokles obratu v roku 2009.

VÝVOJ ČISTÉHO PRACOVNÉHO KAPITÁLU

Tab. 6: Vývoj čistého pracovného kapitálu spoločnosti XYZ v rokoch 2007- 2009. [Vlastné spracovanie]

(v Kč)	2007	2008	2009
Krátkodobé záväzky	18 069 000	18 082 000	15 271 000
Obežné aktíva	17 868 000	24 945 000	16 870 000
Čistý pracovný kapitál	- 201 000	6 863 000	1 599 000



Obr. 13: Vývoj ČPK v rokoch spoločnosti XYZ 2007 – 2009 [Vlastné spracovanie]

Graf čistého pracovného kapitálu zachytáva rozdiel medzi stavom obežného majetku a krátkodobými cudzími zdrojmi. Jeho vývoj môžeme hodnotiť pozitívne. Keďže obežné aktíva prevyšujú krátkodobé záväzky, spoločnosť má k dispozícii dostatočnú finančnú rezervu ku krytiu neočakávaných výdajov.

UKAZOVATELE RENTABILITY

Rentabilita, resp. výnosnosť vloženého kapitálu vyjadruje schopnosť podnik vytvárať nové zdroje a dosahovať zisku použitím investovaného kapitálu.

Tab. 7: Vybrané ukazovatele rentability spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

	2007	2008	2009
Rentabilita tržieb (ROS)	9,01%	-1,36%	-2,3%
Rentabilita celkového kap. (ROA)	5,33%	0,35%	-1,08%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	9,19%	-1,87%	-2,92%

Rentabilita tržieb (ROS) udáva schopnosť podniku transformovať zásoby na hotové peniaze. Tento ukazovateľ má u spoločnosti klesajúcu tendenciu, čo bolo ovplyvnené záporným výsledkom hospodárenia po zdanení.

Rentabilita vlastného kapitálu sleduje výnosnosť kapitálu vloženého vlastníkmi podniku. Aj v tomto prípade môžeme sledovať negatívny trend vývoja. V porovnaní s odvetvím (CZ-NACE 16 Drevospracujúci priemysel), ktoré v sledovaných rokoch vykazovalo rentability vlastného kapitálu 14,05% (rok 2007) ; 11,37% (rok 2008) ; 6,6% (rok 2009) sú hodnoty spoločnosti nízke. [21]

UKAZOVATELE ZADLŽENOSTI

Analýza zadlženosti vyjadruje výšku rizika, ktoré firma podstupuje pri danej kapitálovej štruktúre. Tabuľka zobrazuje vybrané ukazovatele zadlženosti spoločnosti.

Tab. 8: Vybrané ukazovatele zadlženosti spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

	2007	2008	2009
Celková zadlženosť	64,51%	69,7%	62,34%
Miera zadlženosti	181,9%	230,1%	165,56%
Úrokové krytie	9,13	-	-
Krytie DM - VK	0,74	0,75	0,77
Krytie DM - DZ	0,94	1,37	1,05

Ukazovateľ celkovej zadlženosti v jednotlivých rokoch nevykazuje prudké zmeny a pohybuje sa v rozmedzí 60% - 70%. Tieto hodnoty sú mierne nad odporúčanými hodnotami.

Vývoj pomeru vlastného kapitálu na dlhodobom majetku je v sledovaných rokoch takmer identický a nevykazuje prudké zmeny. Hodnoty sú menšie než 1, čo indikuje, že podnik nevyužíva vlastný kapitál ku krytiu obežných aktív.

Krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi sa približuje hodnote 1, čo je optimálne.

UKAZOVATELE AKTIVITY

Ukazovatele aktivity umožňujú zistiť, či je veľkosť jednotlivých druhov aktív v rozvahe primeraná, tj. merajú schopnosť podniku využívať vložené prostriedky.

Tab. 9: Vybrané ukazovatele aktivity spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

	2007	2008	2009
Obrat aktív	0,36	0,41	0,47
Doba obratu zásob (dni)	8,76	3,8	1,96
Doba obratu pohľadávok (dni)	353,6	412,6	309,6
Doba obratu záväzkov (dni)	472,6	357,9	336,6

Vo všeobecnosti platí, že čím vyššia je hodnota ukazovateľa obratu aktív, tým lepšie. Minimálnu odporúčanú hodnotu je 1. V prípade sledovanej spoločnosti, sú hodnoty nižšie, čo môže naznačovať neúmernú majetkovú vybavenosť a jeho neefektívne využívanie.

Doba obratu pohľadávok a záväzkov sú u sledovanej spoločnosti taktiež pomerne dlhé.

UKAZOVATELE LIKVIDITY

Likvidita vyjadruje schopnosť podniku hrať svoje záväzky.

Tab. 10: Vybrané ukazovatele likvidity spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

	2007	2008	2009
Bežná likvidita (III. stupňa)	0,99	1,38	1,2
Pohotová likvidita (II. stupňa)	0,76	1,16	0,93
Hotovostná likvidita (I. stupňa)	0,1	0,09	0,1

Hodnoty bežnej likvidity sú v porovnaní s odvetvím, ktoré vykazuje priemernú hodnotu v sledovaných rokoch 1,8, pomerne nízke. Nižšia likvidita spoločnosti zvyčajne značí vyššiu rentabilitu, v tomto prípade tomu však nie je, keďže aj ukazovatele rentability sú nízke.

Rovnako aj ukazovatele likvidity druhého stupňa sú v porovnaní s odvetvovými hodnotami - približne 1,2 - u spoločnosti nižšie. [21]

5.2 Externá analýza

Analýza podnikového okolia zachytáva najdôležitejšie faktory a činitele, ktoré na podnik pôsobia z vonkajšieho prostredia, či už negatívne alebo pozitívne.

5.2.1 Situácia a trendy v odvetví

Výrobný program spoločnosť XYZ sa zameriava na výrobu okien, interiérových a exteriérových dverí. Na základe prevažujúcej ekonomickej činnosti vo vymedzení Odvetvovej klasifikácie ekonomických činností – CZ NACE – je spoločnosť zaradená do odvetvia CZ NACE 16 Drevospracujúci priemysel. To zahŕňa nasledujúce obory:

- 16.1 Piliarska výroba a impregnácia dreva;
- 16.2 Výroba drevených, korkových prútených a slamených výrobkov.

Drevospracujúci priemysel patrí v Českej republike k odvetviám s najstaršou tradíciou. Lesy ako dodávateľ suroviny z obnoviteľných prírodných zdrojov a drevospracujúci priemysel sa navzájom dopĺňajú a podmieňujú. V lesoch českej republiky sa ročne vytŕaží 11 až 14 mil. m³ dreva, z toho cez 85% ihličnanov. Viac ako 90% vytŕaženého surového dreva sa ďalej priemyselne spracováva. Význam dreva a drevárskych výrobkov spočíva najmä v tom, že sa uplatňuje takmer vo všetkých oblastiach života, v mnohých priemyslových odvetviach, v stavebníctve a v domácnostiach.

Svojou veľkosťou patrí drevospracujúci priemysel, medzi odvetviami spracovateľského priemyslu, do priemeru. Keďže spracováva domácu obnoviteľnú surovinu, nie je závislý na jej dovoze. Priemysel je rozmiestnený prakticky po celom území Českej republiky.

Vzhľadom na pomerne tesnú väzbu tohto priemyslu na stavebníctvo ale aj iné odvetvia sa aj tu v roku 2009 musela nutne prejavíť ekonomická recesia na globálnych trhoch. V dôsledku racionalizácie, reštrukturalizácie výroby a iných opatrení došlo v období rokov 2006 až 2009 k poklesu počtu zamestnancov o cca 10%. Tieto opatrenia boli vynútené predovšetkým nepriaznivou ekonomickou situáciou firiem.

Český drevársky priemysel vyváža najviac produktov do členských krajín EÚ, a to predovšetkým do Nemecka a Rakúska. Je schopný produkovať konkurencieschopné výrobky vo všetkých svojich oboroch. Rovnako má dobré predpoklady k ďalšiemu rozvoju a rastu objemu a kvality výroby. V odvetví je nutné pokračovať v zavádzaní najnovších techník a technológií a v uplatňovaní moderných metód riadenia. [18]

5.2.2 Dodávateľia

Značnú výhodu pre spoločnosť predstavuje fakt, že väčšina základných materiálov pochádza z tuzemska (dosky, dyhy, hranoly). Dovoz sa obmedzuje na vybrané druhy exotických drevín a na skupiny produktov ako sú glazúry, farby, laky a ostatné pomocné materiály.

Medzi významných dodávateľov patria:

- ADLER (glazúry a farby)
- MACO (celoobvodové kovania)
- DEVENTER (tesnenia)
- GUTTMANN (odkvapy)
- PRIMO (tesnenia)
- G U Secury (zámky)

5.2.3 Odberateľia

Spoločnosť XYZ realizuje predaj svojich produktov prostredníctvom dvoch druhov predajných kanálov:

- vlastné vzorkové predajne
- autorizovaní externí predajcovia

V súčasnosti disponuje vlastnými vzorkovými predajňami v Prahe, Brne, Zlíne a vo Valašských Příkazech. Sieť autorizovaných predajcov momentálne tvorí deväť zástupcov - v Českej a Slovenskej republike.

Spoločnosť získava zákazky pri rekonštrukciách objektov či pri stavbe nových domov. Medzi veľkých odberateľov spoločnosti patria napríklad:

- SKANSKA
- Philip Moris
- UNIX
- Stavitelství Kladno

5.2.4 Konkurencia

Celková hodnota minuloročného trhu s oknami sa v Českej republike odhaduje na 14 miliárd korún. Odhad pre tento rok sa pohybuje na úrovni 10 miliárd. Na trhu operuje veľké množstvo spoločností, ktoré sú prevažne orientované na výrobu plastových a drevených okien a dverí.

Významní tuzemskí výrobcovia otvorových výplní:

- **Window holding** – najväčší tuzemský výrobca okien a dverí, ktorého ambíciou je do dvoch až troch rokov získať 30% trhu. Holding vznikol spojením troch najvýznamnejších výrobcov otvorových výplní. Zastrešuje značky Vekra, Otherm a TWW.
Je napojený na finančnú skupinu Wood & Company.
- **Developerská spoločnosť Orco**- zastrešujúca značky AQ Okna (v úpadku) a VPO Protivanov.
- **Hoco Bauelemente**- výrobca plastových a drevených okien, vchodových dverí a roliet. Je súčasťou skupiny Haas Group.
- **Antikhaus**- spoločnosť založená v roku 1991 primárne zameraná na výrobu drevených a špaletových okien.
- **RI Okna**- jedna z najväčších spoločností na trhu stavebných otvorových výplní.
- **Sulko**- česká rodinná spoločnosť založená v roku 1993 špecializujúca sa na výrobu otvorových výplní (okná, dvere, zimné záhrady).
- **PFT**- výrobca plastových a hliníkových okien a dverí z Jičína založený v roku 1994.

Na trhu výrobcov otvorových výplní môžeme v posledných rokoch sledovať pokusy o konsolidáciu. O investície v „okenárskom biznise“ bol najväčší záujem pre krízu, ktorý bol ovplyvnený značným stavebným rozmachom a nutnosťou rekonštrukcie starých panelových domov. S nástupom krízy, kedy stavebníctvo začalo pomaly „přibrzďovat“ boli mnohí výrobcovia, v snahe vyhnúť sa zániku nútení, konsolidovať. Napriek tomu mnoho firiem „padlo“ kvôli neefektívnej výrobe alebo zlému riadeniu. [20]

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza predstavuje syntézu poznatkov vyplývajúcich z uvedených analýz. Zachytáva silné a slabé stránky podniku a hrozby a príležitosti vyplývajúce z vonkajšieho prostredia. []



Obr. 14: SWOT analýza [Vlastné spracovanie]

Sledovaná spoločnosť predstavuje tradičného výrobcu otvorových výplní, ktorého dávna história siaha až do začiatku minulého storočia. Hlavným cieľom spoločnosti je vyrábať výrobky a poskytovať služby najvyššej kvality, tak aby boli uspokojené všetky oprávnené požiadavky a prania zákazníkov. Za týmto účelom spoločnosť využíva moderné výrobné technológie s dôrazom na ochranu životného prostredia.

Ako problematická oblasť spoločnosti sa javia nedostatočné, resp. minimálne marketingové aktivity, ktorými by sa spoločnosť dostala do širokého povedomia. Z finančnej analýzy vyplynuli nedostatky v oblasti riadenia likvidity, rentability či aktivity.

Keďže český trh s otvorovými výplňami je pomerne presýtený, jedna z príležitostí pre podnik je proexportná orientácia. Potenciálne trhy sú Nemecko alebo Rusko, ktoré zaznamenáva rozsiahly stavebný „boom“. Príležitosť pre firmu môže predstavovať produkcia špaletových okien, ktoré sú svojim charakterom na trhu jedinečné.

Jednou z hrozieb je pomerne silná naviazanosť výroby otvorových výplní na stavebný priemysel, ktorý sa vyznačuje značne cyklickým charakterom a tak hospodárska recesia môže negatívne ovplyvniť nielen výsledky celého odvetvia ale aj podniku. Zároveň aj tu, ako aj v iných odvetviach, je cítiť silu „finančných žralokov“ na pozadí veľkých holdingových skupín.

6 NÁVRH IMPLEMENTÁCIE KONCEPTU BALANCED SCORECARD

Tretia tematická časť práce bude venovaná ideovému návrhu zavedenia Balanced Scorecard do sledovanej spoločnosti. Ten sa bude odvíjať od päť stupňového modelu pre implementáciu BSC vytvoreného skupinou Horváth & Partners, ktorý bol detailnejšie popísaný v teoretickej časti práce. Snahou bude načrtnúť model realizovateľný a prípustný za čo najjednoduchších podmienok.

Návrh implementácie konceptu Balanced Scorecard vznikol ako reakcia na dlhodobú potrebu podniku XYZ byť konkurencieschopným, nutnosť vytvorenia uceleného konceptu riadenia výkonnosti a jasný dôraz na zdieľanie firemnej stratégie na všetkých podnikových úrovniach.

6.1 Definovanie projektu

Názov projektu: Návrh implementácie konceptu Balanced Scorecard do systému riadenia spoločnosti XYZ.

Vedúci projektu: Bc. Katarína Samuelová – diplomant

Konzultant projektu: Konateľ spoločnosti XYZ

Procesný manažér spoločnosti XYZ

Obmedzenia projektu: Ľudský faktor

Obmedzená dostupnosť dôverných informácií

Obmedzený časový fond kľúčových pracovníkov

Cieľ projektu: Ideový návrh implementácie konceptu Balanced Scorecard ako nástroja dosahovania podnikovej stratégie a riadenia výkonnosti podniku.

Na základe predstaveného návrhu spoločnosť zvolí, či reálne zavedie koncept BSC do svojich štruktúr.

Čas. harmonogram: Predstavuje orientačnú základnú časovú líniu, ktorú by mal projekt dodržať. Zobrazuje jednotlivé činnosti, ich nadväznosť a záverečné termíny.

Tab. 11: Časový harmonogram projektu [Vlastné spracovanie]

Popis akcie	Doba trvania
Úvodný workshop	1 deň
Príprava projektu	3 dni
Vytvorenie organizačných predpokladov	15 dní
▪ architektúra BSC	10 dní
▪ definovanie projektovej organizácie	2 dni
▪ školenie	3 dni
Vyjasnenie stratégie	5 dní
2. workshop	2 dni
Tvorba BSC	40 dní
▪ odvodenie strategických cieľov	10 dní
▪ vybudovanie vzťahov príčin a následkov	10 dní
▪ výber meradiel	5 dní
▪ stanovenie cieľových hodnôt	5 dní
▪ definovanie strategických akcií	10 dní
3. workshop	1 deň
Roll - out	10 dní
Zistenie nepretržitého používania	5 dní
Záverečný workshop	1 deň

6.2 Vytvorenie organizačných predpokladov

Úvodná fáza tvorby a implementácie konceptu Balanced Scorecard kladie dôraz na určenie architektúry BSC, definovanie projektovej organizácie, zaistenie komunikácie a prístupu k informáciám.

Spoločnosť predstavuje stredne veľký podnik tvorený materskou spoločnosťou XYZ a tromi dcérskymi spoločnosťami. Návrh projektu implementácie bude vytvorený primárne pre materskú spoločnosť a v následnom roll – out procese rozšírenia bude koncept aplikovaný na dcérske spoločnosti. V snahe eliminovať možné náklady na zladenie medzi podnikovými oblasťami na vyššej a nižšej úrovni riadenia, bude výstavba konceptu prebiehať zhora – nadol. Tým pádom budú strategické rozhodnutia prebiehať na najvyššej možnej úrovni. To do značnej miery uľahčuje samotnú realizáciu.

Organizačná štruktúra definuje štyri hlavné funkčné oblasti – obchod – výroba – financovanie a akosť. Tím pracovníkov spolupracujúcich na projekte bude pozostávať z vedúcich pracovníkov jednotlivých oddelení, ktorí majú dostatočné informácie a kompetencie pre im zverenú oblasť. Ďalším článkom pracovnej skupiny je konateľ spoločnosti, ktorý rozhoduje a dohliada na dlhodobé ciele a strategické riadenie spoločností.

Dôležitú časť tvorí úvodné oboznámenie a školenie účastníkov o podstate, metodike, cieľoch a účeloch metódy Balanced Scorecard. Je nevyhnutné, aby všetky zainteresované strany správne porozumeli konceptu, jeho princípom a tým sa eliminovali možné nedorozumenia a potenciálne chyby.

Je potrebné klásť dôraz na komunikáciu a zdieľanie informácií počas celého trvania projektu a samozrejme aj po jeho ukončení. Jedným z nástrojov pre komunikáciu budú pravidelné workshopy.

6.3 Vyjasnenie stratégie

Ďalším dôležitým krokom pre správny návrh a následnú implementáciu Balanced Scorecard je vyjasnenie stratégie, ktorá vedie k realizácii podnikovej vízie.

Snahou spoločnosti je dodávať výrobky a poskytovať služby takým spôsobom, aby boli uspokojené požiadavky a potreby súčasných aj potenciálnych zákazníkov s ohľadom na vysokú kvalitu, spoľahlivosť a termíny dodania. Tieto požiadavky sa firma snaží naplňať maximálnym využitím znalostí a skúseností svojich pracovníkov, dodávateľov a modernými výrobnými technológiami.

Strategické témy je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- 1) **Spokojnosť zákazníkov**- plnenie potrieb a požiadavkou zákazníkov a všetkých zainteresovaných strán za účelom ich spokojnosti, udržania a rozšírenia. Zároveň budovať korektné obchodné vzťahy.
- 2) **Pretrvávajúce zlepšovanie systému manažérstva kvality**- dôraz na systém manažérstva kvality za účelom trvalého zlepšovania činnosti organizácie.
- 3) **Byť atraktívnym zamestnávateľom**- spokojný a motivovaný pracovný tím, hrdý na príležitosť pracovať v tejto spoločnosti.
- 4) **Vytváranie nových obchodných vzťahov**- dôraz na propagáciu spoločnosti, skvalitnenie marketingových aktivít a proaktívny prístup získavania nových zákazníkov.
- 5) **Výkonnosť a efektívnosť**- dôraz na rast organizačnej výkonnosti, kontinuálne zlepšovanie kvality výrobkov a služieb.

Tab. 12: Prepojenie strategických tém s fin. ukazovateľmi [Vlastné spracovanie]

STRATEGICKÁ TÉMA	FINANČNÉ FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE VÝKONNOSŤ SPOL. XYZ
Spokojnosť zákazníkov	Tržby Pridaná hodnota/ Tržby
Zlepšovanie systému mng. kvality	Tržby Náklady
Atraktívny zamestnávateľ	Osobné náklady / N. na vzdelávanie
Nové obchodné vzťahy	Tržby
Výkonnosť a efektívnosť	Tržby Náklady

Uvedená tabuľka zachytáva ako jednotlivé strategické témy priamo či nepriamo ovplyvňujú stanovené finančné faktory. Snaha spoločnosti o spokojných a lojálnych zákazníkov vedie k rastu tržieb a rovnako nárastu ukazovateľa pridaná hodnota/ tržby.

Ako atraktívny zamestnávateľ, so vzdelanými a kvalifikovanými pracovníkmi, sa bude musieť vysporiadať s nárastom osobných nákladov.

Na druhej strane, nové obchodné vzťahy a rast výkonnosti a efektívnosti podniku prispievajú k rastu podnikových tržieb, či redukcii nákladov.

6.4 Tvorba Balanced Scorecard

Tretím krokom v procese je tvorba samotného jadra Balanced Scorecard podľa modelu Horváth & Partners. To zahŕňa nasledujúce kroky:

- 1) Stanovenie strategických cieľov
- 2) Strategická mapa vzťahov príčin a následkov
- 3) Výber meradiel
- 4) Stanovenie cieľových hodnôt
- 5) Odsúhlasenie strategických akcií.

6.4.1 Stanovenie strategických cieľov

Na základe vykonaných analýz, definovanej podnikovej stratégie a vlastných návrhov boli odvodené strategické ciele pre jednotlivé perspektívy- finančnú, zákaznícku, interných procesov a učenia sa a rastu. To viedlo k redukcii počtu potenciálnych strategických cieľov a výberu tých, ktoré majú pre spoločnosť skutočne význam. Ako uvádza Horváth & Partners (2002)

jednotlivé perspektívy by nemali obsahovať viac ako štyri až päť cieľov pre zachovanie prehladnosti.

Tab. 13: Strategické ciele pre finančnú perspektívu spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

FINANČNÁ PERSPEKTÍVA	
Strategický cieľ	Popis strategického cieľa
Trvalý a plynulý rast zisku	Dosahovanie zisku predstavuje jeden z primárnych cieľov a predpokladov fungovania a trvania podniku. Cieľom je zaistiť stabilitu a rast tohto ukazovateľa.
Rast obratu spoločnosti	Rast obratu spoločnosti predstavuje cieľ expandovať na tuzemských aj zahraničných trhoch a tým zabezpečiť nárast tržieb a zisku.
Znižovanie nákladov	Snaha o efektívne využívanie podnikových zdrojov, minimalizácia nákladov a tým prispieť k pozitívnemu hospodárskemu vývoju.

Tab. 14: Strategické ciele pre zákaznícku perspektívu spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA	
Strategický cieľ	Popis strategického cieľa
Získavanie nových zákaziek	Prispieť k stabilizácii spoločnosti hľadaním a získavaním nových zákazníkov a zákaziek. Tým zlepšiť finančné výsledky firmy.
Zlepšiť všeobecné povedomie a image značky	Venovať zvýšenú pozornosť marketingovým aktivitám, zvyšovať povedomie o značke či už medzi súčasnými alebo potenciálnymi zákazníkmi. Tým prispieť k zvyšovaniu obratu.
Rast kvality starostlivosti o zákazníka	V maximálnej možnej miere uspokojovať všetky prania zákazníkov, zvyšovať ich spokojnosť a tým prispieť k rastu podnikových tržieb.

Tab. 15: Strategické ciele pre perspektívu interných procesov spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

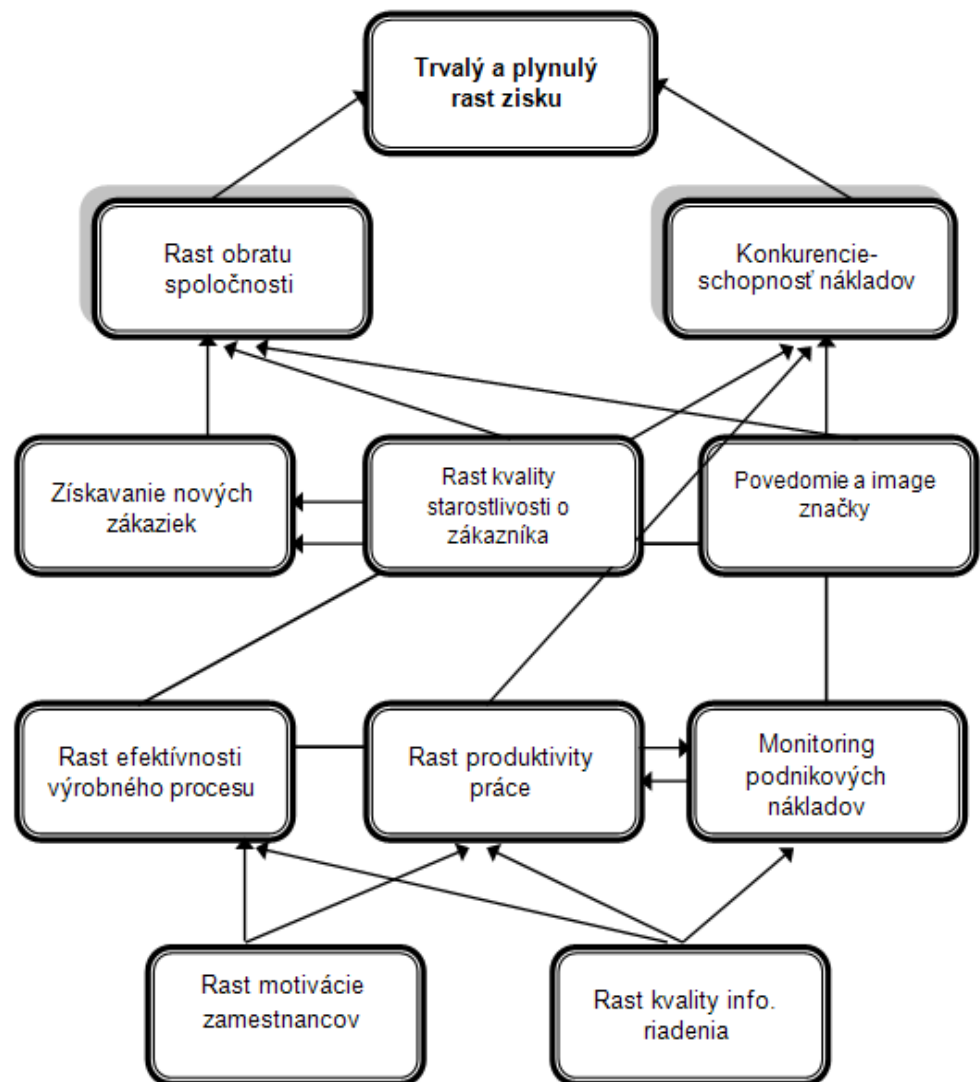
PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV	
Strategický cieľ	Popis strategického cieľa
Rast efektívnosti výrobného procesu	Spoločnosť predstavuje výrobný podnik, ktorého cieľom je vytvorenie optimálnej organizácie výrobného procesu a uplatnenie efektívnych výrobných postupov prispievajúcich k plneniu zákazníckych požiadavkou a k znižovaniu nákladov.
Rast produktivity práce	Produktivita práce vyjadruje účinnosť vynakladanej práce pri tvorbe konečného produktu. Predstavuje jeden z ukazovateľov výkonnosti, a z tohto dôvodu spoločnosti usilujú o jej nárast. Ten sa prejaví v celkových výsledkoch spoločnosti.
Zlepšenie monitoringu podnikových nákladov	Významnou položkou ovplyvňujúcou hospodársky výsledok a tým aj výšku zisku/ straty sú náklady. Preto je nevyhnuté ich sústavné riadenie s sledovaním.

Tab. 16: Strategické ciele pre perspektívu učenia sa a rastu spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]

PERSPEKTÍVA UČENIA SA A RASTU	
Strategický cieľ	Popis strategického cieľa
Rast motivácie zamestnancov	Dobry zamestnanec je spokojny a motivovany zamestnanec. Zároveň sa predpokladá, že sa vklad spoločnosti do zamestnancov vráti vo forme vyššieho pracovného nasadenia.
Rast kvality informačného riadenia	Komplexný informačný systém má prispieť k plynulému toku informácií pre všetky zainteresované strany.

6.4.2 Vybudovanie vzťahu príčin a následkov

Nevyhnutnou súčasťou tvorby jadra Balanced Scorecard je vytvorenie tzv. strategickej mapy a znázornenie vzťahu príčin a následkov, ktoré zabezpečujú previazanosť perspektív. Tento krok si vyžaduje podobne ako ostatné intenzívnu komunikáciu. Uvedený reťazec príčin a následkov je odvodený na základe jednotlivých strategických cieľov finančnej perspektívy deduktívnym spôsobom.



Obr. 15: Strategická mapa [Vlastné spracovanie]

Na „vrchole pomyselné pyramidy“ konceptu vo finančnej perspektíve dominuje trvalý a plynulý nárast podnikového zisku. Či chceme alebo nie, výsledok hospodárenia a prípadný zisk či strata, sú jedným z kľúčových faktorov a predpokladov existencie podniku. Kladný hospodársky výsledok, ako rozdiel medzi prevyšujúcimi výnosmi nad nákladmi, predstavuje najdynamickejší vlastný finančný zdroj podniku a kritérium výnosnosti vloženého kapitálu. Trvalý a plynulý nárast podnikového zisku je dosiahnutý pomocou ďalších čiastkových cieľov. Vo finančnej perspektíve je to rast obratu spoločnosti v takom rozsahu, aby jeho výsledky pozitívne ovplyvnili tvorbu podnikového zisku. Ako bolo uvedené, hospodársky výsledok predstavuje rozdiel medzi výnosmi a nákladmi. Druhým čiastkovým cieľom finančnej perspektívy je zabezpečenie konkurencieschopnosti nákladov.

Uvedené finančné ciele sú podporované ďalšími perspektívami a cieľmi. Zákaznícka perspektíva definuje tri ciele. Za najdôležitejšie sú považované rast povedia o značke a získavanie nových zákazníkov a zákaziek. Tým spoločnosť vytvára priestor pre nárast tržného podielu obratu ako čiastkového cieľa finančnej perspektívy. Rovnako dôležitá je aj starostlivosť o súčasných a potenciálnych zákazníkov, ktorá prispieva k rastu ich úžitku. Je orientovaná na splnenie ich potrieb a prání.

Cieľom v oblasti interných podnikových procesov je nárast efektívnosti výrobného procesu a produktivity práce. Tie významným spôsobom ovplyvňujú náklady podniku, využitie výrobných kapacít a tak aj výsledok hospodárenia. Zároveň to prinesie firme rýchlu, spoľahlivú a efektívnu realizáciu zákaziek

„Pyramídovú základňu“ konceptu tvorí perspektíva učenia sa a rastu. Rast motivácie a spokojnosti zamestnancov je chápaný ako podporný prostriedok pre zaistenie produktivity a efektívnosti práce. Kvalifikovaní, motivovaní a spokojní zamestnanci predstavujú jednu z hlavných devíz spoločnosti. Je potrebné vytvoriť optimálne pracovné prostredie, v ktorom budú zamestnanci podávať najvyššie výkony. Rovnako dôležitú súčasť predstavuje zabezpečenie komplexného informačného systému pre on-line zdieľanie informácií. Ten prispeje k zefektívneniu a sprehl'adneniu výrobného procesu. Poskytne tak integrovaný pohľad na celý podnik od financií, cez zákazníkov, výrobu, kvalitu a ostatné podporné podnikové procesy.

6.4.3 Výber meradiel, stanovenie cieľových hodnôt a strategických akcií

Meradlá slúžia spoločnosti k jasnému a nezameniteľnému vyjadreniu strategických cieľov a zároveň umožnia sledovať mieru ich dosahovania. Uvedené meradlá sú definované tak, aby čo najlepšie vyjadrovali daný strategický cieľ.

V ďalšom kroku je ku každému meradlu definovaná cieľová/ požadovaná hodnota. Cieľová hodnota daného meradla je reálna a dosiahnuteľná. Ich realizácia je naplánovaná na nasledujúce tri roky.

Rovnako sú ku každému strategickému cieľu navrhnuté strategické akcie, ktoré vedú k samotnej realizácii stanovených cieľov. Tie ďalej konkretizujú strategické ciele a napĺňajú tak poslanie Balanced Scorecard: „Translating Strategy To Action“.

FINANČNÁ PERSPEKTÍVA

Tab. 17: Finančná perspektíva [Vlastné spracovanie]

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota	Strategická akcia
Trvalý a plynulý rast zisku	EAT	Tis. Kč	- 376	1 500	Naplnenie cieľov v ostatných perspektívach
Rast obratu	Obrat	Tis. Kč	16 333	25 000	Zostavenie plánu tržieb a nákladov; kontrola
Konkurencieschopnosť nákladov	VH z hospodárskej činnosti	Tis. Kč	- 319	1 000	Naplnenie cieľov v ostatných perspektívach

Vrcholovým cieľom je zabezpečiť trvalý a plynulý rast podnikového zisku. Ako meradlo bol zvolený ukazovateľ EAT – zisk po zdanení. Ten v roku 2009 predstavoval zápornú hodnotu mínus 376 000 Kč. Keďže z analýza výsledku hospodárenia vidíme, že v roku 2007 bol výsledok hospodárenia po zdanení viac ako milión korún, hodnota veľkosť zisku 1 500 000 korún sa javí do troch rokov ako reálna. Predpokladom pre jej naplnenie je dosiahnutie cieľov v ostatných troch perspektívach.

Ako podporný cieľ k rastu zisku bol definovaný nárast podnikového obratu. Hodnota obratu za predaj výrobkov, služieb a tovaru v roku 2009 bola 16 333 000. Požadovaný nárast je na úroveň 25 000 000 Kč do troch rokov. Požiadavkou k splneniu tohto cieľa je potrebné zostavenie ročných/ štvrt'ročných / mesačných plánov obratu kontrola ich plnenia. Nevyhnutnosťou je aj realizácia cieľov v ostatných perspektívach.

Zodpovednosť za tieto aktivity prináleží úseku financovania.

V prípade konkurencieschopnosti nákladov bol vybraný ako ukazovateľ výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti. Najväčšiu nákladovú položku pre firmu predstavuje výkonová spotreba, čo je vzhľadom na charakter produkcie prirodzené. V tomto smere bude vytváraný tlak na efektívne znižovanie nákladov. Predpokladom dosiahnutia tohto cieľa je naplnenie zámerov v ostatných perspektívach.

Zodpovednosť za túto akciu nesie výrobný úsek a úsek financovania.

ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA

Tab. 18: Zákaznícka perspektíva [Vlastné spracovanie]

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota	Strategická akcia
Získavanie nových zákaziek	Počet predaných produktov	ks/ mesiac	1200	3000	Aktívne získavanie zákazníkov
Rast kvality starostlivosti o zákazníka	Index spokojnosti zákazníka	Index	X	1	Vyhodnocovanie spokojnosti Skonto pri včasnej platbe
Rast povedomia o značke	Náklady na propagáciu	Tis. Kč	X	500	Aktívna propagácia- veľtrhy, katalógy, sponzorstvo

V zákazníckej perspektíve boli definované opäť tri ciele, vedúce k dosiahnutiu cieľa vrcholového – plynulý a trvalý nárast zisku.

Prvým z nich je získavanie nových zákaziek. Jedná sa aktívne vyhľadávanie a získavanie reálnych obchodných príležitostí v dostatočnom objeme na zaistenie požadovaných výsledkov.

Cieľ bol stanovený na 3000 predaných produktov celkom mesačne. Proces zahŕňa identifikáciu a zber informácií o trhu, ich vyhodnocovanie a odporúčenie východísk.

Získavanie nových zákaziek je úzko spojené s propagáciou a rastom povedomia o značke. Pre splnenie tohto cieľa je potrebná aktívna propagácia a firmy- kvalitné webové stránky, ktorými už firma disponuje. Ďalšou z možností je účasť na domácich a medzinárodných veľtrhoch, či propagácia formou inzercie. Zapojenie sa spoločnosti do systému verejného obstarávania a získavanie verejných zákaziek predstavuje tiež jednu z možností.

Zaujímavým spôsobom napríklad spojila propagáciu spoločnosti a sponzorských aktivít konkurenčná RI Okna. Tá istú dobu sponzorovala hokejový klub v Zlíne, ktorý mal meno firmy uvedené v názve.

Súčasťou zákazníckej perspektívy je zlepšovanie kvality starostlivosti o zákazníka. Tá je identifikovaná pomocou Indexu spokojnosti zákazníka. V súčasnosti spoločnosť index spokojnosti zákazníka nesleduje a musela by ho zaviesť. Jednalo by sa o krátky dotazník obsahujúci 7 až 10 otázok z oblasti kvality produktov, spokojnosti so službami spoločnosti, úrovňou predaja, cenami. Jednotlivé otázky by bolo možné ohodnotiť na stupnici od 1 do 5, kde 1 predstavuje maximálnu spokojnosť a 5 maximálnu nespokojnosť. Výsledok bude zistený na základe aritmetického priemeru. Spätná väzba od zákazníkov prinesie spoločnosti informácie o vnímaní firmy, potenciálnych nedostatkoch ale aj o silných stránkach. Cieľová hodnota tohto ukazovateľa je stanovená na 1, čiže maximálna spokojnosť.

Zavedenie skonta pri včasnej platbe môže pozitívne ovplyvniť spokojnosť zákazníka a zároveň zlepšiť likviditu firmy, vzhľadom na pomerne dlhú dobu obratu pohľadávok.

Zodpovednosť za akcie nesie obchodné oddelenie – úsek marketingu, priameho a nepriameho predaja.

PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV

Tab. 19: Perspektíva interných procesov [Vlastné spracovanie]

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota	Strategická akcia
Rast efektívnosti výrobného procesu	Výkonová spotreba	Tis. Kč	13 800	9000	Zavedenie metód PI Výkonové normy
Rast produktivity práce	Produktivita práce z pridanej hodnoty	Kč	66 630	↑ o 20%	Zavedenie metód PI Splnenie cieľov perspektívy učenia sa a rastu
Monitoring podnikových nákladov	Výkonová spotreba/ Náklady	%	62%	50%	Revízia kalkulácie výrobkov; stanovenie príspevku na úhradu

Najväčšiu nákladovú položku podniku tvorí výkonová spotreba, ktorá predstavuje až 62% z celkových nákladov. V snahe o ich zníženie by mala byť vykonaná komplexná revízia kalkulácie výrobkov a taktiež stanovenie príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorbu zisku. Ten stanoví, ako sa jednotlivé výroby podieľajú na krytí fixných nákladov a tvorbe zisku.

Keďže sa jedná o výrobný podnik, spoločnosť by mala zväziť zavedenie vybraných metód priemyslového inžinierstva smerujúcich k rastu produktivity práce a zefektívneniu výrobného procesu. Môže sa jednať o štíhlu produkciu, tzv lean production, analýzy a metódy merania práce- najmä vo výrobe. Ďalšou z možností je riadenie výroby pomocou špecializovaného softwaru.

Pre rast produktivity práce bol vybraný ukazovateľ produktivita práce z pridanej hodnoty, ktorý predstavuje podiel pridanej hodnoty na evidovaný počet zamestnancov. Ten bol v roku 2009 na úrovni 66 630 Kč. Prípadným zavedením metód priemyslového inžinierstva ako snímok pracovného dňa, by mohol tento ukazovateľ vzrásť.

Zodpovednosť za interné procesy nesie výrobný a obchodný úsek.

PERSPEKTÍVA UČENIA SA A RASTU

Tab. 20: Perspektíva učenia sa a rastu [Vlastné spracovanie]

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota	Strategická akcia
Rast motivácie zamestnancov	Medziročný rast miezd	%	2	4	Prepracovaný systém motivácie a odmeňovania
Rast kvality informačného riadenia	Medziročný rast produktivity	%	X	10	Skvalitnenie informačného systému spoločnosti

Cieľom spokojnosti a motivácie zamestnancov je primárne zabezpečiť ich vysokú úroveň výkonov. Predstavuje prostriedok pre dosiahnutie potrebnej efektivity a produktivity. Hlavným dôvodom, prečo väčšina ľudí chodí do práce, je získavanie, odmeny za prácu, mzdy. Jednou z možností, je zavedenie komplexného motivačného systému, zahŕňajúci finančné a nefinančné benefity. Mzdové ohodnotenie by malo byť do určitej miery závislé na realizovaných výsledkoch spoločnosti, plnení plánov, ktoré sa v odrazia na výsledku hospodárenia. Zrážky zo základnej mzdy, v prípade podpriemerných výsledkov, by však na zamestnancov mohli pôsobiť značne domotivujúco. Potrebné je informovať všetkých zainteresovaných o zvolených stratégiách, cieľoch a plánovaných krokoch.

Ďalším z cieľov perspektívy učenia sa a rastu, je zvýšiť kvalitu informačného riadenia, plynulého a včasného toku informácií medzi útvarmi.

Zodpovednosť za akcie perspektívy učenia sa a rastu nesie finančné a personálne oddelenie.

6.5 Roll – out proces rozšírenia

Ako už bolo uvedené, skupina firiem je tvorená materskou spoločnosťou XYZ a tromi dcérskymi spoločnosťami. Uvedený model Balanced Scorecard bol navrhnutý pre materskú spoločnosť ako tzv. pilotnú oblasť. Zaistenie realizácie vízie a stratégie v celej skupine podnikov by priniesol proces rozšírenia – roll – out. Ten by bol realizovaný vertikálne, čiže zhora nadol. S celoplošnou implementáciou narastá aj komplexnosť a rozsah úloh.

Proces roll – out je tvorený siedmimi základnými krokmi:

- 1) Definovanie štruktúry rozšírenia
- 2) Určenie metódy pre každú jednotku
- 3) Realizácia roll – out
- 4) Odsúhlasenie výsledkov
- 5) Zaistenie kvality a dokumentácie výsledkov
- 6) Integrácia výsledkov do celku
- 7) Prepojenie s controllingom strategických akcií. [2]

6.6 Implementácia do systému riadenia spoločnosti

Úspešný návrh konceptu predstavuje začiatok celého náročného procesu. Ďalší úlohu tvorí samotná implementácia do systému riadenia a stotožnenie sa všetkých zainteresovaných strán. Nevyhnutná je úplná podpora zo strany managementu a aktívna komunikácia, včasné zdieľanie informácií o výsledkoch a ďalších krokoch.

Po úspešnom návrhu a implementácii konceptu je potrebné jeho kontinuálne nasadenie do systému managementu a riadenia. Jedná sa najmä o:

- začlenenie Balanced Scorecard so procesom strategického a operatívneho plánovania
- začlenenie Balanced Scorecard do procesu reportingu
- začlenenie do oblasti riadenia ľudských zdrojov

Strategické plánovanie definuje smerovanie podniku na niekoľko nasledujúcich rokov. Preto je potrebné vyjasnenie strategických princípov na ktorých bude koncept stáť. Tento „obraz“ budúcnosti podniku je východiskom pre plánovanie operatívne a následnú konkretizáciu a kvantifikáciu cieľov.

7 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Súčasťou každého plánovaného projektu by mala byť analýza nákladov, potenciálnych rizík a ohrození s projektom súvisiacich. Z toho vyplýva následná snaha o riadenie nákladov a možných rizík.

7.1 Analýza nákladov

Táto diplomová práca slúži ako ideový podklad pre spoločnosť XYZ, ktorej má pomôcť zorientovať sa v sledovanej problematike a rozhodnúť sa, či bude uskutočňovať samotný projekt.

Pri prípadnej reálnej implementácii sa predpokladá, že spoločnosť bude využívať len interné zdroje, teda pre samotné zavádzanie nebude využitý externý poradca alebo spoločnosť. Náklady v tomto prípade predstavuje zaškolenie zainteresovaných strán, nevyhnutné pre správne pochopenie problematiky a elimináciu prípadných problémov.

- | | |
|--|-----------|
| ▪ 5 dňové školenie pracovníkov projektového tímu | 50 000 Kč |
| ▪ Ďalšie náklady spojené so školením | 20 000 Kč |
| ▪ Náklady na školenie ostatných zamestnancov | 10 000 Kč |

Ak by sa spoločnosť rozhodla zakúpiť a využívať špecializovaný software (napr. QRP Scorecard) náklady by sa výrazne zvýšili. Cena tohto softwaru sa pohybuje na hranici 450 000 Kč.

7.2 Riziková analýza

Úlohou rizikovej analýzy je identifikovať možné nežiaduce stavy, do ktorých by sa projekt mohol dostať, ich následky a návrhy eliminácie. Pre analýzu projektových rizík bola zvolená empirická metóda, keďže tieto riziká bývajú vo väčšine organizácií a projektov tohto typu veľmi podobné. S možnými hrozbami je potrebné pracovať aj počas celej realizácie projektu, nielen v jeho úvode.

Tab. 21: Identifikácia potenciálnych rizík projektu [Vlastné spracovanie]

Č.	Identifikácia rizika	Scenár	Eliminácia rizika
1.	Nesúhlas a podpora vrcholového vedenia	Vedie nesúhlasí s podobou projektu; stavia sa k nemu vágne; nie je ochotné pristúpiť na zmeny	Kvalitne vypracovaný projekt; dostatočná komunikácia a informovanosť
2.	Neuskutočniteľnosť vízie a stratégie	Problémy s prevedením vízie a stratégie do konkrétnych cieľov	Jednotné pochopenie a zhoda o vízií a stratégií
3.	Neprepojenie strategických cieľov na základe reťazca príčin a následkov	Nepoužiteľný koncept BSC	Dôraz na kontrolu a logickú nadväznosť jednotlivých krokov
4.	Absentujúca komunikácia členov projektového tímu	Vznik nedorozumení, chybné smerovanie projektu	Zaistenie potrebnej komunikácie a zdieľania informácií
6.	Nedodržanie časového harmonogramu	Časový sklz; oneskorenie implementácie; dodatočné náklady	Vytvorenie časových rezerv; pravidelná kontrola
7.	Strata motivácie zainteresovaných strán	Nechuť opustiť „vyšliapané chodníčky“; „burn-out syndróm“	Správne nastavenie firemného prostredia; motivácie a odmeňovania pracovníkov
8.	Všeobecné riziko	Nepredvídateľné udalosti	Systematické plánovanie, kontrola, analýzy, opatrenia

Pri identifikácii možných rizík spojených s návrhom a implementáciou Balanced Scorecard do podnikových štruktúr môžeme sledovať riziká spojené s:

- Stanovením vhodnej vízie a stratégie a jej prevedením,
- Zainteresovanosťou a komunikáciou potrebných strán
- Dodržaním časového harmonogramu.

Celkovo tvorba a implementácia predstavujú časovo, organizačne, znalostne a psychologicky náročný proces. Je potrebná dôkladná príprava a zváženie všetkých prínosov a negatív s ňou spojených.

ZÁVER

Účelom tejto diplomovej práce bol ideový návrh modelu a následnej implementácie konceptu Balanced Scorecard ako nástroja riadenia výkonnosti a realizácie podnikovej stratégie do spoločnosti XYZ.

Úvodná, teoretická časť práce, popisuje klasické a moderné koncepty merania podnikovej výkonnosti a uvádza výhody a nevýhody týchto prístupov. Ťažisko úvodnej časti predstavuje popis vlastného konceptu Balanced Scorecard, jeho štyri základné perspektívy a model implementácie konceptu do podnikových štruktúr podľa skupiny Horváth & Partners. Záver teoretickej časti je venovaný nevýhodám a aktuálne rastúcej kritike tohto konceptu.

Praktická časť práce na začiatku predstavuje históriu a súčasnosť sledovanej spoločnosti. Následná interná a externá analýza skúmajú vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujúce „život podniku“. Zachytáva popis výrobného programu, systém manažérstva kvality, definuje organizačnú štruktúru a stručnú finančnú analýzu. Zároveň hodnotí odvetvie, v ktorom firma pôsobí a popisuje jej hlavných konkurentov. Syntézu poznatkov vyplývajúcich z prevedených analýz predstavuje SWOT analýza, uvádzajúca silné a slabé stránky podniku a eventuálne externé príležitosti a hrozby.

Tretia, projektová, časť práce, je venovaná návrhu modelu tvorby a implementácie konceptu Balanced Scorecard do spoločnosti. Ten sa zakladá na teoretických poznatkoch získaných v úvodnej časti práce a znalosti podniku. Náčrt vychádza z päť stupňového modelu navrhnutého skupinou Horváth & Partners. V prvom kroku boli vytvorené organizačné predpoklady pre implementáciu a následne bola objasnená podniková stratégia. To vytvorilo podklady pre samotnú tvorbu jadra Balanced Scorecard, ktorá pozostávala z odvodenia strategických cieľov, vybudovania strategickej mapy, výberu meradiel, stanovenia cieľových hodnôt a určenia strategických akcií. V následnom roll – out procese rozšírenia boli definované možnosti implementácie modelu na ďalšie organizačné jednotky.

Celý projekt je podrobený nákladovej a rizikovej analýze, ktorej snahou je eliminovať prípadné riziká s ním spojené.

Problematika Balanced Scorecard je skutočne rozsiahla. Nebolo účelom ani zmyslom práce zachádzať do všetkých detailov. Verím však, že poskytla cenné informácie, a že v budúcnosti bude môcť tento podnik, ako aj mnohé iné, rozprávať svoj úspešný „príbeh o naplnenej stratégii“.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- [1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [2] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [3] HIRSCHBICHLER, Peter. *Implementation of an IT Balanced Scorecard : Theory and Application*. Germany, 2009. 52 s. ISBN 978-3-640-81318-6.
- [4] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. 5. vydání. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press Praha: Management Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
- [5] KAPLAN, R., S; NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [6] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN (Váz.).
- [7] MAŘÍKOVÁ, Pavla; MAŘÍK, Miloš. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 8086119610.
- [8] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [9] NIVEN, P. R. *Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2006. 318 s. ISBN 0471780499.
- [10] NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [11] PARMENTER, D.; PETRAŠOV, I. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [12] PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

- [13] SPITZER, Dean R. *Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success*. New York: American Management Association, 2007. 288 s. ISBN 0-8144-0891-5.
- [14] ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6
- [15] TÖPFER A. a kol. *Six Sigma koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Computer Press Brno 2008. 508 str. ISBN 978-80-251-1766-8
- [16] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [17] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické zdroje

- [18] CZ-NACE 16 - Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku. In Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009 [online]. Praha: Mpo.cz, 2011 [cit. 2011-08-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument84178.html>>.
- [19] iso.org [online]. 2011 [cit. 2011-07-27]. ISO 9004:2000. Dostupné z WWW: <http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=28692>.
- [20] Okna otevřená dokořán. EKONOM [online]. 2010, č.5, [cit. 2011-08-13]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-36998550-okna-otevrena-dokoran>>.
- [21] Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2011-03-15]. www.mpo.cz. Dostupný z <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>
- [22] Stormware.cz [online]. 2011 [cit. 2011-08-08]. Ekonomický a účetní program POHODA 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.stormware.cz/pohoda/>>.
- [23] VOELPEL, Sven, et al. The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. [online]. Cambridge University, United Kingdom: 2008 [cit. 2011-08-05]. Dostupné z WWW: www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/intellectualcapital/voelpel.pdf

Ostatné zdroje

[24] Interné materiály spoločnosti XYZ

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cash Flow Return On Investment
DCF	Diskontované Cash Flow
EAT	Čistý zisk po zdanení
EBIT	Zisk pred zdanením a úrokmi
EBITDA	Zisk pred zdanením, úrokmi a odpismi
EBT	Zisk pred zdanením
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
MVA	Tržná pridaná hodnota
NOPAT	Čistý operatívny zisk po zdanení
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
SWOT	Analýza silných, slabých stránok a príležitostí a hrozieb
TQM	Totálne riadenie kvality

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1: EFQM Excellence Model [8]</i>	20
<i>Obr. 2: Model BSC jako strategický rámec [5]</i>	22
<i>Obr. 3: Štyri základné perspektívy BSC [5]</i>	24
<i>Obr. 4: Perspektíva interných podnik. procesov- všeobecný model hodnotového reťazca [5]</i> ...	29
<i>Obr. 5: Päť fáz modelu Horváth & Partners pre implementáciu BSC [2]</i>	34
<i>Obr. 6: Významné míľniky spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]</i>	40
<i>Obr. 7: Ukážka - profil: eurookno; špaletové okno; drevo- hliníkové okno [24]</i>	43
<i>Obr. 8: Interiérové dvere: moderné dvere; designové dvere; historické dvere [24]</i>	44
<i>Obr. 9: Organizačná štruktúra skupiny firiem XYZ [24]</i>	46
<i>Obr. 10: Mapa procesov v skupine XYZ [24]</i>	47
<i>Obr. 11: Vývoj výsledku hospodárenia spoločnosti XYZ za účtovné obdobie v rokoch 2007 – 2009 [Vlastné spracovanie]</i>	49
<i>Obr. 12: Vývoj obratu spoločnosti XYZ v rokoch 2007 – 2009 [Vlastné spracovanie]</i>	49
<i>Obr. 13: Vývoj ČPK v rokoch spoločnosti XYZ 2007 – 2009 [Vlastné spracovanie]</i>	50
<i>Obr. 14: SWOT analýza [Vlastné spracovanie]</i>	56
<i>Obr. 15: Strategická mapa [Vlastné spracovanie]</i>	63

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1: Vývoj ukazovateľov výkonnosti podniku [12].....</i>	<i>15</i>
<i>Tab. 2: Meradlá finančnej perspektívy [5].....</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 3: Meradlá pre zákaznícku perspektívu [5].....</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 4: Meradlá perspektívy interných procesov [5].....</i>	<i>30</i>
<i>Tab. 5: Vývoj výsledku hospodárenia spoločnosti XYZ v rokoch 2007- 2009. [Vlastné spracovanie].....</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 6: Vývoj čistého pracovného kapitálu spoločnosti XYZ v rokoch 2007- 2009. [Vlastné spracovanie].....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 7: Vybrané ukazovatele rentability spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 8: Vybrané ukazovatele zadlženosti spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 9: Vybrané ukazovatele aktivity spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 10: Vybrané ukazovatele likvidity spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie].....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 11: Časový harmonogram projektu [Vlastné spracovanie]</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 12: Prepojenie strategických tém s fin. ukazovateľmi [Vlastné spracovanie]</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 13: Strategické ciele pre finančnú perspektívu spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 14: Strategické ciele pre zákaznícku perspektívu spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 15: Strategické ciele pre perspektívu interných procesov spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie]</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 16: Strategické ciele pre perspektívu učenia sa a rastu spoločnosti XYZ [Vlastné spracovanie].....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 17: Finančná perspektíva [Vlastné spracovanie].....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 18: Zákaznícka perspektíva [Vlastné spracovanie].....</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 19: Perspektíva interných procesov [Vlastné spracovanie].....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 20: Perspektíva učenia sa a rastu [Vlastné spracovanie]</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 21: Identifikácia potenciálnych rizík projektu [Vlastné spracovanie].....</i>	<i>72</i>

ZOZNAM PRÍLOH

PI Použité pomerové ukazovatele

PRÍLOHA P I: POUŽITÉ POMEROVÉ UKAZOVATELE

Ukazovatele zadlženosti

Ukazovateľ celkovej zadlženosti = Cudzie zdroje / Aktíva

Miera zadlženosti = Cudzie zdroje / Vlastný kapitál

Krytie dlhodobého majetku vlastným kapitálom = VK / DM

Krytie Dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi = (VK + Dlhodobé cudzie zdroje) / DM

Ukazovatele likvidity

Bežná likvidita = Obežné aktíva / Krátkodobé cudzie zdroje

Pohotová likvidita = (Krátkodobé pohľadávky + Finančný majetok) / Krátkodobé cudzie z.

Hotovostná likvidita = Finančný majetok / Krátkodobé cudzie zdroje

Ukazovatele rentability

Rentabilita tržieb (ROS) = Čistý zisk / Tržby

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT/ Aktíva

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) = Čistý zisk / Vlastný kapitál

Ukazovatele aktivity

Obrat aktív = Tržby / Aktíva

Doba obratu zásob = (Zásoby / Tržby) * 360

Doba obratu pohľadávok = (Pohľadávky / Tržby) * 360

Doba obratu záväzkov = (Krátkodobé záväzky / Tržby) * 360