

# Projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti XY

Bc. Barbora Obešlová

---

Diplomová práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora OBEŠLOVÁ**  
Osobní číslo: **M10937**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace Balanced Scorecard ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši a formulujte základní teoretická východiska pro strategické řízení Balanced Scorecard.

### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY a analyzujte vnitřní a vnější prostředí firmy.
- Na základě výsledků navrhněte BSC pro danou společnost.
- Vypracujte a zhodnoťte projekt implementace BSC ve společnosti XY.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií. 1 vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.

MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2 vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 8086119610.

PARMENTER, David. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) . 1. vyd. Praha: John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-80-02.02083-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonost podniku z pohledu finančního manažera. 2 aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

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

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2012

Obřínská

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

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

## **ABSTRAKT**

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť projekt implementácie konceptu Balanced Scorecard do spoločnosti XY, s. r.o. prostredníctvom, ktorého môže spoločnosť zefektívniť meranie výkonnosti podniku.

Diplomová práca je rozdelená na tri časti: teoretickú, analytickú a projekt. Teoretická časť je zameraná na spracovanie literárnej rešerši v oblasti strategickej analýzy a tiež predstavenie samotného konceptu Balanced Scorecard. Praktickej časť je zameraná na predstavenie spoločnosti XY, s. r. o. a vypracovanie strategickej analýzy, ktorá bola doplnená o ukazovateľ EVA. V projektovej časti je na základe prevedených analýz navrhnutý koncept Balanced Scorecard do spoločnosti XY, s. r. o.

Kľúčová slova: Balanced Scorecard, Ekonomická pridaná hodnota, strategický cieľ, strategická mapa, strategická akciea, implementácia

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to propose a project to implement the concept of Balanced Scorecard in the XY Company, p. r.o. through which a company can streamline business performance measurement.

The thesis is divided into three parts: theoretical, analytical and project. The theoretical part focused on the process of literature research in the field of strategic analysis and also show the very concept of Balanced Scorecard. The practical part is focused on the displacement of XY Company, p. r. a. and development of strategic analysis, which was supplemented by an indicator EVA. The design part of the proposed deployment of the thesis, the concept of Balanced Scorecard in the XY Company, p. r. a.

Keywords: balanced scorecard, economic value added, strategic objectives, strategy map, strategic action, implementation

Rada by som poďakovala doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D. za odborné a cenné rady pri písaní diplomovej práce.

Ďalej by som rada poďakovala Doc. Ing. Peter Gallo, CSc za odborné a cenné rady pri písaní diplomovej práce.

Tiež by som rada poďakovala spoločnosti XY za možnosť písať svoju diplomovú prácu v ich firme.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>12</b>
1.1 SWOT ANALÝZA.....	13
1.2 PEST ANALÝZA.....	14
1.3 PORTEROVÁ ANALÝZA .....	15
1.4 FINANČNÁ ANALÝZA .....	17
1.4.1 Absolútne ukazovatele .....	17
1.4.2 Rozdielové ukazovatele .....	18
1.4.3 Pomerové ukazovatele.....	18
1.4.4 Súhrne ukazovatele .....	21
1.4.5 Ekonomická pridaná hodnota.....	22
<b>2 BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>23</b>
2.1 PERSPEKTÍVY BALANCED SCORECARD.....	23
2.1.1 Finančná perspektíva.....	23
2.1.2 Zákaznícka perspektíva .....	24
2.1.3 Perspektíva procesov.....	24
2.1.4 Perspektíva potenciálu.....	25
2.2 IMPLEMENTÁCIA BALANCED SCORECARD.....	25
2.2.1 1. fáza: Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu .....	25
2.2.2 2. fáza: Objasnenie stratégie.....	26
2.2.3 3. fáza: Tvorba Balanced Scorecard.....	26
2.2.4 4. fáza: Proces rozšírenia roll-out.....	27
2.2.5 5. fáza: Zaistenie kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard .....	27
2.1 PRÍNOSY A NEDOSTATKY KONCEPTU BALANCED SCORECARD .....	27
2.1.1 Prínosy konceptu Balanced Scorecard .....	27
2.1.2 Bariéry konceptu Balanced Scorecard.....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>3 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>32</b>
3.1 PROFIL SPOLOČNOSTI.....	32
<b>4 ANALÝZA VONKAJŠIEHO A VNÚTORNÉHO PROSTREDIA.....</b>	<b>34</b>
4.1 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA PODNIKU .....	34
4.2 PORTEROVÁ ANALÝZA PIATICH SÍL.....	32
4.2.1 Rivalita .....	36
4.2.2 Hrozba vstupu nových firiem.....	36
4.2.3 Sila odberateľov .....	36
4.2.4 Sila dodávateľov.....	36
4.2.5 Hrozba substitútov .....	36



4.3	FINANČNÁ ANALÝZA .....	37
4.3.1	Absolútne ukazovatele .....	37
4.3.2	Analýza vývoja hospodárskeho výsledku.....	41
4.3.3	Rozdielové ukazovatele .....	43
4.3.4	Pomerové ukazovatele.....	44
4.3.5	Ostatné ukazovatele.....	48
4.3.6	Súhrnné ukazovatele .....	49
4.3.7	Ekonomická pridaná hodnota.....	52
4.4	SWOT ANALÝZA.....	58
<b>5</b>	<b>PROJEKT IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD V SPOLOČNOSTI XY, S. R. O. ....</b>	<b>60</b>
5.1	VYTVORENIE ORGANIZAČNÝCH PREDPOKLADOV.....	60
5.2	VYJASNENIE STRATÉGIE .....	61
5.3	TVORBA BALANCED SCORECARD PRE POTREBY SPOLOČNOSTI XY, S. R. O.....	62
5.3.1	Konkretizácia strategických cieľov .....	62
5.3.2	Vybudovanie vzťahov príčin a následkov .....	65
5.3.3	Stanovenie meradiel a cieľových hodnôt .....	67
5.3.4	Určenie strategických akcií .....	71
5.4	PROCES ROZŠÍRENIA BALANCED SCORECARD .....	75
5.5	ZAISTENIE PLYNULÉHO NASADENIA BALANCED SCORECARD .....	75
5.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	76
5.7	NÁKLADY PROJEKTU .....	77
5.8	ANALÝZA RIZÍK PROJEKTU IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD .....	77
5.9	ZHODNOTENIE PROJEKTU IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD V SPOLOČNOSTI XY, S. R. O. ....	78
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>91</b>

## ÚVOD

Riadenie a meranie výkonnosti podniku predstavuje dôležitú a komplexnú výzvu podnikateľských činností. V súčasnej dobe je možnosť voliť rôzne prístupy a postupy, ale s nich je potrebné vybrať tie, ktoré povedú k naplneniu poslania podniku.

(Pavelková a Knápkova, 2010, s 11)

Riadenie výkonnosti podniku predstavuje rámec, ktorý integruje stratégiu a obchodné činnosti k jej napĺňaniu. Vedeniu spoločnosti umožňuje vytvorenie si perspektívneho a hlavne reálneho obrazu o konkrétnej situácii podniku, so zámerom vytvorenia podmienok pre budúci rast. Vedeniu zároveň umožňuje zodpovedať na otázky: Aká je výkonnosť nášho podniku ? Čo a prečo by sme mali urobiť?

Vo svojej diplomovej práci sa budem venovať implementácii konceptu Balanced Scorecard do spoločnosti XY , s. r. o.

Teoretická časť diplomovej práce bude zameraná na spracovanie literárnej rešerši ohľadne výkonnosti podniku s použitím tradičných a moderných ukazovateľov merania. Následne bude teoretická časť zameraná na charakteristiku konceptu Balanced Scorecard, jeho rozdelenie na jednotlivé perspektívy a

Praktická časť diplomovej práce bude zameraná najskôr na predstavenie spoločnosti XY, s. r. o., Súčasťou praktickej časti bude aj analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti XY, s. r. o., finančnú analýzu spoločnosti a tiež výpočet hodnoty ukazovateľa EVA. V projektovej časti bude navrhnutý koncept Balanced Scorecard na základe päťfázového modelu podľa Horváth&Partners, ktorý pozostáva z vytvorenia organizačných predpokladov, vyjasnenia stratégie, tvorby Balanced Scorecard, postupu rozšírenia Roll-Out a zaistenia kontinuálneho nasadenia. Súčasťou projektu bude tiež časová a nákladová analýza.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Základom formulovania stratégie podniku je nájdenie súvislostí medzi podnikom a jeho okolím. Proces formulácie stratégie je zložitý proces, ktorý vyžaduje systematický prístup identifikácie a analýzu vonkajších faktorov, ktoré pôsobia na podnik. Najvýznamnejšou úlohou stratégie je pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré by mohli v budúcnosti nastať. Základnými východiskami pre formuláciu stratégie vyplývajú z výsledkov strategickej analýzy. Strategická analýza zahrňuje rôzne analytické techniky využívané aj pre identifikáciu vzťahov s okolím podniku, zahrňujúcim makrookolie, odvetvie konkurenčnú silu, trh.

(Sedláčková, 2000, s 3)

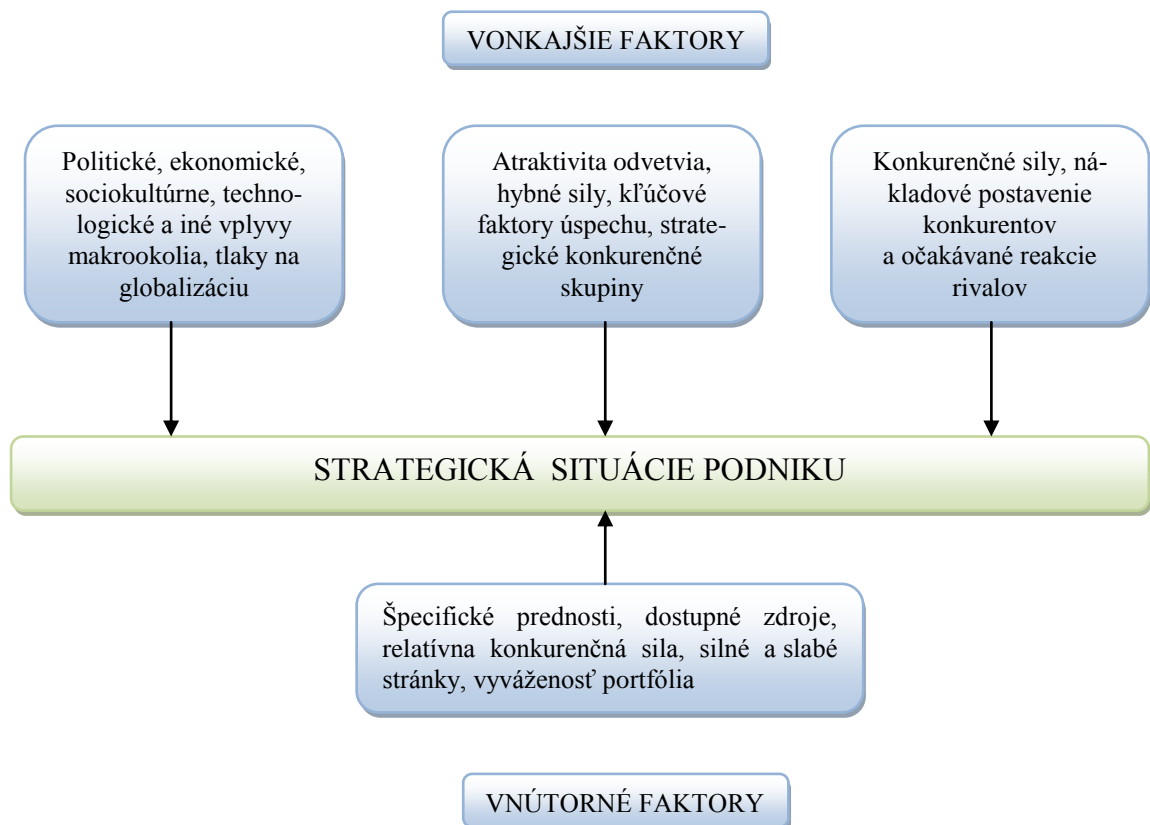
Cieľom strategickej analýzy je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky relevantné faktory, o ktorých je možné predpokladať, že budú mať vplyv na voľbu cieľov a stratégiu podniku. Stratégia však nemôže byť založená len na predvídaní budúcnosti ale musí sa predovšetkým snažiť budúcnosť aktívne vytvárať vo sfére svojich záujmov, tj. v obroch, segmentoch alebo v regiónoch, v ktorých chce uspokojovať svoj dopyt. Takéto vytváranie budúcnosti musí byť založené na pochopení faktorov, ktoré budúcnosť ovplyvňujú.

(Keřkovský – Vykypěl, 2003, s. 34; Sedláčková, 2000, s 3)

Je dôležité si však uvedomiť, že neexistuje žiadna stratégia, ktorej aplikáciu by bolo možné rozšíriť za hranice konkrétneho podniku. Jedným z omylov, ktorých sa podniky znovu a znovu dopúšťajú, je snaha o používaní univerzálnej stratégie. Myslenie tohto druhu vedie podniky do skazy. Vhodne formulované strategické ciele, kvalitatívne i kvantitatívne, a na ne nadväzujúce stratégie musia byť „šité na mieru“ každého podniku. Základným východiskom predstavuje syntéza výsledkov strategickej analýzy.

(Synek a Kislíngerová, 2010, s 170; Sedláčková, 2000, s 4)

S ohľadom na ciele strategickej analýzy môžeme vymedziť dva základné okruhy jej orientácie, a to analýza orientovaná na vonkajšie okolie podniku a analýzu vnútorných zdrojov a schopností podniku. Nejedná sa však o dve nezávislé roviny, ale naopak, je treba zdôrazniť vzájomnú prepojenosť a súvislosť medzi oboma okruhmi. (Sedláčková, 2000, s 3)



Obr. 1 Strategická analýza (Sedláčková,2000,s 5)

## 1.1 SWOT analýza

SWOT analýza rovnako ako mnoho iných nástrojov a metód má pôvod v anglickom prostredí a vychádza z anglického základu:

S – strong – silné stránky

W – weak – slabé stránky

O – opportunities – príležitosti, výzvy

T – threads – hrozby

(Kaňáková, 2008, s 141)

SWOT analýza predstavuje jednoduchý nástroj pre systematickú analýzu, ktorá je zameraná na kľúčové faktory ovplyvňujúce strategické postavenie podniku. SWOT analýza predstavuje konfrontáciu vnútorných zdroj a schopnosti podniku prispôbiť sa zmenám v jeho okolí.

SWOT analýza podáva informácie nie len o silných a slabých stránkach spoločnosti ale tiež o jej príležitostiach a hrozbách. Cieľom každej spoločnosti by malo byť obmedzenie slabých stránok a podporovať svoje silné stránky, využívať príležitosti a hlavne snažiť sa predvídať hroby. Slabé a silné stránky charakterizujú vnútornú situáciu spoločnosti pričom sa vyhodnocujú zdroje spoločnosti ich využívanie a tiež plnenie cieľov. Hrozby a príležitosti sú charakteristické pre vonkajšie prostredie spoločnosti, ktoré spoločnosť pôsobí prostredníctvom rôznych faktorov. (Kozel, 2006, s 39)

## 1.2 PEST analýza

Predstavuje analýzu vonkajšieho prostredia spoločnosti, pričom za jej kľúčovú súčasť je možné označiť faktory politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a kultúrne i technologické pričom každá táto skupina výraznou mierou ovplyvňuje firmu:

- **Politické a legislatívne faktory** – sú tvorené faktormi, ktoré tvoria spoločenský systém v ktorom firmy vykonávajú svoju činnosť. Systém je daný mocenským záujmom politických strán a vývojom politickej situácie v zemi a jej okolí. Politické obmedzenia sa týkajú všetkých podnikov a to prostredníctvom daňových zákonov, protimonopolných zákonov, cenová politika ochrana životného prostredia a mnoho ďalších. Existencia zákonov, právnych noriem a vyhlášok nie len vymedzuje priestor pre podnikanie ale upravuje aj samotné podnikanie čím môže ovplyvniť i rozhodovanie o budúcnosti podniku.
- **Ekonomické faktory** – tieto faktory vychádzajú z ekonomickej situácie danej krajiny a hospodárskej politiky štátu. Podnik je pri svojom rozhodovaní ovplyvnený vývojom makroekonomických trendov. Základným indikátormi stavu makroekonomického okolia, ktoré bezprostredne ovplyvňujú plnenie základných cieľov podniku sú miera ekonomického rastu, úroková miera, miera inflácie, daňová politika a kurzy.
- **Sociálne a kultúrne faktory** – sú tvorené spoločnosťou, jej štruktúrou, sociálnou skladbou obyvateľstva, spoločenskými a kultúrnymi zvykmi. Pričom sociálne faktory zahŕňajú dôveru, ocenenie, postoje, výber a životný štýl obyvateľstva. Podobne ako ostatné oblasti sú aj sociálne faktory neustále vo vývoji, ktorý plynie s úsilím jednotlivcov naplniť svoje túžby a potreby.

- **Technologické faktory** – tieto faktory vyjadrujú inovačný potenciál zeme, tempo technologických zmien. Zmeny v tejto oblasti môže dramaticky ovplyvniť okolie, v ktorom sa podnik pohybuje. Pričom predvídavosť vývoja smeru technického rozvoja sa môže stať významným činiteľom úspešnosti podniku.

(Srpková a Řehoř, 2010, s. 131; Sedláčková, 2000, s 11)

Je potrebné si však uvedomiť, že cieľom PEST analýzy nie je vypracovanie zoznamu týchto vplyvov a to z dôvodu, že vplyvy, ktoré sú významné pre jeden podnik nemusia mať váhu pre iný podnik. Preto je dôležité odlíšiť významné faktory pre určitý podnik.

(Sedláčková, 2000, s 11)

### 1.3 Porterová analýza

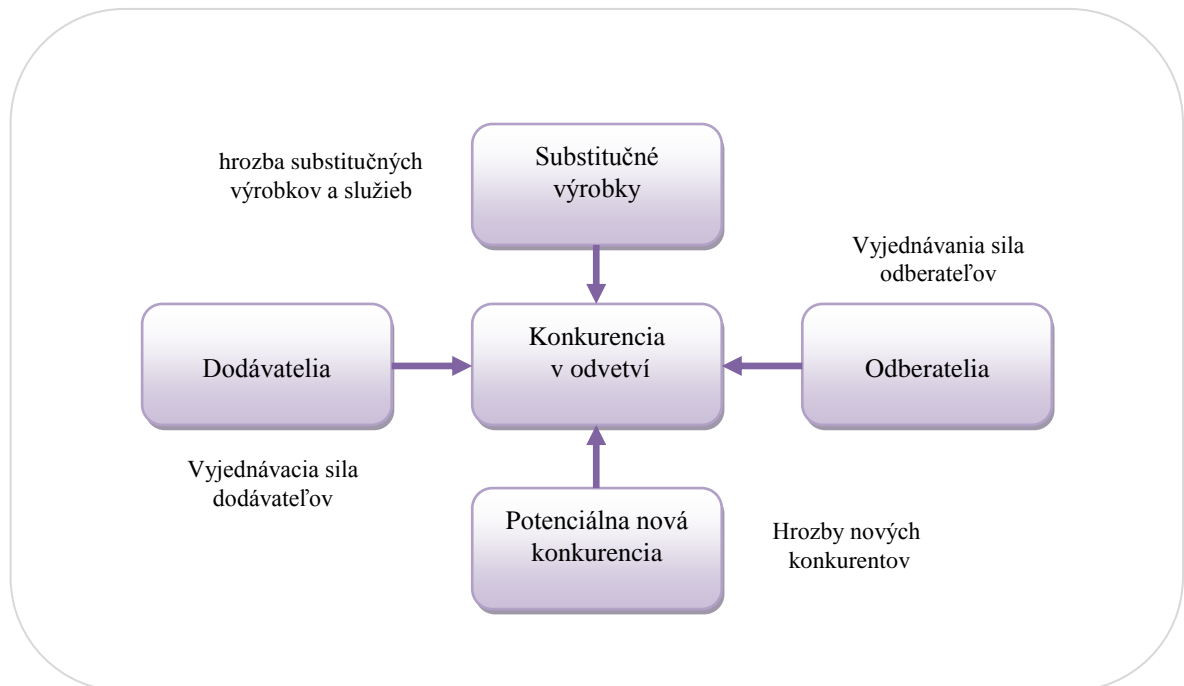
Porterová analýza je zameraná na okolie firmy, ktoré je ovplyvňované predovšetkým konkurenciou, dodávateľmi a zákazníkmi. Firmy poskytujúce výrobky prostredníctvom, ktorých uspokojujú potreby zákazníkov si navzájom konkurujú a sú viac či menej závislé na určitej skupine dodávateľov. Porterov model piatich síl vychádza predovšetkým z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobiacej v istom trhu je určená piatimi základnými faktormi:

(Hanzelková et al, 2009, s 109)

- **Vyjednávacia sila zákazníkov** – vyjednávacia sila zákazníkov je daná predovšetkým počtom a veľkosťou zákazníkov v odvetví, ich citlivosťou na zmenu ceny, významnosťou produktu pre zákazníkov a existenciou možnosti ich substitúcie. Čím je vyjednávacia sila zákazníkov silnejšia tým získavajú lepšiu pozíciu k presadeniu svojich požiadaviek v oblasti kvality, platobných či dodacích podmienok.
- **Vyjednávacia sila dodávateľov** - vzhľadom na to, že spoločnosti sú závislé na svojich dodávateľov je pre nich dôležité udržiavať s dodávateľmi dobré vzťahy pretože ich kvalita ovplyvňuje predovšetkým ziskovosť podniku. Okrem bežných dodávateľov, ktorý zabezpečujú dodávky tovaru, surovín, energie, pracovných síl alebo technológií, spolupracujú spoločnosti i s ďalším typmi dodávateľov medzi, ktoré sa radia peňažné inštitúcie, poradenské spoločnosti. Snahou každého podniku je tiež znižovanie závislosti na svojich dodávateľoch a udržať ich v prípustných me-

- **Hrozba vstupu nových konkurentov** – Vstup nových konkurentov do odvetvia zo sebou prinášajú dodatočné zdroje a schopnosti. hrozba vstupu nových konkurentov závisí na dvoch faktoroch a to vstupných bariérach a očakávaných reakciách nových konkurentov. Pričom nízke bariéry vstupu do odvetvia predstavujú veľmi významnú hrozbu vstupu potenciálnych konkurentov do odvetvia.
- **Hrozba substitúcie** – tento faktor predstavuje pre spoločnosť reálnu hrozbu. Pretože substitučné výrobky nahrádzajú produkty firmy, obmedzujú jej ceny a tým aj zisky spoločnosti.
- **Vzájomná rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu** – dôležitým krokom pri analýze rivality firiem je porozumenie konkurenčným pravidlám v odvetví. Je potrebné si uvedomiť je konkurenčné stratégie obsahujú ofenzívne akcie podniku, ktoré umožňujú získať lepšie postavenie na trhu a súčasne defenzívne akcie podniku, ktoré smerujú k obrane súčasnej pozície.

(Hanzelková et al, 2009, s 109, Sedláčková, 2000, s 34, Kozel, 2006, s. 31)



Obr. 2 Porterov model 5 síl (Hanzelková et al, 2009, s 109)



## 1.4 Finančná analýza

Finančná analýza umožňuje komplexne zhodnotiť finančnú situáciu podniku. Pomáha zistiť či má podnik vhodnú kapitálovú štruktúru, či je dostatočne ziskový a či efektívne využíva svojich aktív a hlavne či je schopný splácať svoje záväzky. Finančná analýza predstavuje neoddeliteľnú súčasť finančného riadenia, pretože pôsobí ako spätná väzba o tom, kde podnik v jednotlivých oblastiach došiel, ktoré ciele sa mu podarilo splniť. Samozrejme platí, že finančná analýza je orientovaná na minulosť čo znamená, že jej výsledky nie je možné zmeniť avšak tieto výsledky môžu poskytnúť cenné informácie pre budúcnosť podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 15)

Podľa **Růčkové** (2010, s 10) môže byť finančná analýza definovaná ako

*„Finančná analýza predstavuje systematický rozbor získaných dát, ktoré sú obsiahnuté predovšetkým v účtovných výkazoch.“* Z čoho vyplýva, že významným zdrojom informácií finančnej analýzy sú účtovné výkazy.

- rozvaha – poskytuje informácie o finančnej pozícii spoločnosti
- výkaz ziskov a strát – poskytuje informácie o výkonnosti spoločnosti
- výkaz cash flow – poskytuje informácie o zmenách vo finančnej pozícii spoločnosti

V ďalších kapitolách budú opísané jednotlivé ukazovatele, ktorými sa finančná analýza zaoberá.

### 1.4.1 Absolútne ukazovatele

Absolútne ukazovatele dávajú predstavu o jednotlivých javoch podľa toho či vyjadrujú určitý stav alebo informujú o údajoch za určitý časový horizont hovoríme je sa jedná buď o stavové alebo tokové veličiny. Stavové veličiny sú tvorené obsahom výkazu rozvahy, kde je uvedené k určitému dátumu hodnota majetku a kapitálu. Naproti tomu tokové veličiny sú obsiahnuté vo výkazu ziskov a strát a tiež vo výkaze cash flow.

(Kislingerová, 2001, s 63)

Absolútna analýza sa prevádza v dvoch formách a to horizontálna analýza a vertikálna analýza. Horizontálna analýza spočíva v určení rozdielov (absolútnych zmien) a indexov (relatívnych zmien) v hodnotách jednotlivých položiek. Vertikálna analýza zisťuje percentuál-

ne zastúpenie jednotlivých položiek za určité účtovné obdobie a výsledky sa navzájom porovnávajú. (Bohanesová, 2007, s 43)

#### 1.4.2 Rozdielové ukazovatele

Rozdielové ukazovatele slúžia podniku k analýze a riadeniu finančnej situácie podniku s orientáciou na jeho likviditu. Pričom najvýznamnejším rozdielovým ukazovateľom je

##### Čistý pracovný kapitál

Tento ukazovateľ nám vyjadruje rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými cudzími zdrojmi a má významný vplyv na platobnú schopnosť podniku.

(Pavelková a Knápková, 2009, s. 27)

#### 1.4.3 Pomerové ukazovatele

Pomerových ukazovateľov je veľmi mnoho. Preto záleží na ich výbere a usporiadaní. Klasickým a najmä v americkej literatúre uvádzané usporiadanie je rozčlenenie na ukazovatele.

##### Ukazovatele likvidity

Likvidita je neoddeliteľnou súčasťou hodnotenia výkonnosti podniku. V tržnej ekonomike nie je možná existencia podniku, ktorý nie je schopný dostať svojím záväzkom. Čo znamená, že podnik nemôže byť len rentabilný ale súčasne musí disponovať dostatočnou hotovosťou a ostatnými likvidnými aktívami. Ukazovatele likvidity informujú o statickom pohľade na schopnosť uhrádzať svoje záväzky. (Kislingerová, 2001, 74)

Pričom rozlišujeme:

- **Bežná likvidita** predstavuje ukazovateľ, ktorý vyjadruje koľkokrát sa krátkodobé záväzky vojdú do obežného majetku to znamená koľkokrát je podnik schopný uhradiť svoje krátkodobé záväzky z obežného majetku, keby ho premenil na hotovosť. Hodnota tohto ukazovateľa by mala nadobúdať hodnôt 1,5 – 2,5.
- **Pohotová likvidita** je konštruovaná tak aby vylúčila najmenej likvidnú časť obežných aktív v podobe zásob z ukazovateľa bežnej likvidity. Smerná hodnota tohto ukazovateľa by mala nadobúdať hodnôt v intervale 1,0 – 1,5

- **Hotovostná likvidita** touto likviditou sa rozumejú všetky pohotové platobné prostriedky, tj nie len suma prostriedkov na bežnom alebo inom účte, v pokladni ale tiež voľne obchodovateľné krátkodobé cenné papiere, šeky. Odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa je v intervale 0,2 – 0,5. (Kislingerová et al, 2004, s 78)

### Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability dávajú do pomeru konečný efekt dosiahnutý podnikateľskou činnosťou k určitému vstupu, a to buď celkových aktív, kapitálu, alebo tržbám. Ukazovatele rentability obsahujú nasledujúce pomerové ukazovatele

- **Rentabilita aktív** – predstavuje základné merítko rentability. Pokiaľ sa používa v tvare EBIT potom hovoríme o produkčnej sile. V tomto zmysle sa jedná o najkomplexnejší ukazovateľ. Meria efekt, ktorý pripadá ja jednotku majetku zapojeného do podnikateľskej činnosti.
- **Rentabilita vloženého kapitálu** – tento ukazovateľ slúži k meraniu efektívnosti dlhodobo investovaného kapitálu, vyjadruje koľko korún zisku pripadá na jednu korunu dlhodobých zdrojov
- **Rentabilita vlastného kapitálu** – Meria výnosnosť vlastného kapitálu, tj. koľko zisku pripadá na jednu korunu vlastného kapitálu.
- **Rentabilita tržieb** – tento ukazovateľ vyjadruje ziskovú maržu. Pre zrovnanie ziskovej marže medzi podnikmi možno odporučiť využívať EBIT, aby hodnotenie nebolo ovplyvnené rôznou kapitálovou štruktúrou a v prípade podnikov z iným krajín aj odlišnou mierou zdanenia.

(Pavelková a Knápková, 2010, s 23-24, Grünwald a Holečková, 2001, s 16 )

### Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity hovoria ako podnik využíva jednotlivé majetkové časti. V tomto prípade je možné pracovať s ukazovateľmi dvojakého typu a to ukazovateľ počtu obrátok

alebo doby obratu. Jedná sa teda o hodnotenie viazanosti kapitálu v aktívach. V tomto prípade sa môžeme najčastejšie stretnúť s nasledujúcimi ukazovateľmi aktivity.

- **Obrat aktív** – minimálna odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa je 1. Nízka hodnota tohto ukazovateľa vyjadruje neúmernú majetkovú vybavenosť podniku a jeho neefektívne využitie. Treba si však uvedomiť, že nízka hodnota môže nasvedčovať aj o tom, že podnik investoval do budúcnosti a tieto investície zatiaľ nepriniesli efekt.
- **Doba obratu zásob** – tento ukazovateľ udáva, ako dlho trvá jeden obrat, tj. doba, ktorá je nutná k tomu, aby peňažné fondy prešli cez výrobnú a tovarovú formu a znovu sa premenili na peňažné prostriedky. Pre jeho posúdenie je rozhodujúce jeho vývoj v časovom rade.
- **Doba obratu pohľadávok** – vyjadruje koľkokrát sa pohľadávky za rok premenia v pohotovú peňažnú prostriedky. Pričom jej obrátená hodnota reprezentuje dobu inkasa pohľadávok, čo predstavuje počet dní, ktoré uplynú medzi vystavením faktúry za tovar a okamžikom pripísania peňažných prostriedkov na účet.
- **Doba obratu záväzkov** – je protipólom doby obratu pohľadávok. Je dôležité aby tento ukazovateľ dosiahol minimálne hodnoty doby obratu pohľadávok. Ukazovateľ doby obratu záväzkov a doby obratu pohľadávok sú dôležité pre posúdenie časového nesúladu od vzniku pohľadávky do doby jej inkasa a od vzniku záväzku do doby jeho úhrady. (Kislingerová, 2001, s 71, Bohanesová, 2007, s 48)

### Ukazovateľ zadlženosti

Tento ukazovateľ vyjadruje skutočnosť, že podnik používa k svojmu financovaniu tiež cudzie zdroje. Tento ukazovateľ vyjadruje veriteľské riziko a tiež finančné riziko. Avšak určitá výška zadlženia je pre podnik užitočná. Analýza zadlženosti ukazuje, v akom rozsahu a pomocou akých zdrojov sú financované podnikové aktíva. K najbežnejším ukazovateľom patrí:

- **Celková zadlženosť** – odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa je medzi 30% až 60%, treba však brať do úvahy aj odvetvie, v ktorom spoločnosť podniká. Tento ukazovateľ nám určuje mieru veriteľského rizika a to z dôvodu, že dáva do pomeru cudzie zdroje k celkovej hodnote aktív.

- **Miera zadlženosti** – tento ukazovateľ je tiež nazývaný ako „finančná páka“ pričom vo vzťahu k rentabilite platí pravidlo: Ak je výnosnosť vloženého kapitálu vyššia ako cena úročených cudzích zdrojov, pôsobí finančná páka pozitívne a použitie cudzieho kapitálu prispieva k zhodnoteniu vlastného kapitálu. V prípade, že priemerná úroková miera cudzích zdrojov bude vyššia než rentabilita vloženého kapitálu, jedná sa o negatívnom pôsobení finančnej páky.
- **Úrokové krytie** – vyjadruje schopnosť podniku splácať svoje záväzky. Tento ukazovateľ je veľmi významný v prípade, že je podnik financovaný cudzími úročenými zdrojmi a treba mu venovať zvýšenú pozornosť. Pokiaľ tento ukazovateľ nadobúda hodnotu 1, hovoríme, že podnik je schopný splácať svoje úroky ale čistý zisk sa rovná nule. Preto je odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa - vyššia ako 5.

(Pavelková a Knápková, 2010, s 28-29, Grünwald a Holečková, 2001, s 55 )

#### 1.4.4 Súhrne ukazovatele

Pri hodnotení finančného zdravia podniku sa využíva veľké množstvo pomerových ukazovateľov. Preto boli vyvinuté súhrne ukazovatele, ktoré sú schopné rozlíšiť podniky s dobrou a ohrozenou schopnosťou dostať svojim záväzkom. (Růčková, 2010, s 70)

##### **Altmanov model ( Z-skóre)**

Altmanov model bankrotu patrí medzi najznámejšie a najpoužívanéjšie modely. Tento model predstavuje užitočný prostriedok pre rýchlu orientáciu o finančnom zdraví podniku. Pričom jeho najznámejšia verzia je z roku 1968. Model pozostáva z 5 ukazovateľov, ktorým sú priradené jednotlivé váhy. Na základe váh sa získala hodnota, ktorá sa označuje písmenom Z. V prípade, že hodnota Z bude vyššia ako 2,99 podnik má uspokojivú finančnú situáciu, pri Z v intervale 1,81 až 2,99 má nevyhranenú finančnú situáciu a pri Z menšie ako 1,81 má veľmi silné finančné problémy. (Kislingerová, 2001, s. 83)

##### **Index IN**

Podľa Neumaierovej (2002) patrí index IN medzi ďalšie významné ukazovatele. Tento priraduje jednotlivým ukazovateľom váhy. Jedná sa o index IN95, ktorý predstavuje index bankrotu čo signalizuje ohrozenie podniku možným bankrotom rovnako ako Altmanov model alebo index IN99, ktorý predstavuje bonitu podniku. Ďalším indexom je index IN01, ktorý spojuje východiská jak indexu IN95 tak tiež indexu IN99. V prípade, že hodnota in-

dexu je väčšia ako 1,77 znamená to , že podnik tvorí hodnotu a v prípade že je index menší ako 0,75 znamená, že podnik má problémy.

#### 1.4.5 Ekonomická pridaná hodnota

Ukazovateľ ekonomickej pridanej hodnoty vytvorili americký ekonómovia Joel Stern a Bennett Steward v polovici deväťdesiatych rokov minulého storočia. Pričom patrí medzi moderné merítka riadenia výkonnosti podniku. (Synek et all, 2007, s 352)

Podľa Mařkovej a Maříka (2005, s 13) je možné definovať ukazovateľ EVA ako:

*„Ukazovateľ EVA (Economic Value Added) je chápaný ako čistý výnos z prevádzkovej činnosti podniku znížený o náklady kapitálu)*

Podľa Kislingerovej (2001, s 89) je podstatou ukazovateľa EVA je aby jej hodnota bola kladná či by prispievala k zvýšeniu hodnoty pre svojich vlastníkov.

Podľa Pavelkovej (2010, s. 52) vyjadruje ekonomická pridaná hodnota ekonomický zisk, ktorý je podnikom vytvorený po úhrade všetkých jej nákladov vrátane nákladov na kapitál. Výhodou tohto ukazovateľa je na rozdiel od účtovného zisku zachytáva aj náklady na cudzí kapitál a nie len náklady na vlastný kapitál.

Pre výpočet ukazovateľa EVA sa najčastejšie používa vzorec:

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

NOPAT zisk z hlavnej (operatívnej) činnosti po zdanení

WACC vyjadruje priemerné vážené náklady na kapitál

C predstavuje kapitál viazaný v aktívach, ktoré sú využívané v hlavnej operatívnej činnosti  
= NOA

## 2 BALANCED SCORECARD

Metóda Balanced Scorecard bola uvedená ako nový prevratný systém merania výkonnosti podniku v januári roku 1992 Robertom S. Kaplanom a Davidom P. Nortonom článkom v Harvard Business Review. (Kaplan a Norton, 1996, s 8)

Koncepcia Balanced Scorecard sa používa na jasnejšie definovanie strategickkej predstavy a to v podobe rastu, spokojnosti zákazníka a kvality. (Synek et all, s 354)

Základnou myšlienkou Balanced Scorecard je sústredenie pozornosti podniku na metriku, ktorá je podstatná zo strategického hľadiska. Aby sa vyhlo koncentrácií na krátkodobé ukazovatele Balanced Scorecard využíva metriku z oblasti finančnej perspektívy, zákazníka, interných procesov a perspektíve učenia sa a rastu. (Ibispartner, © 2001)

### 2.1 Perspektívy Balanced Scorecard

Podľa Horvátha & Partners (2002, s. 23) môže byť model stratégie úplný len vtedy, ak podáva odpovede na otázky, ktoré sa týkajú dôležitých oblastí jednanja podniku. To znamená, že nestačí len určiť finančné ciele, pokiaľ zostáva nejasné, aké najdôležitejšie úlohy musia byť stanovené, aby bolo možné stanovených cieľov dosiahnuť. Rovnako neúčelne je, keď sa rôzne ciele definujú oddelene. Vtedy dochádza k zanedbaniu ich vzájomnej implanácie a pôsobeniu. Úlohou perspektív Balanced Scorecard je už pred procesom hľadania stratégie určiť model uvažovania, ktorý zaistí, že budú premyslene všetky dôležité aspekty činnosti podniku vo vyváženom pomere. Pokiaľ perspektívy predstavujú významné témy, ku ktorým sa musí stratégia príslušných oblastí vyjadriť. Balanced Scorecard zamedzuje izolácií jednotlivým perspektívam, pretože ich jasne formuluje a pozerá na ne ako na vzájomne súvisiace a zároveň vyvážené perspektívy. Obvykle sa sledujú štyri perspektívy: financie, zákazníci, procesy a potenciál.

#### 2.1.1 Finančná perspektíva

Základnou otázkou finančnej perspektívy je

*„ Aké ciele vyplývajú z finančných očakávaní našich investorov? “*

(Horvátha & Partners, 2002, s. 24)

Táto perspektíva obsahuje ciele a merítka, ktoré merajú finančný efekt realizácie stratégie. Balanced Scorecard zachováva finančnú perspektívu, pretože finančné ukazovatele sú dô-

ležité pre hodnotenie ekonomických dôsledkov realizovaných akcií. Všetky ciele a generátory hodnoty ostatných perspektív BSC by mali byť prepojené k dosahovaniu jedného alebo viac finančných perspektív. Toto prepojenie k finančným cieľom explicitne vyjadruje, že dlhodobým cieľom podniku je tvorba hodnoty a uspokojenie vlastníkov. Kľúčovým cieľom finančnej perspektívy môže byť napr. ROA, EVA, prevádzkový zisk.....

(Gallo, 2008)

### 2.1.2 Zákaznícka perspektíva

Podľa Horvátha & Partners (2002, s. 24) Základná otázka zákazníckej perspektívy znie:

*„Aké ciele týkajúce sa štruktúry a požiadaviek našich zákazníkov by sme mali stanoviť, aby sme dosiahli našich finančných cieľov?“*

Táto perspektíva má pozornosť zameranú na zákazníka. Kľúčové merítka môžu zahrňovať spokojnosť a lojalitu zákazníkov, ziskovosť zákazníkov, podiel na trhoch, získavanie nových zákazníkov, udržanie zákazníkov a iné. Tieto merítka sú navzájom prepojené. Previazanosť tejto perspektívy na finančnú a na tvorbu hodnoty pre podnik je zrejmé prostredníctvom dosiahnutých tržieb a ziskovosti jednotlivých zákazníkov, trhov atd. Je potrebné si však uvedomiť, že výška tržieb nie je konečným signálom o výkonnosti podniku a tvorbe hodnoty. Preto je potrebné sa zamerať na problematiku podnikových procesov, ktoré dávajú možnosť o zákazníka usilovať a uspokojovať jeho potreby.

(Pavelková a Knápková, 2010, s 196)

### 2.1.3 Perspektíva procesov

Základná otázka procesnej perspektívy znie:

*„Aké ciele týkajúce sa našich procesov by sme mali stanoviť, aby sme mohli splniť ciele finančnej a zákazníckej perspektívy?“*

(Horvátha & Partners, 2002, s. 25)

Táto perspektíva definuje potrebný výstup a výsledné výkony procesov, ktoré umožnia dosiahnuť zákazníckych a finančných cieľov. Pritom nejde o zostavenie zoznamu všetkých procesov v podniku, ale o zameranie na tie, ktoré majú stratégiu, ktorá sa realizuje mimo-



riadny význam. V rámci perspektívy procesov sú dôležité tri parametre – meranie nákladov, kvalita procesov a doba cyklu. (Vysušil, 2004, s 61)

#### 2.1.4 Perspektíva potenciálu

Podľa Horvátha & Partners (2002, s. 25) Základná otázka perspektívy potenciálu znie:

*„Aké ciele týkajúce sa našich potenciálov by sme mali stanoviť, aby sme dokázali reagovať na súčasné a budúce výzvy?“*

Ciele perspektívy potenciálu slúži k rozvoji infraštruktúry potrebnej pre realizáciu stratégie. Tieto potenciály neslúžia len k realizácii aktuálnych stratégie, ale zároveň vytvárajú predpoklady pre zvládnutie budúcich zmien a zvyšujú adaptabilitu. Na rozdiel od klasických perspektív finančnej, zákaznickej a procesnej je označenie štvrtej perspektívy značne kolísavá. Kaplan/Norton označujú túto perspektívu ako „Learning and Grow“, inde sa môžeme stretnúť s označením typu „Perspektíva zamestnancov“, „Perspektíva znalostí“, „Perspektíva inovácií“ alebo „Perspektíva budúcnosti“. (Novitech, © 2011)

## 2.2 Implementácia Balanced Scorecard

Pre úspech implementácie Balanced Scorecard je vhodné použitie modelu piatich fáz, ktorú vytvorila poradenská spoločnosť Horváth & Partners.

### 2.2.1 1. fáza: Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu

Vytvorenie organizačných predpokladov má dva významy. Po prvé ide o potrebu definovania koncepčných pravidiel, ktoré budú platiť pre všetky organizačné jednotky, v ktorých bude koncept Balanced Scorecard implementovaný. Po druhé je nutné stanovenie pravidiel týkajúce sa zaistenia riadenia vlastného projektu a to predovšetkým organizácie projektu, priebehu projektu, zaistenie potrebných informácií, šandardizácie používaných metód a určení kritických faktorov úspechu. Ďalšou významnou úlohou je výber perspektív. Avšak neexistuje univerzálne správne perspektívy, je však nutné z hľadiska Balanced Scorecars obmedziť ich maximálne na šesť perspektív. Koncepcia Balanced Scorecard predstavuje systém riadenia, ktorý je podporovaný controllingom a nie systémom controllingu, ktorý je

podporovaný top manažmentom. Pred začatím implementácie Balanced Scorecard je dôležité rozsiahle informovať a realizovať informačné akcie v podobe workshopov.

(dominanta, © 2011)

### **2.2.2 2. fáza: Objasnenie stratégie**

Vzhľadom na to, že stratégie nie sú statické ale neustále sa menia čo znamená, že podliehajú nepretržitým úpravám. Potrebne je získanie spoločnej, jednotnej stratégie na základe ktorej je možné odvodenie strategických cieľov Balanced Scorecard.

Podľa Horvátha & Partners (2002, s 59) sa koncepcia Balanced Scorecard realizuje už pre existujúce stratégie a nie pre tvorbu nových stratégií. V prípade, že podnik má strategický zámer prostredníctvom konceptu ho detailne konkretizuje do realizovateľnej podoby prostredníctvom vhodných cieľov.

Podľa Vysušila (2004, s. 84) je potrebné prevedenie analýz predovšetkým konkurenčného prostredia, substitučných výrobkov dodávateľov a odberateľov. Okrem týchto základných ale dôležitých analýz môže firma potrebovať ďalšie vyjasnenia a to v otázke designu, zainteresovanosti zamestnancov.

### **2.2.3 3. fáza: Tvorba Balanced Scorecard**

Tretia fáza predstavuje jadro celého konceptu. V tejto fáze je potrebné určiť konkrétne strategické ciele vrátane ich vzájomných vzťahov príčin a následkov a to prostredníctvom strategickej mapy. Po vyjasnení strategických cieľov sa zvolia merítka, k nim sa stanovujú cieľové hodnoty a nakoniec sa navrhne strategické akcie. Tiež je dôležité aby každý cieľ by mal mať určené aj časové obdobie počas ktorého sa bude plniť. (QuickMBA, © 2008)

Prostredníctvom výberu vhodných merítok sa výrazne spresnia strategické ciele. Je potrebné aby strategické merítka neboli zvolené veľmi obecné, pretože by nezabezpečili požadované výhody. Výber merítok by mali odvodzovať ľudia, ktorý rozumejú strategickým cieľom podniku. V tejto fáze je tiež potrebné stanovenie cieľových hodnôt. Tieto hodnoty by mali byť na jednej strane ctižiadosťivé, náročné ale na druhej strane dosiahnuteľné a vierohodné. Mali by mať vzťah k realite, tento aspekt získava na význame pokiaľ ide o prepoje-

nie strategických a operatívnych cieľov. Poslednou súčasťou je vybudovanie strategických akcií prostredníctvom ktorých dosiahneme splnenie strategických cieľov.

(IT Systém, © 2001, Zralý, 2001)

#### **2.2.4 4. fáza: Proces rozšírenia roll-out**

Rozšírenie roll-out predstavuje rozloženie konceptu Balanced Scorecard na jednotlivé úrovne podniku. Rozšírenie konceptu Balanced Scorecard môže prebiehať v podniku dvoma smermi:

- Shora dole
- Zdola hore

Vhodným prostriedkom k zvýšeniu povedomia zamestnancov o koncepte Balanced Scorecard sú workshopy, rôzne školenia. Rozšírenie je však nutné riadiť jednak horizontálne (prepojením podnikových jednotiek na rovnakej úrovni) a tiež vertikálne (prepojenie s ďalšími úrovňami riadenia). Dôvodom tohto rozšírenia je predovšetkým zabezpečenie informovanosti vrcholového vedenia, manažérov a tiež zamestnancov o pripravovaných zmenách a tiež pochopeniu významu tejto zmeny pre podnik. (Houser, 2005)

#### **2.2.5 5. fáza: Zaistenie kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard**

Cieľom tvorby a nasadenia Balanced Scorecard nie je zabezpečiť jednorazovú, krátkodobú akciu pre podnik ale vypracovanie trvalého systému riadenia výkonnosti, ktorý môže podnik využívať s dlhodobého hľadiska. Preto je potrebné zabezpečiť prepojenie koncepcie Balanced Scorecard so súčasným systémom riadenia a to predovšetkým v oblasti strategického a operatívneho plánovania, systému reportingu a informačných technológií.

(Hudáková, 2008, Příbyslavský 2001)

## **2.1 Prínosy a nedostatky konceptu Balanced Scorecard**

### **2.1.1 Prínosy konceptu Balanced Scorecard**

Medzi hlavné prínosy konceptu Balanced Scorecard je presadzovanie komplexného pohľadu na meranie výkonnosti prostredníctvom štyroch perspektív finančnej, zákazníckej, procesnej a učenia sa a rastu, ktoré umožňujú vytvorenie komplexného systému integrujúceho

viacero pohľadov. Vďaka tomuto komplexnému prístupu je možné zostaviť vyvážený systém riadenia výkonnosti, ktorý v sebe integruje finančné aj nefinančné ukazovatele. Tiež transformuje stratégiu do operatívnej roviny to znamená, že pretransformováva poslania a vízie až na operatívnu úroveň a to prostredníctvom definície základných hodnôt a cieľov. Následne ku každému cieľu priradí kľúčové indikátory výkonnosti a cieľové hodnoty. Balanced Scorecard tiež disponuje prepracovanou metodikou, ktorá slúži k pomerne priamočiarej implementácii v jasne stanovených krokoch a výstupoch. Nemenej dôležitým prínosom je aj vytvorenie jednotného previazaného rámca pre komunikáciu stratégie na nižších stupňoch riadenia. Pričom takéto zdieľanie poskytuje väčší priestor a bohatšie možnosti spolupodieľania sa jednotlivcov na dosahovaní výsledkov v súlade s podnikovou stratégiou. (Krajčiová, 2006)

### **2.1.2 Bariéry konceptu Balanced Scorecard**

Po zostavení Balanced Scorecard je dobré aby bol manažmentom čo najskôr zapojený do systému. Balanced Scorecard umožňuje preklenúť medzeru, ktorá často vzniká v podnikoch a ktorá spočíva v tom, že vývoj a formulovanie stratégie sú zásadným spôsobom oddelené od ich zavedenia. A to vďaka bariéram v tradičných manažérskych systémoch, ktoré boli použité k stanoveniu a komunikovaniu stratégie a smerov, alokácií zdrojov, definícii smeru a cieľov oddeleniu, tímu a jednotlivcov, poskytovanie spätnej väzby.

Podľa Kaplana a Nortona (1996, s 191) boli odhalené štyri konkrétne bariéry, ktoré bránia efektívnemu zavedeniu stratégie viz obr 2.

#### **Neuskutočniteľné vízie a stratégie**

Prvá bariéra vzniká v prípade, že podnik nie je schopný previesť víziu stratégie na zrozumiteľné a uskutočniteľné akcie. To znamená, že vrcholový manažment sa nevie zhodnúť na vízií a stratégií. Chýba konsenzus a jasný smer pretože rôzne skupiny presadzujú rôzne agendy – akosť, neustále zlepšovanie, reengineering, delegovanie právomocí v závislosti na svojom chápaní vízie a stratégie.

#### **Stratégia nie je prepojená s cieľmi oddelení, tímov a jednotlivcov**

Druhá bariéra vzniká pokiaľ nie sú dlhodobé požiadavky stratégie podnikateľskej jednotky prevedené do cieľov oddelení, tímov a jednotlivcov. Pretože oddelenia sa zameriavajú na dodržovanie finančného rozpočtu v tradičnom manažérskom procese. Tímy a jednotlivci

majú svoje ciele prepojené s dosahovaním krátkodobých cieľov na úkor rozvoja schopností. Táto bariéra môže byť pripísaná zlyhaniu manažmentu.

### **Stratégia nie je prepojená s alokáciou zdrojov**

Tretia bariéra predstavuje zlyhanie pri prepožovaní akčných programov a alokácie zdrojov s dlhodobými strategickými prioritami. Zlyhanie v tomto prípade môže byť pripísané vedúcemu strategického plánovania a vedúcemu finančného oddelenia, a to z dôvodu že v čas nepochopili, že musia svoje úsilie spojiť a nie považovať svoje agendy za nezávislé.

### **Spätná väzba je taktická nie však strategická**

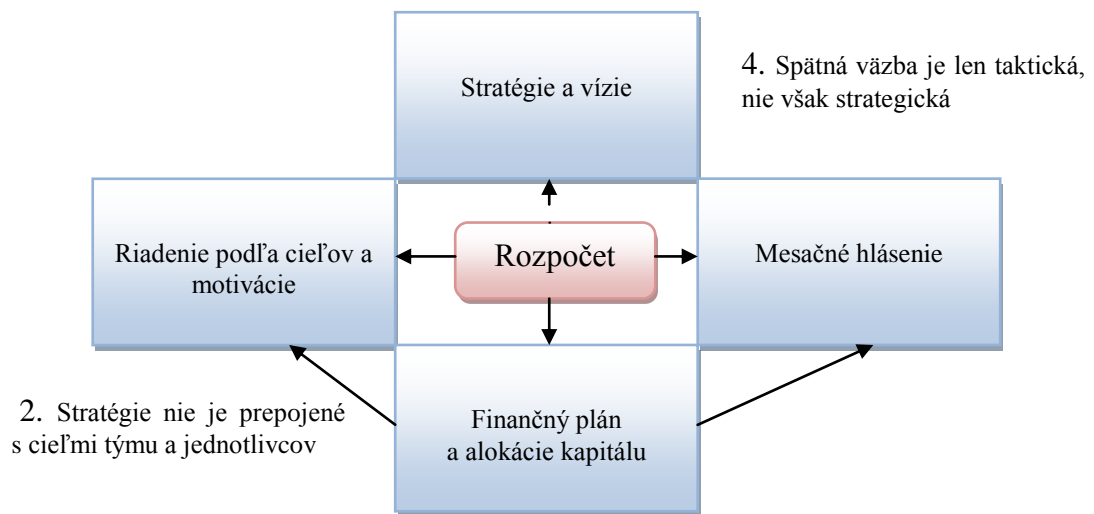
Štvrtá bariéra na týka spôsobu a funkčnosti zavedenia stratégie. Spätná väzba je väčšinou získavané len z krátkodobej prevádzkovej výkonnosti a väčšinou sa týkajú finančných metrik, ktoré obvykle porovnávajú súčasné výsledky s mesačnými a štvrťročnými rozpočtami. Vzhľadom na to, že podniky venujú skúmaniu ukazovateľov malú pozornosť preto podnik nemôže získať spätnú väzbu o stratégií. Strategická spätná väzba a proces učenia sa sa skladajú zo troch dôležitých zložiek.

zdieľaný strategický rámec – vypovedá o stratégií a poskytuje zúčastneným spätnú väzbu ako ich aktíva prispievajú k dosiahnutiu stratégie podniku,

spätnoväzobný proces – zhromažďuje výkonnostné informácie o stratégií a umožňuje testovanie hypotéz o vzájomných vzťahoch medzi strategickými cieľmi

proces tímového riešenia problémov – analyzuje a učí sa z údajov o výkonnosti, následne prispôbuje stratégiu aktuálnym podmienkam. (Přibislavský, 2001)

## 1. Neuskutočnené víze a stratégie



## 3. Stratégia nie je prepojená s alokáciou

Obr. 3 Štyri bariéry strategickej implementácie (Kaplana a Nortona, 1996, s 191)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

#### 3.1 Profil spoločnosti

Spoločnosť XY, s. r. o. bola založená v roku 2003 na základe dlhoročných skúseností z predajom výrobkov a materiálov pre zvislé a vodorovné dopravné značenie. Spoločnosť ponúka kvalitné produkty a služby za prijateľnú cenu. Od roku 2005 začala spoločnosť poskytovať komplexné služby v údržbe vozovky ako napr. realizácia prechodného a trvalého dopravného značenia, vodorovného dopravného značenia, inštalácia dopravných zvodidiel, montáž dopravných odraziek a v súčasnej dobe realizácia bezpečných priechodov pre chodcov

#### **Obchodné meno spoločnosti:**

Spoločnosť je v obchodnom registri zaregistrovaná:

Obchodné meno: XY, s. r. o.

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Výrobky vyrábané a ponúkané spoločnosť je možné nájsť na dopravných komunikáciách na území Slovenskej republiky ale aj v zahraničí. Pričom medzi jej významných odberateľov patrí Národná diaľničná spoločnosť, Správa a údržba ciest, Krajské, Mestské a Obecné úrady a firmy podieľajúce sa na rekonštrukciách a opravách alebo výstavbe nových ciest.

Spoločnosť XY, s. r. o. ponúka sortiment dopravného a reklamného značenia v rôznom materiálovom prevedení a rôznych konštrukciách, dopravné stĺpiky, kotviaci a spojovací materiál, upevňovanie konštrukcií. Súčasťou ponuky firmy sú aj smerové stĺpiky, vodiace obrubníky a spomaľovacie prahy, ktoré hlavne v obciach prinášajú zvýšenie bezpečnosti dopravy. Spoločnosť tiež zabezpečuje dodávanie výstražných a pracovných odevov vrátane doplnkov pre bezpečnosť premávky.

Súčasťou ponuky spoločnosti je aj dodávku, montáž a prenájom dopravného značenia a zariadení, výrobu dopravného značenia. Všetky výrobky splňujú európsku normu STN EN 12899 (technické a konštrukčné prevedenie dopravného značenia, kritéria pre riadenie akosti vo výrobe dopravného značenia – záväzné pre členské krajiny CEN).

V súčasnej dobe sa firma zamerala na predaj zvodidlových systémov do Pobaltských štátov a to hlavne z dôvodu zvýšenia nárokov na bezpečnosť premávky. Oceľové zvodidlá za-



bezpečujú určitú úroveň zachytenia pre vozidlo schádzajúce z jazdného pruhu mimo pozemnú komunikáciu. Všetky konštrukčné diely záchytného systému , ktoré spoločnosť ponúka sú žiarovo zinkované podľa normy. EN ISO 1461.

Od roku 2009 spoločnosť začala realizovať kampaň za zvýšenie bezpečnosti chodcov na priechodoch a to prostredníctvom ich zvýraznenia.

## 4 ANALÝZA VONKAJŠIEHO A VNÚTORNÉHO PROSTREDIA

Predtým než sa bude vyjadrovať stratégia spoločnosti XY, s. r. o. je potrebné analyzovať vonkajšie aj vnútorné prostredie spoločnosti, a to v podobe PEST analýzy, Porterovej analýzy piatich síl, finančnej analýzy a tiež SWOT analýzy. Pretože faktory obsiahnuté v týchto analýzach ovplyvňujú výkonnosť spoločnosti XY, s. r.o. a sú zdrojom dôležitých údajov, ktoré sú potrebné na vytvorenie stratégie pre podnik.

### 4.1 Analýza vonkajšieho prostredia podniku

Neustálym menením sa vonkajšieho prostredia spoločnosti, ktoré podnik nemôže ovplyvniť je potrebné pre podnik sledovať tieto zmeny prostredia a včas na ne reagovať. Vonkajšie prostredie podniku môže byť sledované pomocou analýzy PEST, ktorej súčasťou je politicko-právne okolie, ekonomické okolie, sociálne okolie, technologické okolie.

Na základe toho je potrebné aby každá firma sledovala a analyzovala vonkajšieho prostredia podniku. Na základe tejto analýzy môže podnik správne reagovať na potreby zákazníka, ktorá ovplyvňuje aj efektivitu podniku.

#### **Politicko – právne okolie**

Na spoločnosť vplýva politické a predovšetkým právne prostredie. Pričom pozitívnym vplyvom pre spoločnosť bolo vstup Slovenska do EÚ čím sa zjednodušilo obchodovanie so zahraničnými spoločnosťami. Zavedenie 19 % dane z príjmu umožňuje spoločnosti investovať viac zisku opäť v spoločnosti. Na podnik malo negatívny vplyv zvýšenie DPH na 20% pretože to zvyšuje náklady vstupných materiálov. Tiež má veľmi zlý vplyv na spoločnosti stále meniace sa zákony ich neprehľadnosť ako aj zdĺhavé riešenie právnych problémov zo strany štátnych úradníkov. firmu do značnej miery ovplyvňujú normy vzhľadom na to, že všetky výrobky firmy musia byť certifikované nielen podľa európskej ale aj slovenskej normy. V súčasnej dobe má veľmi negatívny vplyv na spoločnosť stále meniace sa politické prostredie v štáte..

#### **Ekonomické okolie**

Keďže Slovensko patrí medzi krajiny s rozvojovou ekonomikou, snažia sa budovať model trhového hospodárstva podľa vzoru západných ekonomík, teda ekonomiku so zameraním na trvalo udržateľný rozvoj. Veľmi negatívne na spoločnosť vplýva ekonomická kríza a to z dôvodu znižovania počtu nových zákaziek. Avšak do určitej miery má pozitívny vplyv

zvyšujúca sa nezamestnanosť a to z dôvodu, že má možnosť výberu kvalitnejších a zodpovednejších pracovníkov a tiež môže vyvíjať väčší tlak na výšku mzdy. Vznikom nových podnikateľských subjektov sa v posledných rokoch sa zvýšila konkurencia na trhu. Čo však prinieslo aj negatívne rysy, a predovšetkým zavádzaním nečistých praktík pri získavaní veľkých zákazok, znižovanie ceny pod úroveň nákladov. Vzhľadom na to, že spoločnosť obchoduje aj so zahraničnými firmami, ktorých domácou menou nie je euro preto ju do značnej miery ovplyvňuje kurzové riziko a to aj napriek vstupu Slovenska do eurozóny. Pre získavanie nových technológií je finančne náročné spoločnosť by ich mohla financovať len prostredníctvom úverov je dôležité aby spoločnosť sledovala vývoj úrokovej miery. V období krízy vplýva na firmu aj zvyšujúca sa inflácia, ktorá zvyšuje ceny vstupných materiálov.

### **Sociálne – kultúre okolie**

Zabezpečením kvalifikovanej pracovnej sily, ktorú si spoločnosť zaškolí, neznamená, že tento proces získavania a udržiavania zamestnancov končí. Zamestnanci musia mať pocit spoluzodpovednosti pri fungovaní firmy, lojálnosti a hrdosti k firme.

### **Technologické okolie**

Na zlepšenie postavenia na trhu a získaniu náskoku voči konkurencie je potrebné aby sa spoločnosť zamerala na nové a výkonnejšie technológie vo výrobe a tiež by nemala zabúdať na pracovného prostredia svojich zamestnancov. Spoločnosť by mala zaviesť niekoľko nových výrobných liniek s modernou technológiou.

## **4.2 Porterová analýza piatich síl**

Porterová analýza piatich síl slúži i identifikácií faktorov, ktoré ovplyvňujú vyjednávaciu pozíciu spoločnosti XY, s. r. o. Táto analýza pozostáva z piatich faktorov, ktorými sú rivalita, hrozba vstupu nových firiem, vyjednávacía sila dodávateľov, vyjednávacía sila odberateľov a hrozba substitútov. Cieľom tohto modelu je aby spoločnosť XY, s. r. o. pochopila sily, ktoré v tomto prostredí pôsobia a ktoré majú z hľadiska budúceho vývoja pre podnik najväčší význam.

#### 4.2.1 Rivalita

Pri analýze rivality je dôležité si uvedomiť, aké veľké je konkurenčné prostredie na trhu dopravnej infraštruktúry. Dôležitú úlohu tu zohráva hlavne cenová politika a to z dôvodu, že produkty na tomto trhu sú skoro identické pričom sa odlišujú len cenou a kvalitou. To znamená, že konkurencia na tomto trhu je veľká pretože na Slovenský trh sa dostávajú aj cudzie spoločnosti a to hlavne Českej republiky, Poľska atď.

#### 4.2.2 Hrozba vstupu nových firiem

V súčasnej dobe je na trhu dopravnej infraštruktúry veľké množstvo spoločností, ktoré konkurujú Spoločnosti XY a preto by sa mohlo zdať, že vstup nových firiem nehrozí. Treba si však uvedomiť, že určité riziko je tu stále. Vstup nových spoločností by mohlo odraďiť veľká finančná náročnosť a tiež kríza ktorá je v súčasnej dobe na tomto trhu prebieha.

#### 4.2.3 Sila odberateľov

Spoločnosť XY rozdeľuje svojich odberateľov na tuzemských a zahraničných. Pričom zahraničných odberateľov tvoria hlavne spoločnosti s Maďarska a Českej republiky.

Pozitívom je, že spoločnosť nemá len jedného hlavného odberateľa ako tomu bolo v minulosti pretože jeho vyjednávací sila o cene bola silná a to z dôvodu, že prechod ku konkurenčnej spoločnosti nie je veľký problém keďže spoločnosti ponúkajú zrovnateľné výrobky.

#### 4.2.4 Sila dodávateľov

Vplyv dodávateľov nie je výrazný, avšak môže sa líšiť u surovín, ktoré sú k dispozícii len u úzkeho výberu dodávateľov (približne 1-2 firmy v Amerike), to znamená že ich vyjednávací pozícia je vyššia. Ale u väčšiny surovín existuje silná konkurencia či sa znižuje ich vyjednávací sila.

#### 4.2.5 Hrozba substitútov

V odvetví dopravnej infraštruktúry v súčasnej dobe hrozba substitútov je zanedbateľná pretože neexistuje iný spôsob prepravy, ktorý by bol schopný ju nahradiť.

### 4.3 Finančná analýza

Analýza vnútorného prostredia je veľmi dôležitá pretože jej hlavným cieľom je analyzovať finančnú situáciu spoločnosti XY. V rámci analýzy vnútorného prostredia bude spracovaná finančná analýza a ekonomická pridaná hodnota.

Účelom finančnej analýzy je vyjadriť čo najkomplexnejšie finančnú situáciu podniku. Predstavuje ohodnotenie hospodárenia spoločnosti. Slúži ako zdroj pre posudzovanie podniku nie len pre manažérov a investorov ale aj obchodných partnerov, konkurentov atd.

Vzhľadom na to, že nie je možné presné zaradenia analyzovanej spoločnosti do určitého odvetvia nebude súčasťou finančnej analýzy porovnanie s odvetvím.

Finančná analýza je spracovávaná na slovenskú spoločnosť v rokoch 2008 až 2010. Vzhľadom na to, že Slovenská republika 1. 1. 2009 vstúpila do eurozóny a prijala novú menu Euro, sú údaje a výpočty z roku 2008 prepočítane kurzom 30,126 €/SKK aby sa zabezpečila prehľadnosť analyzovaných údajov.

#### 4.3.1 Absolútne ukazovatele

Absolútne ukazovatele sa využívajú k analýze vývojových trendov čo predstavuje horizontálna analýza a k percentuálnemu rozboru komponentov čo predstavuje vertikálna analýza.

Percentuálny rozbor položiek majetkovej a finančnej štruktúry je uvedený v tabuľke 1 a vývojové trendy u majetkovej a finančnej štruktúry sú uvedené v tabuľke 2. V prípade percentuálneho rozboru položiek výnosov a nákladov sú údaje uvedené v tabuľke 3 a vývojové trendy sú uvedené v tabuľke 4.

Pre rozbor rozvahy je ako základňa zvolená celková výška aktíva respektíve pasív a pre rozbor výkazu ziskov a strát celková výška výnosov respektíve nákladov.

Z vývoja majetkovej štruktúry si môžeme všimnúť, že celková hodnota dlhodobého majetku sa počas sledovaného obdobia nemení. Z tabuľky percentuálneho rozboru môže vidieť, klesajúce charakteru podielu dlhodobého majetku na celkových aktívach. Z dlhodobého majetku má spoločnosť vo svojej rozvahe dlhodobý nehmotný majetkom a dlhodobý hmotný majetok. V prípade dlhodobého nehmotného majetku znižujúca hodnota tohto ukazovateľa je dôsledkom zvýšenia oprávok na softvéru, ktorý spoločnosť používa.

Dlhodobý hmotný majetok tvoria predovšetkým stroje a zariadenia. Hodnoty strojov a zariadení počas sledovaného obdobia nezaznamenali veľké zmeny. mierne zmeny hodnôt vznikli v súvislosti s opravkami.

Počas sledovaného obdobia došlo k výraznej zmene obežného majetku a to hlavne v roku 2010 kedy jeho podiel na celkových aktívach tvoril až 54,13%. Hlavný podiel na tejto zmene majú zásoby a to v podobe materiálu a tiež krátkodobé pohľadávky ktoré v roku 2010 medziročne stúpili až o 201,74% . Z výpočtov tiež vidíme aj medziročný nárast krátkodobého finančného majetku, ktorý sa na obežnom majetku podieľa približne 9%.

Pri pohľade na pasívnu časť rozvahy môžeme vidieť rastúci trend vlastného kapitálu a to predovšetkým vďaka hospodáreniu spoločnosti kedy v rokoch 2009 a 2010 dosiahla zisk. Z výpočtov v sledovanom období vidieť poklese podielu celkových záväzkov na pasívach počas celého sledovaného obdobia. Tento klesajúci trend je spôsobený hlavne medziročným poklesom dlhodobých záväzkov vo všetkých troch rokoch a tiež medziročným poklesom dlhodobých bankových úverov v roku 2009. V prípade krátkodobých záväzkov došlo v roku 2009 k medziročnému poklesu krátkodobých záväzkov o 37,04% , avšak v roku 2010 vzrástli až o 87,32%.

Tab. 1 Rozbor položiek majetkovej a finančnej štruktúry

v €	2008		2009		2010	
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>171 846</b>	<b>100%</b>	<b>150 181</b>	<b>100%</b>	<b>241 658</b>	<b>100%</b>
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>122 891</b>	<b>71,51%</b>	<b>114 316</b>	<b>76,12%</b>	<b>110 130</b>	<b>45,57%</b>
DNM	1 270	0,74%	45	0,03%	654	0,27%
DHM	121 622	70,77%	114 272	76,09%	109 476	45,30%
DFM	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Obežné aktíva</b>	<b>48 645</b>	<b>28,31%</b>	<b>35 092</b>	<b>23,37%</b>	<b>130 814</b>	<b>54,13%</b>
Zásoby	16 878	9,82%	4 250	2,83%	51 834	21,45%
Dl. pohľadávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Kr. pohľadávky	30 174	17,56%	19 034	12,67%	57 434	23,77%
Krátkodobý fin. maj.	1 593	0,93%	11 808	7,86%	21 546	8,82%
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>309</b>	<b>0,18%</b>	<b>773</b>	<b>0,52%</b>	<b>714</b>	<b>0,30%</b>
<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>171 846</b>	<b>100%</b>	<b>150 181</b>	<b>100%</b>	<b>241 658</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>34 751</b>	<b>20,22%</b>	<b>51 370</b>	<b>34,21%</b>	<b>75 516</b>	<b>31,25%</b>
Základný kapitál	9 869	5,74%	9 869	6,57%	9 869	4,08%
Kapitálové fondy	16 073	9,35%	16 073	10,70%	16 073	6,65%
Fondy zo zisku	26 102	15,19%	22 100	14,72%	22 100	9,15%
VH minulých rokov	-13 290	-7,73%	-13 290	-8,85%	3 329	1,38%

VH BO	-4 002	-2,33%	16 619	11,07%	24 146	9,99%
<b>Cudzie zdroje</b>	<b>137 094</b>	<b>79,78%</b>	<b>98 811</b>	<b>65,79%</b>	<b>166 142</b>	<b>68,75%</b>
Rezervy	4 990	2,9%	5 108	3,40%	602	0,25%
Dl. závazky	15 735	9,16%	14 176	9,44%	12 934	5,35%
Kr. závazky	82 670	48,11%	52 050	34,66%	89 481	37,03%
Bankové úvery a výpomoci	33 699	19,61%	27 478	18,30%	63 124	26,12%
<i>BÚ dlhodobý</i>	<i>17 540</i>	<i>10,21%</i>	<i>9 199</i>	<i>6,13%</i>	<i>9 199</i>	<i>3,81%</i>
<i>BÚ krátkodobý</i>	<i>15 204</i>	<i>8,85%</i>	<i>17 907</i>	<i>11,92%</i>	<i>52 812</i>	<i>21,85%</i>
<i>Krátkodobé fin. výpomoci</i>	<i>954</i>	<i>0,56%</i>	<i>372</i>	<i>0,25%</i>	<i>1 112</i>	<i>0,46%</i>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

Tab. 2 Vývojové trendy položiek majtkovej a finančnej štruktúry

v €	2008	2009	09/08	2010	10/09	10/08
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>171 846</b>	<b>150 181</b>	<b>-12,61%</b>	<b>241 658</b>	<b>60,91%</b>	40,62%
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>122 891</b>	<b>114 316</b>	<b>-6,98%</b>	<b>110 130</b>	<b>-3,66%</b>	-10,38%
DNM	1 270	45	-96,49%	654	1367,85%	-48,47%
DHM	121 622	114 272	-6,04%	109 476	-4,20%	-9,99%
DFM	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
<b>Obežné aktíva</b>	<b>48 645</b>	<b>35 092</b>	<b>-27,86%</b>	<b>130 814</b>	<b>272,78%</b>	168,92%
Zásoby	16 878	4 250	-74,82%	51 834	1119,61%	207,11%
Dl. pohľadávky	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
Kr. pohľadávky	30 174	19 034	-36,92%	57 434	201,74%	90,34%
Krátkodobý fin. maj.	1 593	11 808	641,28%	21 546	82,48%	1252,65%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>309</b>	<b>773</b>	<b>150,05%</b>	<b>714</b>	<b>-7,72%</b>	130,75%
<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>171 846</b>	<b>150 181</b>	<b>-12,61%</b>	<b>241 658</b>	<b>60,91%</b>	40,62%
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>34 751</b>	<b>51 370</b>	<b>47,82%</b>	<b>75 516</b>	<b>47,00%</b>	117,30%
Základný kapitál	9 869	9 869	0,00%	9 869	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	16 073	16 073	0,00%	16 073	0,00%	0,00%
Fondy zo zisku	26 102	22 100	-15,33%	22 100	0,00%	-15,33%
VH minulých rokov	-13 290	-13 290	0,00%	3 329	-125,05%	-125,05%
VH BO	-4 002	16 619	-515,27%	24 146	45,29%	-703,36%
<b>Cudzie zdroje</b>	<b>137 094</b>	<b>98 811</b>	<b>-27,92%</b>	<b>166 142</b>	<b>68,14%</b>	21,19%
Rezervy	4 990	5 108	2,36%	602	-88,21%	-87,93%
Dl. závazky	15 735	14 176	-9,90%	12 934	-8,76%	-17,80%
Kr. závazky	82 670	52 050	-37,04%	89 481	71,92%	8,24%
Bankové úvery a výpomoci	33 699	27 478	-18,46%	63 124	129,73%	87,32%
<i>BÚ dlhodobý</i>	<i>17 540</i>	<i>9 199</i>	<i>-47,55%</i>	<i>9 199</i>	<i>0,00%</i>	<i>-47,55%</i>
<i>BÚ krátkodobý</i>	<i>15 204</i>	<i>17 907</i>	<i>17,77%</i>	<i>52 812</i>	<i>194,93%</i>	<i>247,35%</i>
<i>Krátkodobé fin. výpomoci</i>	<i>954</i>	<i>372</i>	<i>-61,07%</i>	<i>1 112</i>	<i>199,41%</i>	<i>16,56%</i>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	0,00%

V tabuľkách 3 a 4 obsahujú percentuálny rozbor výnosov a nákladov a vývojové trendy u položiek výkazu ziskov a strát. Z tabuľky 3 môžeme vidieť, že hodnota výkonov kopíruje celkové výnosy, kde majú majoritný podiel, z čoho je zjavné, že spoločnosť XY sa zaoberá prevažne výrobnou činnosťou.

Najväčšiu položku nákladov tvorí výrobná spotreba, ktorá sa podieľa na celkových nákladoch v rokoch 2008 a 2009 viac ako 65% a v roku 2010 je to dokonca viac ako 71%. Rok 2010 bol tiež v znamení zníženia Osobných nákladov a to v medziročnom poklese o 21,15%, ktorých dôvodom bolo zníženie počtu zamestnancov v spoločnosti.

Tab. 3 Rozbor položiek výnosov a nákladov

v €	2008		2009		2010	
Tržby z predaja tovoru	4 067	0,75%	3 917	0,69%	3 266	0,60%
Výroba	532 213	97,87%	548 645	96,74%	499 982	92,41%
tržby z predaja tovoru a služieb	529 541	97,38%	552 436	97,41%	494 923	91,47%
zmena stavú zásob	2 672	0,49%	-3 791	-0,67%	5 059	0,93%
aktivácia	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatné výnosy	7 525		14 581	2,57%	37 818	6,99%
<b>VÝNOSY</b>	<b>543 806</b>	<b>100,00%</b>	<b>567 143</b>	<b>100,00%</b>	<b>541 065</b>	<b>100,00%</b>
Náklady na tovar	3 664	0,67%	3 127	0,58%	2 776	0,54%
Výrobná spotreba	353 271	65,01%	355 454	65,41%	367 310	71,93%
Nákladové úroky	3 206	0,59%	2 556	0,47%	1 319	0,26%
Odpisy DHM aDNM	13 689	2,52%	13 697	2,52%	12 009	2,35%
Osobné náklady	161 112	29,65%	157 688	29,02%	124 335	24,35%
Ostatné náklady	8 438	1,55%	10 863	2,00%	2 926	0,57%
<b>NÁKLADY</b>	<b>543 381</b>	<b>100,00%</b>	<b>543 386</b>	<b>100,00%</b>	<b>510 675</b>	<b>100,00%</b>

Tab. 4 Vývojové trendy položiek výnosov a nákladov

v €	2008	2009	09/08	2010	10/09	10/08
Tržby z predaja tovoru	4 067	3 917	-3,69%	3 266	-16,62%	-19,70%
Výroba	532 213	548 645	3,09%	499 982	-8,87%	-6,06%
tržby z predaja tovoru a služieb	529 541	552 436	4,32%	494 923	-10,40%	-6,54%
zmena stavú zásob	2 672	-3 791	-241,86%	5 059	-233,45%	89,33%
aktivácia	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
Ostatné výnosy	7 525	14 581	93,76%	37 818	159,36%	402,55%
<b>VÝNOSY</b>	<b>543 806</b>	<b>567 143</b>	<b>4,29%</b>	<b>541 065</b>	<b>-4,60%</b>	<b>-0,50%</b>
Náklady na tovar	3 664	3 127	-14,67%	2 776	-11,22%	-24,25%



Výrobná spotreba	353 271	355 454	0,62%	367 310	3,34%	3,97%
Nákladové úroky	3 206	2 556	-20,27%	1 319	-48,40%	-58,86%
Odpisy DHM aDNM	13 689	13 697	0,06%	12 009	-12,32%	-12,27%
Osobné náklady	161 112	157 688	-2,13%	124 335	-21,15%	-22,83%
Ostatné náklady	8 438	10 863	28,74%	2 926	-73,06%	-65,33%
<b>NÁKLADY</b>	<b>543 381</b>	<b>543 386</b>	<b>0,00%</b>	<b>510 675</b>	<b>-6,10%</b>	<b>-6,02%</b>

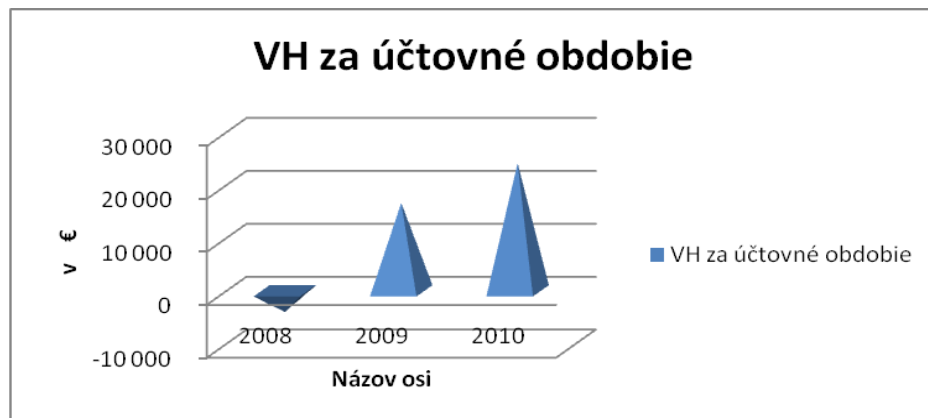
#### 4.3.2 Analýza vývoja hospodárskeho výsledku

V tabuľke 5 je sumarizovaný prehľad vývoja hospodárskeho zisku i jeho jednotlivých súčastí. Z tabuľky aj grafu je možné vypočítať, že hodnota hospodárskeho výsledku počas sledovaného obdobia rástla aj keď rok 2008 bol pre spoločnosť XY, s. r. o. náročný pretože hospodárila so stratou. V prípade hospodárskeho výsledku hospodárenia môže vidieť obrovský nárast v roku 2009 oproti roku 2008 čo spôsobila vyššia pridaná hodnota. V roku 2010 taktiež výsledok hospodárenia s hospodárskej činnosti vzrástol aj napriek poklesu pridanej hodnoty treba však brať do úvahy pokles osobných nákladov, čo bolo spôsobené prepúšťaním zamestnancov.

Z detailného rozboru jednotlivých častí hospodárskeho výsledku je vidieť, že počas celého sledovaného obdobia je vykázaná strata vo finančnom výsledku hospodárenia, čo je spôsobené hlavne položkami Ostatné finančné náklady a Ostatné finančné výnosy. Ako už bolo zmienené, spoločnosť XY s. r. o. má svojich odberateľov v zahraničí, ktorý nie sú súčasťou menovej únie tieto položky s najväčšou pravdepodobnosťou vykazujú kurzové straty a zisky a v tomto prípade prevyšujú kurzové straty nad ziskami čo spôsobuje záporné hodnoty.

Tab. 5 Vývoj hospodárskeho výsledku

	2008	2009	2010
VH z hospodárskej činnosti	2 680	20 471	30 457
VH z finančnej činnosti	-5 443	-220	-2 127
VH z mimoriadnej činnosti	0	0	0
VH za účtovné obdobie	-4 002	16 619	24 146
VH pred zdanením (EBT)	-2 763	20 250	28 330
VH pred zdanením a úrokmi (EBIT)	443	22 807	29 649
VH pred zdanením, úrokmi a odpismi (EBITDA)	14 132	36 504	41 658
Nákladové úroky	3 206	2 556	1 319



Obr. 4 Vývoj hospodárskeho výsledku – XY, s. r. o. [vlastné spracovanie]

Tabuľka 6 obsahuje dôležité údaje a to hlavne z pohľadu manažmentu. Jedná sa o rozdelenie hospodárskeho výsledku pred zdanením a úrokmi. Manažérov predovšetkým zaujíma, koľko z výsledku pred zdanením a úrokmi ostáva v spoločnosti v podobe čistého zisku a koľko je podiel pripadajúci veriteľom a štátu v podobe daňovej povinnosti.

Tab. 6 Delenie hospodárskeho výsledku pred úrokmi a zdanením

v €	2008	2009	2010
VH pred zdanením a úrokmi	443	22 807	29 649
Veriteľ (nákladové úroky)	3 206	2 556	1 319
Štát (daň)	1 239	3 632	4 184
Podnik (čistý zisk)	-4 002	16 619	24 146



Obr. 5 Delenie hospodárskeho výsledku pred úrokmi a zdanením

### 4.3.3 Rozdielové ukazovatele

Čistý pracovný kapitál patrí medzi rozdielové ukazovatele, ktoré majú vplyv na likviditu spoločnosti. Čistý pracovný kapitál je definovaný ako rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými záväzkami. Aby bol podnik likvidný musí mať potrebnú výšku voľného kapitálu. Čistý pracovný kapitál je založený na rozlíšení obežného a dlhodobého majetku a tiež na rozlíšení dlhodobého a krátkodobého viazaného kapitálu.

(Pavelková a Knápková, 2009, s 27)

### Čistý pracovný kapitál

Tabuľka 7 ukazuje vývoj čistého pracovného kapitálu, tiež podiel čistého pracovného kapitálu na obežných aktívach a na celkových aktívach, spoločnosti v rokoch 2008 až 2010, pričom môžeme vidieť, že počas celého sledovaného obdobia má záporné hodnoty. Z čoho vyplýva, že podnik využíva svoje krátkodobé cudzie zdroje na financovanie jak dlhodobého majetku, čím vzniká riziko že spoločnosť nebude schopná splácať svoje záväzky.

Tab. 7 Vývoj čistého pracovného kapitálu

	2008	2009	2010
Čistý pracovný kapitál	-50 183	-35 237	-12 591
ČPK/OM	-103,16%	-100,41%	-9,63%
ČPK/A	-29,20%	-23,46%	-5,21%

#### 4.3.4 Pomerové ukazovatele

Pomerové ukazovatele predstavujú analýzu účtovných výkazov, ktoré umožňujú získať rýchlu predstavu o základných finančných charakteristikách podniku.

##### Analýza likvidity

Likvidita vyjadruje schopnosť podniku hradiť svoje záväzky.

Likvidita III. stupňa vyjadruje schopnosť podniku premeniť všetkých obežné aktíva na hotovosť a uspokojiť tak svojich veriteľov. Ako môže vidieť v tabuľke 8, bežná likvidita spoločnosť v sledovanom období je hlboko pod doporučenými hodnotami. Môžeme si všimnúť, že v roku 2010 sa jej hodnota zlepšila aj keď jej úroveň je po hodnotou jedna, čo znamená, že podniková likvidita je značne riziková a to z dôvodu, že spoločnosť využíva časť krátkodobých záväzkov k financovaniu dlhodobého majetku.

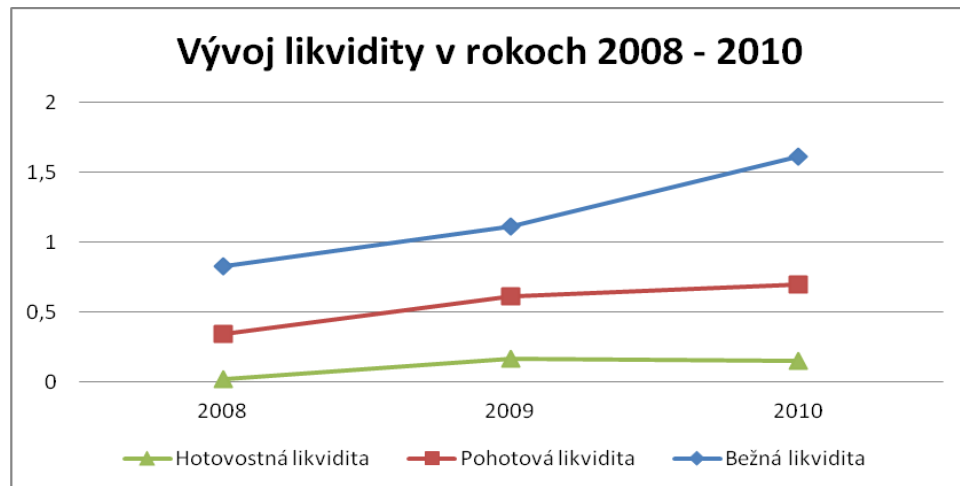
V prípade pohotovej likvidity môžeme konštatovať, že spoločnosť dosahuje oveľa nižších hodnôt ako sú odporúčenia rovnako ako pri bežnej likvidite.

Pre hotovostnú likviditu sú doporučené hodnoty v intervale od 0,2 do 0,5 pričom môžeme vidieť, že v rokoch 2009 a 2010 a mi spoločnosť priblížila. V tomto prípade však ukazovateľ nie je hodnotený až tak negatívne a to z dôvodu, že spoločnosť má možnosť čerpania krátkodobého úveru v prípade potreby.

Likvidita u spoločnosť nie je pozitívna čo je spôsobené tým, že spoločnosť viaže prostriedky v zásobách a pohľadávkach.

Tab. 8 Ukazovatele likvidity

	2008	2009	2010	
Bežná likvidita	0,49	0,50	0,91	1,5 – 2,5
Pohotová likvidita	0,32	0,44	0,55	1 – 1,5
Hotovostná likvidita	0,02	0,17	0,15	0,2 – 0,5



Obr. 6 Graf vývoje likvidity v letech 2008 až 2010

### Ukazovatele rentability

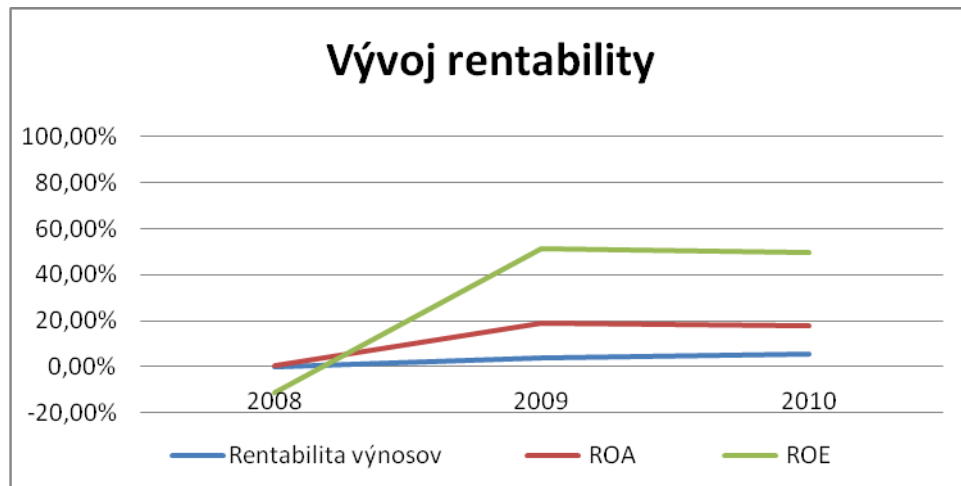
Rentabilita vyjadruje ziskovosť spoločnosti. V prípade rentability tržieb má ukazovateľ stúpajúcu tendenciu, aj keď v roku 2008 má zápornú hodnotu čo bolo spôsobené negatívnym vývojom v tomto roku. V rokoch 2009 a 2010 je tento ukazovateľ kladný čo znamená, že spoločnosť je zisková.

Z tabuľky 9 môžeme tiež vidieť, že rentabilita celkového kapitálu v sledovanom období rastie čo je pozitívne pretože tento ukazovateľ vyjadruje produkčnú silu podniku. Nízka hodnoty rentability celkového kapitálu v roku 2008 je spôsobená negatívnym vývojom rentability tržieb v tomto roku.

Rentabilita vlastného kapitálu vyjadruje výnosnosť kapitálu, ktorý do spoločnosti vložia vlastníci. Pričom v roku 2008 je jeho hodnota záporná čo je spôsobené negatívnym vývojom čistého zisku v tomto roku.

Tab. 9 Ukazovatele rentability

	2008	2009	2010
Rentabilita tržieb	-0,75%	2,99%	4,85%
Rentabilita výnosov	0,08%	4,02%	5,48%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	0,26%	15,19%	12,27%
Rentabilita úplatného kapitálu	0,65%	28,93%	21,39%
Rentabilita vlastného kapitálu ROE	-11,52%	32,35%	31,97%



Obr. 7 Graf vývoj rentability v rokoch 2008 - 2010

### Ukazovatele zadlženosti

Doporučená hodnota celkovej zadlženosti podniku by sa mala pohybovať medzi 30% a 60%. Spoločnosť XY tieto hodnoty počas sledovaného obdobia presahuje pričom doporučennej hodnote sa približuje hlavne v roku 2009. Vysoká úroveň celkovej zadlženosti je spôsobená hlavne vysokým podielom krátkodobých záväzkov. Vyššie hodnoty tohto ukazovateľa predstavujú hlavne riziko pre veriteľov a vlastníkov spoločnosti.

Z tabuľky 10 vyplýva, že miera zadlženosti spoločnosti XY má klesajúci charakter čo je pozitívnym signálom pre banky, pre ktoré je tento ukazovateľ dôležitý z hľadiska poskytovania úveru.

V prípade ukazovateľa krytia dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi spoločnosť XY neuplatňovala zlaté pravidlo financovania dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi pretože ako môžeme vidieť v tabuľke 10 hodnota počas celého sledovaného obdobia bola nižšia ako 1 čo znamená, že dlhodobý majetok je krytý prostredníctvom krátkodobých zdrojov čo môže spôsobovať problémy pri úhrade záväzkov spoločnosti.

Úrokové krytie predstavuje schopnosť podniku splácať úroky. Odporúčaná hodnota tohto ukazovateľa je viac ako 5. Z tabuľky 10 možno vidieť že spoločnosť XY tejto hodnoty v roku 2008 nedosahuje dokonca je jeho hodnota nižšia ako jeden čo znamená, že podnik nie je schopný splácať úroky čo je dôsledkom záporného vývoja zisku v tomto roku. V rokoch 2009 a 2010 môžeme konštatovať, že spoločnosť nemá problém vytárať dostatočný zisk na krytie potenciálnych úrokov.

Tab. 10 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti

	2008	2009	2010
Celková zadlženosť	79,78 %	65,79 %	68,75 %
Miera zadlženosti	3,94	1,92	2,20
Dlhodobé záväzky/Záväzky	0,24	0,24	0,13
Dlhodobé záväzky/Dlhodobý kapitál	0,49	0,31	0,23
Krytie dlh. majetku vlastným kapitálom	0,28	0,45	0,69
Krytie dlh. majetku dlh. zdrojmi	0,55	0,65	0,89
Úrokové krytie	0,14	8,92	22,48

### Ukazovatele aktivity

Z tabuľky 11 môžeme vidieť, že ukazovateľ obratu aktív sa pohybuje v intervale od 2,06 do 3,70 pričom tento ukazovateľ udáva, koľkokrát sa aktíva obrátia do tržieb za rok. Vysoké hodnoty tohto ukazovateľa vyjadrujú efektívne využívanie aktív spoločnosti i keď v roku 2010 zaznamenal tento ukazovateľ pokles.

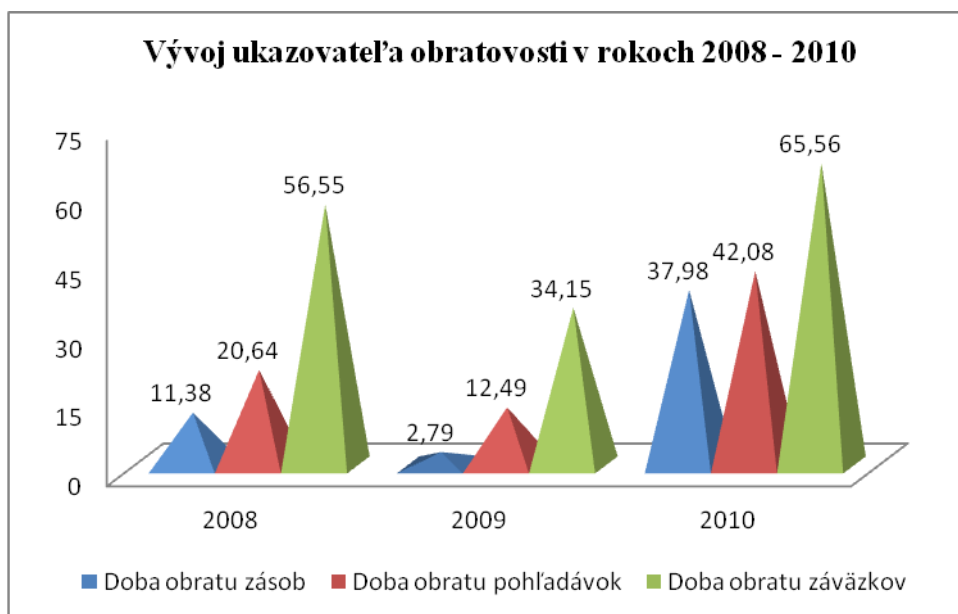
Z tabuľky môžeme vidieť, že doba obratu zásob v roku 2010 vzrástla až na 37,98 dní, čo znamená, že spoločnosť potrebovala na dosiahnutie svojich tržieb podstatne viac zásob.

Hodnota ukazovateľa obratu pohľadávok a záväzkov ukazuje, ako rýchlo sa pohľadávky a záväzky premenia na peňažné prostriedky v tomto prípade hodnoty počas obdobia rástli.

Pokiaľ porovnáme hodnoty ukazovateľa doby obratu pohľadávok a záväzkov, potom zistíme, že spoločnosť XY, s. r. o. vo všetkých sledovaných obdobiach jednoznačne rýchlejšie prijíma splatné pohľadávky ako spláca svoje záväzky čo znamená, že dodávatelia je financujú prostredníctvom obchodného úveru .

Tab. 11 Ukazovatele aktivity

	2008	2009	2010
Obrat celkových aktív	3,11	3,70	2,06
Obrat zásob	31,62	130,90	9,61
Doba obratu zásob	11,38	2,79	37,98
Obrat pohľadávok	17,68	29,23	8,67
Doba obratu pohľadávok	20,64	12,49	42,08
Obrat záväzkov	5,42	8,40	4,86
Doba obratu záväzkov	56,55	34,15	65,56



Obr. 8 Graf vývoja obratovosti v rokoch 2008 -2010

#### 4.3.5 Ostatné ukazovatele

Z tabuľky 12 môžeme vidieť klesajúci charakter ukazovateľa pridanej hodnoty na počet zamestnancov pričom najnižších hodnôt spoločnosť dosiahla v roku 2010. Čo bolo spôsobené hlavne znižujúcim sa počtom zamestnancov. V prípade ukazovateľa Tržby na počet zamestnancov má tento ukazovateľ rastúci charakter čo je spôsobené hlavne znížením počtu zamestnancov a tiež z výšením tržieb v sledovanom období. V prípade VH pred zdaním na pridanú hodnotu vykazuje ukazovateľ rastúci charakter a to hlavne vďaka zvyšujúcemu sa VH pred zdanením počas sledovaného obdobia

Tab. 12 Ostatné ukazovatele

	2008	2009	2010
Pridaná hodnota/Počet zamestnancov	7 798	8 817	7 009
Tržby/Počet zamestnancov	23 200	25 289	26 220
Osobné náklady/ Počet zamestnancov	7 005	7 168	6 544
Výrobná spotreba/Výnosy	64,96%	62,67%	67,89%
Osobné náklady/Výnosy	29,63%	27,80%	22,98%
Odpisy/Výnosy	2,52%	2,42%	2,22%
Nákladové úroky/Výnosy	0,59%	0,45%	0,24%
Pridaná hodnota/Výnosy	32,98%	34,20%	24,61%
Osobné náklady/Pridaná hodnota	89,83%	81,29%	93,37%



Odpisy/Pridaná hodnota	7,63%	7,06%	9,02%
Nákladové úroky/Pridaná hodnota	1,79%	1,32%	0,99%
VH pred zdanením/Pridaná hodnota	-1,54%	10,44%	21,27%

#### 4.3.6 Súhrnné ukazovatele

V rámci finančnej analýzy je možné použiť aj niekoľko súhrnných ukazovateľov, ktoré sa snažia vyjadriť súhrnnú finančnú situáciu a finančné zdravie podniku. Ich vypovedajúca schopnosť je však obmedzená – podnik je príliš zložitý systém a vyjadrenie pomocou jedného čísla je problematické.

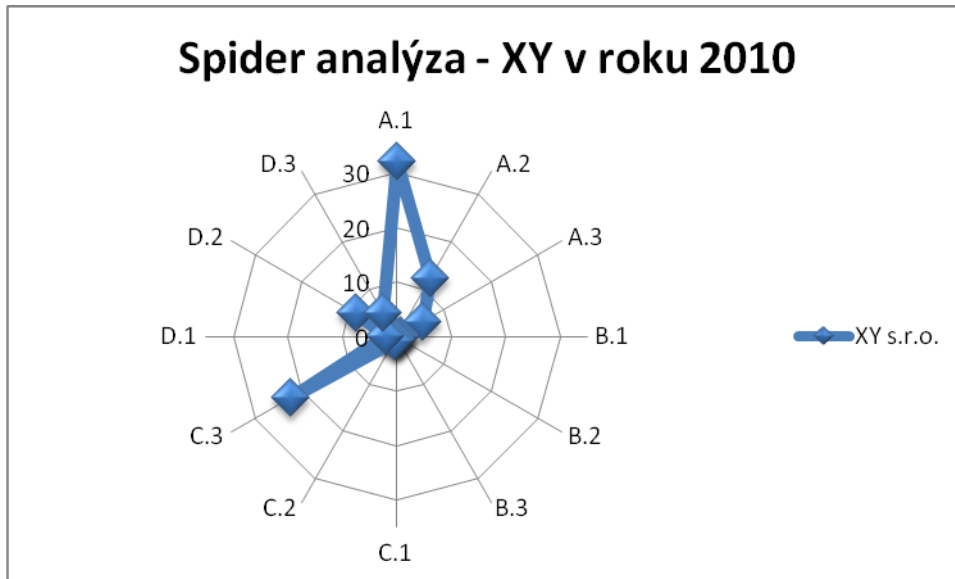
#### Spider analýza

V nasledujúcej tabuľke sa pozrieme na výsledky 4 základných skupín pomerových ukazovateľov (zadlženosť, rentabilita, likvidita, aktivita) jedným pohľadom za pomoci radarového grafu. Krivky v grafe je možné jednoducho interpretovať.

Zjednodušene môžeme povedať, že čím je krivka spoločnosti položená ďalej od stredu grafu, tým je na tom podnik lepšie. Samozrejme má táto interpretácia isté obmedzenia. Napr. príliš vysoké hodnoty u ukazovateľa likvidity svedčia o neefektívnom umŕtvovaní peňazí v rôznych formách obežného majetku, príliš vysoký podiel vlastného kapitálu môže znižovať možnosti využitia finančnej páky a pod.

Tab. 13 Ďalšie ukazovatele v roku 2010

Ukazovateľ	Sektor		XY s.r.o.
<b>Rentabilita</b>	A.1	A.1 Rentabilita vlastného kapitálu	31,97%
	A.2	A.2 Rentabilita aktív	12,27%
	A.3	A.3 Rentabilita výnosov	5,48%
<b>Likvidita</b>	B.1	B.1 Bežná likvidita	0,91
	B.2	B.2 Pohotová likvidita	0,55
	B.3	B.3 Hotovostní likvidita	0,15
<b>Zadlženosť</b>	C.1	C.1 Vlastní kapitál / Aktíva	0,69
	C.2	C.2 Krytí dlh. majetku dlh. kapitálam	0,89
	C.3	C.3 Úrokové krytí	22,48
<b>Obratovosť</b>	D.1	D.1 Obratovosť aktív	2,06
	D.2	D.2 Obratovosť pohľadávok	8,67
	D.3	D.3 Obratovosť záväzku	4,86



Obr. 9 Graf Spider analýza v roku 2010

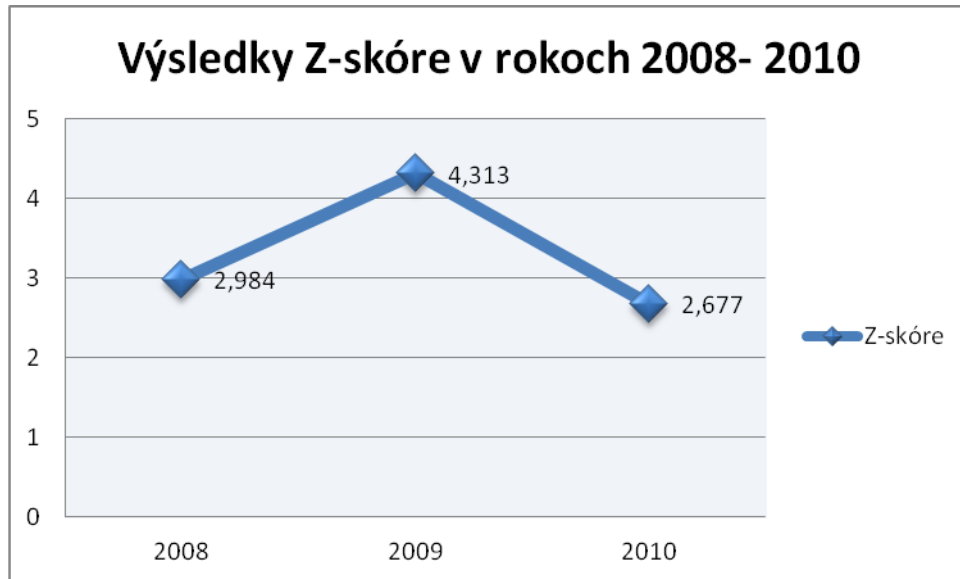
**Z- skóre (Altmanov model)**

V prípade, že spoločnosť dosiahne hodnotu Z vyššiu ako 2,99, má uspokojivú finančnú situáciu, pri  $Z=1,81$  až 2,99 nevyhranenú finančnú situáciu a pri Z menšie ako 1,81 má veľmi silné finančné problémy. Použitie tohto ukazovateľa v slovenských podmienkach problematické, a to najmä preto, že v indexe nie je obsiahnutá problematika vysokej platobnej neschopnosti, ktorá je problémom slovenskej ekonomiky.

Z tabuľky 14 môže konštatovať, že spoločnosť dosahuje uspokojivej finančnej situácie a keď si v roku 2010 pohoršila, ale blížila sa k doporučenej hodnote.

Tab. 14 Výpočet Altmanova Z-skóre

	2008	2009	2010
ČPK/A * 0,717	-0,209	-0,168	-0,037
ČZ/A * 0,847	-0,020	0,094	0,085
EBIT/A * 3,107	0,008	0,472	0,381
VK/Závazky * 0,420	0,106	0,218	0,191
T/A * 0,998	3,099	3,697	2,057
Z-skóre	2,984	4,313	2,677



Obr. 10 Graf Z-skóre

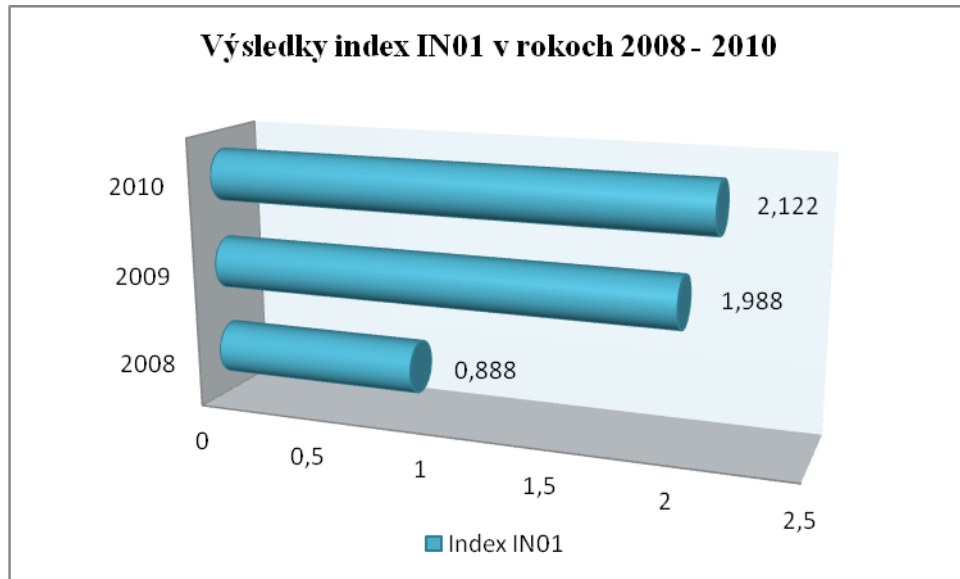
**Index IN01**

V prípade, že hodnota indexu je väčšia ako 1,77 znamená že podnik tvorí hodnotu, ak je hodnota indexu IN01 menšia ako 0,75 znamená, že podnik speje k bankrotu. Medzi hodnotami 1,77 a 0,75 je šedá zóna.

Podľa tohto kritéria môžeme povedať, že sa podnik nachádzal v roku 2008 v šedej zóne a v rokoch 2009 a 2010 na dobrej hodnote.

Tab. 15 Index IN01

	2008	2009	2010
A/Závazky * 0,13	0,163	0,198	0,189
EBIT/NÚ * 0,04	0,006	0,357	0,899
EBIT/A * 3,92	0,010	0,595	0,481
V/A * 0,21	0,665	0,793	0,470
OA(KZ+KBÚ) * 0,09	0,045	0,045	0,083
Index IN01	0,888	1,988	2,122



Obr. 11 Graf indexu IN01

#### 4.3.7 Ekonomická pridaná hodnota

Pri analýze spoločnosti som použila aj ukazovateľ EVA, ktorý je vhodný predovšetkým vďaka možnosti identifikovať a účinne riadiť oblasti prevádzkových, finančných a investičných činností, ktoré významne ovplyvňujú výkonnosť a konkurencieschopnosť spoločnosti. Využitie tohto meradla núti spoločnosť hľadať zdroje tvorby hodnoty – tzv. generátory hodnoty.

Vzhľadom k dostupnosti údajov v spoločnosti XY, s. r. o. je použitý ekonomický model výpočtu ukazovateľa EVA

Ekonomický model používa k výpočtu ekonomickej pridanej hodnoty vzťah:

$EVA = NOPAT - WACC \times C$  pričom v nasledujúcej časti sa pokúsime úpravami účtových údajov získať položky C (NOA), NOPAT a WACC

#### Vymedzenie C (NOA)

Ako je uvedené v teórii veľkosť investovaného kapitálu je možné stanoviť z pasív súvahy – tzv. finančný prístup (Capital – C), alebo z aktív – tzv. majetkový prístup ( Net Operating Assets – NOA). Pre naše účely je vhodnejšie využitie majetkového prístupu teda z aktív rozvahy.

### ad 1 Aktivácia položiek

V tejto časti je uvedený prístup pri aktivácii položiek, ktoré podnik využíva k svojej hlavnej zárobkovej činnosti, ale v rozvahe nie sú uvedené.

#### Leasing

Spoločnosť XY, s. r. o. počas sledovaného obdobia si prostredníctvom leasingu zaobstarala motorové vozidlá, ktorý je potrebný započítať do výpočtu NOA. Tabuľka č. 16 nám vyjadruje aktiváciu leasingu v rokoch 2008 až 2010

Tab. 16 Súčasná hodnota leasingových splátok

v €	2008	2009	2010
Aktivácia leasingu	3 219	2 460	1 127

#### Oceňovací rozdiel u dlhodobého majetku

U dlhodobého majetku vzniká používaním historických cien v účtovníctve problém pri oceňovaní. Pretože historické ceny by mali byť upravené na reprodukčné ceny (zníženie o reálne opotrebenie), a u dlhodobého finančného majetku by malo byť použito tržné oceňenie. Vzhľadom na to, že tieto údaje neboli dostupné v podniku bude pre výpočet EVA použitá hodnota DM dostupná v súvahe

#### Goodwill

Hodnota goodwill nebola v analyzovanom podniku uznaná ako významná a preto nebude zaradená do výpočtu NOA

#### Tiché rezervy

Pokiaľ podnik úmyselne znižuje hodnotu aktív alebo vytvára nadbytočné rezervy, je potom potrebné ich zaradiť formou ekvivalentov VK k vlastnému kapitálu. Vedenie spoločnosti XY, s. r. o., nebola žiadna rezerva označená ako nadbytočná a výška tichých rezerv nebola uznaná ako významná

#### Aktivácia nákladov s dlhodobými predpokladanými účinkami

Jednou z najdôležitejších položiek v tejto oblasti sú náklady na výskum a vývoj. Vzhľadom na to, že uvedená spoločnosť sa výskumu a vývoji vo svojej činnosti vôbec nezaobrá, nebude aktivácia prevedená.

## ad 2. Vylúčenie neoperatívnych aktív

V tomto prípade je dôležité identifikovať, ktoré aktíva majú operatívny charakter a teda sú potrebné pre hlavnú zárobkovú činnosť. Preto je potrebné zvážiť nasledujúce položky:

### Krátkodobý finančný majetok

Finančný majetok spoločnosti XY, s. r. o. tvoria bankové účty, peniaze v pokladni. Keďže finančné prostriedky nie sú považované za rezervu ale za prevádzkovo nutné, preto ich musíme zaradiť do výpočtu NOA.

### Nedokončené investície

Tento majetok sa považuje obvykle za prevádzkovo potrebný. Pretože sa nepodieľa na tvorbe súčasných výsledkov hospodárenia, mal by byť vyčlenený. Preto táto časť DNM a DHM sa vyčleňuje od aktív. V prípade spoločnosti XY, s. r. o. ja jedná len o DHM.

Tab. 17 Vývoj nedokončených investícií

v €	2008	2009	2010
Nedokončený DHM	550	795	- 708

### Iné aktíva nepotrebné k operatívnej činnosti

V tomto prípade sa jedná o nevyužitú či prenajatú pozemky, budovy alebo nadbytočné zásoby, ktoré je potreba vylúčiť.

Spoločnosť XY, s. r. o. neuviedla žiadne aktíva ako nepotrebné k operatívnej činnosti, preto nebola prevedená žiadna úprava.

## ad 3. Neúročený cudzí kapitál

Upravené aktíva je tiež nutné znížiť o pasíva, ktoré nie sú úročené. Patrí medzi ne predovšetkým položky: krátkodobé záväzky, pasívne položky časového rozlíšenia, nespoplatnené dlhodobé záväzky, tiež rezervy, ktoré majú charakter skutočných záväzkov. V tabuľke 17 sú zoradené neúročené cudzie zdroje spoločnosti XY, s. r. o.

Tab. 18 Vývoj neúročených cudzích zdrojov

v €	2008	2009	2010
Rezervy	4 990	5 108	602
Dlhodobé závazky neúročené	15 735	14 176	12 934
Krátkodobé závazky	82 670	52 050	89 481
<b>Celkom</b>	<b>103 395</b>	<b>71 334</b>	<b>103 017</b>

Kompletné dopady do majetkovej štruktúry (vymedzenie NOA) sú zobrazené v tabuľke 19.

Tab. 19 Vymedzenie NOA

	2008	2009	2010
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>125 561</b>	<b>116 073</b>	<b>111 965</b>
DNM	1 270	45	654
DHM	124 291	116 028	111 311
DFM	0	0	0
<b>ČPK</b>	<b>- 54 441</b>	<b>- 35 468</b>	<b>28 510</b>
Zásoby	16 878	4 250	51 834
Pohl'adávkky	30 174	19 034	57 434
Krátkod. fin. majetok	1 593	11 808	21 546
Časové rozlíšenie	309	773	714
(-)Neúroč. závazky	103 395	71 333	103 017
<b>NOA</b>	<b>71 120</b>	<b>80 605</b>	<b>140 475</b>

### Vymedzenie NOPAT

Najdôležitejšou zásadou pre určenie NOPAT je dodržanie symetrie medzi NOPAT a NOA.

Pri určovaní NOPAT budeme vychádzať z výsledku hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením a prevedieme nasledujúce úpravy:

- Vylúčime z finančných nákladov platené úroky potom ich pripočítame späť VH a to vrátane implicitných úrokov obsiahnutých v leasingových splátkach. Pri bankových úveroch vychádzame priamo z nákladových úrokov platených spoločnosťou.

Tab. 20 Vývoj nákladových úrokov

	2008	2009	2010
Nákladové úroky – úvery	3 206	2 556	1 319
Nákladové úroky - leasing	537	429	391
<b>Nákladové úroky celkom</b>	<b>3 743</b>	<b>2 985</b>	<b>1 710</b>

- Vylúčime mimoriadne položky, napr. položky, ktoré sa svojou výškou nebudú opakovat' (predaj dlhodobého majetku a jeho vplyv na náklady a výnosy, odstupné pre väčší počet zamestnancov, rozpúšťanie nevyužitých rezerv a z toho plynúce výnosy, mimoriadne odpisy majetku,... ) V prípade spoločnosti XY, s. r. o. výsledok hospodárenia týkajúceho sa predaja dlhodobého hmotného majetku zistíme z výkazu ziskov a strát ako rozdiel medzi tržbami za predaj dlhodobého majetku a jeho zostatkovou cenou. Ako môže vidieť v tabuľke 21 v rokoch 2008 a 2009 sa žiadny predaj majetku neuskutočnil to znamená že v týchto rokoch boli tržby nulové

Tab. 21 Vývoj VH z predaja dlhodobého majetku

	2008	2009	2010
Tržby z predaja DM	0	0	1 777
ZC predaného DM	0	0	299
<b>VH – predaj DM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 478</b>

- Do NOPAT je treba započítať aj vplyv zmien vlastného kapitálu, ktorý sa prejavil pri výpočte NOA (vplyv aktivácie, opravných položiek, tichých rezerv, vylúčených neoperatívnych aktív,... – pokiaľ ovplyvnili VH). V prípade nami analyzovanej spoločnosti v tejto oblasti nenastali zmeny

Tab. 22 Vymedzenie NOPAT

	2008	2009	2010
VH z bežnej činnosti pred zdanením - pôvodný	- 2 763	20 250	28 330
VH z bežnej činnosti pred zdanením – po úpra-	980	23 236	28 563
Rozdiel (VH pôvodný – VH po úpravách)	- 3 743	- 2 986	233
Pôvodne platená daň	1 239	3 632	4 184
Dodatočne vypočítaná daň	711	567	44
<b>NOPAT</b>	<b>- 970</b>	<b>19 037</b>	<b>24 335</b>



Po prevedení úprav je potreba upraviť aj výkazy. Pre výpočet EVA je dôležitá zmena kapitálovej štruktúry uvedenej v tabuľke 23, ktorá sa prejaví v WACC.

Tab. 23 Vymedzenie C v jednotlivých rokoch (pasívna časť rozvahy)

	2008	2009	2010
<b>Vlastné imanie</b>	35 156	50 947	77 337
<b>Základné imanie</b>	9 869	9 869	9 869
<b>Kapitálové fondy</b>	16 073	16 073	16 073
<b>Fondy zo zisku</b>	26 102	22 100	22 100
<b>VH minulých rokov</b>	-13 290	-13 290	3 329
<b>VH účtovného obdobia</b>	-4 002	16 619	24 146
<b>Ekvivalenty VI</b>	404	- 422	1 820
<b>Závázky celkom</b>	35 964	29 566	63 139
<b>Bankové úvery</b>	32 745	27 106	62 012
<b>Leasing</b>	3 219	2 460	1 127
<b>Kapitál celkom</b>	71 120	80 513	140 476

### Výpočet WACC

V predchádzajúcej časti bola vymedzená kapitálová štruktúra, v nasledujúcom kroku je potreba jednotlivým druhom kapitálu priradiť súvisiace náklady. Pričom pri výpočte nákladov na vlastný kapitál bola využitá metóda CAMP (model oceňovania kapitálových aktív).

Na výpočet hodnôt CK/C a VK/C boli využité údaje z tabuľky 23, v ktorej sú uvedené údaje týkajúce sa vymedzenia veľkosti investovaného kapitálu. Z tabuľky 24 môžeme vidieť, že v prípade spoločnosti XY, s. r. o. je vývoj vážených priemerných nákladov kapitálu kolísavý. Pričom najvyššej hodnoty dosahuje v roku 2009, ktorá je na úrovni 12,19 % a to z dôvodu poklesu bankových úverov o 6 221 €.

Tab. 24 Výpočet WACC

	2008	2009	2010
$N_{VK}$	13,78 %	16,63%	17,33%
$N_{CK}$	4,72%	4,55%	2,26%
$CK/C$	50,57%	36,79%	44,95%
$VK/C$	49,43%	63,21%	55,05%
<b>WACC</b>	<b>9,20%</b>	<b>12,19%</b>	<b>10,56%</b>

### Výpočet EVA

Výsledky výpočtu EVA podľa ekonomického modelu sú uvedené v tabuľke 25 (pričom je použitý vzťah  $EVA = NOPAT - WACC \times C$ ). Ukazovateľ EVA má v sledovanom období rastúci charakter. Pričom v roku 2008 má zápornú hodnotu čo znamená, že v tomto roku podnik netvoril hodnotu pre svojich vlastníkov. Z tabuľky tiež vyplýva, že v rokoch 2009 a 2010 je ukazovateľ EVA kladný čo znamená, že v týchto obdobia podnik prispel k zvýšeniu hodnoty pre vlastníkov.

Tab. 25 Výpočet EVA

	2008	2009	2010
<b>NOA</b>	<b>71 120</b>	<b>80 605</b>	<b>140 475</b>
<b>NOPAT</b>	<b>- 970</b>	<b>19 037</b>	<b>24 335</b>
<b>WACC</b>	<b>9,20%</b>	<b>12,19%</b>	<b>10,56%</b>
<b>EVA</b>	<b>- 7 513</b>	<b>9 211</b>	<b>9 500</b>

Na základe výpočtov a vývoja v podniku môže spoločnosť XY, s. r. o. dosiahnuť zvýšenie ekonomickej pridanej hodnoty a to na základe zvýšenia ziskovosti, zníženia nákladov a zvýšeniu tržieb.

## 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje porozumieť vnútornej situácii podniku a to v podobe analýzy silných a slabých stránok a vonkajšej situácii podniku v podobe príležitostí a hrozieb. Po konzultácií s vedením spoločnosti XY, s. r. o. boli stanovené faktory, ktoré ovplyvňujú podnik.

Za silné stránky podniku môžeme považovať neustále zvyšujúcu sa ponuku a kvalitu výrobkov, disponovanie certifikovaným systémom riadenia v podobe ISO, schopnosť reagovať na potreby zákazníkov. Medzi silné stránky by som zaradila kladný prístup k zmenám a tiež neustále zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov.

Medzi slabé stránky spoločnosti môžeme zaradiť vysokú fluktuáciu zamestnancov, ktorá je spôsobená nespokojnosťou a slabým motivačným programom spoločnosti XY, s. r. o., k slabým stránkam podniku by som tiež po konzultácií nedostatočné pokrytie trhu čo je spôsobené slabou propagáciou spoločnosti.

Hlavnými hrozbami pre spoločnosť predstavuje konkurencia na tuzemskom aj zahraničnom trhu. V prípade výrobného procesu môže byť hrozbou strata dobrého mena v dôsledku nesprávneho výrobného postupu. Hrozbou pre spoločnosť môže byť aj cenová vojna a nekalá konkurencia. Vzhľadom na to, že spoločnosť podniká v oblasti dopravnej infraštruktúry je veľkou hrozbou časté legislatívne zmeny. Pre spoločnosť je potrebné tieto hrozby minimalizovať a na jej dôsledky sa aspoň dobre pripraviť.

Medzi príležitosti podniku patrí predovšetkým možnosť získania nových zákazníkov, preklenutie na nové trhy. Medzi ďalšie príležitosti podniku je možnosť získania štátnych zakázok nie len v tuzemsku ale aj v zahraničí.

## 5 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD V SPOLOČNOSTI XY, S. R. O.

Projektom diplomovej práce je navrhnuť implementáciu konceptu Balanced Scorecard do spoločnosti XY, s. r. o. Tento koncept Balanced Scorecard by mal spoločnosti pomôcť odstrániť slabé stránky a posilniť jej silné stránky a to na základe SWOT analýzy spoločnosti XY, s. r. o.

Celý projekt bude pozostávať z piatich fáz, ktoré boli vyvinuté spoločnosťou Horváth & Partner. Súčasťou prvej fázy bude vyjasniť si celkovú organizáciu projektu, tak aby bola prispôbena potrebám spoločnosti XY, s. r. o. Tiež je potrebné určiť kto bude za celý projekt implementácie Balanced Scorecard zodpovedný. V druhej fáze bude potrebné aby si spoločnosť vyjasnila stratégie, ktoré by chcela v podniku realizovať. V tretej fáze projektu bude potrebné stanovenie konkrétnych strategických cieľov, ktoré budú priradené jednotlivým perspektívam a to finančnej, zákaznickej, procesnej a učeniú sa a rastu. Potom bude vypracovaná strategická mapa vzťahov príčin a následkov, ktorá bude vyjadrovať prepojenie medzi jednotlivými cieľmi určenými spoločnosťou XY, s. r. o.. Ďalej bude strategickým cieľom nutné stanoviť meradlá, k ním cieľové hodnoty a tiež strategické akcie, prostredníctvom, ktorých bude spoločnosť XY, s. r. o. zabezpečovať plnenie strategických cieľov. V štvrtej fáze projektu bude nutné určiť akým spôsobom sa bude zabezpečovať rozšírenie konceptu Balanced Scorecard do spoločnosti a či je toto rozšírenie vôbec potrebné pre potreby spoločnosti XY, s. r. o. V poslednej fáze bude potrebné zabezpečiť prepojenie konceptu s manažérskym systémom riadenia a to predovšetkým v oblastiach operatívneho a strategického plánovania, reportingu a tiež IT podpory.

### 5.1 Vytvorenie organizačných predpokladov

Tak ako už bolo spomínané prvou fázou je vytvorenie organizačných predpokladov. Keďže spoločnosť XY, s. r. o. patrí medzi menšie spoločnosti bude pre ňu vhodnejšie aby bol koncept Balanced Scorecard implementovaný celopodnikovo. Prvým nevyhnutným krokom implementácie Balanced Scorecard je vytvorenie projektového tímu, ktorý bude zodpovedný za implementáciu Balanced Scorecard do spoločnosti XY, s. r. o. Projektový tím by mal pozostávať z ľudí, ktorý spoločnosť XY, s. r. o. dobre poznajú a vedia definovať jej stratégie. Avšak aby projekt mohol prebehnúť bez problémov musia všetci členovia projektového tímu porozumieť koncepcii Balanced Scorecard. Preto je dôležité zabezpečiť pred

samotou implementáciou komplexné školenie, počas ktorého budú všetci členovia tímu oboznámený s touto metódou. Počas implementácie by však bolo dobré aby sa zloženie projektového tímu nemenilo. Všetci členovia projektového tímu si musia uvedomiť, že Balanced Scorecard je systém riadenia, ktorý je podporovaný controllingom a nie naopak.

Pre úspešné zavedenie Balanced Scorecard je dobré prizvať externého konzultanta, ktorý má skúsenosti s implementáciou koncepcie Balanced Scorecard a tiež bude spoločnosti XY, s. r. o. nápomocný v prípade vzniku nepredvídaných problémov.

Dôležitou súčasťou úspešného zavedenia Balanced Scorecard je komunikácia medzi jednotlivými členmi projektového tímu, pričom táto komunikácia bude prebiehať formou informačných schôdzok alebo workshopov. Implementácia Balanced Scorecard znamená zmenu chodu spoločnosti XY, s. r. o., a preto je dôležité aby vedúci pracovníci vytvorili podmienky pre pozitívne prijatie a pochopenie zmien zamestnancami spoločnosti.

## 5.2 Vyjasnenie stratégie

V tejto fáze by vedenie spoločnosti XY, s. r. o. na základe vízií malo ujasniť stratégie, ktoré chce realizovať a ktoré sú potrebné pre úspešnú implementáciu konceptu Balanced Scorecard.

Hlavnou víziou spoločnosti je

*„Zabezpečenie dlhodobého ekonomického rastu a starostlivosti o zákazníkov“*

Pre splnenie stratégie spoločnosti XY, s. r. o. je potrebné si určiť strategické ciele:

- znižovanie nákladov spojených s činnosťou spoločnosti
- získať a udržať si zákazníkov
- posilniť svoje postavenie na trhu
- zvýšenie motivácie zamestnancov a zlepšenie spokojnosti zamestnancov
- vzdelávanie svojich zamestnancov
- zlepšenie postavenia na trhu
- skvalitnenie ponúkaných výrobkov

### 5.3 Tvorba Balanced Scorecard pre potreby spoločnosti XY, s. r. o.

Tvorba Balanced Scorecard predstavuje tretiu fázu a tvorí jadro celého konceptu implementácie Balanced Scorecard. Táto fáza pozostáva z 5 etáp: konkretizácia strategických cieľov, vypracovanie vzťahov príčin a následkov, výber mierok, stanovenie cieľových hodnôt a odsúhlasenie strategických akcií.

#### 5.3.1 Konkretizácia strategických cieľov

Hlavnou úlohou konkretizácie strategických cieľov je eliminácia potenciálnych strategických cieľov a výber tých ktoré sú pre spoločnosť strategicky významné. Prijaté strategické ciele budú v tejto fáze priradené jednotlivým perspektívam.

#### Strategické ciele finančnej perspektívy

V rámci finančnej perspektívy bolo pre spoločnosť XY, s. r. o. navrhnuté päť strategických cieľov, ktoré sú navzájom prepojené. Hlavným strategickým cieľom spoločnosti je zabezpečenie zvýšenia hodnoty podniku, ktorého je možné dosiahnuť splnením ďalších strategických cieľov, ktorými sú zníženie nákladov, zvýšenie ziskovosti, zvýšenie tržieb a tiež zvyšovaním likvidity.

**Zvyšovanie hodnoty podniku** - tento cieľ má veľký význam a to z pohľadu posudzovania úspešnosti riadenia podniku manažmentom. Dôvodom využitia tohto ukazovateľa je, že dosahovaný zisk nám vždy nevytvorí o skutočne sa zvyšujúcej hodnote podniku. Hlavne preto, že pohľad majiteľov a manažmentu spoločnosti nie je vždy rovnaký a preto treba tieto odlišnosti vzájomne zladit'.

**Zvyšovanie ziskovosti** - zvyšovanie ziskovosti vyjadruje cieľ, ktorý môže spoločnosť dosiahnuť na základe zlepšenia rentability vlastného kapitálu, ktorý vyjadruje výnosnosť vloženého kapitálu vlastníckmi.

**Zníženie nákladov** - predstavuje cieľ prostredníctvom, ktorého môže spoločnosť zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu, pretože náklady výrazne ovplyvňujú finančnú situáciu v podniku. Zníženie nákladov tiež zvyšuje hodnotu ukazovateľa EVA čo spoločnosti zabezpečuje tiež rast hodnoty podniku.

**Zvyšovanie tržieb** - predstavuje cieľ prostredníctvom, ktorého môže spoločnosť zvýšiť svoj podiel na trhu, obrat alebo zisk. Ako môžeme vidieť z prevedených analýz hodnota

tržieb v poslednom sledovanom roku výrazne klesla o viac ako 11%. Preto by spoločnosť XY, s. r. o. mala rozšíriť portfólio svojich odberateľov. A to hlavne z dôvodu, že zvyšovanie tržieb umožní spoločnosti zvýšiť hodnotu podniku.

### **Strategické ciele zákaznickej perspektívy**

V rámci zákaznickej perspektívy sú strategické ciele orientované na zvýšenie spokojnosti zákazníka, rast tržieb z nových výrobkov, rast nových výrobkov, zvýšenie úspešnosti pri výberových konaniach, zlepšenie image spoločnosti

**Spokojnosť zákazníkov** - jedným s cieľov zákaznickej perspektívy je zabezpečenie spokojnosti zákazníkov a to na základe uspokojovania ich potrieb. Zvyšovanie spokojnosti zákazníkov zlepši postavenie spoločnosti XY, s. r. o. na trhu a umožní mu získanie nových a udržanie si stávajúcich zákazníkov a zároveň prináša spoločnosti vyššie tržby čo umožňuje zvýšenie hodnoty podniku.

**Rast tržného podielu** - ďalším cieľom v rámci zákaznickej perspektívy je zvyšovanie tržného podielu. Tento cieľ je pre spoločnosť veľmi významný a to z dôvodu získavania nových zákazníkov pretože tí prispievajú k zvýšeniu obratu čo vedie k zvýšeniu hodnoty podniku.

**Image spoločnosti** - vzhľadom na to že spoločnosť XY, s. r. o. patrí medzi menšie podniky je jedným z najdôležitejších cieľov v rámci zákaznickej perspektívy jej zviditeľnenie a to prostredníctvom budovania image spoločnosti. V minulosti spoločnosť odsúvala tento cieľ do úzadia s dôvodu finančnej náročnosti no v súčasnej dobe si uvedomuje dôležitosť tohto cieľa a to z hľadiska získania nových a udržania si stávajúcich zákazníkov.

**Zvyšovanie úspešnosti pri výberových konaniach** - posledným cieľom zákaznickej perspektívy je zvýšenie úspešnosti pri výberových konaniach. Pretože zvýšenie úspešnosti pri výberových konaniach môžu spoločnosti XY, s. r. o. priniesť nové príležitosti, zlepšenie postavenia na trhu a v neposlednom rade prísun stálych finančných prostriedkov.

### **Perspektíva procesov**

Procesná perspektíva pomáha určovať kritické procesy, v ktorých sa musia dosahovať výborné výsledky aby mohli byť realizované predstavy majiteľov spoločnosti a tiež cieľových zákaznických segmentov.

**Znižovanie počtu reklamácií** - Aby spoločnosť zlepšila úroveň svojich produktov mala by najst' miesta, kde dochádza k chybám a snažiť sa ich eliminovať. Čím zabezpečia zvýšenie kvality poskytovaných produktov čo vedie k udržaniu zákazníkov a zvýšeniu spokojnosti.

**Rozširovať ponuku nových produktov** - Nové produkty predstavujú pre spoločnosť XY, s. r. o. získanie náskoku pred konkurenciou a v neposlednom rade príviv nových odberateľov čím jej vzniká príležitosť pre rast hodnoty podniku.

### **Perspektíva učenia sa a rastu**

Perspektíva učenia sa a rastu je zameraná na zamestnancov spoločnosti XY, s. r. o.. Pričom v rámci tejto perspektívy boli stanovené štyri strategické ciele, ktorými sú zvýšenie spokojnosti zamestnancov, zvýšenie motivácie zamestnancov, zlepšenie systému vzdelávania a znalosť stratégie podniku.

**Zvýšenie spokojnosti zamestnancov** – zvýšenie spokojnosti zamestnancov je základným predpokladom ich lojality. Pretože spokojnosť zamestnancov prinesie spoločnosti zníženie fluktuácie zamestnancov tiež zníži ich absencie a nemocnosť a to umožňuje zefektívnenie výrobného procesu.

**Zvyšovanie motivácie zamestnancov** – správna motivácia zamestnancov umožňuje zvýšenie pracovných výkonov, úsilia a konkurencieschopnosti čo vedie k stabilite a prosperite spoločnosti. Pretože dobre motivovaní pracovníci efektívne pracujú a majú pocit zodpovednosti voči spoločnosti čo prispieva k naplneniu jej cieľov.

**Zlepšenie systému vzdelávania**- spoločnosť XY, s. r. o si uvedomuje význam ľudského kapitálu a preto mu venuje adekvátnu pozornosť. Zlepšenie systému vzdelávania bude zabezpečované akreditovanými spoločnosťami, ktoré sa venujú jazykovým kurzom, kurzom zvyšovania odbornej kvalifikácie, prostredníctvom ktorých si zabezpečí zvyšovanie odbornosti nie len po technickej ale aj obchodnej stránke.

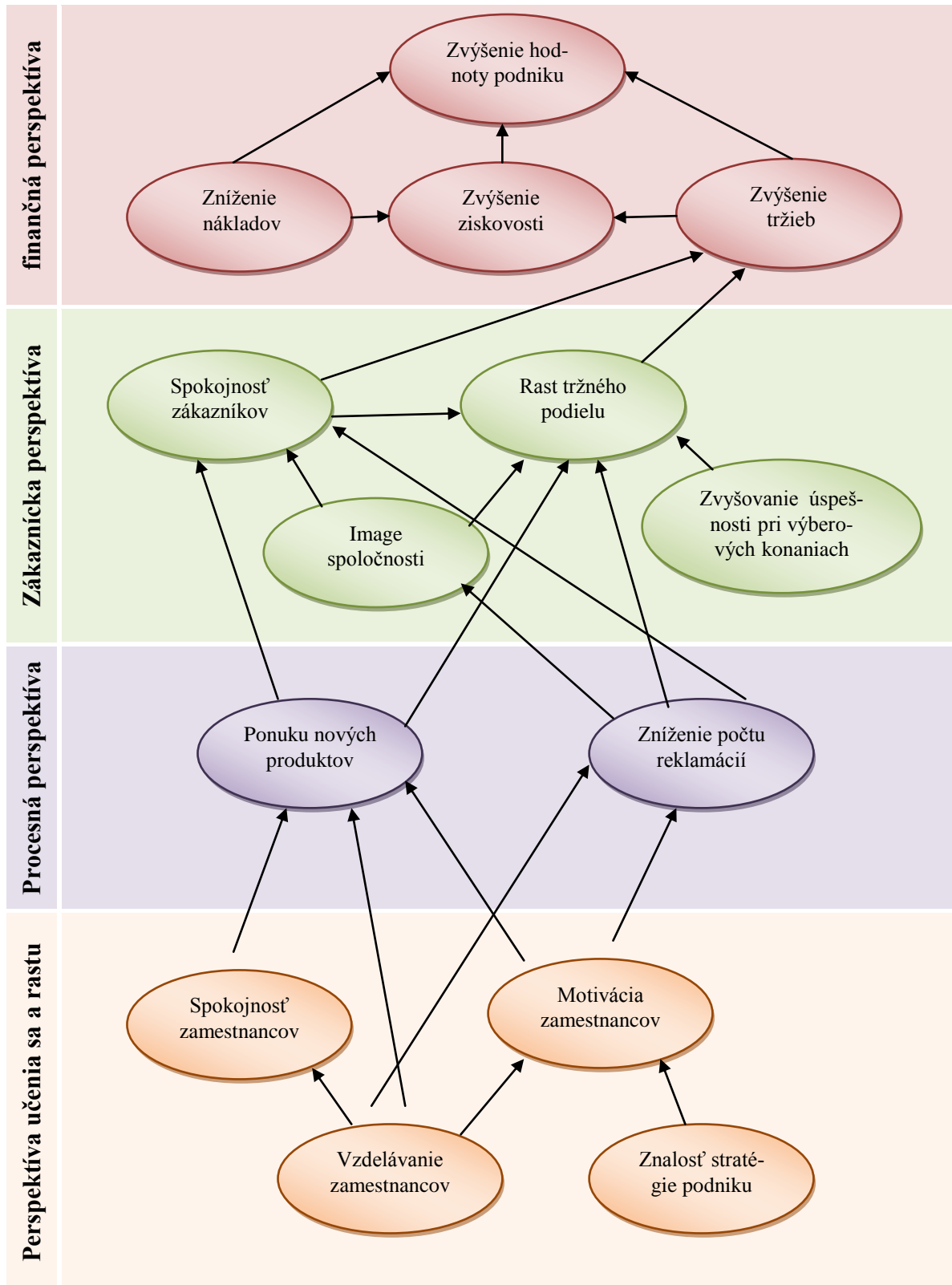
**Znalosť stratégie podniku** - dôležitým kritériom na správnu implementáciu koncepcie Balanced Scorecard je znalosť stratégie podniku. Preto je dôležité aby všetci zamestnanci spoločnosti XY, s. r. o. boli s touto stratégiou oboznámení. V prípade, že zamestnanci nebudú dostatočne oboznámení zo stratégiou spoločnosti bude jej realizácia len ťažko prevediteľná.



### 5.3.2 Vybudovanie vzťahov príčin a následkov

Nasledujúci obrázok nám znázorňuje strategické ciele všetkých perspektív vrátane väzieb medzi nimi. V prípade našej spoločnosti sa jedná o 14 strategických cieľov v rámci 24 väzieb medzi nimi pričom bola k posudzovaniu použitá varianta zdola nahor. Na základe tejto varianty sa strategické ciele posudzuje od perspektívy učenia sa a rastu potom nasleduje perspektíva procesov, zákaznícka perspektíva a na vrchole je perspektíva finančná.

Vrcholovým cieľom spoločnosti XY, s. r. o. je zvyšovanie hodnoty podniku prostredníctvom ukazovateľa EVA. Aby tento cieľ mohol byť dosiahnutý je potrebné splnenie ostatných cieľov finančnej perspektívy. Aby však bolo možné splnenie cieľov tejto perspektívy je potrebné v prvom rade splnenie perspektívy učenia sa a rastu, ktorú tvoria ciele zamerané na zamestnancov. Efektívnym riadením perspektívy učenia sa a rastu je možné zabezpečiť ciele v rámci perspektívy procesov, ktoré následne podporujú splnenie cieľov zákazníckej a finančnej perspektívy.



Obr. 12 Strategická mapa vztahov príčin a následkov

### 5.3.3 Stanovenie meradiel a cieľových hodnôt

V ďalšej fáze projektu je potrebné stanovenie meradiel, ktoré nám budú slúžiť k vyjasneniu strategických cieľov a zároveň nám umožnia sledovať ich dosahovanie. Po konzultáciách v spoločnosti XY, s. r. o. boli stanovené nasledujúce meradlá jednotlivých perspektív.

#### Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy

Najdôležitejším strategickým cieľom finančnej perspektívy je zvyšovanie hodnoty podniku. Pričom ako meradlo tohto strategického cieľa sa využíva ukazovateľ EVA. Prostredníctvom tohto ukazovateľa môže spoločnosť zistiť či len prežíva alebo vytvára aj hodnotu pre podnik. Ako je možné vidieť na základe prevedenej finančnej analýzy hodnota ukazovateľ EVA bola v roku 2010 9 500 €, čo znamená že v tomto roku vytvárala hodnotu pre podnik. Avšak aby bolo možné dosiahnutie cieľovej hodnoty je potrebné splnenie nasledujúcich troch cieľov v rámci finančnej perspektívy. Pričom zodpovednosťou za dosiahnutie cieľov je zodpovedné finančné oddelenie.

Druhým strategickým cieľom finančnej perspektívy je zvyšovanie ziskovosti. Ako meradlo tohto strategického cieľa bol vybraný ukazovateľ ROE. Splnenie tohto cieľa však vyžaduje splnenie ostatných cieľov v rámci finančnej perspektívy a to predovšetkým zvýšenie výnosov a zníženie nákladov. Rovnako ako pri zvyšovaní hodnoty podniku tak aj v prípade zvýšenia ziskovosti je zodpovednosť na finančnom oddelení.

Ďalším strategickým cieľom finančnej perspektívy je zníženie nákladov v spoločnosti. Pretože znižovaním nákladov sa spoločnosť stáva konkurencieschopnejšou. Ako meradlo tohto cieľa bol vybraný podiel celkových nákladov na výnosoch. Pričom táto hodnota v roku 2010 činila 94%. Cieľom spoločnosti je zníženie tejto hodnoty o 5%. Zodpovedným oddelením pri zabezpečovaní tohto cieľa je výrobné a finančné oddelenie

Posledný zo strategických cieľov finančnej perspektívy je zvyšovanie tržieb pričom tento cieľ ovplyvňuje zvyšovanie tržného podielu spoločnosti. Ako meradlo tohto cieľa boli určené tržby z predaja vlastných výrobkov. Cieľovou hodnotou je dosiahnutie tržieb vo výške 653 298 €. V tomto prípade je zodpovedné obchodné a finančné oddelenie.

Tab. 26 Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy

Finančná perspektíva					
Strategický cieľ	Meradlo	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota		Odpovedané oddelenie
			2013	2014	
Zvyšovanie hodnoty podniku	EVA	9 500 €	13 500 €	17 000 €	finančné oddelenie
Zvyšovanie ziskovosti	ROE	31,97%	32,35%	33,15%	finančné oddelenie
Zníženie nákladov	náklady/výnosy	94%	92%	90%	výrobné, finančné oddelenie
Zvýšenie tržieb	Tržby z predaja vl. výrobkov	494 923€	544 415 €	653298 €	obchodné oddelenie

### Meradlá a cieľové hodnoty zákaznickej perspektívy

V rámci zákaznickej perspektívy bol stanovený ako strategický cieľ zvýšenie spokojnosti zákazníkov. V súčasnej dobe sa percento spokojných zákazníkov v spoločnosti nemeria, preto je potrebné vytvorenie dotazníka prostredníctvom ktorého môže spoločnosť vyhodnocovať ako sú zákazníci spokojný. Na základe vyhodnotených informácií môže spoločnosť nasadiť opatrenia, ktoré umožnia zlepšenia v oblastiach , s ktorými sú zákazníci nespokojný.

Druhým strategickým cieľom zákaznickej perspektívy je zvýšenie tržného podielu . Tento cieľ je úzko prepojený s predchádzajúcimi dvoma cieľmi v rámci zákaznickej perspektívy pretože rovnako ako budovanie dobrej image spoločnosti tak aj zvýšenie úspešnosti pri výberových konaniach zabezpečuje spoločnosti prísun nových zákazníkov čo spoločnosti zvyšuje podiel na trhu. Preto merítkom posledného cieľa je miera novo získaných zákazníkov a tiež podiel tržieb novo získaných zákazníkov na celkových tržbách. Vzhľadom na to, že spoločnosť tento ukazovateľ nemerala je stanovená cieľová hodnota vo výške 15%.

Ďalším strategickým cieľom v rámci zákaznickej perspektívy je budovanie image spoločnosti. Vybudovanie si dobrej image predstavuje pre spoločnosť získanie lepšieho postavenia na trhu pretože dobrá image môže spoločnosti zabezpečiť získanie nových obchodných partnerov a s tým spojené získanie nových zakázok. Dôležité je však zvoliť správnu marketingovú komunikáciu. Preto ako meradlá tohto cieľa sú náklady na reklamu v %.V sú-

časnej dobe spoločnosť vynakladá na reklamu len 1% z celkových nákladov. Je teda dôležité aby spoločnosť dosiahla cieľovej hodnoty vo výške 2,5%

Posledným strategickým cieľom v rámci zákaznickej perspektívy je zvýšenie úspešnosti pri výberových konaniach. Meradlom tohto cieľa je podiel novo získaných zákaziek k počtu výberových konaní. V súčasnej dobe spoločnosť XY, s. r. o. vykazuje úspešnosť pri výberových konaniach len 7%. Cieľová hodnota tohto ukazovateľa je 15%.

V prípade dosahovania strategických cieľov v rámci zákaznickej perspektívy je zodpovednosť na obchodnom oddelení.

Tab. 27 Meradlá zákaznickej perspektívy

Zákaznícka perspektíva					
Strategický cieľ	Meradlo	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota		Odpovedané oddelenie
			2013	2014	
Spokojnosť zákazníkov	%	-	60 %	80 %	obchodné oddelenie
Zvyšovanie tržného podielu	Miera novo získaných zákazníkov	-	8 %	15 %	obchodné oddelenie
	Tržby z nov. zákazníkov/Tržby	-	8 %	15 %	
Image spoločnosti	náklady na reklamu v %	1%	2%	2,5%	obchodné oddelenie
Zvýšenie úspešnosti pri výberových konaniach	Nové zákazky /výberové konanie (v %)	7 %	11%	15%	obchodné oddelenie

### Meradlá a cieľové hodnoty procesnej perspektívy

V rámci procesnej perspektívy kritický faktor úspechu predstavujú reklamácie. A to hlavne z dôvodu, že vysoký počet reklamácií kazí image spoločnosti a pre spoločnosť predstavuje dodatočné náklady na odstránenie nedostatkov spojených s reklamáciou. Preto meradlom tohto strategického cieľa je stanovený ako podiel nákladov potrebných na vybavenie reklamácie k celkovým nákladom. V súčasnej dobe hodnota predstavuje 4%. Cieľom spoločnosti XY, s. r. o. by malo byť dosiahnutie hodnoty 2%.

Posledným strategickým cieľom v rámci procesnej perspektívy je rozšírenie ponuky nových výrobkov. Hlavným dôvodom prečo si spoločnosť XY, s. r. o. určila ako strategický

cieľ rozširovanie ponuky nových výrobkov je uspokojovať potreby zákazníkov, zvyšovať svoj tržný podiel a hlavne odlíšiť sa od konkurencie. Meradlom tohto cieľa sú počet nových výrobkov za rok. Pričom cieľová hodnota je stanovená na 5 ks.

V tomto prípade za dosiahnutie cieľov je zodpovedné výrobné oddelenie.

Tab. 28 Meradlá procesnej perspektívy

Procesná perspektíva					
Strategický cieľ	Meradlo	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota		Odpovedané oddelenie
			2013	2014	
Zníženie počtu reklamácií	Náklady na reklamáciu/ celkové náklady (v %)	4%	3 %	2 %	výrobné oddelenie
Rozšírenie ponuky nových výrobkov	Počet nových výrobkov za rok	2	4	5	výrobné oddelenie

### Meradlá a cieľové hodnoty perspektívy učenia sa a rastu

V rámci perspektívy učenia sa a rastu bol stanovený cieľ v podobe zvýšenia spokojnosti zamestnancov. Pretože len spokojný a lojálny zamestnanec prinášajú hodnotu pre podnik. Preto ako meradlo tohto ukazovateľa je vybraný index spokojnosti zamestnancov. V súčasnej dobe je index spokojnosti v spoločnosti XY, s. r. o. 3,5. Cieľom spoločnosti je dosiahnutie cieľovej hodnoty 2.

V rámci motivácie zamestnancov, chce spoločnosť vytvoriť svojim zamestnancom také podmienky aby nepremýšľali o zmene zamestnania. Preto ako meradlo tohto cieľa bolo stanovené percento fluktuácie zamestnancov.

V súčasnej dobe si spoločnosť XY, s. r. o. uvedomuje dôležitosť vzdelávania svojich pracovníkov pretože len kvalifikovaná pracovná sila môže prinášať podniku zlepšenie jej výrobných procesov a tým odlišenie od konkurencie. Preto ako ďalší strategický cieľ v rámci perspektívy učenia sa a rastu je vzdelávanie zamestnancov. Meradlom strategického cieľa vzdelávania zamestnancov je počet absolvovaných školení za rok.

Posledným a veľmi dôležitým strategickým cieľom perspektívy učenia sa a rastu je znalosť stratégie podniku ktorá zabezpečuje úspešnú implementáciu Balanced Scorecard do spo-

ločnosti XY, s. r. o. Preto ako meradlo tohto cieľa bola vybraná miera informovanosti pracovníkov. Cieľová hodnota tohto ukazovateľa je v spoločnosti stanovená na 93%.

Tab. 29 Meradlá perspektívy učenia sa a rastu

Perspektíva učenia sa a rastu					
Strategický cieľ	Meradlo	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota		Odpovedané oddelenie
			2013	2014	
Zvýšenie spokojnosti zamestnancov	Index spokojnosti zamestnancov	3,5	2,5	2	personálne oddelenie
Zvyšovanie motivácie zamestnancov	% fluktuácie	35 %	20 %	10 %	personálne oddelenie
Vzdelávanie zamestnancov	Počet absolvovaných školení za rok	2	4	6	personálne oddelenie
Znalosť stratégie podniku	Miera informovanosti pracovníkov	-	85 %	93 %	personálne oddelenie

### 5.3.4 Určenie strategických akcií

Posledným krokom tvorby Balanced Scorecard je určenie strategických akcií, prostredníctvom ktorých sa konkretizujú strategické ciele čím sa naplňa hlavný cieľ Balanced Scorecard. Je dôležité si uvedomiť, že podnik nedisponuje neobmedzenými zdrojmi na realizáciu všetkých mysliteľných strategických akcií a preto je potrebné určiť si priority.

#### Strategické akcie finančnej perspektívy

Na dosiahnutie strategických cieľov finančnej perspektívy je potrebné splnenie cieľov a akcií ostatných perspektív – viz vybudovanie vzťahov príčin a následkov. Zabezpečenie zvýšenia hodnoty podniku a zvýšenia ziskovosti je možné dosiahnuť splnením strategických cieľov zákaznickej, procesnej a perspektívy učenia sa a rastu – viz strategická mapa vzťahov príčin a následkov.

V prípade zvyšovania tržieb rovnako ako u znižovania nákladov je potrebné analyzovať nedostatky, ktoré bránia v realizácii týchto cieľov. Je však tiež potrebné splnenie cieľov a akcií ostatných perspektív - viz strategická mapa vzťahov príčin a následkov.

Tab. 30 Finančná perspektíva

Strategický cieľ	Strategická akcia
Zvyšovanie tržieb	Analýza nákladov a výnosov Splnenie cieľov a akcií ostatných perspektív
Znižovanie nákladov	Analýza nákladov a výnosov Splnenie cieľov a akcií ostatných perspektív
Zvyšovanie tržieb	Splnenie cieľov a akcií ostatných perspektív
Zvyšovanie hodnoty podniku	Splnenie cieľov a akcií ostatných perspektív

### Strategické akcie zákazníckej perspektívy

Strategickým cieľom zákazníckej perspektívy je budovanie image spoločnosti. Zlepšenie image môže spoločnosť dosiahnuť nie len prezentáciou v médiách ale predovšetkým prezentáciou svojich výrobkov na výstavách a veľtrhoch či sa môže dostať do povedomia svojich zákazníkov. Medzi významné tohto ročné výstavy patria výstava dopravnej infraštruktúry v Poľských Kielcoch a tiež výstava realizovaná v Rige. Účasťou na týchto výstavách by spoločnosť mohla získať nových zákazníkov a preraziť aj na zahraničné trhy.

Spoločnosť XY, s. r. o. môže úspešnosť pri výberových konaniach dosiahnuť hlavne zefektívnením celého procesu prípravy na výberové konanie a hlavne vyhodnocovaním konkurenčného prostredia a to vďaka skracovaniu doby dodávky tovaru a poskytovaním zľav čím posilňuje svoje konkurenčné postavenie na trhu.

Zvyšovanie tržného podielu úzko súvisy z predchádzajúcimi dvoma strategickými cieľmi pretože rovnako ako zlepšenie image spoločnosti aj zvýšenie úspešnosti pri výberových konaniach prináša spoločnosti prísun nových zákazníkov, ktorý zvyšujú jej tržný podiel. Je však dôležité aby sa spoločnosť zamerala aj na zlepšovanie kvality svojich produktov, pretože len poskytovanie kvalitných výrobkov môže spoločnosti zabezpečiť nových zákazníkov a udržať tých stávajúcich.



Tab. 31 Zákaznícka perspektíva

Strategické ciele	Strategické akcie
Spokojnosť zákazníkov	Zefektívnenie komunikácie zo zákazníkom
Zvýšenie úspešnosti pri výberových konaniach	Zefektívnenie prípravy na výberové konanie Vyhodnocovanie konkurenčného prostredia
Image spoločnosti	Prezentácia v médiách Účasť na výstavách a veľtrhoch
Zvyšovanie tržného podielu	Zlepšovanie kvality výrobkov Hľadanie nových zákazníkov

### Strategické akcie procesnej perspektívy

Strategický cieľ zníženie počtu reklamácií predstavuje pre spoločnosť úsporu finančných prostriedkov, ktoré by musela vynaložiť na odstránenie chýb. Preto je dôležité zabezpečiť dôkladnú kontrolu materiálu nielen pri vstupe ale hlavne pri výstupe z procesu výroby. Tiež je potrebné zavedenie systému kvality, ktorý budú musieť dodržiavať všetci zamestnanci.

Rozšírenie ponuky nových produktov umožňuje spoločnosti vstúpiť na nové trhy a osloviť nových potenciálnych zákazníkov. Dôležité však je vypracovanie projektovej dokumentácie na nové výrobky, ktoré budú obsahovať prieskumy či je po danom výrobku dopyt, aké budú náklady spojené s vývojom tohto produktu a aké budú potenciálne zisky z predaja.

Tab. 32 Procesná perspektíva

Strategický cieľ	Strategické akcie
Zníženie počtu reklamácií	Kontrola vstupov a výstupov Systém kontroly akosti
Rozšírenie ponuky nových výrobkov	Vypracovanie projektovej dokumentácie

### Strategické ciele perspektíva učenia sa a rastu

Na naplnenie strategických cieľov ostatných perspektív je potrebné aby správne fungovala perspektíva učenia sa a rastu. Táto perspektíva je založená na zamestnancoch spoločnosti. Preto v rámci perspektívy učenia sa a rastu je nevyhnutné zabezpečiť spokojnosť zamestnancov, vedieť ich správne motivovať tiež im umožniť zvyšovať si kvalifikáciu a predovšetkým je potrebné oboznámenie ich zo stratégiou podniku.

Zvýšiť spokojnosť zamestnancov môže spoločnosť zabezpečiť prostredníctvom dotazníkového šetrenia medzi zamestnancami. Dotazník bude pozostávať z otázok, ktorým bude priradená hladina významnosti od 1 do 5 pričom 1 bude maximálnu spokojnosť a 5 minimálnu spokojnosť. Na základe výsledkov môže spoločnosť prijať opatrenia, ktoré povedú k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov.

V prípade motivácie zamestnancov je potrebné zabezpečiť také opatrenia, ktoré zabránia častej fluktuácií. Čo môže spoločnosť zabezpečiť zlepšením systému odmeňovania v podobe 13 platu, príspevkov na dôchodkové poistenie. V prípade nefinančných benefitov by spoločnosti mohlo ísť o podporu kultúrnych a športových akcií zamestnancov.

Vzdelávanie zamestnancov patrí k strategickým cieľom spoločnosti v rámci perspektívy učenia sa a rastu. Pretože len kvalitne vytvorený systém vzdelávania zamestnancov zabezpečí spoločnosti plnenie úloh a tým prispieva k dosiahnutiu strategických cieľov spoločnosti. Pričom strategický cieľ vzdelávania zamestnancov bude docieľený prostredníctvom školení v oblasti dopravnej infraštruktúry, seminárov a kurzov.

Spoločnosť musí klást veľký dôraz na to aby zamestnanci poznali stratégiu podniku. Preto by bolo dobré aby prostredníctvom pravidelných dotazníkových šetrení zistovala ako jednotliví zamestnanci pochopili stratégie podniku a na základe výsledkov šetrenia navrhli opatrenia na odstránenie nedostatkov v súvislosti s týmto cieľom.

Tab. 33 Perspektíva učenia sa a rastu

Strategický cieľ	Strategické akcie
Zvýšenie spokojnosti zamestnancov	Zavedenie dotazníka Zlepšením pracovného prostredia
Zvyšovanie motivácie zamestnancov	Zlepšenie systému odmeňovania Zavedenie nefinančných benefitov
Vzdelávanie zamestnancov	Školenia

	Vzdelávacie kurzy Semináre
Znalosť stratégie podniku	Vyhodnocovanie znalosti na základe dotazníka

#### 5.4 Proces rozšírenia Balanced Scorecard

Proces rozšírenia Balanced Scorecard v podnikovej praxi prebieha v dvoch smeroch a to horizontálne čo predstavuje prepojenie podnikateľských jednotiek v rámci jednej úrovne a vertikálne čo predstavuje prepojenie na ďalšie úrovne.

Vzhľadom na to, že spoločnosť XY, s. r. o. patrí medzi malé podniky proces rozširovania nie je v tejto fáze potrebný. V prípade, že sa spoločnosť rozhodne ďalej vyvíjať a rozširovať je potrebné mať na pamäti nevyhnutnosť procesu rozšírenia.

#### 5.5 Zaistenie plynulého nasadenia Balanced Scorecard

Podľa Kaplana je cieľom Balanced Scorecard vytvorenie spoločnosti, ktorá sa flexibilne prispôsobuje stratégií. Preto je potrebné v tejto fáze projektu prepojenie Balanced Scorecard s manažérskym systémom riadenia. A to predovšetkým v oblastiach operatívneho a strategického plánovania, reportingu, IT podpory a hodnotenie zamestnancov.

Integrácia Balanced Scorecard do systému plánovania je dôležitá aby sa zabezpečilo prepojenie operatívnych cieľov zo strategickými vďaka čomu s operatívnych plánov vznikne strategicko-operatívny plán.

Implementáciou Balanced Scorecard do spoločnosti XY, s. r.o. predstavuje skvalitnenie reportov. Pretože reporting sprostredkováva informácie, ktoré spoločnosť potrebuje pri jej riadení. Doposiaľ však spoločnosť XY, s. r. o. využívala len systém jednoduchých reportov, v ktorých hodnotila finančné ukazovatele a to predovšetkým výsledok hospodárenia, plánovanie finančných tokov atd. Nasadením Balanced Scorecard sa zavádzajú aj nefinančné merítka, preto bude musieť spoločnosť reporting rozšíriť o ďalšie ukazovatele, ktoré budú podávať informácie o stave jednotlivých cieľov.

Informačné technológie zohrávajú významnú úlohu pri implementácií Balanced Scorecard. Pretože pomáhajú prepojiť vízie a stratégie na všetkých úrovniach, umožňujú komplexne monitorovať a riadiť výkonnosť v reálnom čase na všetkých úrovniach spoločnosti, pre-

hl'adne znázorňujú stratégie prostredníctvom strategických máp, zvyšuje spoluúčasť a motiváciu zamestnancov. Pričom systém spätnej väzby softvérovej aplikácie umožňuje zameranie spoločnosti na kritické prvky a vytvorenie podmienok na zlepšovanie výkonnosti firmy. Pre potreby spoločnosti bude koncept Balanced Scorecard podporovaný prostredníctvom programu MS EXCELL. Vďaka využitiu programu MS Excell môže spoločnosť ušetriť veľké finančné prostriedky, ktoré by ináč musela investovať do nákupu IT programu, ktorý sa špecializuje na koncept Balanced Scorecard.

Dôležité je si však uvedomiť, že najvýznamnejšiu úlohu pre úspešné realizovanie cieľov spoločnosti sú zamestnanci. Preto je potrebné zvýšiť angažovanosť zamestnancov, aby sa prepojili strategické ciele podniku s individuálnymi cieľmi zamestnancov čím sa zvýši ich spokojnosť a motivácia.

## 5.6 Časový harmonogram projektu

Pri stanovovaní časového harmonogramu prác implementácie Balanced Scorecard treba brať do úvahy aj situácie, ktoré nemožno predvídať. Preto celková dĺžka časového harmonogramu bola stanovená na osemnásť týždňov čo predstavuje viac ako štyri mesiace.

Pričom nasledujúca tabuľka nám znázorňuje návrh harmonogramu projektu.

Tab. 34 Časový harmonogram

AKTIVITY	TÝŽDEŇ																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>1. Vytvorenie organizač. predpokladov</b>	■	■																
Zostavenie projektového tímu	■	■																
Školenie	■	■																
<b>2. Vyjasnenie stratégie</b>			■	■														
<b>3. Tvorba Balanced Scorecard</b>					■	■	■	■	■	■	■	■						
Stanovenie strategických cieľov					■													
Určenie vzťahov príčin a následkov						■												
Tvorba merítok						■	■											
Stanovenie cieľových hodnôt							■	■										
Určenie strategických akcií								■	■									
Workshopy										■	■							
<b>4. Riadenie rozšírenia (roll-out)</b>												■	■					
<b>5. Implementácia</b>														■	■	■	■	■
Návrh a jej schválenie														■	■			
Implementácia do riadiacich systémov															■	■	■	■
Implementácia do IT																■	■	■

## 5.7 Náklady projektu

Dôležitou súčasťou projektu implementácie Balanced Scorecard je rozpočet.

Rozpočet projektu zahrňuje náklady na externého poradcu, ktoré sú odhadnuté vo výške 6 100, 00€ pričom ten sa bude podieľať nie len na odborných školeniach, v ktorých má jednotlivých členov projektového tímu oboznámiť s konceptom Balanced Scorecard ale tiež pri tvorbe strategickej mapy. Ďalšiu časť nákladov rozpočtu tvoria náklady na odmenu projektového tímu, ktorý sa podieľajú na vytvorení a implementácií Balanced Scorecard pričom náklady na ich odmenu sú odhadnuté vo výške 4 150,00 €. Poslednú položku rozpočtu tvoria náklady, ktoré sú spojené so školeniami pričom v prvej fáze ide o školenia na ktorých sa projektový tím oboznámi z metódou Balanced Scorecard a v štvrtej fáze sa jedná o školenie určené na vyjasnenie stratégie a koncepcie Balanced Scorecard, ktorého sa zúčastnia všetci zamestnanci spoločnosti. Náklady na školenie boli odhadnuté vo výške 2050,00 €.

Tab. 35 Náklady projektu

	Náklady
Náklady externého poradcu	6 100,00 €
Odmena projektového tímu	4 150,00 €
Náklady na školenie tímu a zamestnancov	2 050,00 €
<b>Celkom</b>	<b>12 300,00 €</b>

## 5.8 Analýza rizík projektu implementácie Balanced Scorecard

Je potrebné si uvedomiť, že pri realizácii projektu vznikajú situácie, ktoré môžu brániť jeho úspešnej implementácii.

Jedným z rizík, ktoré môže spoločnosti XY, s. r. o. zabrániť úspešnej implementácii Balanced Scorecard je neschopnosť previesť svoju víziu a stratégiu podniku do zrozumiteľných a uskutočniteľných akcií.

Ďalším rizikom môže byť neschopnosť prepojenia stratégie s cieľmi tímov a jednotlivcov. Toto riziko môže nastať v prípade, že spoločnosť XY, s. r. o. neprevedie svoje dlhodobé stratégie do cieľov oddelení, tímov a jednotlivcov. Pretože oddelenia sa zameriavajú len na dosiahnutie finančných cieľov a tímy a jednotlivci sú zameraný na dosahovanie krátkodo-

bých cieľov a to na úkor rozvoja schopností, ktoré im umožňujú dosahovanie dlhodobých cieľov.

Rizikom, ktorý môže tiež ovplyvniť úspešnosť Balanced Scorecard je neznalosť konceptu zo strany zamestnancov čím môže dôjsť k jej nesprávnej implementácii.

Nesprávnym nastavením spätnej väzby môže dôjsť k chybám pri ktorých zvolené aktivity nevedú k plneniu meradiel alebo stanovené meradlá nezabezpečujú plnenie strategických cieľov.

## **5.9 Zhodnotenie projektu implementácie Balanced Scorecard v spoločnosti XY, s. r. o.**

Aby úspešná implementácia konceptu Balanced Scorecard priniesla spoločnosti zlepšenia a výhody je potrebné zladenie procesov a hlavne:

- účasť vedenia spoločnosti pri stanovovaní, vyjasnení a predovšetkým konkretizácii strategických cieľov,
- Balanced Scorecard podporuje realizáciu stratégie, ktorá sa rozkladá na jednoznačne vyjadrené ciele, ktoré sú zrozumiteľné zamestnancom, čo zabezpečuje jej jednoduchšie zavedenie do praxe spoločnosti.
- vďaka implementácii Balanced Scorecard spoločnosť získa prehľad o výkonnosti podniku a jednotlivých procesoch a to prostredníctvom ukazovateľa EVA, ktorý je vrcholovým ukazovateľom finančnej perspektívy,
- vzhľadom na to, že spoločnosť vyhodnocovala riadenie podniku len prostredníctvom finančných ukazovateľov, ktoré sú orientované na minulosť zavedenie koncepcie Balanced Scorecard jej umožní využívať ukazovatele, ktoré budú orientované viac na budúcnosť.
- zaisťuje zlepšenie reportingu, ktorý managementu poskytuje dôležité informácie pre riadenie
- umožňuje zlepšenie strategického a operatívneho plánovania, kedy sa strategické ciele odrážajú v strategických plánoch a tie sa následne rozvinú na operatívne plány. Vďaka nasadeniu Balanced Scorecard sú hodnoty orientované na stratégiu,

ktoré zabezpečujú vyššiu motiváciu zamestnancov na rozdiel od hodnôt, ktoré vychádzajú z údajov nadobudnutých z minulosti.

Aby mohla implementácia Balanced Scorecard priniesť spoločnosti požadované zlepšenie je potrebné navrhnúť nasledujúce odporúčenia.

Dôležité je predovšetkým aby si spoločnosť stanovila zrozumiteľné a kvalitné stratégie, na základe, ktorých získa základ pre implementáciu Balanced Scorecard. Zo stanovených stratégií by si spoločnosť mala určiť strategicky významné ciele, pretože správne stanovené strategické ciele umožňujú úspešné zavedenie Balanced Scorecard. Preto je potrebné aby strategické ciele, ich merítka a akcie boli založené na reálnych potrebách v spoločnosti.

Vzhľadom na to, že úspešnosť implementácie Balanced Scorecard závisí na jeho prijatí v spoločnosti je potrebné zostavenie projektového tímu, ktorý by mal pozostávať s ľuďmi, ktorý podnik dobre poznajú, pričom je dôležité aby sa počas projektu tým nemenil. Projektový tím potom zabezpečí aby všetci zamestnanci spoločnosti boli zoznámený a uzrozumený s priebehom projektu a motivovaný na jeho ciele.

V neposlednom rade je potrebné prepojenie konceptu s manažérskym systémom riadenia. A to predovšetkým jeho začlenením do strategického a operatívneho plánovania a tiež do systému reportingu. V dnešných podmienkach je nutné využívanie aj špecializovaného SW nástroje, ktoré podporujú nástroje a obsahujú všetky podstatné aspekty na udržanie celého systému BSC v chode.

## ZÁVER

Cieľom mojej diplomovej práce bolo navrhnúť projekt implementácie Balanced Scorecard do spoločnosti XY.

Teoretická časť diplomovej práce bola venovaná spracovaniu literárnej rešerši na získanie teoretických poznatkov strategického riadenia a strategickej analýzy tvorenej vonkajším a vnútorným prostredím. V rámci vonkajšieho prostredia sa jednalo o metódy PEST analýzy a Porterovej analýzy piatich síl, v prípade vnútorného prostredia sa jednalo o metódu SWOT analýzy a finančnej analýzy. Ďalšou súčasťou teoretickej časti bolo predstavenie konceptu Balanced Scorecard a jeho štyri perspektívy a to finančnej, zákaznickej, procesnej a učenia sa a rastu.

V praktickej časti bola predstavená spoločnosť XY, s. r. o. a následne za pomoci zvolených analýz zhodnotená súčasná situácia v spoločnosti. Súčasťou zvolených analýz bola PEST analýza, Porterová analýza piatich síl, finančná analýza a tiež SWOT analýza.

Na základe vyhodnotenia analýz bol pre spoločnosť XY, s. r. o. navrhnutý projekt implementácie Balanced Scorecard na základe päťfázového modelu spoločnosti Horváth&Partners. V prvej fáze projektu bolo vytvorenie organizačných predpokladov pre úspešné nasadenie Balanced Scorecard. Druhá fáza predstavovala objasnenie stratégie na základe vízie spoločnosti. V tretej fáze bolo potrebné stanovenie strategických cieľov, ktorých chce spoločnosť dosiahnuť. Na základe vypracovaných strategických cieľov bola vytvorená strategická mapa vzťahov príčin a následkov. Potom boli strategickým cieľom priradené meradlá a cieľové hodnoty, ktorých chce spoločnosť dosiahnuť. Poslednú časť tejto fázy tvorilo určenie strategických akcií, ktoré boli potrebné na zaistenie splnenia strategických cieľov. V štvrtej fáze projektu bolo potrebné rozšírenie konceptu na jednotlivé úrovne spoločnosti. Vzhľadom nato, že sa jedná o menšie spoločnosti nebol proces rozšírenia v tejto fáze potrebný. Poslednou teda piatou fázou projektu bolo začleniť koncept Balanced Scorecard do manažérskeho systému riadenia. Neoddeliteľnou súčasťou bolo stanovenie časového harmonogramu a nákladov projektu.

V závere sú uvedené bariéry a prínosy konceptu a navrhnuté odporúčenia aby koncept Balanced Scorecard bol úspešne implementovaný.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- (1) BOHANESOVÁ, Eva, 2007. *Podnikové finance*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-1694-6
- (2) GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2002. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1 Praha : Oeconomica. ISBN 8024504227
- (3) HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8
- (4) HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o. ISBN 80-7259-018-9.
- (5) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (6) KAŇÁKOVÁ, Ev, 2008. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1625-1
- (7) KAPLAN,Robert S. a David P. NORTON, 1996. *Balanced Scorecard: translating strategy onto action*. 2. vyd. ISBN 0-87584-651-3.
- (8) KAPLAN,Robert S. a David P. NORTON, 2006. *ALIGNMENT systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management press. ISBN 80-7261-155-0.
- (9) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK. ISBN 80-8179-578-X.
- (10) KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, . ISBN 80-7179-529-1.
- (11) KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-903-0.
- (12) KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada. ISBN9788024709666
- (13) MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2vyd. Praha:Ekopress, 2005. ISBN 8086119610

- (14) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0125-1.
- (15) PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7
- (16) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. uprav. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-593-0
- (17) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
- (18) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3349-4
- (19) RUČKOVÁ, Petra, 2007. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1386-1.
- (20) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze : C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3
- (21) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3339-5
- (22) SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-422-8
- (23) VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda balanced scorecard v souvislostech*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-005-7.

#### Internetové zdroje

- (24) *Rapid Business Improvement Review* [online]. Hounslow : 2000-2010, [cit. 2012-04-17]. SWOT Analysis - How to do a SWOT analysis. Dostupné z <<http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html>>.

- (25) Balanced Scorecard s otcem zakladatelem. *Moderní řízení* [online]. [cit. 2012-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19698360-o-balanced-scorecard-s-otcem-zakladatelem>>. ISSN 1213-7693
- (26) DOMANSKÁ, Lucie, 2008. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. In: *Podnikatel.cz* [online]. 24. 1. 2008 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>
- (27) HOUSER, Václav, 2005. Nový pohled na business. In: *Inekon-system.cz* [online]. 3. 2. 2005 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: [http://www.inekon-systems.cz/files/inekon-systems/clanky/mr\\_0205\\_rozhovor.pdf](http://www.inekon-systems.cz/files/inekon-systems/clanky/mr_0205_rozhovor.pdf)
- (28) DOMINANTA, ©2011. Balanced Scorecard. In: *dominanta.sk* [online] 16. 03. 2012 [cit.2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.dominanta.sk/BSC.htm>
- (29) DOLEŽAL, A. Balanced Scorecard a zvyšování výkonnosti. *Moderní řízení* [online]. 19. 9. 2008, c. 9, [cit. 2012-04-17]. Dostupný z. <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-27829100-600000\\_d-balancedscorecard-a-zvysovani-vykonnosti](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-27829100-600000_d-balancedscorecard-a-zvysovani-vykonnosti)
- (30) GuickMBA, ©1999-2010, The Balanced Scorecard. In: *guickmba.com* [online] [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/accounting/mgmt/balanced-scorecard/>
- (31) IT SYSTEM, © 2001-2012, Balanced Scorecard v praxi. In: *systemonline.cz* [online] 1. 2. 2001 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/balanced-scorecard-v-praxi.htm>
- (32) IBISPARTNER SLOVAKIA, © 2001, Balanced Scorecard – metóda merania výkonnosti. In: *ibispartner.sk* [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z <http://www.ibispartner.sk/sk/manazment-a-podnikanie/255-balanced-scorecard-metoda-merania-vykonnosti>
- (33) KRAJČIOVÁ, Marta, 2006. Prínosy Balanced Scorecard. In: *krajciova.sk* [online] [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.krajciova.sk/index.php?tabs=prax/tabs.html&menu=prax/menu.php&content=prax/projekty/content.html>

- (34) PŘIBYSLAVSKÝ, J., *Balanced Scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí*. In: *systemonline* [online] [cit. 2012-3-13].. Dostupný z <<http://www.systemonline.cz/businessintelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>>.
- (35) ZRALÝ, M., *Balanced Scorecard - BSC* [online]. [cit. 2012-3-13]. Dostupný z <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=101](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=101)>
- (36) NOVITECH, ©2010 , Strategické hodnotenie výkonnosti metodikou Balanced Scorecard. In: *novitech.sk* [online] [cit. 2012-04-15]. Dostupné z <http://www.novitech.sk/novitech/prepodnikatelskesubjekty.aspx>

Diplomová práca obsahuje tabuľky, v ktorých sú uvedené finančné údaje spoločnosti XY, sú spracované na základe firemných údajov spoločnosti XY (súvaha za obdobie 2008-2010 a výkaz ziskov a strát za obdobie 2008 – 2010)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva.
CAPM	Model oceňovania kapitálových aktív
CZ	Cudzie zdroje
ČPK	Čistý pracovný kapitál
ČZ	Čistý zisk
DFM	Dlhodobý finančný majetok
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
DNM	Dlhodobý nehmotný majetok
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk pred zdanením
EBIT	Zisk pred zdaním a úrokmi
EBITDA	Zisk pred zdanením, úrokmi a odpismi
EN	Európska norma
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
IT	Informačné technológie
ISO	Medzinárodná organizácia pre normalizáciu, certifikát kvality
NOA	Čisté operatívne aktíva
NOPAT	Zisk z hlavnej činnosti po zdanení
ROA	Rentabilita aktív
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
ROS	Rentabilita tržieb
S. R. O.	Spoločnosť s ručeným obmedzeným
T	Tržby
V	Výnosy

---

VH	Výsledok hospodárenie
WACC	Priemerné vážené náklady na kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Strategická analýza (Sedláčková,2000,s 5).....	13
Obr. 2 Porterov model 5 síl (Hanzelková et al, 2009, s 109).....	16
Obr. 3 Štyri bariéry strategickej implementácie (Kaplana a Nortona, 1996, s 191) .....	30
Obr. 4 Vývoj hospodárskeho výsledku – XY, s. r. o. [vlastné spracovanie] .....	42
Obr. 5 Delenie hospodárskeho výsledku pred úrokmi a zdanením.....	43
Obr. 6 Graf vývoja likvidity v rokoch 2008 až 2010 .....	45
Obr. 7 Graf vývoj rentability v rokoch 2008 - 2010 .....	46
Obr. 8 Graf vývoja obratovosti v rokoch 2008 -2010.....	48
Obr. 9 Graf Spider analýza v roku 2010 .....	50
Obr. 10 Graf Z-skóre.....	51
Obr. 11 Graf indexu IN01 .....	52
Obr. 12 Strategická mapa vzťahov príčin a následkov .....	66



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Rozbor položiek majetkovej a finančnej štruktúry .....	38
Tab. 2 Vývojové trendy položiek majetkovej a finančnej štruktúry .....	39
Tab. 3 Rozbor položiek výnosov a nákladov .....	40
Tab. 4 Vývojové trendy položiek výnosov a nákladov .....	40
Tab. 5 Vývoj hospodárskeho výsledku .....	41
Tab. 6 Delenie hospodárskeho výsledku pred úrokmi a zdanením.....	42
Tab. 7 Vývoj čistého pracovného kapitálu.....	43
Tab. 8 Ukazovatele likvidity.....	44
Tab. 9 Ukazovatele rentability .....	45
Tab. 10 Ukazovatele zadlženosti spoločnosti .....	47
Tab. 11 Ukazovatele aktivity .....	47
Tab. 12 Ostatné ukazovatele .....	48
Tab. 13 Ďalšie ukazovatele v roku 2010.....	49
Tab. 14 Výpočet Altmanova Z-skóre.....	50
Tab. 15 Index IN01 .....	51
Tab. 16 Súčasná hodnota leasingových splátok.....	53
Tab. 17 Vývoj nedokončených investícií.....	54
Tab. 18 Vývoj neúročených cudzích zdrojov .....	55
Tab. 19 Vymedzenie NOA.....	55
Tab. 20 Vývoj nákladových úrokov .....	56
Tab. 21 Vývoj VH z predaja dlhodobého majetku .....	56
Tab. 22 Vymedzenie NOPAT .....	56
Tab. 23 Vymedzenie C v jednotlivých rokoch (pasívna časť rozvahy) .....	57
Tab. 24 Výpočet WACC.....	58
Tab. 25 Výpočet EVA.....	58
Tab. 26 Meradlá a cieľové hodnoty finančnej perspektívy.....	68
Tab. 27 Meradlá zákazníckej perspektívy.....	69
Tab. 28 Meradlá procesnej perspektívy .....	70
Tab. 29 Meradlá perspektívy učenia sa a rastu .....	71
Tab. 30 Finančná perspektíva .....	72
Tab. 31 Zákaznícka perspektíva .....	73

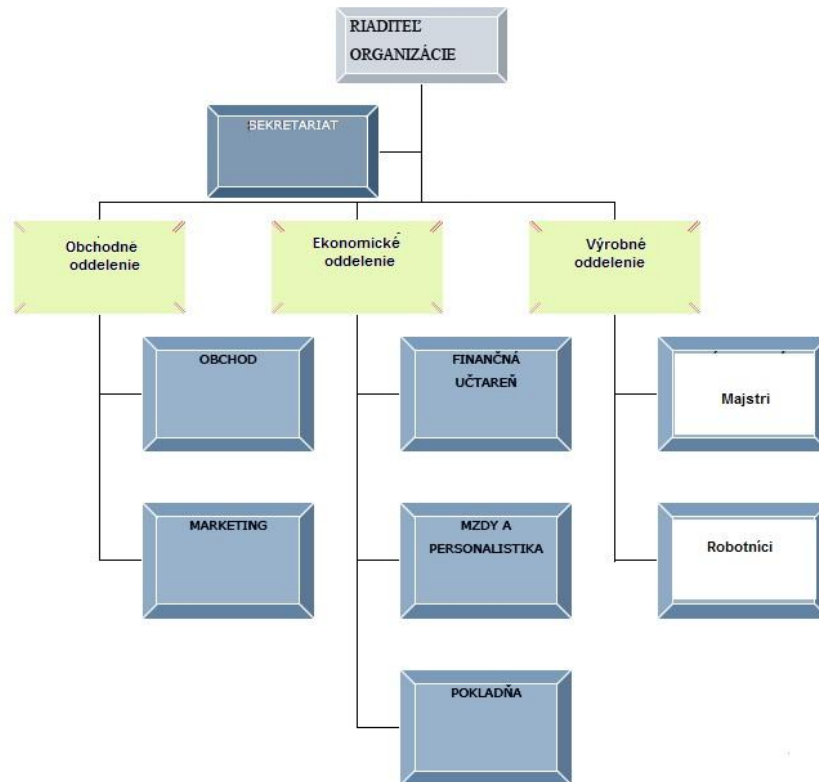
Tab. 32 Procesná perspektíva .....	73
Tab. 33 Perspektíva učenia sa a rastu .....	74
Tab. 34 Časový harmonogram .....	76
Tab. 35 Náklady projektu.....	77

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační struktúra

P II Použité vzorce finanční analýzy

## PRÍLOHA PI : Organizačná štruktúra



**PRÍLOHA PII: POUŽITÉ VZORCE**
**Čistý pracovný kapitál**

$$\text{ČPK} = \text{Obežné aktíva} - \text{Krátkodobé cudzie zdroje}$$

$$\text{Podiel ČPK na OA} = \frac{\text{Obežné aktíva} - \text{Krátkodobé cudzie zdroje}}{\text{Obežné aktíva}}$$

**Rentabilita**

$$\text{Rentabilita tržieb ROS} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times 100$$

$$\text{Rentabilita výnosov} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Výnosy}}$$

$$\text{Rentabilita úplatného kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Vlastný kapitál} + \text{úročené cudzie zdroje}}$$

$$\text{Rentabilita aktív ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktíva}} \times 100$$

$$\text{Rentabilita vlastného kapitálu ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastný kapitál}} \times 100$$

**Zadĺženosť**

$$\text{Celková zadĺženosť} = \frac{\text{Cudzie zdroje}}{\text{Aktíva celkom}}$$

$$\text{Miera zadĺženosti} = \frac{\text{Cudzie zdroje}}{\text{Vlastný kapitál}}$$

$$\text{Dlh. Závázka/Závázky} = \frac{\text{Dlh. záväzky} + \text{Dlh. BÚ}}{\text{Cudzie zdroje}}$$

$$\text{Dlh. Závázka/Dlh. kapitál} = \frac{\text{Dlh. záväzky} + \text{Dlh. BÚ}}{\text{Vlastný kapitál} + \text{Dlh. záv.} + \text{Dlh. BÚ}}$$

$$\text{Krytie Dl. majetku vlastným kapitálom} = \frac{\text{Vlastný kapitál}}{\text{Dlhodobé aktíva}}$$

$$\text{Krytie Dl. majetku dlh. zdrojmi} = \frac{\text{Vlastný kapitál} + \text{Dlh. záv.} + \text{Dlh. BÚ}}{\text{Dlhodobé aktíva}}$$

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

**Likvidita**

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{Obežné aktíva}}{\text{Krátkodobé cudzie zdroje}}$$

$$\text{Pohotova likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohľadávky} + \text{Krát. finančný majetok}}{\text{Krátkodobé cudzie zdroje}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finančný majetok}}{\text{Krátkodobé cudzie zdroje}}$$

**Aktivita**

$$\text{Obrat celkových aktív} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktíva}}$$

*Obrat zásob*

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Priemerný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

$$\text{Doba obratu pohľadávok} = \frac{\text{Priemerný stav pohľadávok}}{\text{Tržby}} \times 360$$

$$\text{Doba obratu záväzkov} = \frac{\text{Krátkodobé záväzky}}{\text{Tržby}} \times 360$$