

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

Evidenčné číslo: 101006/B/2022/36124048427132164

STANOVENIE CIEĽOV VO FINANČNOM
PLÁNOVANÍ PODNIKU

Bakalárska práca

2022

Viktória Comissova

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

STANOVENIE CIEĽOV VO FINANČNOM
PLÁNOVANÍ PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Financie, bankovníctvo a investovanie

Študijný odbor: Ekonomika a manažment

Školiace stredisko: Katedra financií

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Katarína Belanová, PhD.

Bratislava 2022

Viktória Comissová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcela poďakovať vedúcej bakalárskej práce doc. Ing. Kataríne Belanovej, PhD. za poskytnutú odbornú pomoc, rady a inšpirujúce pripomienky, ktoré mi pomáhali počas tvorby tejto bakalárskej práce.

ABSTRAKT

COMISSOVÁ, Viktória: *Stanovenie cieľov vo finančnom plánovaní podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra financií. – Vedúca záverečnej práce: Ing. doc. Katarína Belanová, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2022, 50 strán

Primárnym cieľom bakalárskej práce je oboznámenie sa s finančným plánovaním a analyzovanie plnenia cieľov finančného plánu vybraného subjektu. Práca je rozdelená do 3 častí. Obsahuje 10 tabuliek, 2 schémy, 1 diagram a 2 grafy. Prvá kapitola sa zaoberá teoretickou problematikou finančného plánovania a zostavovania cieľov finančného plánu. Druhá kapitola je venovaná cieľom, ktoré má práca dosiahnuť a konkrétnym metódam, pomocou ktorých sme sa stanovené ciele snažili dosiahnuť. Záverečná kapitola sa venuje skúmaniu a analyzovaniu procesu finančného plánovania vybraného subjektu a posudzovaniu plnenia stanovených cieľov. Pre účely našej práce sme si vybrali spoločnosť Slovenská sporiteľňa, a. s..

Kľúčové slová: finančné plánovanie, finančný plán, finančné ciele, plnenie cieľov, Slovenská sporiteľňa,

ABSTRACT

COMISSOVÁ, Viktória : *Goal setting in corporate financial planning*. University of Economics in Bratislava. Faculty of National economy; Department of finance. – Supervisor on the final thesis: Ing. doc. Katarína Belanová, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2022, 50 pages

The aim of the bachelor thesis is to familiarize oneself with the financial planning and analyse the achievement of goals set by a chosen subject. The thesis is divided into 3 parts. It contains 10 tables, 2 charts, 1 diagram and 2 graphs. The first chapter discusses the theory of financial planning and establishes aims of the financial plan. The second chapter is dedicated to the goals meant to be achieved by the thesis and specific methods used to accomplish said goals. The final chapter focuses on the examination and analysis of the subject's process of financial planning and assesses meeting their goals. Slovenská Sporiteľňa, Inc. was selected for the purposes of the thesis.

Keywords: financial planning, financial plan, financial objectives, completing goals, Slovenská sporiteľňa

Obsah

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Vymedzenie finančného plánovania a finančného plánu	10
1.1.1 Štruktúra a obsah finančného plánu	12
1.1.2 Postup tvorby finančného plánu	13
1.1.3 Krátkodobý finančný plán a plánovanie.....	15
1.1.4 Dlhodobý finančný plán a plánovanie.....	15
1.2 Ciele ako základ finančného plánovania.....	17
1.2.1 Vymedzenie finančných cieľov podniku.....	17
1.2.2 Teória riadenia podľa cieľov	19
1.2.3 Konkrétnejší prístup k formulácii cieľov	20
1.2.4 Formulácia cieľov pre tvorbu finančného plánu	23
1.2.5 Základné atribúty formulovaných cieľov	25
1.2.6 Udržateľnosť ako cieľ podniku	26
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	29
3 Výsledky práce a diskusia	31
3.1 Charakteristika spoločnosti Slovenská sporiteľňa, a. s.	31
3.2 Finančná charakteristika spoločnosti Slovenská sporiteľňa.....	33
3.3 Finančné plánovanie v Slovenskej sporiteľni	34
3.3.1 Plánovací proces.....	34
3.3.2 Proces stanovenia cieľov v Slovenskej Sporiteľni	36
3.3.3 Plnenie cieľov v Slovenskej sporiteľni	37
3.3.4 Udržateľnosť v Slovenskej sporiteľni	44
3.3.5 Diskusia	46
Záver	48
Zoznam použitej literatúry	49

Úvod

Predmetom bakalárskej práce sú ciele ako základ finančného plánovania. Finančné plánovanie spolu s finančnou analýzou predstavuje základ pre fungovanie podniku, ako aj prácu každého finančného manažéra. Finančné plánovanie predstavuje oblasť, ktorá je významnou súčasťou riadenia podniku a napomáha nám posúdiť, ako a či podnik hospodári efektívne a či dodržiava a plní svoje stanovené ciele. Problematika finančného plánovania je veľmi komplexná a náročná, nakoľko plánovanie je činnosťou zameranou na neustále sa meniacu a nepredvídateľnú budúcnosť.

Finančný plán je základným nástrojom finančného riadenia podniku a výstupom finančného plánovania. Obsahuje ciele a taktiež budúce vízie podniku, ktoré majú byť dosiahnuté a určuje vývoj podniku v nasledujúcich rokoch.

Formálne práca pozostáva z 3 častí. V prvej teoretickej časti sa oboznámime s vymedzením súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. Zahrnieme tam problematiku finančného plánovania, finančného plánu, jeho obsahu a štruktúry. Taktiež sa zameriame na postup tvorby finančného plánu a určenie rozdielu medzi dlhodobým a krátkodobým finančným plánovaním. V druhej časti vymedzíme cieľ práce, metodiku práce a metódy skúmania, ktoré budeme v práci využívať. V tretej, praktickej časti je zámerom zhodnotenie procesu finančného plánovania vo vybranom subjekte, ktorým je Slovenská sporiteľňa, a. s. a súčasne zistenie miery naplnenia stanovených cieľov. Analýza plnenia cieľov stanovených Slovenskou sporiteľňou, a. s. je zameraná na rozbor hlavných finančných cieľov a ostatných finančných a nefinančných cieľov za niekoľko rokov. Ďalej porovnáme zistené výsledky v oblasti plnenia cieľov finančného plánovania, zhodnotíme ich vývoj v jednotlivých rokoch a určíme pozitívne a negatívne zistenia spolu s prípadnými návrhmi budúcich riešení.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Vymedzenie finančného plánovania a finančného plánu

Finančné plánovanie zaraďujeme medzi jeden z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť každého podniku. V odbornej literatúre sa na finančné plánovanie hľadá z mnoho rôznych uhlov pohľadu a dá sa povedať, že neexistuje jediná presná a správna definícia tohto pojmu. Pre každý podnik je veľmi významné a napomáha taktiež aj finančným manažérom, a to najmä vyhnúť sa a čeliť rôznym zmenám podmienok v budúcnosti a uvažovať dopredu, aby na určitú zmenu situácie vedeli zareagovať.

V tomto smere aj Brealey a Myers v jednom zo svojich diel vyzdvihujú významnosť finančného plánu pre manažérov. „Je tiež nutné pomôcť finančným manažérom, aby sa vyhli prekvapeniam a aby dopredu vedeli, ako majú reagovať na prekvapenia, ktorým sa nemožno vyhnúť.“¹

Ďalej vo svojom diele opisujú finančné plánovanie ako dôležitú súčasť rozhodnutí podniku. „Finančné plánovanie je nevyhnutné, pretože finančné a investičné rozhodnutia sú na sebe vzájomne závislé a celkový výsledok nemožno získať ako jednoduchý súčet jednotlivých čiastkových rozhodnutí. Finančné a investičné rozhodnutia sú zvažované ako jeden celok.“²

Podobne sa k finančnému plánovaniu stavajú Kráľovič a Vlachynský. Finančné plánovanie pokladajú za integrujúcu súčasť celkového plánu podniku a tvrdia, že je považované za významný nástroj finančného riadenia. Zároveň však pre podnik predstavuje veľmi komplexný a súčasne náročný proces, ktorý vychádza z viacerých predpokladov a je nutné, aby bol podložený určitými faktami. Môžeme ho označiť ako proces, ktorý zahŕňa vytvorenie finančných cieľov podniku a súčasne činností na dosiahnutie týchto cieľov.³

„Bez finančného plánovania by sa firma stala čiernou skrinkou“⁴

Podľa Martina Landu je finančným plánovaním činnosť, ktorú vykonávajú finanční manažéri alebo tzv. kontrolóri a táto činnosť je značne náročná. Vykonáva sa v oblastiach taktického i strategického plánovania. Pri tvorbe finančných plánov musia ich tvorcovia brať do úvahy mnoho väčšinou protichodných faktorov a častokrát pracujú s nekonkrétnymi

¹BREALEY, Richard – MYERS, Stewart. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 865. ISBN 80-85605-24-4.

²tamtiež

³KRÁĽOVIČ, Jozef – VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2006. s. 68. ISBN 80-8078-042-0.

⁴BREALEY, Richard – MYERS, Stewart. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 865. ISBN 80-85605-24-4.

informáciami. Úlohou tvorcov je vytvoriť konzistentný finančný dokument, ktorý musí zobrazovať najmä budúcu finančnú pozíciu podniku.⁵

V diele Růčkovej a Roubíčkovéj je za finančné plánovanie považovaný súbor činností, ktorých záverom je predvídanie možných budúcich výsledkov jednotlivých finančných a investičných rozhodnutí spoločnosti – teda konkrétne finančný plán, pričom ten definujú ako základný nástroj finančného riadenia podniku, ktorý smeruje k jeho ďalšej prosperite.⁶

Na základe diela Pavelkovej a Knápkovej vychádzame z toho, že finančné plány disponujú povahou operatívnych a strategických plánov a obsahujú ciele a vízie podniku, ktoré má v úmysle dosiahnuť v budúcnosti a tiež jeho konkrétne stratégie, ktoré smerujú k dosiahnutiu týchto vytýčených cieľov. Finančné plánovanie má primárne pomôcť pri odhade vývoja podniku v budúcnosti. Ten je daný jednotlivými rozhodnutiami manažmentu, ako aj vonkajšími podmienkami vývoja makroekonomického prostredia, konkurenciou a inými faktormi.⁷

Podľa Valacha, môžeme finančným plánom rozumieť výstup každého finančného plánovania a to, vo forme zjednodušeného modelu budúceho stavu a toku finančných prostriedkov v systéme podniku. Finančný plán stanovuje druh, výšku a čas zavedenia rôznych ekonomických opatrení a finančný plán taktiež podniku slúži ako súbor jednotlivých kritérií pri rozhodovaní v prítomnosti o jednotlivých aktivitách a činnostiach, ktorých výsledky nastanú v budúcnosti.⁸

Podstata finančného plánu spočíva v stanovení určitých cieľov podniku, ktoré by mali motivovať a stimulovať manažérov a zároveň slúžiť ako nástroj na meranie výkonnosti podniku. Rovnako spočíva aj vo vymedzení vzájomných účinkov medzi finančnými a investičnými rozhodnutiami a v predvídaní budúcich zmien v podniku. Základným poslaním finančného plánu je stanovenie konkrétnych finančných termínov, zabezpečovanie finančnej likvidity, rentability a stability podniku, kvantifikácia finančných dôsledkov realizovaných plánov, zámerov, úmyslov a plánovaných stratégií, zabezpečovanie

⁵ LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. s. 110. ISBN 978-80-251-1492-6.

⁶ RŮČKOVÁ, Petra – ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 157. ISBN 9788024740478.

⁷ PAVELKOVÁ, Drahomíra – KNÁPKOVÁ, Adriana. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. s. 213. ISBN 978-80-7318-732-3.

⁸ VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. s. 243. ISBN 80-86119-21-1.

prepojenia s účtovníctvom, výkazmi a štatistikou a v neposlednom rade zabezpečovanie plnenia primárneho cieľa, teda maximalizácie trhovej hodnoty podniku.⁹

1.1.1 Štruktúra a obsah finančného plánu

Dalo by sa povedať, že pri vypracovávaní finančného plánu nie je daný žiaden konkrétny vzor jeho štruktúry, naopak, rôzne podniky postupujú podľa ich vlastného úsudku a aktuálnych potrieb. Je však mimoriadne dôležité to, aby bol každý finančný plán presne a dôkladne zostavený na mieru daného podniku, pre ktorý bol pôvodne vypracovaný. Napriek tomu, finančné plány vo väčšine prípadov obsahujú finančné výkazy, ktoré sú v angloamerickej odbornej literatúre nazývané aj „pro forma“ finančnými výkazmi. Tieto výkazy sú:¹⁰

1. projekcia výkazu ziskov a strát,
2. projekcia súvahy,
3. projekcia cash flow.

Ďalej môžeme tvrdiť, že štruktúra, rovnako ako aj obsah finančného plánu podniku sú ovplyvňované jeho veľkosťou, odvetvím, v ktorom pôsobí a súčasne jeho produkciou. Závisí aj od časového horizontu, na ktorý sa finančný plán spracováva, napríklad pri zostavovaní dlhodobého finančného plánu má zásadný význam plán kapitálových výdavkov, pričom pri krátkodobom plánovaní je kladený dôraz napríklad na zabezpečenie likvidity podniku.¹¹

Individuálne finančné plány podnikov sa od seba vzájomne líšia, no každý finančný plán musí mať isté vlastnosti, ktoré sú definované práve zásadami tvorby finančného plánu.¹² Tieto zásady sú tým ľahšie splniteľné pre podnik, čím kratší je časový horizont na ktorý sa finančný plán zostavuje.¹³ Patria tu tieto:¹⁴

1. zásada úplnosti – táto zásada vyjadruje fakt, že je nutné, aby finančný plán zachytával všetky príjmy a výdavky v podniku a teda aby bol úplný,

⁹ĎURIŠOVÁ, Mária – JACKOVÁ, Anna. *Podnikové financie*. Žilina: Žilinská univerzita, 2007. s. 142. ISBN 978-80-8070-661-6.

¹⁰ŠTRBOVÁ, Eva a kol. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Elita, 1994. s. 190. ISBN 80-85323-57-5.

¹¹ŠUTAJ, Andrej – MALÁK, Miroslav. *Podnikové plánovanie*. Bratislava: Bookman, s.r.o., 2013. s. 72. ISBN 978-80-89568-87-1.

¹²ĎURIŠOVÁ, Mária – JACKOVÁ, Anna. *Podnikové financie*. Žilina: Žilinská univerzita, 2007. s. 143. ISBN 978-80-8070-661-6.

¹³ŠTRBOVÁ, Eva a kol. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Elita, 1994. s. 178. ISBN 80-85323-57-5.

¹⁴ĎURIŠOVÁ, Mária – JACKOVÁ, Anna. *Podnikové financie*. Žilina: Žilinská univerzita, 2007. s. 143. ISBN 978-80-8070-661-6.

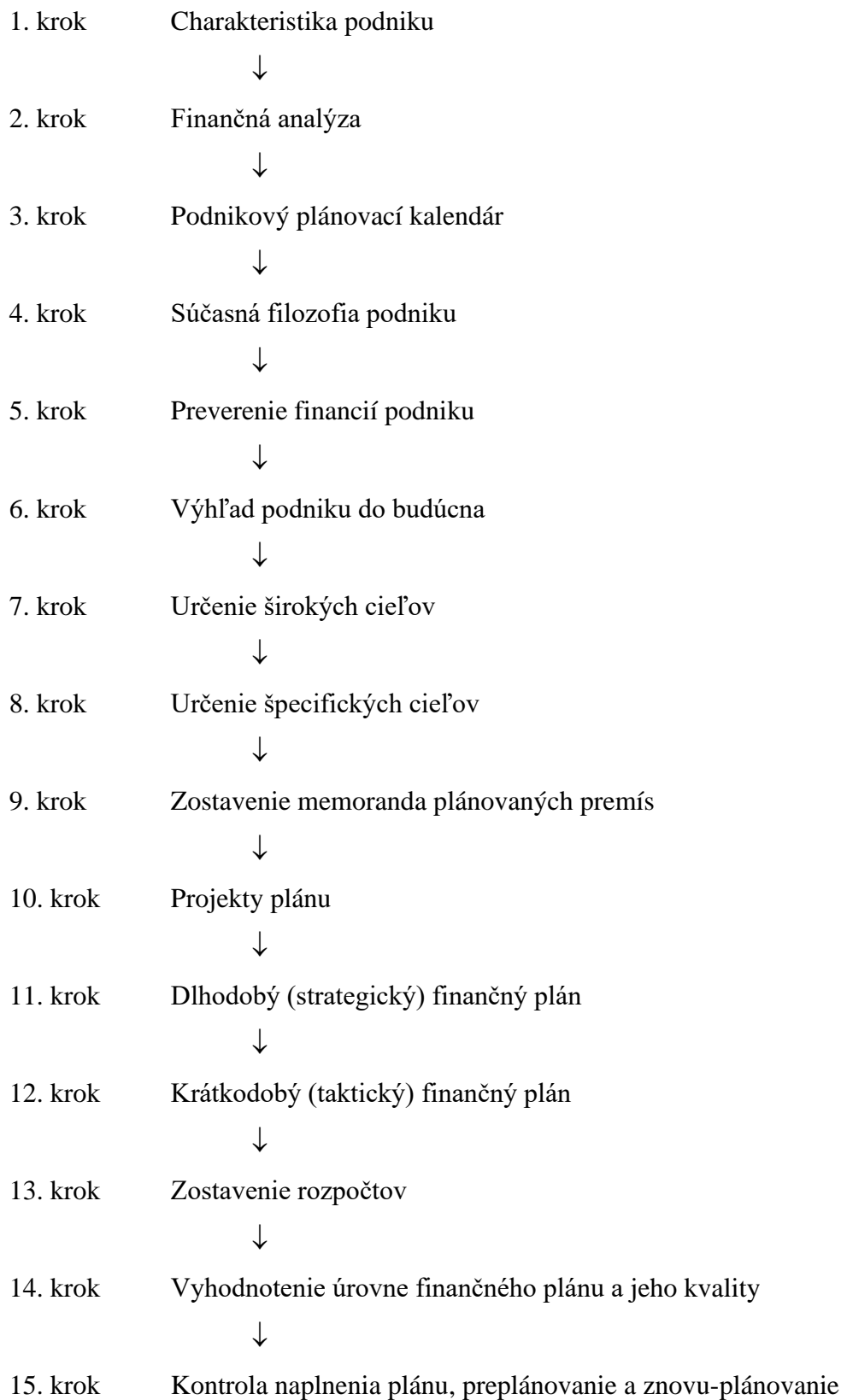
2. zásada periodickosti – hovorí o potrebnosti alokácii príjmov a výdavkov vo vymedzených obdobiach, v tzv. periódach,
3. zásada prehľadnosti – je potrebné aby bol finančný plán štruktúrovaný zrozumiteľne a prehľadne, aby bol ľahko pochopiteľný a realizovateľný,
4. zásada nepretržitého zachytávania finančných aktivít – ide o potrebu zachytávania jednotlivých finančných aktivít sústavne a plynule,
5. zásada relevantnosti – vyjadruje nutnosť zachytávania len tých finančných aktivít, ktoré sú relevantné pre vymedzené plánované obdobie finančného plánu,
6. zásada elastickeosti – vyjadruje nevyhnutnosť aktualizácie finančného plánu podľa alternatívnych potrieb podniku,
7. zásada zachovania brutto princípu – je potrebné, aby podnik ho podnik zachoval, pretože vylučuje možnosť vzájomnej kompenzácie príjmových a výdajových položiek,
8. zásada systematickeosti – ide o prepojenie finančného plánu z uhla rentability a likvidity.

1.1.2 Postup tvorby finančného plánu

Postup tvorby finančného plánu podniku je pomerne zdĺhavý proces. Vytvoreniu finančného plánu predchádza niekoľko krokov, v ktorých podnik pracuje s rôznymi informáciami, pričom v závere vyhodnocuje ich úroveň a súčasne kvalitu zostaveného finančného plánu.

Ak má podnik dostačujúce praktické i teoretické poznatky, pri zostavovaní finančného plánu postupuje podľa nasledujúcej schémy:

Schéma č. 1: Postup zostavenia finančného plánu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa KRÁĽOVIČ, J. 2010. *Finančné plánovanie podniku*

1.1.3 Krátkodobý finančný plán a plánovanie

Podnik si môže zostaviť podľa svojich potrieb finančný plán krátkodobý alebo dlhodobý, pričom krátkodobý finančný plán tvorí súčasť krátkodobého finančného plánovania a na rozdiel od dlhodobého finančného plánovania sa orientuje na tie činnosti a aktivity, ktoré pôsobia na finančnú situáciu podniku v kratšom časovom období.

Krátkodobé finančné plánovanie a krátkodobý finančný plán sa aplikuje na časové obdobie, ktoré je spravidla buď kratšie ako jeden rok alebo presne jeden rok a sú v ňom zahrnuté pomerne nenáročné finančné rozhodnutia. Tento krátkodobý finančný plán sa môže zostavovať na deň, týždeň, mesiac, štvrťrok či rok. Krátkodobé plánovanie podniku súvisí s jeho bežnou hospodárskou činnosťou, napríklad s úhradou záväzkov, či nákupom rôzneho materiálu.¹⁵ Súčasne môže byť definované ako riadenie obežných aktív a krátkodobých záväzkov spoločnosti, pričom jeho charakter je určený objemom dlhodobého kapitálu podniku.¹⁶ Pre podnik je dôležité to, že jeho krátkodobé rozhodnutia sú ovplyvňované dlhodobým plánom, ale napriek tomu reagujú na zmeny vnútorných, či vonkajších podmienok jeho vývoja.¹⁷

Keď podnik zostavuje tento krátkodobý finančný plán, je nevyhnutné, aby mal k dispozícii niektoré údaje, či poznatky a to najmä:¹⁸

1. kalkuláciu nákladov podniku a zisku,
2. predpoklad podnikových tržieb a jeho pohľadávok,
3. preskúmanie plánu peňažných tokov podniku z pohľadu financovania,
4. plánovaný výkaz ziskov a strát, súvahu podniku a výkaz peňažných tokov podniku,
5. vymedzenie predpokladaných príjmov a výdavkov podniku z jednotlivých oblastí,
6. zistenie potreby, poprípade prebytku finančných zdrojov podniku.

1.1.4 Dlhodobý finančný plán a plánovanie

Dlhodobé finančné plánovanie sa spája s finančnou politikou podniku a zameriava sa na dlhodobé finančné rozhodnutia, týkajúce sa kapitálového rozpočtovania, spôsobov jeho financovania a optimalizácie finančnej štruktúry. Dlhodobé finančné rozhodnutia

¹⁵ KRÁĽOVIČ, Jozef – VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2006. s. 89. ISBN 80-8078-042-0.

¹⁶BREALEY, Richard – MYERS, Stewart. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 873. ISBN 80-85605-24-4.

¹⁷KNÁPKOVÁ, Adriana – PAVELKOVÁ, Drahomíra – ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2012. s. 213. ISBN 9788024744568.

¹⁸NÝVLTOVÁ, Romana – MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada, 2010. s. 89. ISBN 9788024731582.

súvisia s dlhodobými aktívami podniku a záväzkami. Táto dlhodobá povaha finančného plánovania má časovú dimenziu a dimenziu agregácie. Časová dimenzia je spravidla 3 – 5 rokov, ale môže trvať aj dlhšie, nakoľko veľa rozhodnutí vyžaduje dlhší čas na ich uskutočnenie. Dimenzia agregácie hovorí o tom, že pri dlhodobých finančných plánoch sa jednotlivé činnosti uskutočňujú na určitom stupni agregácie.¹⁹

Dlhodobý finančný plán má svoje charakteristické črty, medzi ktoré patria:²⁰

- dlhodobý finančný plán je súčasťou podnikových stratégií plánovania a podnik skúma, či je uskutočniteľný a či bude v budúcnosti úspešný, tiež nadväzuje na vytýčené ciele podniku a jeho stratégie,
- dlhodobé finančné plánovanie je nástrojom, ktorý je nápomocný pri orientovaní sa na trvalý finančný princíp pri riadení financií podniku, pričom tento princíp je maximalizácia trhovej hodnoty podniku,
- je nutné aby mal podnik pri dlhodobom finančnom plánovaní čerpal informácie z rôznych iných odvetví a bol dokonale informovaný,
- základ dlhodobého finančného plánovania tvorí rozhodovanie podniku o investíciách a dlhodobom financovaní,
- dlhodobý finančný plán je zostavovaný kľzavým spôsobom, po uplynutí obdobia jedného roka alebo obdobia kratšieho ako jeden rok sa celý plán prepracováva tým spôsobom, že predchádzajúci rok sa stane prvým a k nemu pribudne plán posledného roku plánovaného obdobia,
- v plánovanom období dlhodobého finančného plánu sa neberie do úvahy inflácia,
- výpočty vo finančnom plánovaní sú zostavované čo najprehľadnejším systémom,
- plán peňažných tokov podniku súvisí s dlhodobými rozpočtami a premietajú sa doň zmeny v dlhobovej súvahe podniku.

Valach uvádza, že dlhodobý finančný plán obsahuje analýzu finančnej situácie, plán tržieb na základe prognózy a plánu predaja, plán peňažných tokov, plánovanú súvahu a výsledovku, rozpočet investičných výdajov a rozpočet dlhodobého externého financovania.²¹

¹⁹ ŠTRBOVÁ, Eva a kol. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Elita, 1994. s. 178. ISBN 80-85323-57-5.

²⁰ GRÜNWARD, R. – HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 2007. s. 112. ISBN 978-80-86929-26-2.

²¹ VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. s. 125. ISBN 80-86119-21-1.

1.2 Ciele ako základ finančného plánovania

1.2.1 Vymedzenie finančných cieľov podniku

V okruhu finančného rozhodovania, plánovania a riadenia podnikov sú primárnou entitou finančné ciele, pričom k ich docieleniu predchádza prijímanie rozmanitých rozhodnutí v rozhodovacom a riadiacom procese spoločnosti. Predstavujú podstatný prvok podniku, a to z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska a sú ovplyvňované zvonku aj zvnútra.

Základný finančný cieľ podniku je súčasne základným cieľom jeho podnikateľskej činnosti a je dôležitou otázkou v hospodárstve podniku. Formulácii základného finančného cieľa, v súčasnosti v odbornej literatúre vyjadrovaného ako maximalizácia trhovej hodnoty podniku pri rešpektovaní záujmov zúčastnených skupín však predchádzali mnohé názory, ktoré vychádzali z odlišných princípov a vývojom podnikových financií sa formulácia hlavného cieľa podnikových financií, teda základného finančného cieľa líšila. Existujú k tomu taktiež mnohé diskusie.²²

Na začiatku sa formulácia základného finančného cieľa zakladala na princípoch normatívnej mikroekonomiky, Normatívna mikroekonomika bola založená na hlavných črtách systému trhovej ekonomiky a tu sa považovala maximalizácia zisku za základný podnikateľský cieľ. Táto koncepcia však bola veľmi kritizovaná z dôvodu nereálnosti jej východísk, teda dokonalého trhu, dokonalej informovanosti podnikateľských subjektov a ich racionálneho správania. Na základe kritiky princípu normatívnej mikroekonomiky sa začali rozvíjať princípy tzv. deskriptívnej mikroekonomiky. Tá mala snahu o zovšeobecnenie a vysvetlenie skutočného správania podnikateľských subjektov v rozličných ekonomických podmienkach na základe rôznych pozorovaní. To sledovalo k úsudku, že základným podnikateľským cieľom je snaha o čo najvyšší zisk dosiahnutý pri využití praktických možností. Ten sa nazýval tzv. obmedzený ziskový cieľ. Postupne sa vytvorila aj teória mnohosti cieľov podniku, ktorá hovorila o tom, že formulácia základného podnikového cieľa je výsledkom stretávania sa protichodných dlhodobých a krátkodobých záujmov spoločenských skupín a subjektov, ktoré pôsobia v procese transformácie. Táto teória tvrdí, že dominantný sformulovaný cieľ závisí od tlaku jednotlivých síl a konkrétnej podnikovej situácie. Neskôr, ďalší vývoj ukázal, že na základe rozvoja teórie aj praxe sa v podmienkach trhovej ekonomiky, ktorá je založená na súkromnom vlastníctve čiastkové

²²VLACHYNSKÝ, Karol. *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2009. s. 64. ISBN 978-80-8078-258-0.

ciele zjednotia v jednom súhrnom ciele a tým je práve maximalizácia trhovej hodnoty podniku pre jeho vlastníkov.²³

Pre podnik predstavujú finančné ciele jeho požadovaný stav, ktorý sa svojou existenciou a rôznorodými činnosťami snaží dosiahnuť. Nadväzujú na stratégiu daného podniku. To, či ich podnik dosiahne alebo nedosiahne je považované za rozhodujúce kritérium pri hodnotení jeho činnosti a preto je veľmi dôležité, aby podnik kládol dôraz na ich presné definovanie.²⁴

Pri vymedzovaní cieľov podľa Landu, medzi hlavné faktory, ktoré by mal podnik pri stanovení finančných cieľov brať do úvahy patria najmä tieto:²⁵

- vzájomná nadväznosť hlavných cieľov finančného plánu podniku s jeho najvýznamnejšími nefinančnými zámermi, napríklad personálnymi, výrobnými, logistickými, cenovými, marketingovými atď.,
- súdržnosť a celistvosť týchto finančných cieľov, napríklad plánovanie zisku pred zdanením a plánovanie výnosov a nákladov a podobne,
- primeraná kontrolovateľnosť stanovených cieľov, pričom by podnik nemal do finančných cieľov zaradiť také ciele, ktorých posúdenie objektivity je značne náročné alebo pre podnik problematické, napríklad sa tu môže zaradiť ukazovateľ MVA, teda trhovú pridanú hodnotu, nakoľko je vo veľkej miere ovplyvňovaný okolnosťami kapitálového trhu a len v menšom rozsahu vypovedá o skutočnej výkonnosti podniku,
- ciele, ktoré si podnik vymedzil, musí vedieť aj skutočne dosiahnuť a uskutočniť a taktiež je nevyhnutné mať na zreteli aj meniace sa tendencie a podmienky vývoja niektorých činiteľov, ktoré majú podstatný vplyv na podnikanie.
- Zo súčasnej formulácie hlavného finančného cieľa vyplýva nezanedbateľný vplyv jednotlivých záujmových skupín. Preto je potrebné rešpektovať ich odlišnosť. Príklady odlišnosti cieľov jednotlivých subjektov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

26

²³ VLACHYNSKÝ, Karol. *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2009. s. 65. ISBN 978-80-8078-258-0.

²⁴ LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. s. 112. ISBN 978-80-251-1492-6.

²⁵ tamtiež

²⁶ ŠIMAN, Josef – PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů*. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 9. ISBN 978-80-7400-117-8.

Tabuľka č. 1: Formulácia cieľov jednotlivých záujmových skupín

Záujmová skupina		Požiadavky pri formulácii cieľov
Interná	Vlastníci	Rast trhovej hodnoty podniku
	Manažéri	Rozvoj podniku, účasť na zisku, zvýšenie benefitov, rozšírenie svojho vplyvu
	Zamestnanci	Rast miezd, istota v zamestnaní
Externá	Zákazníci	Kvalita tovarov a služieb, cena, dodacie a platobné podmienky
	Veritelia	Likvidita podniku, efektívne zhodnotenie úverov
	Dodávatelia	Dosahovanie vyšších cien dodávok, stabilné podmienky predaja
	Štát	Vytvorenie a stabilita pracovných miest, príjmy z daní
	Konkurenti	Zvýšenie cien a obratu podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ŠIMAN, J. 2010. *Financování podnikatelských subjektů*.

1.2.2 Teória riadenia podľa cieľov

S cieľmi ako základom finančného plánovania súvisí aj teória riadenia podľa cieľov. Odkazuje na strategické riadenie prostredníctvom podnikových cieľov a je to metóda riadenia, ktorá sa prvýkrát objavila v roku 1954 v USA, pričom ju uplatnil Drucker. V súčasnosti túto teóriu riadenia podľa cieľov využíva mnoho svetových firiem.²⁷

Jej logika vychádza z nasledujúcich zásad:²⁸

- realizácia komplexu riadenia podľa cieľov sa začína na úrovni vrcholového riadenia podniku,
- línioví pracovníci a štábni vedúci sa taktiež zúčastňujú na vypracovávaní cieľov útvarov, ktoré riadia,
- pre najnižšiu úroveň riadenia je typická väčšia konkrétnosť špecifických podnikových cieľov, ich kratší časový horizont, väčšia snaha o ich kvantifikovanosť.

Pri tejto teórii sa kladie značný dôraz na kolektívne jednanie, rozhodovanie a spätné informovanie o plnení stanovených cieľov jednotlivými podnikovými útvarmi. Pri

²⁷HORVÁTHOVÁ Jarmila – GALLO Peter. *Manažment*. Prešov: Dominanta, 1995. s. 50. ISBN 80-967349-03.

²⁸tamtiež

hodnotení naplnenia cieľa sa vyvodzujú určité závery a dôraz je kladený najmä na ročné vyhodnotenie.²⁹

Proces teórie riadenia podľa cieľov je možno rozdeliť na nasledujúce kroky:³⁰

1. vypracovanie programu,
2. stanovenie cieľov podniku na úrovni top manažérov,
3. stanovenie individuálnych cieľov jednotlivých pracovníkov,
4. určenie miery participácie útvarov a zamestnancov,
5. určenie autonómie pri tvorbe podnikového plánu,
6. hodnotenie dosiahnutých výkonov.

Je nevyhnutné aby podniky svoje čiastkové ciele, ale aj ich stratégiu modifikovali na základe rozličných vplyvov z okolia. Riadenie podľa cieľov má mnoho modifikácií, napríklad riadenie podľa výsledkov, časové riadenie a riadenia a kontrola podľa cieľov.³¹

Teória riadenia podľa cieľov má však aj určité nevýhody, medzi ktoré patria:³²

- nedostatočná spolupráca vedúcich pracovníkov,
- veľmi vysoká autonómnosť jednotlivých útvarov,
- vysoká centralizácia riadenia podniku,
- tendencia k byrokratickému rozhodovaniu,
- nízka pružnosť,
- pomalé zmeny stratégie podniku.

1.2.3 Konkrétnejší prístup k formulácii cieľov

V literatúre sa stretávame s rozličnými prístupmi pri formulácii podnikových cieľov. Ak chceme pristupovať k formulácii cieľov podniku konkrétnejšie, vieme ich rozdeliť na všeobecné ciele podniku a na špecifické ciele podniku, ale aj na čiastkové a základné ciele a kolektívne a individuálne podnikové ciele. Pri konkrétnejšom prístupe formulácie cieľov sa podnik taktiež stretáva s určovaním ich hierarchie a častokrát aj s konfliktnosťou jednotlivých zámerov.

Všeobecné, inak nazývané aj široké podnikové ciele sú zvyčajne viazané na poslanie konkrétneho podniku a vo väčšine prípadov nie sú číselne vyjadrované. Špecifické podnikové ciele sú naopak konkrétnejšie pri pristupovaní k jednotlivým úlohám pre časový

²⁹HORVÁTHOVÁ Jarmila – GALLO Peter. *Manažment*. Prešov: Dominanta, 1995. s. 50. ISBN 80-967349-03.

³⁰tamtiež

³¹tamtiež

³²tamtiež

horizont podnikového plánu a vychádzajú zo všeobecných podnikových cieľov. Sú prevažne vyjadrované v číslach.³³

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené príklady formulácie širokých a špecifických cieľov podniku.

Tabuľka č. 2: Široké a špecifické ciele podniku

Široké ciele podniku	Špecifické ciele podniku
Nepretržitý rast trhovej hodnoty podniku	10% rast objemu predaja
Zníženie počtu zamestnancov	5 % návratnosť investičných výdavkov
Zvýšenie motivácie pracovníkov	2% rast produktivity práce
Návratnosť vkladu akcionárov	5% zníženie výdavkov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa VAJDOVÁ, I. – MAKÓ, S. – SZABO, S. 2020.

Finančné plánovanie.

Ako sme už spomínali, v súčasnosti je základným finančným cieľom podniku chápaný vo väčšine literatúry maximalizácia trhovej hodnoty podniku a to aj cez spokojnosť zákazníkov, pretože kľúčový predpoklad úspešného naplnenia primárneho podnikového cieľa sú práve spokojní zákazníci. Je preto dôležité, aby podnik neustále naplňal ich požiadavky. Nevyhnutná je však aj spokojnosť všetkých zúčastnených strán. Tento primárny cieľ podniku môže však byť sformulovaný aj ako trvalo udržateľné zvyšovanie trhovej hodnoty podniku, ktoré súčasne prihliada na náležité uspokojenie jednotlivých záujmov ostatných účastníkov podnikania. Maximalizácia trhovej hodnoty podniku má spravidla dlhodobý charakter. Čiastkové finančné ciele podniku plynú zo základného podnikového cieľa a sú spravidla podnikom zostavované tak, aby napomáhali a podopierali tento hlavný cieľ podniku. Majú kratkodobejší ráz a medzi tie najdominantnejšie z hľadiska dôležitosti patria likvidita, rentabilita a stabilita.³⁴

Likvidita je základný predpoklad pre finančnú rovnováhu podniku. Likvidita predstavuje schopnosť podniku zmeniť jeho majetok na finančné prostriedky, z ktorých môže pohotovo uhrádzať svoje záväzky. Krátkodobá likvidita sa vyznačuje najmä schopnosťou podniku predať existujúce zásoby, zinkasovať jeho pohľadávky a mať postačujúcu hotovosť držanú na bankových účtoch vo chvíli, keď má uhrádzať krátkodobé záväzky.³⁵

³³VAJDOVÁ, Iveta – MAKÓ, Sebastián – SZABO, Stanislav. *Finančné plánovanie*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2020. s. 134. ISBN 978-80-553-3640-4.

³⁴tamtiež

³⁵tamtiež

Rentabilita vyjadruje výsledky hospodárenia podnikov vo vzťahu k určitému základu, napríklad rentabilita tržieb z peňažných tokov. Taktiež býva označovaná ako schopnosť dosahovania zisku a zhodnocovania kapitálu, ktorý bol podnikom vložený do výrobného procesu.³⁶

Finančná stabilita podniku je spolu s rentabilitou a likviditou základným ukazovateľom, ktorý meria finančné zdravie podniku, pričom ukazovateľ finančnej stability meria výšku zadlženosti podniku. Vyjadruje pomer výšky cudzieho kapitálu na hodnote celkového vlastného kapitálu podniku.³⁷

Podnikové ciele môžu byť taktiež sformulované kolektívne alebo pre jednotlivých zamestnancov spoločnosti individuálne. Kolektívne ciele sú sformulované na základe strategického plánu podniku a súčasne jeho ročného podnikateľského plánu. Spravidla sa stanovujú jeden krát do roka, zvyčajne rozhodnutím generálneho riaditeľa podniku. Individuálne ciele podniku a ich vymedzenie funguje na princípe dohody so zamestnancom, pričom je dohodnutá práca, ktorá sa od neho očakáva a spôsob jej vykonávania. Môžu sa dohodnúť aj určité podmienky, ktoré sú potrebné pre udržanie, či zlepšenie pracovného výkonu zamestnanca.³⁸

Keď si podnik vytyčuje svoje ciele a zostavuje finančný plán na určité časové obdobie, je dôležité aby dodržiaval hierarchické usporiadanie jednotlivých podnikových cieľov. Táto zásada hierarchického usporiadania hovorí o tom, že medzi krátkodobými a dlhodobými finančnými cieľmi a zámermi podniku, ktoré chce dosiahnuť, by mal existovať iba jeden cieľ, ktorý je pre plánované časové obdobie hlavný a najdôležitejší. Tento cieľ by si mal podnik presne stanoviť a vymedziť, aby bolo jasné, ktorý cieľ má byť dosiahnutý a aby boli ostatné ciele hodnotené z hľadiska dosiahnutia toho hlavného. Je nevyhnutné dobre ho v podniku zvážiť a odôvodniť si ho. Landa vo svojom diele uvádza aj fakt, že hierarchia hlavných cieľov podniku je vo veľkej miere závislá aj na očakávaníach vlastníkov podniku. Ostatné plánované ciele sú popri hlavnom podnikovom celi vedľajšie a je nevyhnutné, aby boli kompatibilné. Ich kompatibilita sa vyžaduje voči hlavnému cieľu, ale aj medzi ostatnými vedľajšími cieľmi podniku.³⁹

³⁶VAJDOVÁ, Iveta – MAKÓ, Sebastián – SZABO, Stanislav. *Finančné plánovanie*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2020. s. 134. ISBN 978-80-553-3640-4.

³⁷ŠIMAN, Josef. – PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů*. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 148. ISBN 978-80-7400-117-8.

³⁸WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 36. ISBN 978-80-247-2361-7.

³⁹LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. s. 96. ISBN 978-80-251-1492-6.

Pri formulácii cieľov vo finančnom plánovaní podniky častokrát riešia aj ich konfliktnosť. Manažéri sa preto pri ich zostavovaní musia zamýšľať nad tým ako ich zostavia, aby sa vyhli problémom. Najčastejšie sa v podniku rieši konfliktnosť finančných cieľov, teda napríklad rentability s cieľmi z oblasti ochrany životného prostredia či sociálnej oblasti. Preto je dôležité snažiť sa dosiahnuť vhodný kompromis.⁴⁰

1.2.4 Formulácia cieľov pre tvorbu finančného plánu

V literatúre je možné stretnúť sa aj s praktickými radami, ako postupovať pri stanovení finančných cieľov. Jednou z nich je, aby si podnik pri formulácii finančných cieľov vymedzil štyri kľúčové zložky, od ktorých sa bude odvíjať finančný plán. Ako prvé je dôležité vymedzenie obsahu finančných cieľov a teda aj zámerov podniku, pričom môže ísť napríklad o postupné znižovanie zadlženosti podniku, zvyšovanie jeho ziskovosti, alebo zefektívnenie určitých podnikových výkonov. Nevyhnutný je pre podnik aj rozsah stanovených cieľov, ten predstavuje určenie v akom objeme respektíve veľkosti sa budú jednotlivé ciele realizovať. Podniky sa snažia o dokonalú kvantifikáciu týchto cieľov, pretože im to v budúcnosti zabezpečí aj lepšiu možnosť kontroly ich naplnenia či nenaplnenia. Ako príklad uvedenia rozsahu cieľov môže byť zníženie nákladov podniku o 200 eur mesačne, zvýšenie nákladov na reklamu na úroveň z minulého roka alebo zvýšenie počtu objednávok, tak aby boli na úrovni vlastných nákladov. Treťou zložkou pri stanovovaní finančných cieľov je určenie cieľovej oblasti. Je to určenie podniku, v ktorom regióne, či na ktorom konkrétnom trhu bude vykonávať svoju podnikateľskú činnosť a na akú cieľovú skupinu sa bude zameriavať. Môže sa zamerať napríklad na všetky objednávky alebo na objednávky určitého segmentu. Ako posledné, si podnik určuje obdobie, počas ktorého má byť cieľ plnený a kedy má byť dosiahnutý. Túto lehotu si môže stanoviť ako pevné časové obdobie, napríklad rok 2023, alebo relatívne časové obdobie, napríklad do 6 mesiacov od zavedenia výrobku na trh.⁴¹

V nasledujúcej tabuľke uvádzame konkrétne príklady formulácie finančných cieľov podniku, kde zahrňame jej najdôležitejšie zložky.

⁴⁰KRÁĽOVIČ, Jozef. *Finančné plánovanie podniku*. Bratislava: Sprint, 2010. s. 79. ISBN 978-80-89393-20-6.

⁴¹LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. s. 114. ISBN 978-80-251-1492-6.

Tabuľka č. 3: Kľúčové zložky formulácie finančných cieľov podniku

Kľúčové zložky formulácie cieľov				
Oblasť Cieľov	Obsah Cieľov	Rozsah Cieľov	Cieľová Oblasť	Lehota naplnenia
Tržby z predaja	Zvýšenie tržieb	O 10%	Segment B	3. štvrtrok roku 2023
Marketingové náklady	Zníženie nákladov	O 100 eur	Marketingové oddelenie	1. polrok roku 2022
Ceny tovarov a služieb	Zvýšenie zisku	O 2%	Tovar X	Rok 2022

Zdroj: vlastné spracovanie podľa LANDA, M. 2007. *Finanční plánování a likvidita*.

Postup formulácie finančných cieľov, vychádza z toho, že pri tvorbe finančných cieľov a podnikového plánu je hlavným a najdôležitejším východiskom maximalizácia trhovej hodnoty podniku pre vlastníkov, avšak v malých a stredných podnikoch to výhradne platiť nemusí. V takomto prípade je zväčša primárnym cieľom zachovanie existencie podniku, ktorý bol založený za účelom venovania sa konkrétnemu typu podnikateľskej činnosti. Vychádzajúc z týchto faktov, finančné ukazovatele sú v podniku obvykle zostavované na základe podstaty nasledujúcich ukazovateľov:⁴²

- maximalizácia ekonomickej hodnoty, pri formulácii tohto ukazovateľa sa využíva EVA – ekonomická pridaná hodnota podniku,
- zisk pred zdanením, pričom to aby bol zvyšovaný je aj základnou podmienkou tvorby ukazovateľa EVA,
- ukazovateľ rastu tržieb má taktiež zásadnú pozíciu pri vymedzení finančných cieľov, nakoľko tržby z predaja tovarov a služieb podniku predstavujú dôležitú súčasť výnosov podniku a súčasne vo veľkej miere vplývajú na ukazovatele ziskovosti,
- ukazovatele týkajúce sa likvidity a finančnej stability podniku sú preň rovnako podstatné a pri ich definovaní sú používané ukazovatele celkovej zadlženosti podniku a jeho bežnej likvidity.

Pri formulácii podnikových cieľov môže niekedy dochádzať k ťažkostiam, nakoľko mnohé väčšie podniky majú zvyčajne formu akciových spoločností, a teda v nich nastáva oddelenie vlastníctva od ich riadenia. Vlastníci podnikov preto zamestnávajú manažérov,

⁴² LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. s. 114. ISBN 978-80-251-1492-6.

ktorých úlohou je riadiť spoločnosť. Vlastníci sú označovaní ako „principáli“ a manažéri sú nazývaní ich „agentmi“.⁴³

Vo vzťahu principálov a agentov nastávajú dva problémy, a to:⁴⁴

- sústredenie sa manažérov viac na vlastné záujmy ako na záujmy vlastníkov podniku,
- informačná asymetria vlastníkov a manažérov.

To, aby manažéri konali hlavne v záujme vlastníkov podniku sa nazýva problém agentstva. Na jeho riešenie sú dva prístupy, a to dostatočná kontrola manažérov alebo ich zúčastnenosť na raste trhovej hodnoty podnikových akcií. Pri zainteresovanosti agentov na raste trhovej hodnoty podniku sa zjednocujú ich záujmy so záujmami vlastníkov a všetci sa snažia o maximalizáciu trhovej hodnoty podniku, čím sa podnik vyhne problémom a zaisťuje si jednoduchšie plnenie stanovených cieľov.⁴⁵

1.2.5 Základné atribúty formulovaných cieľov

Keď si podnik zostavuje ciele, môže pri tom využívať metódu SMART, nakoľko táto metóda veľmi vhodne vyjadruje rozhodujúce vlastnosti zostavovaných cieľov a môže slúžiť aj ako motivačná pomôcka. Ide o skratku, ktorá je tvorená požadovanými vlastnosťami podnikových cieľov. Využíva sa však najmä pri zostavovaní špecifických cieľov. Systém SMART je nasledovný:⁴⁶

- S (specific) – táto časť vyjadruje fakt, že podnikové ciele by mali byť definované najmä konkrétne a tak, aby boli jasne zrozumiteľné a pochopiteľné v požadovanej kvalite i forme,
- M (measurable) – táto vlastnosť vyjadruje merateľnosť každého z cieľov a zároveň porovnateľnosť so súčasnými podnikovými cieľmi, ale aj tými minulými, pre podnik je to dôležité, na to, aby boli tieto ciele ľahko splniteľné,
- A (achievable) – je nevyhnutné, aby sa podnik zamyslel, akým spôsobom vytýčené ciele dosiahne, pričom by ciele mali byť motivujúce pre vlastníkov aj zamestnancov podniku,
- R (realistic) – vlastnosť vyjadruje reálnosť cieľov, a to že by mali byť uskutočniteľné, podnik by si nemal stanovovať ciele, ktoré sú nad jeho možnosti,

⁴³VLACHYNSKÝ, Karol. *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2009. s. 66. ISBN 978-80-8078-258-0.

⁴⁴tamtiež

⁴⁵tamtiež

⁴⁶FILL, Chris. *Marketing communications*. New Jersey: Prentice Hall, 2009. s. 339. ISBN 978-0-273-71722-5.

- T (targeted, timed) – tento prvok hovorí o časovom ohraničení jednotlivých cieľov, v ktorom podnik očakáva ich splnenie a taktiež o cieľovej skupine, na ktorú sú zamerané.

Existuje dokonca predĺžená verzia tejto metodiky a to SMARTER. Tu sa ešte pridáva:⁴⁷

- E (evaluated) – vyjadruje vyhodnotenie jednotlivých podnikových cieľov,
- R (reviewed/rewarded) – tento prvok hovorí o zhodnotení, prípadne odmene za splnenie cieľov.

V niektorej literatúre sa môžeme taktiež stretnúť s tým, že ciele podniku by mali obsahovať vlastnosti skratky KARAT. Tá vyjadruje:⁴⁸

- K (konkrétny) – ciele podniku by mali byť presne určené a taktiež merateľné. Vždy je potrebné určiť, čo konkrétne podnik očakáva a ako bude v budúcnosti merať úspech, prípadne neúspech napĺňania podnikových zámerov. Platí, že ak je niečo merateľné, ide to spravidla aj zlepšiť.
- A (ambiciózny) – ciele podniku by nemali byť skromné. Podnik by mal vyžadovať od svojich zamestnancov vysokú kvalitu práce a pracovné nasadenie.
- R (reálny) – aj napriek tomu, že podnikové ciele by mali byť ambiciózne, musia byť zároveň aj dosiahnuteľné. Pokiaľ si je zamestnanec od začiatku vedomý toho, že cieľ nie je splniteľný, je pravdepodobné, že sa cieľ splniť ani nepokúsi.
- A (akceptovateľné) – je dôležité, aby zamestnanci cieľ akceptovali a začali rozmýšľať na spôsoboch jeho dosiahnutia. Tomu aby ho prijali, predchádza ich motivácia a zapojenie do procesu zostavovania podnikových cieľov. Ak je cieľ výsledkom dohody vlastníkov podniku a ich zamestnancami, môže to byť vysoko motivačný faktor.
- T (termínované) – konkrétne výsledky jednotlivých cieľov a zámerov podniku by sa mali dosahovať v termínoch, ktoré si podnik určí.

1.2.6 Udržateľnosť ako cieľ podniku

Udržateľnosť ako cieľ podniku môžeme považovať za novodobý trend, o ktorý sa podniky zaujímajú, nakoľko v súčasnej dobe už nestačí len snaha o maximalizáciu

⁴⁷ RŮČKOVÁ, Petra – ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 162. ISBN 9788024740478.

⁴⁸ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 51. ISBN 978-80-247-2361-7.

podnikového zisku. Myšlienka udržateľného rozvoja sa stala jedným z dominantných úsilí podnikov.

Popri mnohých iných podnikových cieľoch, je aj rast a rozvoj podniku veľmi významným zámerom, ktorý by sa mal snažiť dosiahnuť svojou činnosťou každý podnik. Rozvoj podniku, teda tzv. novú kvalitu jeho existencie je možné dosiahnuť výlučne prostredníctvom rastu. Tento rast je výsledkom kvantitatívnych zmien dosiahnutých v podniku. Podniky by sa mali usilovať a vyvíjať snahu o taký prístup, ktorý berie ohľad na trvalo udržateľný rast a rozvoj v harmónii s podnikovou stratégiou.⁴⁹

Koncepcia udržateľného rozvoja je veľmi komplexná na rozdiel od iných koncepcií. Zahŕňa všetko od rôznych predstáv a vnemov až po politické programy a vývoj techniky. Udržateľný rozvoj sa zakladá na systémovom prístupe. Tvoria ho tri základné piliere – sociálny, ekonomický a ekologický, ktoré sú vzájomne prepojené a sú znázornené na nasledujúcom diagrame.⁵⁰

Diagram č. 1: Základné piliere udržateľného rozvoja



Zdroj: spracované autorkou podľa VAJDOVÁ, I. – MAKÓ, S. – SZABO, S. 2020.

Finančné plánovanie.

Súčasne je možné vymedziť viac rovín, v rámci ktorých je možné trvalú udržateľnosť posudzovať. V literatúre sa najčastejšie stretávame práve s týmito:⁵¹

- socioekonomická,

⁴⁹ LESNÍKOVÁ Petra – MARKOVÁ Viera. *Udržateľný rast a rozvoj podnikov ako predpoklad ich prosperity*. [elektronický zdroj]. Banská Bystrica: Belianum, 2015. s. 1. ISBN 978-80-557-1054-9. Dostupné na: https://www.ef.umb.sk/konferencie/kfu_2015/prispevky%20a%20prezentacie/Sekcie/Markov%C3%A1_Lesnikov%C3%A11.pdf.

⁵⁰ PRČÍK, Martin – KOTRLA, Marián. *Udržateľný rozvoj*. [elektronický zdroj]. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2019. s. 16. ISBN 978-80-552-2057-4. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/352817152_UDRZATELNY_ROZVOJ__Aktualny_prehľad_a_vybrane_problemy_skripta

⁵¹tamtiež

- biofyzikálna,
- morálna,
- politická,
- ekologická,
- technologická.

Pre dosiahnutie udržateľnosti ako cieľa podniku je potrebné zvažovať všetky dimenzie, ich vzájomné vzťahy a taktiež dôsledky. Vonkajšie vplyvy pôsobia na udržateľnosť podniku a naopak, udržateľnosť podniku má zároveň vplyv na spoločnosť. Súčasne je nutné, aby podnik poznal svoje interné prostredie a to hlavne vo vzťahu k podnikovým zdrojom v súvislosti s konkurenčnými výhodami.⁵²

Udržateľnosť podniku by nemala byť len v zmysle krátkodobého, ale aj z dlhodobého horizontu. Jej cieľom by malo byť v rámci podnikania predovšetkým šetrnosť k životnému prostrediu a efektívne využívanie finančných a ľudských zdrojov podniku.⁵³

⁵² LESNÍKOVÁ Petra – MARKOVÁ Viera. *Udržateľný rast a rozvoj podnikov ako predpoklad ich prosperity*. [elektronický zdroj]. Banská Bystrica: Belianum, 2015. s. 2. ISBN 978-80-557-1054-9. Dostupné na: https://www.ef.umb.sk/konferencie/kfu_2015/prispevky%20a%20prezentacie/Sekcie/Markov%C3%A1_Lesniov%C3%A1.pdf.

⁵³ tamtiež

2 Ciel' práce, metodika práce a metódy skúmania

Primárnym cieľom bakalárskej práce je oboznámenie sa s finančným plánovaním a analyzovanie plnenia cieľov finančného plánu vybraného subjektu.

Naplneniu primárneho cieľa napomáha vymedzenie čiastkových cieľov v teoretickej aj praktickej časti bakalárskej práce.

Čiastkové ciele teoretickej časti bakalárskej práce tvoria:

- Vymedzenie finančného plánovania a finančného plánu – tento parciálny cieľ zahŕňa definovanie finančného plánovania a finančného plánu, popis štruktúry a obsahu finančného plánu a jeho postup tvorby a vymedzenie krátkodobého a dlhodobého finančného plánu,
- Vymedzenie cieľov ako základu finančného plánovania – tento čiastkový cieľ obsahuje vymedzenie finančných cieľov podniku a spôsob akým môžu byť formulované, popis základných vlastností sformulovaných cieľov, definovanie teórie riadenia podľa cieľov a popis udržateľnosti ako jedného zo základných podnikových cieľov.

V praktickej časti bakalárskej práce sme si stanovili nasledovné čiastkové ciele, ktorým, sme sa venovali:

- Výber náležitej podnikateľskej jednotky – tento parciálny cieľ zahŕňal výber Slovenskej sporiteľne, a. s., jej predstavenie a zostavenie finančnej i nefinančnej charakteristiky a zhrnutie základných informácií o banke,
- Celkové zhodnotenie finančného plánovania podnikateľského subjektu – tento cieľ obsahoval popis plánovacieho procesu v banke, proces určenia finančných a nefinančných cieľov a následné zhodnotenie ich plnenia na základe vybraných ukazovateľov, porovnanie v jednotlivých rokoch a zhodnotenie udržateľnosti Slovenskej sporiteľne ako jeden zo základných cieľov, pričom sme ju porovnali s inými bankami bankového sektora SR.

Rovnako dôležité ako vymedzenie si cieľov bakalárskej práce sú aj použité metódy v jej jednotlivých častiach, preto sme si zvolili metodiku, ktorá je podriadená osobitným cieľom bakalárskej práce. V praktickej časti aplikujeme nadobudnuté poznatky z teoretickej časti a teda využívame syntézu.

Prvá časť práce obsahuje teoretické vymedzenie súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. Táto časť je spracovaná na základe oboznámenia sa a preštudovania si dostupných odborných domácich a zahraničných zdrojov, ktoré

v niektorých častiach aj vzájomne porovnávame. V tejto časti sme metódou abstrakcie vyčlenili najpodstatnejšie informácie a definovali sme si základné pojmy súvisiace s problematikou finančného plánovania. Poznatky, ktoré sme získali sme zjednotili do komplexného celku. Ďalšou významnou metódou, ktorú sme v tejto časti využili je komparácia, prostredníctvom ktorej sme mohli porovnať rôzne názory a postoje autorov k danej problematike.

Praktická časť práce nadväzuje na teoretickú. V tejto druhej časti práce pristupujeme k samotnému analyzovaniu procesu finančného plánovania Slovenskej sporiteľne, kde si spracujeme postup zostavenia finančného plánu na základe získaných interných materiálov a výročných správ banky. Taktiež vychádzame z oficiálnej stránky Slovenskej sporiteľne, a. s.. Ďalej prechádzame k plneniu jednotlivých cieľov spoločnosti. Najskôr sme sa zamerali na primárne finančné ciele, potom na ostatné finančné ciele a nakoniec na nefinančné ciele. Plnenie cieľov sme posudzovali na základe údajov z výročných správ banky a tie sme porovnávali so želaným stavom banky. Získané údaje sme zaznamenávali v tabuľkách a metóda komparácie nám pomohla posudzovať jednotlivé informácie v čase. Taktiež sme si zostavili grafy, ktoré sme vytvorili prostredníctvom programu Excel a tým sme využili metódu grafického zobrazenia jednotlivých výsledkov banky. Zostavené tabuľky a grafy nám potom pomohli pri interpretácii výsledkov dosiahnutých jednotlivými ukazovateľmi. Na základe zhodnotenia a interpretácie výsledkov sme zistili, že Slovenská sporiteľňa je finančne stabilná, má veľmi dobré vyhliadky do budúcnosti a každoročne plní takmer všetky svoje stanovené ciele.

3 Výsledky práce a diskusia

3.1 Charakteristika spoločnosti Slovenská sporiteľňa, a. s.

Korene Slovenskej sporiteľne siahajú až do 19. storočia, kedy fungovali filiálky „Die Erste oesterreichische Spar-Casse“, ktoré boli postupne nahradené samotnými sporiteľňami. Novodobá história Slovenskej sporiteľne sa začala písať ako segment Československej štátnej sporiteľne, ktorej rok vzniku bol 1953. Ako samostatná zložka začala pôsobiť v roku 1969. Slovenská sporiteľňa začala pôsobiť na peňažnom a kapitálovom trhu cenných papierov v roku 1991. O 3 roky neskôr sa pretransformovala na akčiovú spoločnosť a v tom čase začala pôsobiť pod obchodným menom Slovenská sporiteľňa, a.s., ktoré má dodnes. Od roku 2001 je členom Erste Group, ktorá bola založená ako prvá rakúska sporiteľňa. V roku 1997 sa Erste Group stala jednou z popredných bankových skupín v strednej Európe.⁵⁴

V súčasnosti je Slovenská sporiteľňa najväčšou komerčnou bankou na Slovensku, čo jej dovoľuje investovať značnú časť finančných prostriedkov do jej vývoja a taktiež zlepšovania bankových technológií. Banka má viac než 2,2 milióna klientov a má úplnú devízovú licenciu a povolenie na realizáciu hypotekárnych bankových obchodov. Slovenská sporiteľňa má vedúce postavenia v oblasti celkových aktív, vkladov klientov, úverov, vydaných bankových kariet a počte bankomatov. Svojim klientom dlhoročne poskytuje veľkú škálu rôznych služieb a produktov. Disponuje takmer 210 pobočkami, pričom jej klienti majú k dispozícii viac ako 760 bankomatov, ktoré sú rozmiestnené po celom území Slovenska. Aktivity banky a jej klientov za hranicami sú podporované jej členstvom v medzinárodnom platobnom združení S.W.I.F.T.. Slovenská sporiteľňa je taktiež prvou bankou na území Slovenska, ktorej sa podarilo získať licenciu na prijímanie a vydávanie každého druhu kariet spoločnosti VISA International. Banka je taktiež vlastníkom licencie medzinárodnej spoločnosti EUROPAY International a MASERCARD International. Banka má aj mnoho prestížnych ocenení, v roku 2020 bola napríklad ocenená magazínom Global Finance za jej výnimočné líderstvo počas koronakrízy.⁵⁵

Banka má v súčasnosti zapísaných 37 predmetov podnikania, medzi ktoré patria aj nasledovné:⁵⁶

- prijímanie vkladov,

⁵⁴ Slovenská sporiteľňa, a. s. Profil banky. [online]. Bratislava [11.2.2022]. Dostupné na: <https://www.slsp.sk/sk/informacie-o-banke/o-banke/profil-banky>

⁵⁵ tamtiež

⁵⁶ tamtiež

- poskytovanie úverov,
- obchodovanie na vlastný účet,
- finančný lízing,
- poskytovanie záruk, otváranie a potvrdzovanie akreditívov,
- vydávanie a správa platobných prostriedkov,
- poskytovanie poradenských služieb v oblasti podnikania,
- vydávanie cenných papierov, účasť na vydávaní cenných papierov a poskytovanie súvisiacich služieb,
- uloženie vecí,
- prenájom bezpečnostných schránok,
- poskytovanie bankových informácií,
- spracúvanie bankoviek, mincí, pamätných bankoviek a pamätných mincí,
- a iné.

Partnerskými spoločnosťami Slovenskej sporiteľne na Slovensku sú:⁵⁷

- KOOOPERATIVA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group,
- KOMUNÁLNA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group.

Slovenská sporiteľňa je taktiež sponzorom niekoľkých športových a kultúrnych podujatí. Pod jej záštitou sa už odohralo množstvo koncertov a festivalov a podporuje projekty a športové aktivity, ktoré majú zmysel a prinášajú radosť. Medzi ne patria nasledovné:⁵⁸

- futbalová reprezentácia,
- olympijský tím,
- detská tour Petra Sagana,
- športová akadémia Mateja Tótha,
- festival Pohoda,
- Viva! Musica.

V nasledujúcej tabuľke sú máme zhrnuté základné informácie o spoločnosti Slovenská sporiteľňa, a. s..

⁵⁷Slovenská sporiteľňa, a. s. Profil banky. [online]. Bratislava [12.2.2022]. Dostupné na: <https://www.slsp.sk/sk/informacie-o-banke/o-banke/dcerske-a-partnerske-spolocnosti>

⁵⁸Slovenská sporiteľňa, a. s. Profil banky. [online]. Bratislava [12.2.2022]. Dostupné na: <https://www.slsp.sk/sk/informacie-o-banke/sponzoring>

Tabuľka č. 4: Základné informácie o Slovenskej sporiteľni

Názov spoločnosti	Slovenská sporiteľňa, a. s.
Skratka spoločnosti	SLSP
Právna forma	Akciová spoločnosť
Odvetvie	Bankovníctvo
SK NACE	64190 Ostatné peňažné sprostredkovanie
Rok založenia	1825
Sídlo	Bratislava, Slovenská republika
Územný rozsah	Slovensko
Vedenie	Generálny riaditeľ Ing. Peter Krutil
Členstvo	Erste Group Bank AG
Webová stránka	https://www.slsp.sk

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Slovenskej sporiteľne, a. s.

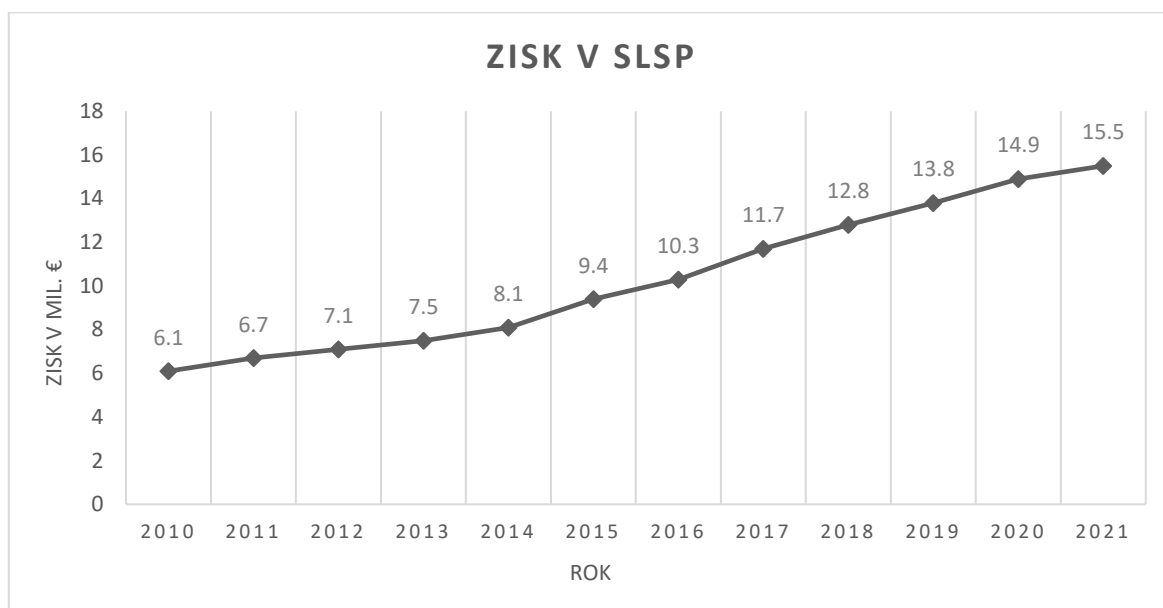
3.2 Finančná charakteristika spoločnosti Slovenská sporiteľňa

Slovenská sporiteľňa je komerčnou bankou, ktorá patrí medzi subjekty peňažného trhu a vykonáva obchodnú činnosť v oblasti bankovníctva. Za najdôležitejší cieľ komerčných bánk sa považuje dosahovanie zisku. Jej bankový zisk vzniká tak, že sa za vklady vypláca úroky (tzv. pasívny obchod) a za úvery úroky vyberá (tzv. aktívny obchod) a rozdielom je zisk.

Slovenská sporiteľňa bola založená so základným imaním vloženým do podniku vo výške 212 mil. eur, pričom minimálna výška základného imania a.s. je vo výške 25 tis. eur. Slovenská sporiteľňa je dlhodobo najväčšou bankou Slovenska pričom disponuje nemalými finančnými prostriedkami. Je taktiež spoločnosťou, ktorá kladie dôraz na zodpovedné hospodárenie s nadobudnutými finančnými prostriedkami.

Na nasledujúcom grafe zostavenom na základe výročných správ Slovenskej sporiteľne vidíme vývoj konsolidovaného čistého zisku spoločnosti. Sledovaným obdobím sú roky 2010 – 2021.

Graf č. 1: Vývoj konsolidovaného čistého zisku v Slovenskej sporiteľni



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročných správ Slovenskej Sporiteľne, a. s.

Ako môžeme vidieť, tak najvyšší čistý zisk banky spomedzi porovnávaných rokov je v poslednom porovnávanom roku 2021 a to 228 mil. eur, čo predstavuje medziročný nárast o 111 % (+ 120 mil. eur) oproti minulému roku. Najnižší zaznamenaný zisk je v roku 2020. Predstavuje len 108 mil. €, teda oproti roku 2019 klesol o 72 mil. eur. Tento rapidný pokles môžeme čiastočne pripísať aj pandémie koronavírusu, ktorá ovplyvnila celý bankový sektor na Slovensku.

3.3 Finančné plánovanie v Slovenskej sporiteľni

3.3.1 Plánovací proces

Plánovací proces Slovenskej sporiteľne je skutočne veľmi zdĺhavý a náročný. Je vo veľkej miere riadený a ovplyvňovaný spoločnosťou Erste Group, pod ktorú Slovenská sporiteľňa patrí. Erste Group určuje metodiku, obsah a štruktúru finančného plánu, všetky termíny a nastavovanie cieľov jednotlivých pobočiek. Pre všetky entity Erste Group sú ich ciele nastavované harmonizovane, tak aby navzájom ladili, no nie sú zostavované úplne rovnako.

Počas roka sa finančné plánovanie v Slovenskej sporiteľni sústreďuje do viacerých kôl, pričom to začína v lete, kedy sa zostavuje tzv. budget. To znamená, že v tomto období jednotlivé pobočky plánujú financie do nasledujúceho roka a súčasne odhadujú ďalších 5 rokov. Po dokončení predbežného finančného plánu lokálne pobočky zasielajú svoje odhady na ústredie, ktoré sídli vo Viedni. Tam sú jednotlivé finančné plány kontrolované, navzájom porovnávané a súčasne sa s každou entitou diskutuje, či jej Erste Group určí aj nejaké

doplnkové vlastné ciele. Erste Group má taktiež kompetencie na požadovanie úprav niektorých zo stanovených ukazovateľov, napríklad ich zníženie, či zvýšenie. Tieto požiadavky a pripomienky sú zasielané naspäť jednotlivým pobočkám a je nutné aby prebehlo druhé kolo, ktoré banky nazývajú tzv. druhý draft plánu, kde sa zapracovávajú požiadavky matky Erste a na jednotlivých pracoviskách sa pretvárajú predtým stanovené ciele. Tak, ako aj ostatné pobočky Erste Group, aj Slovenská sporiteľňa realizuje v priebehu roka tzv. forecast. To znamená, že do pôvodne zostaveného finančného plánu spoločnosti, ktorý je schválený, postupne pridávajú a zapracovávajú aktuálne zmeny. Ako príklad si môžeme uviesť situáciu, že pre rok 2022 má Slovenská sporiteľňa už schválený rozpočet a zostavený finančný plán, no počas roka sa udiali nepredvídateľné situácie, ako kríza a banka tomu musela prispôbiť finančný plán a súčasne rozpočet.

Kompletný plánovací proces v Slovenskej sporiteľni je znázornený v nasledujúcej schéme.

Schéma č. 2: Plánovací proces Slovenskej sporiteľne

1. krok Zostavenie budgetu v lokálnych pobočkách na území SR

↓

2. krok Zaslanie zostaveného budgetu do ústredia vo Viedni

↓

3. krok Kontrola zaslaného budgetu viedenským ústredím

↓

4. krok Odoslanie opraveného budgetu s pripomienkami do Slovenskej sporiteľne

↓

5. krok Dôkladné zapracovanie nových pripomienok Slovenskou sporiteľnou

↓

6. krok Finálna úprava finančného plánu a jeho priebežné úpravy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných informácií Slovenskej sporiteľne, a. s.

Tak, ako všetky podniky aj Slovenská sporiteľňa sa sústreďujú na jej budúcnosť, jej stanovené ciele a zámery. Väčšinou sa v stredných a väčších podnikoch vytvárajú vlastné controllingové miesta a inak to nie je ani v tejto spoločnosti. Stanovenie budúcich podnikových cieľov má na starosti práve oddelenie controllingu. Od januára 2018 je finančným riaditeľom Slovenskej sporiteľne Pavel Cetkovský a od tohto roku je zodpovedný okrem iného aj za účtovníctvo a controlling. To, či je controlling v spoločnosti efektívny alebo nie vyplýva z naplnenia, respektíve nenaplnenia stanovených cieľov.

3.3.2 *Proces stanovenia cieľov v Slovenskej Sporiteľni*

V Slovenskej sporiteľni sa uplatňuje systém plánovania jednotlivých cieľov zdola nahor, čo vlastne predstavuje decentralizované plánovanie. Nižšie riadiace úrovne spoločnosti sformulujú ciele a tie sa potom v jej centre schvaľujú. V praxi to vyzerá tak, že sú nastavované ciele jednotlivých pobočiek, ktoré sa následne na ústredí dajú dohromady a rozhoduje sa v akom objeme sú splniteľné a zároveň sa prihliada na to, aká je požiadavka ústredia vo Viedni. V zásade je hlavnou požiadavkou rast, pričom Viedeň nastavuje realistické percentá nárastu, aby boli splniteľné. Keď je odsúhlasený predajný cieľ, následne sú dopočítavané všetky finančné výsledky, napríklad úrokový výnos, kapitálové požiadavky, rizikové náklady či opravné položky. Po dopočítaní všetkých finančných výsledkov stanoví Erste Group banke určité kritériá, ktoré sa musia presne splňať. Ak tieto kritériá banka nie je schopná splniť, musí sa vrátiť o krok späť a snaží sa o zlepšenie. V prípade, že sa plnenie kritérií zlepši, predstavenstvo Slovenskej sporiteľne stanovené ciele schváli. Napokon sa ciele dokomunikujú s matkou Erste, kedy sa vysvetľuje aké ciele sú stanovené a prečo, aké informácie o nich banka má, resp. čo nevie a Erste Group tieto ciele schváli prípadne zamietne.

Banka využíva pri stanovení cieľov dlhodobé plánovanie, to znamená, že svoje zámery si neplánuje iba na najbližší rok, ale na 3 až 5 rokov. Je samozrejmé, že ciele sa snaží plniť aj priebežne, no sú vždy stanovené v ďalej budúcnosti. Banka má stanovených niekoľko základných finančných cieľov, ktoré sú nastavené Erste Group bankou a sú rozdeľované nižšie lokálne.

Základný cieľ Slovenskej sporiteľne je ukazovateľ rentability vlastného kapitálu (ROE), ktorý vyjadruje ziskovosť banky vo vzťahu k jej vlastnému imaniu. Tento ukazovateľ je záväzne nastavený pre všetky entity, pričom banka ho nestanovuje na konkrétnu hodnotu, ale platí, že musí byť vyšší ako nejaká stanovená hodnota. Ak by sa náhodou tento ukazovateľ nesplnil, jednotlivé pobočky musia zmeniť napríklad predaje či sadzby, aby sa určená hodnota dosiahla. Slovenská sporiteľňa nemôže zaslať Erste Group plán, ktorý tento ukazovateľ nespĺňa, pokiaľ sa neudeje výnimočná situácia.

Ďalším veľmi významným finančným cieľom banky je ukazovateľ Cost to Income Ratio (CIR), ktorý vyjadruje pomer nákladov a výnosov. Tento ukazovateľ sa stanovuje v rámci Erste Group rovnaký a potom ho majú jednotlivé entity rozvrhnuté podľa svojich špecifických podmienok. Je pri ňom stanovená minimálna hodnota, ktorá sa musí dosiahnuť.

Tretím dôležitým ukazovateľom pre Slovenskú sporiteľňu je Loan to Deposit Ratio (LDR). Tento ukazovateľ vyjadruje pomer medzi celkovými úvermi banky a jej celkovými

vkładmi. Slovenská sporiteľňa má stanovenú maximálnu hranicu LDR, ktorú môže dosiahnuť. Slúži na to, aby banka mohla poskytovať klientom úvery za financie, ktoré od nich pochádzajú a nemusí ich nejakým spôsobom dofinancovať.

Posledný základný finančný cieľ stanovený Slovenskou Sporiteľňou je Capital Ratio (CR), teda kapitálová primeranosť. Tento ukazovateľ predstavuje podiel vlastného kapitálu banky a rizikovo vážených aktív. V praxi to znamená akou mierou sa zhodnotí vložený kapitál a je to akoby očakávaná ziskovosť, ktorú Erste Group od Slovenskej sporiteľne očakáva. Je tu nastavené pásmo v ktorom by sa mal ukazovateľ držať.

Slovenská sporiteľňa má okrem týchto 4 základných cieľov aj rôzne iné finančné i nefinančné ciele. Medzi finančné ciele zahŕňa napríklad čistú úrokovú maržu (NIM) návratnosť aktív (ROA), likviditu, ktorú určuje Liquidity Coverage ratio (LCR), optimalizáciu nákladov a posilnenie jej trhovej pozície. Medzi hlavné nefinančné ciele patria podiel digitálnych klientov, ktorí používajú digitálne aplikácie Slovenskej sporiteľne, zvýšenie počtu aktívnych klientov, ktorí využívajú aktívne svoje účty. V posledných rokoch tu patrí taktiež znižovanie počtu pobočiek, či bankomatov najmä kvôli digitalizácii jednotlivých činností.

3.3.3 Plnenie cieľov v Slovenskej sporiteľni

Ciele z Erste Group sú pretavené do konkrétnych cieľov Slovenskej sporiteľne na členov predstavenstva a od nich sú presunuté na manažérov a nižšie úrovne. Predajná sieť banky je riadená cez jej ciele. Platí, že základné strategické ciele musia byť plnené a nemôže sa stať, že by sa v niektorej pobočke nespĺnili. Sú nastavované tak, aby boli dosiahnuteľné, ale zároveň aj ambiciózne. Slovenská sporiteľňa v zásade spĺňa svoje stanovené ciele a hľadá spôsoby ako ich splniť, no ak sa náhodou stane, že nejaký z nich nedokáže splniť, posudzuje svoje priority. Väčšinou si potom vyberá z protichodných cieľov a musí posudzovať pozitíva a negatíva každého z nich. Zvolený cieľ je potom strategickým rozhodnutím predstavenstva banky.

K plneniu cieľov taktiež prispieva fakt, že všetci zamestnanci sú si vedomí toho, že ak vytýčené zámary banky nespĺnia v stanovenom období, nedostanú odmenu. To prispieva k ich motivácii. Banka má stanovené presné a jasné pravidlá, podľa ktorých sú pri nesplnení odmeny pracovníkov krátené. Ak však stanovené ciele na konci plánovaného obdobia splnia, všetci zamestnanci dostanú odmenu, ktorá je rozdeľovaná spravidla rovnakým spôsobom.

Plnenie základných finančných cieľov

Najsťôr sa pozrieme aké hodnoty dosahovala Slovenská sporiteľňa pri plnení 4 základných finančných cieľov v rokoch 2016 až 2021. Tie si porovnáme na základe zostavenej tabuľky.

Tabuľka č. 5: Kľúčové ukazovatele Slovenskej sporiteľne v rokoch 2016 – 2021

Ukazovateľ (v %)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ROE	14,0	10,8	12,6	11,6	6,2	12,2
CIR	46,1	49,7	48,3	48,3	48,5	47,6
LDR	90,0	93,9	95,3	98,1	100,2	99,5
CR	21,5	18,7	18,1	17,3	18,7	20,5

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročných správ Slovenskej Sporiteľne, a. s.

Ako prvý základný finančný cieľ Slovenskej sporiteľne je ukazovateľ ROE, ktorý je pre banku veľmi dôležitý. Celkovo najvyššiu návratnosť vlastného imania mala Slovenská sporiteľňa spomedzi porovnávaných rokov v roku 2016 a to presne 14 %, v roku 2017 bol zaznamenaný mierny pokles na 10,8 % a v roku 2018 rast o 1,8 %. V roku 2019 nastal opäť mierny pokles na 11,6 % a tento trend pokračoval aj v nasledujúcom roku, kedy sa opäť zaznamenal pokles. V tomto roku bol ukazovateľ rentability vlastného kapitálu najnižší a to len 6,2 %, čo znamená že zisky výrazne akcionárov klesli. Rok 2021 bol pre banku z hľadiska tohto ukazovateľa veľmi významný, nakoľko vzrástol takmer o polovicu na 12,2 %.

Ako druhý cieľ si banka stanovuje pomer nákladov a výnosov. Od sledovaného roku 2016 mala banka stanovený cieľ na pomer nákladov a výnosov približne na úrovni 50 % a jej efektivitu potvrdzujú dosiahnuté percentá v jednotlivých rokoch. Už v roku 2016 dosiahla hodnotu 46,1 %, čo sa výrazne blíži k vytýčeným 50 %. Spomedzi porovnávaných rokov bola najvyššia hodnota dosiahnutá v roku 2017 a to 49,7%. V rokoch 2018 a 2019 bola hodnota rovnaká a predstavovala 48,3 %. Pomer prevádzkových nákladov k prevádzkovým výnosom sa v roku 2020 oproti predošlému roku takmer nezmenil, keď sa zvýšil len o 16 bazických bodov na hodnotu 48,5 %. Rok 2021 bol poznačený miernym poklesom ukazovateľa CIR, pričom jeho hodnota dosiahla 47,6 %.

Tretím sledovaným ukazovateľom je LDR. Na základe údajov z výročnej správy v tabuľke môžeme vidieť, že podiel čistých úverov ku vkladom je v sledovanom období na vysokej úrovni, čo potvrdzuje stabilnú pozíciu banky v oblasti likvidity a financovania a vytvára potenciál na pokračujúci rast aj v nasledujúcich obdobiach. Najvyššia zaznamenaná

hodnota spomedzi rokov 2016 – 2020 je v roku 2020 a to 100,2 % , v tomto roku boli čisté úvery klientom plne kryté klientskymi vkladmi.

Posledným základným finančným cieľom je kapitálová primeranosť. Minimálna kapitálová primeranosť bánk stanovená zákonom v Slovenskej republike je 8 %. Na základe údajov z tabuľky teda vidíme, že Slovenská sporiteľňa dlhodobo prekračuje zákonom stanovenú hranicu, spĺňa požiadavku na minimálnu kapitálovú primeranosť vrátane všetkých kapitálových vankúšov. Najvyššiu hodnotu spomedzi porovnávaných rokov CR dosiahla v roku 2016 a to 21,5 % a najnižšiu hodnotu dosiahla v roku 2019 a to konkrétne 17,3 %.

Kapitálovú primeranosť Slovenskej Sporiteľne porovnáme aj s inými bankami, ktoré pôsobia v slovenskom bankovom sektore, aby sme vedeli určiť ako sa jej celkovo v sledovanom ukazovateli darí. Porovnávaným obdobím sú roky 2016 – 2020.

Tabuľka č. 6: Porovnanie kapitálovej primeranosti SLSP s inými bankami

CR (v %)	2016	2017	2018	2019	2020	Priemer
Tatra banka	19,7	17,7	17,7	17,8	20,8	18,74
VÚB	17,2	18,2	17,2	17,4	18,8	17,76
Prima banka	12,8	16,4	17,4	18,1	17,6	16,46
SLSP	21,5	18,7	18,1	17,3	18,7	18,86

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročných správ SLSP, Prima banky, VÚB, Tatra banky

Z tabuľky sme zistili, že zvolené banky nemajú problém spĺňať požiadavku kapitálovej primeranosti. Slovenská sporiteľňa má dokonca najvyššiu priemernú kapitálovú primeranosť za sledované obdobie spomedzi všetkých bánk. Jej priemerná hodnota je 18,86 %. Priemerná hodnota kapitálovej primeranosti Tatra banky za sledované roky je 18,74 %, čo je druhá najvyššia hodnota spomedzi porovnávaných bánk. Tretiu najvyššiu hodnotu zastáva VÚB a to 17,76 % a najnižšiu priemernú kapitálovú primeranosť má Prima banka a to 16,46 %.

Plnenie vedľajších finančných cieľov

Ako už bolo spomenuté, medzi vedľajšie finančné ciele Slovenská sporiteľňa zahŕňa napríklad čistú úrokovú maržu, návratnosť aktív, likviditu, optimalizáciu nákladov, či posilnenie jej trhovej pozície. Tieto čiastkové ciele si postupne rozoberieme v nasledujúcich tabuľkách.

Tabuľka č. 7: Plnenie vedľajších ukazovateľov stanovených Slovenskou sporiteľňou

Ukazovatele (v %)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
NIM	3,4	3,0	2,7	2,5	2,4	2,2
ROA	1,5	1,1	1,1	1,0	0,6	1,0
LCR	250	245	186	177	177	205

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročných správ Slovenskej Sporiteľne, a. s.

V tejto tabuľke sme zaznamenali hodnoty 3 vedľajších cieľov, ktoré si banka každoročne stanovuje a to konkrétne čistú úrokovú maržu, rentabilitu aktív a ukazovateľ likvidity za roky 2016 až 2021.

Cieľom banky je aby ukazovateľ čistej úrokovej marže dosahoval kladné percento, ktoré vyjadruje že Slovenská sporiteľňa funguje so ziskom a jej investície sú efektívne. Môžeme vidieť, že ukazovateľ NIM je v jednotlivých rokoch naozaj kladný a vidíme, že investície Slovenskej sporiteľne boli najefektívnejšie v roku 2016, kedy bola hodnota ukazovateľa 3,4% a najmenšia hodnota ukazovateľa bola v roku 2021 a to 2,2. %

Ďalej máme zaznamenaný vývoj ukazovateľa rentability aktív. Za medzinárodný štandard hodnoty ukazovateľa ROA sa považuje hodnota 1,0% a to Slovenská sporiteľňa v jednotlivých rokoch spĺňa. Banka bola najviac rentabilná v roku 2016 kedy ukazovateľ ROA dosiahol 1,5 % a najnižšiu rentabilitu sme zaznamenali v roku 2020, kedy bol ukazovateľ len na úrovni 0,6 %, čo je priemerná hodnota. To znamená, že banka svoje aktíva zhodnocovala spomedzi vybraných rokov najhoršie. V roku 2017 a 2018 boli hodnoty ukazovateľa rovnaké a to vo výške 1,1% a v roku 2019 a 2021 vo výške 1,0%, tieto hodnoty sa považujú za dobré.

Ďalej sa na základe údajov z výročných správ Slovenskej sporiteľne dozvedáme, že likviditná situácia banky je úplne bez problémov a banka zároveň spĺňa všetky požiadavky vyplývajúce zo zákona aj interné požiadavky. Zákonom stanovená hodnota likvidity predstavuje 100% a Slovenská sporiteľňa ju v jednotlivých rokoch spĺňala vysoko nad stanovený rámec. Hodnota ukazovateľa likvidity v roku 2016 dosahovala 250 % a banka držala v likvidných aktívach 4 mld. eur ako likvidný vankúš. V roku 2017 bola hodnota ukazovateľa likvidity na úrovni 245 %, pričom hodnota likvidného vankúša bola oproti predchádzajúcemu roku nezmenená a držala sa taktiež na výške 4 mld. eur. V roku 2018 hodnota tohto ukazovateľa výrazne poklesla, no stále spĺňala zákonný rámec a ukazovateľ LCR bol vo výške 186%. V tomto roku banka držala ako likvidný vankúš 3,9 mld. eur. V roku 2019 a 2020 opäť pokračoval klesajúci trend, kedy boli v oboch rokoch hodnoty

ukazovateľa LCR rovnaké a to vo výške 177%. Hodnota likvidného vankúša však vzrástla z 3,9 mld. eur na 4,2 mld. eur. Rok 2021 ukončil klesajúci trend, hodnota LCR dosiahla 205 % a banka držala v likvidných aktívach 4,4 mld. eur.

Ako ďalší ukazovateľ posudzujeme trhovú podiel. To, či Slovenská sporiteľňa spĺňa alebo nespĺňa svoj cieľ zvýšiť trhovú podiel vo firemnom bankovníctve zistíme na základe nasledujúcej tabuľky, kde sme vybrali určité ukazovatele obchodnej činnosti banky. Posudzovať jej vývoj na trhu budeme za roky 2018 až 2020.

Tabuľka č. 8: Vývoj trhovej pozície Slovenskej sporiteľne

Indikátory	2018	2019	2020	2021
Čistý zisk po zdanení (v mil.)	183,7	179,9	108,0	228,0
Objem poskytnutých úverov (v mil.)	12 800	13 800	14 900	15 500
Objem vkladov klientov (v mil.)	13 653	14 392	14 869	16 000
Trhový podiel vkladov obyvateľstva (v %)	28,0	28,1	28,4	28,3

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročných správ Slovenskej Sporiteľne, a.s.

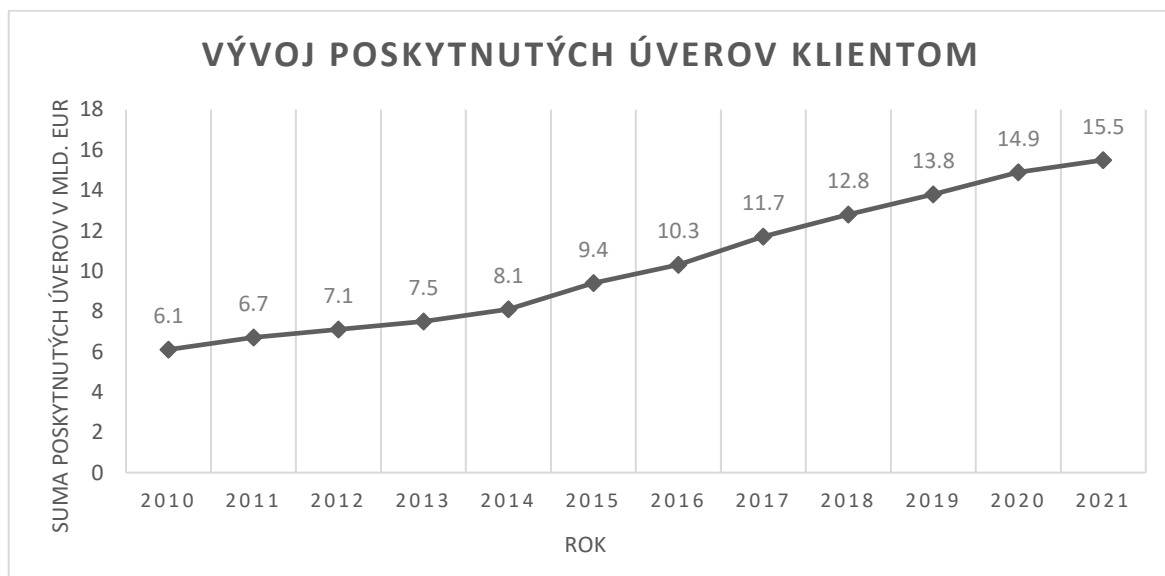
Prvým zvoleným ukazovateľom je čistý zisk banky po jeho zdanení. Čistý zisk v banke v roku 2018 dosiahol výšku 183,7 mil. eur, čo je druhé najväčšie číslo spomedzi porovnávaných rokov. V roku 2019 dosiahol výšku 179,9 mil. eur a z toho vyplýva medziročný pokles zisku o 3,8 mil. eur. Zásadný vplyv na zníženie čistého zisku v tomto roku mal nárast výšky opravných položiek. Čistý zisk banky v roku 2020 dosiahol 108 mil. eur, teda medziročne znova klesol a to o 71,9 mil. eur. Rovnako ako aj v minulom roku, jednoznačne najväčší podiel na tomto výraznom poklese mala vyššia tvorba opravných položiek k úverom, ktorá sa zvýšila o viac ako 65 mil. eur. Na základe údajov z tabuľky môžeme vyčítať, že v roku 2021 mala banka najvyšší konsolidovaný čistý zisk po zdanení. Ten bol vo výške 228 mil. eur a oproti roku 2020 vzrástol až o 111%. Z výročnej správy banky sa dozvedáme, že najvyšší podiel na tak výraznom raste mala nižšia tvorba opravných položiek k úverom, zrušenie tzv. bankovej dane a aj pomerne významné zvýšenie prevádzkového zisku.

Aj napriek tomu, že čistý zisk banky po zdanení medzi rokmi 2018 až 2020 klesal, Slovenská sporiteľňa si dlhodobo udržiava vedúce postavenie v oblasti poskytovaných

úverov a objemu vkladov klientov banke. Môžeme vidieť, že objem poskytnutých úverov aj vklady klientov majú najvyššie hodnoty práve v roku 2021 a najnižšie hodnoty sú zaznamenané v roku 2018.

Aby sme sa presvedčili, že Slovenská sporiteľňa naozaj plní svoje stanovené ciele, zostavili sme graf poskytnutých úverov v období rokov 2010 – 2021, ktorý je zobrazený nižšie.

Graf č. 2: Vývoj poskytnutých úverov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročných správ Slovenskej sporiteľne, a. s.

Na základe grafu hodnotíme, že plnenie cieľov v oblasti poskytovaných úverov Slovenskej sporiteľni naozaj nerobí problém. Najnižšiu hodnotu zaznamenávame v roku 2010, ktorý je prvým porovnávaným rokom a najvyššiu hodnotu v roku 2021, ktorý je posledným zaznamenávaným rokom. Medzi ostatnými porovnávanými rokmi vidíme každoročný rast objemu poskytnutých úverov a žiaden pokles. Objem poskytovaných úverom klientov je teda naozaj priaznivý.

Slovenská sporiteľňa je súčasne jasným lídrom na trhu s vkladmi obyvateľstva, pričom jej podiel neustále rastie. V roku 2018 predstavoval 28%, v roku 2019 sa zvýšil na 28,1 % a v roku 2020 sa vyšplhal až na 28,4%. V roku 2021 mala Slovenská sporiteľňa podiel na trhu s vkladmi obyvateľstva 28,3 %, čo je mierny pokles oproti roku 2020.

Na základe vyššie posudzovaných a analyzovaných ukazovateľov môžeme tvrdiť, že vývoj Slovenskej sporiteľne, a. s. na trhu skutočne napreduje a tým si plní svoj stanovený cieľ.

Plnenie nefinančných cieľov

Slovenská sporiteľňa v posledných rokoch kladie veľmi veľký dôraz na digitalizáciu jednotlivých činností a jej nefinančné ciele v posledných rokoch záviseli aj od tohto faktoru. Tým, že sa servisné úkony presúvali do digitálu, cieľom SLSP bolo aj zníženie počtu pobočiek, či bankomatov. Ďalším nefinančným cieľom bolo zvýšenie počtu užívateľov internet – bankingu a zvýšenie počtu klientov. To, či banka svoje stanovené ciele splnila, zistíme z nasledujúcej tabuľky. Údaje budeme sledovať za obdobie 2018 až 2021.

Tabuľka č. 9: Plnenie nefinančných cieľov SLSP

Cieľ	2018	2019	2020	2021
Pobočky	250	233	203	200
Bankomaty	801	756	747	750
Internet-banking	1 064 000	1 131 000	1 152 000	1 202 000
Platobné karty	1 475 000	1 506 000	1 535 000	1 540 000
Klienti	2 196 000	2 183 000	2 155 000	2 088 000

Zdroj: vlastné spracovanie podľa dát spoločnosti Slovenská Sporiteľňa, a. s.

Z tabuľky, ktorú sme zostavili z výročných správ od roku 2018 do roku 2021, sme zistili, že Slovenská sporiteľňa každoročne splňa takmer všetky ciele, ktoré si stanoví.

Počet pobočiek medziročne naozaj klesal a teda môžeme predpokladať, že implementácia digitalizácie určitých úkonov v banke je naozaj úspešná. Počet bankomatov sa taktiež znížil a to z roku 2018 na rok 2019 o 45 bankomatov na 756 bankomatov a v roku 2020 ich bolo o 9 menej ako v roku 2019, teda 747 bankomatov. V roku 2021 sa ich počet naopak zvýšil a to zo 747 na 750 bankomatov.

Počet klientov internet – bankingu v roku 2018 bol 1 064 000 a v roku 2019 sa toto číslo zvýšilo na 1 131 000 klientov. V roku 2020 bol počet užívateľov internet – bankingu 1 152 000 a v roku 2021 nastalo opäť medziročné zvýšenie na 1 202 000 klientov. Z týchto údajov vieme, že banka si splnila svoj stanovený cieľ.

V jednotlivých rokoch súčasne stúpal aj počet vydaných platobných kariet Slovenskou sporiteľňou a v roku 2021 bolo vydaných najviac, a to celkom 1 540 000 platobných kariet, z čoho vyplýva, že tento cieľ bol taktiež každoročne splnený.

Čo sa týka klientov slovenskej sporiteľne medzi rokmi 2018 až 2021, ich počet klesol. V roku 2018 ich bolo 2 196 000, v roku 2019 mierne klesol na 2 183 000, v roku 2020 opäť klesol na 2 155 000. Tento trend naďalej pokračoval aj v roku 2021, kedy bol celkový počet klientov Slovenskej sporiteľne najnižší a predstavoval číslo 2 088 000. Na

základe týchto údajov môžeme dedukovať, že cieľ zvýšenia počtu klientov nebol medzi rokmi 2018 – 2021 splnený.

3.3.4 Udržateľnosť v Slovenskej sporiteľni

Udržateľnosť predstavuje v dnešnej dobe významnú tému a je súčasťou stratégie finančnej skupiny bánk Erste Group. Erste Group je prvá finančná inštitúcia v Európe, ktorá sa pridala k prísľubu zelenej spotreby, čo je iniciatíva Európskej komisie na urýchlenie udržateľného hospodárskeho oživenia.

Slovenská sporiteľňa má udržateľnosť taktiež v strategických prioritách, a predstavuje pre ňu dôležitý cieľ, no v súčasnosti nemá žiadne finančné vyjadrenie, nakoľko nemá jasne definovanú metodiku. To sa však pokúša zmeniť a pracuje na plánoch udržateľnosti na najbližšie roky. Efektívne však využíva svoje finančné a ľudské zdroje a aj napriek doposiaľ nezostavenej metodike, kladie veľký dôraz na šetrnosť k životnému prostrediu. Ako bankový líder s takmer 200-ročnou históriou je Slovenská sporiteľňa úzko spätá s prosperitou našej krajiny a jej obyvateľov. Slovensko v budúcnosti vidí ako moderné, úspešné a zelené.

Slovenská sporiteľňa je zelená banka, čoho dôkazom je aj získanie certifikátu na Systémy environmentálneho manažmentu podľa ISO 14001, rovnako ako ocenenia Via Bona. Veľkým úspechom je, že v rámci všetkých bánk skupiny Erste patrí k najlepším v oblasti emisií. V roku 2018 Slovenská sporiteľňa skončila s billboardami, letákmi v pobočkách a tiež papierovými potvrdenkami z bankomatov. Celkovo vyvíja úsilie o zníženie papierovej dokumentácie a všetky zmluvy sa snaží posielat' a podpisovať s klientmi najmä digitálne.⁵⁹

Slovenská sporiteľňa má taktiež zvolenú osobu, ktorá je zodpovedná za životné prostredie a osobu zodpovednú za agendu trvalej udržateľnosti, ktorá implementuje ekologickú koncepciu udržateľnosti do bankovej firemnej stratégie, riadi ochranu životného prostredia a definuje záväzné pravidlá pre zabránenie klimatických zmien v prostredí banky.

Slovenskej Sporiteľni nie je cudzia ani socioekonomická či morálna udržateľnosť. Snaží sa dlhodobo podporovať rôzne projekty, napríklad prispela do Fondu Divé maky, ktorý podporuje vzdelanie nadaných rómskych detí. Taktiež sa pravidelne podieľa na verejnoprospešnej zbierke Deň narcisov.

⁵⁹Slovenská sporiteľňa, a. s. Profil banky. [online]. Bratislava [21.2.2022]. Dostupné na: <https://www.slsp.sk/sk/aktuality/2021/4/21/slovenska-sporitelna-spusti-proces-recyklacie-platobnych-kariet>

Aby sme mali bližší pohľad na ekológiu v Slovenskej sporiteľni, vybrali sme si pár slovenských bánk, ktoré následne porovnáme v tabuľke z hľadiska ich k prístupu k ekológii.⁶⁰

Tabuľka č. 10: Prístup k ekológií bánk na Slovensku

Banka	Založenie účtu online bez podpisu na papierovú zmluvu	Požiadanie o úver online (so založeným účtom)	Zriadenie len elektronických výpisov z bežného účtu	Zmena PIN kódu elektronicky v aplikácii / internet bankingu	Zriadenie digitálnej karty (bez podmienky mať plastovú)
SLSP	✓	✓	✓	×	ekologické karty
ČSOB	✓	✓	✓	×	×
365 banka	✓	✓	✓	✓	✓
Prima banka	×	✓	✓	✓	×
Tatra banka	✓	✓	✓	×	iba kreditnú
Poštová banka	×	×	✓	×	×
UniCredit bank	×	✓	✓	×	×

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://www.financnahitparada.sk/rady/velky-prieskum-bank-a-ekologicka-banka-roka>

Na základe údajov zo zostavenej tabuľky zisťujeme, že najviac ekologický prístup spomedzi vybraných bánk má 365 banka. Súčasne ako jediná z bánk umožňuje vlastníctvo digitálnej karty, bez nutnosti vlastniť aj inú alternatívu. Ako posledná sa umiestnila Poštová banka, ktorá spĺňa len jedno spomedzi posudzovaných kritérií. Slovenská sporiteľňa sa umiestnila relatívne dobre, pričom nespĺňa len kritérium na možnosť zmeny PIN kódu elektronicky. Toto kritérium je zároveň najťažšie splniteľné a spĺňajú ho len dve z porovnávaných bánk a to 365 banka a Prima banka. Pozitívnym zistením je, že dnes už v každej banke má klient k dispozícii elektronický výpis z účtu, namiesto toho papierového.

⁶⁰Velký prieskum bánk a ekologická banka roka [online]. 2021. Dostupné na: <https://www.financnahitparada.sk/rady/velky-prieskum-bank-a-ekologicka-banka-roka>

3.3.5 *Diskusia*

Na základe výsledkov práce môžeme zhodnotiť, že spoločnosť Slovenská sporiteľňa, a. s. spĺňa takmer všetky ciele, ktoré si vo finančnom plánovaní vytýči. Preto môžeme dedukovať, že banka si vie veľmi efektívne zostaviť prognózy do budúcnosti na základe minulých dosiahnutých výsledkov. Slovenská sporiteľňa, a. s. dosahovala už v minulosti veľmi dobré výsledky a podobne priaznivý vývoj je očakávaný aj v budúcnosti. Banka disponuje nemalými finančnými prostriedkami a preto je mimoriadne dôležité, ako pristupuje k disponovaniu s nimi a aké ciele si prostredníctvom nich dokáže zabezpečiť.

Na základe posúdenia plánovacieho procesu banky a plnenia jednotlivých cieľov môžeme v spoločnosti očakávať, že bude aj naďalej plniť svoje štyri základné finančné ciele, ale i ostatné finančné a nefinančné ciele. Banka dosiahla v analyzovaných rokoch skutočne dobré hodnoty pri plnení ukazovateľa rentability vlastného kapitálu, ukazovateľa pomeru nákladov a výnosov a ukazovateľa pomeru medzi celkovými úvermi banky a jej vkladmi. Slovenská sporiteľňa, a. s. taktiež dlhodobo prekračuje aj zákonnú požiadavku na kapitálovú primeranosť a spomedzi vybraných porovnávaných bánk má dokonca najlepšiu hodnotu priemeru tohto ukazovateľa. Počas porovnávania ukazovateľa ROA sme si však všimli relatívne nízke hodnoty za posledné roky. Ukazovateľ rentability aktív vyjadruje, ako efektívne Slovenská sporiteľňa, a. s. umiestňuje a riadi svoje zdroje. Preto odporúčame, aby podnik v nasledujúcich rokoch vyvíjal snahu na zvýšenie hodnoty tohto ukazovateľa a snažil sa riadiť svoje zdroje čo najefektívnejšie. Pri analýze plnenia nefinančných cieľov sme zistili fakt, že od roku 2018 po súčasnosť mal počet klientov Slovenskej sporiteľne klesajúci trend, príčinou čoho môže byť aj veľmi silná konkurencia v bankovom sektore. Banke odporúčame, aby v nasledujúcich rokoch posilnila svoju konkurenčnú výhodu a ešte viac sa orientovala na plnenie potrieb svojich existujúcich klientov, aby sa ich počet neznižoval.

Môžeme však tvrdiť, že Slovenská sporiteľňa aj napriek znižujúcemu sa počtu klientov disponuje významným postavením na trhu. Tento fakt nám potvrdzuje aj neustále sa zvyšujúci objem poskytnutých úverov, ktorý v roku 2021 dosiahol výšku až 15 500 mil. eur a objem vkladov klientov, ktorý v roku 2021 predstavoval hodnotu 16 000 mil. eur.

Na základe vypracovania plnenia cieľov si môžeme utvoriť očakávania na rok 2022 a nasledujúce roky. Predpokladáme preto zvýšenie zisku Slovenskej sporiteľne, a. s. a to predovšetkým vďaka plánovanému rozpusteniu opravných položiek, ktoré boli vytvorené v predchádzajúcich rokoch.

Hlavné riziká a neistoty, ktoré by v ďalšom období mohli ovplyvniť plnenie stanovených cieľov banky vyplývajú najmä z pokračujúcej pandémie ochorenia COVID-19

a s tým spojenou veľmi zhoršenou ekonomickou situáciou na Slovensku ale aj v celom svete.

Je dôležité ešte poznamenať, že tvorba finančného plánu a dôkladné určenie cieľov je pre banku veľmi dôležité a taktiež má veľa výhod. Stanovenie cieľov vopred napomáha k lepšej orientácii Slovenskej sporiteľne, a. s. do budúcnosti a umožňuje jej lepšie využívanie zdrojov. Každá spoločnosť je však odlišná a aj finančné plánovanie a stanovenie cieľov je tomu prispôsobené. Slovenská sporiteľňa dokáže svoj finančný plán zostaviť efektívne a tým získava kontrolu nad finančnými prostriedkami a dokáže si riadiť a predvídať finančné riziká.

Záver

Správne zostavenie finančného plánu patrí medzi jeden z kľúčových úspechov každej spoločnosti. Finančné plánovanie zahŕňa proces rozhodovania firmy o možných rizikách a súčasne zaistenie splnenia cieľov podniku. Je nevyhnutné, aby sa do finančného plánovania premietla kompletná podniková činnosť.

Primárnym a najdôležitejším finančným cieľom, ako i základným cieľom podniku je maximalizácia trhovej hodnoty podniku pre jeho vlastníkov a ostatné záujmové skupiny.

Stanovenie cieľov predstavuje zdĺhavý proces, no ich určenie vopred vo finančnom pláne môžeme považovať za akúsi istotu a slobodu podniku.

Tento náročný proces zostavovania cieľov sme mali možnosť pozorovať na vybranom podniku. Oboznámili sme sa so základnou charakteristikou Slovenskej sporiteľne, a. s., taktiež s postupom prípravy finančného plánu a postupom stanovenia cieľov, ktoré sme potom vyhodnocovali z hľadiska naplnenia, resp. nenaplnenia. V ďalšej časti sme si rozobrali udržateľnosť, ktorá je pre banku dôležitým cieľom a chce sa v nej zlepšovať aj v budúcnosti. Zistili sme, že Slovenská sporiteľňa, a. s. venuje veľmi veľkú pozornosť zostavovaniu finančného plánu a určovaniu finančných cieľov na nasledujúce obdobia. Postup finančného plánovania a určovania cieľov je daný vnútropodnikovo a z určitej časti o ňom rozhoduje aj Erste Group, pod ktorú Slovenská sporiteľňa, a. s. patrí. Tento proces považujeme za pozoruhodný a obzvlášť premyslený, no to najdôležitejšie je, že banke umožňuje efektívne riadenie a využívanie jej finančných zdrojov.

Hodnotenie plnenia cieľov určených bankou dopadlo pri väčšine stanovených cieľoch naozaj kladne, aj napriek tomu nie je plnenie cieľov len pozitívne. Pri dôkladnej analýze nefinančných cieľov sme dospeli k zisteniu, že počet klientov banky v porovnávaných rokoch nerástol, ale naopak klesal. Sme však presvedčení o tom, že aj keď sa nevyvíjalo 100% cieľov úplne pozitívne, spoločnosť sa bude aj v ďalších rokoch usilovať o takú podnikateľskú činnosť, ktorá bude dosahovať plánované výsledky.

Za veľký prínos tejto bakalárskej práce považujem to, že okrem nadobudnutých teoretických vedomostí o zostavovaní cieľov a zostavovaní finančného plánu v podnikoch som mala možnosť posúdiť aj praktické finančné plánovanie vo vybranej banke. Práve prepojenie teoretickej problematiky aplikovanej do praktickej časti považujeme za účel predloženej bakalárskej práce.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

1. BREALEY, Richard – MYERS, Stewart. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 1072 s. ISBN 80-85605-24-4.
2. ĎURIŠOVÁ, Mária – JACKOVÁ, Anna. *Podnikové financie*. Žilina: Žilinská univerzita, 2007. 187 s. ISBN 978-80-8070-661-6.
3. FILL, Chris. *Marketing communications*. New Jersey: Prentice Hall, 2009. 1587 s. ISBN 978-0-273-71722-5.
4. GRÜNWARD, R. – HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
5. HORVÁTHOVÁ Jarmila – GALLO Peter. *Manažment*. Prešov: Dominanta, 1995. 146 s. ISBN 80-967349-03.
6. KNÁPKOVÁ, Adriana – PAVELKOVÁ, Drahomíra – ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2012. 240 s. ISBN 9788024744568.
7. KRÁLOVIČ, Jozef – VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2006. 468 s. ISBN 80-8078-042-0.
8. LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. 200 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
9. NÝVLTOVÁ, Romana – MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 9788024731582.
10. PAVELKOVÁ, Drahomíra – KNÁPKOVÁ, Adriana. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 294 s. ISBN 978-80-7318-732-3.
11. RŮČKOVÁ, Petra – ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 290 s. ISBN 9788024740478.
12. ŠIMAN, Josef – PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů*. Praha: C. H. Beck, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
13. ŠTRBOVÁ, Eva a kol. *Firemné plánovanie*. Bratislava: Elita, 1994. 210 s. ISBN 80-85323-57-5.
14. ŠUTAJ, Andrej – MALÁK, Miroslav. *Podnikové plánovanie*. Bratislava: Bookman, s.r.o., 2013. 102 s. ISBN 978-80-89568-87-1.
15. VAJDOVÁ, Iveta – MAKÓ, Sebastián – SZABO, Stanislav. *Finančné plánovanie*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2020. 297 s. ISBN 978-80-553-3640-4.

16. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
17. VLACHYNSKÝ, Karol. *Podnikové financie*. Bratislava: Iura Edition, 2009. 524 s. ISBN 978-80-8078-258-0.
18. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické dokumenty

1. LESNÍKOVÁ Petra – MARKOVÁ Viera. *Udržateľný rast a rozvoj podnikov ako predpoklad ich prosperity*. [elektronický zdroj]. Banská Bystrica: Belianum, 2015. 7 s. ISBN 978-80-557-1054-9. Dostupné na: https://www.ef.umb.sk/konferencie/kfu_2015/prispevky%20a%20prezentacie/Sekcie/Markov%C3%A1_Lesnikov%C3%A1.pdf.
2. PRČÍK, Martin – KOTRLA, Marián. *Udržateľný rozvoj*. [elektronický zdroj]. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2019. 125 s. ISBN 978-80-552-2057-4. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/352817152_UDRZATELNY_ROZVOJ__Aktualny_prehlad_a_vybrane_problemy_skripta
3. *Výročné správy Slovenskej sporiteľne a. s. + interné materiály spoločnosti* [elektronický zdroj]. Dostupné na: <https://www.slsp.sk/sk/informacie-o-banke/investori/financne-ukazovatele>

Internetové zdroje

1. Profil banky [online]. Dostupné na: <https://www.slsp.sk/sk/informacie-o-banke>
2. Aktuality [online]. 2021. Dostupné na: <https://www.slsp.sk/sk/aktuality/2021/4/21/slovenska-sporitelna-spusti-proces-recyklacie-platobnych-kariet>
3. Veľký prieskum bánk a ekologická banka roka [online]. 2021. Dostupné na: <https://www.financnahitparada.sk/rady/velky-prieskum-bank-a-ekologicka-banka-roka>