

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107004/B/2018/36100138877022212

**NOVÉ PRÍSTUPY K MERANIU  
VÝKONNOSTI PODNIKOV**

**Bakalárska práca**

**2018**

**Viktória Matejová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**NOVÉ PRÍSTUPY K MERANIU  
VÝKONNOSTI PODNIKOV**

**Bakalárska práca**

**Študijný program:** ekonomika a manažment podniku  
**Študijný odbor:** ekonomika a manažment podniku  
**Školiace pracovisko:** Katedra ekonómie  
**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Roman Lacko, PhD.

**Košice 2018**

**Viktória Matejová**

## Čestné vyhlásenie

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

Dátum: 14. 05. 2018

.....

(podpis študenta)

## PodĎakovanie

Na tomto mieste by som rada poĎakovala Ing. Romanovi Lackovi PhD., za venovaný čas, odborné rady, a cenné pripomienky ktorými prispel k vypracovaniu tejto bakalárskej práce. Ďalej Ďakujem zamestnancom spoločnosti GETRAG FORD Transmissions Slovakia, s.r.o. za ochotu poskytnúť potrebné informácie.

## **ABSTRAKT**

MATEJOVÁ, Viktória: Nové prístupy k meraniu výkonnosti podnikov – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Roman Lacko, PhD.. – Košice: PHF EU, 2018, počet strán 43.

Cieľom záverečnej práce je na základe súčasného stavu výskumu v oblasti merania výkonnosti podnikov syntetizovať nadobudnuté poznatky a načrtnúť možnosti merania a hodnotenia výkonnosti podnikov v SR. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 5 obrázkov, 9 tabuliek a 4 prílohy. Prvá kapitola je venovaná podniku samotnému a definovaniu základných jeho týkajúcich sa pojmov a popisu vybraných moderných metód k meraniu výkonnosti podniku.

V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce, ktorým je zhodnotenie výkonnosti vybraného podniku na základe analyzovania tradičných a moderných metód.

Záverečná kapitola sa zaoberá klasickými prístupmi k meraniu výkonnosti podnikov, ich charakteristike, rozdeleniu, a uvádza jednotlivé vzorce potrebné pre využitie týchto metód.

Výsledkom riešenia danej problematiky je aplikácia dvoch moderných metód na vybraný podnik v SR, ktorým je GETRAG FORD Transmissions Slovakia, s.r.o. V tejto kapitole využívame reálne informácie a poznatky zo získaných podkladov firmy, ktoré sú potrebné pre výpočty a analýzy vybraných metód.

### **Kľúčové slová:**

výkonnosť podniku, hodnotenie, nové trendy, manažment podniku

## **ABSTRACT**

MATEJOVÁ, Viktória: New Approaches to Measuring Enterprise Performance - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration with headquarters in Košice; Department of Economics. - Lecturer: Ing. Roman Lacko, PhD .. - Košice: PHF EU, 2018, pages 43.

The aim of the final thesis is to synthesize the acquired knowledge and to outline the possibilities of measuring and evaluating the performance of enterprises in the Slovak Republic based on the current state of research in the field of enterprise performance measurement. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 5 pictures, 9 tables and 4 attachments. The first chapter is dedicated to the enterprise itself and the definition of its basic concepts and descriptions of selected modern methods to measure the performance of the enterprise.

The aim of the thesis is to evaluate the performance of the selected enterprise based on the analysis of traditional and modern methods.

The final chapter deals with classical approaches to measuring enterprise performance, their characteristics, distribution, and specifies the individual formulas needed to use these methods.

The solution to this problem is the application of two modern methods to a selected company in the Slovak Republic, namely GETRAG FORD Transmissions Slovakia, s.r.o. In this chapter, we use real information and knowledge from the company's documentation that is needed for calculations and analyzes of selected methods.

# OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>11</b>
1.1 Podnik.....	11
1.1.1 Výkonnosť podniku .....	11
1.1.2 Efektívnosť podniku .....	12
1.2 Moderné prístupy k meraniu výkonnosti podnikov.....	13
1.2.1 Balanced Scorecard (BSC).....	13
1.2.2 Economic Value Added (EVA) .....	15
1.2.3 Benchmarking .....	17
<b>2 Cieľ práce .....</b>	<b>19</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>	<b>20</b>
3.1 Klasické prístupy k meraniu výkonnosti podnikov.....	20
3.1.1 Absolútne ukazovatele .....	20
3.1.2 Pomerové ukazovatele .....	21
3.1.3 Rozdielové ukazovatele .....	25
3.1.4 Sústavy ukazovateľov .....	25
3.1.5 Súhrnné ukazovatele .....	26
<b>4 Výsledky práce .....</b>	<b>28</b>
4.1 Opis firmy .....	28
4.2 Finančná analýza .....	32
4.3 BSC.....	35
<b>Záver .....</b>	<b>41</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>42</b>
<b>Prílohy .....</b>	<b>44</b>

## Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 BSC.....	14
Obr. 2 Du Pontov pyramídový rozklad.....	26
Obr. 3 GETRAG – logo.....	28
Obr. 4 GETRAG spoločnosti.....	29
Obr. 5 Základné hodnoty spoločností GETRAG a Magna Powertrain .....	30
Tab. 1 Podiel spoločníkov na základnom imaní .....	31
Tab. 2 Pomerové ukazovatele likvidity .....	33
Tab. 3 Pomerové ukazovatele aktivity.....	33
Tab. 4 Pomerové ukazovatele zadlženosti.....	34
Tab. 5 Pomerové ukazovatele rentability .....	35
Tab. 6 BSC - Strategické ciele a procesy.....	36
Tab. 7 BSC - Strategické ciele a ukazovatele.....	37
Tab. 8 Vstupné údaje pre výpočet BSC .....	39
Tab. 9 Porovnanie údajov pre metódu BSC .....	39

## Zoznam skratiek a značiek

ČPK – čistý pracovný kapitál

ČZ – čistý zisk

d – sadzba dane z príjmov

D – cudzie zdroje bez neúročených dlhov (CZ-KZ)

E – vlastný kapitál

EAT (Earnings After Taxes) – zisk po zdanení

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – zisk pred úrokmi a zdanením

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization Charges) – zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi

EBT (Earnings Before Taxes) -zisk pred zdanením

EVA – Economic Value Added (ekonomická pridaná hodnota)

g –tempo rastu dividend

NOA – kapitál

NOPAT – hospodársky výsledok

OR – obchodné riziko

r – rentabilita čistých obežných aktív

ROA – rentabilita celkových aktív

ROE – rentabilita vlastného kapitálu

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

ROS – rentabilita tržieb

U – úrokové náklady

V – D+E

VK – vlastný kapitál

WACC – priemerné náklady kapitálu

Z – skutočný zisk po zdanení

## Úvod

Jednou z hlavných úloh ekonomického výskumu bolo a stále je hľadanie ukazovateľov, ktoré by čo najpresnejšie odzrkadľovali výkonnosť a hospodárnosť podnikateľského subjektu. Metódy pre toto zobrazenie situácie spoločnosti sú rôzne, a pohľad na to, ktoré sú tie najlepšie, z veľkej časti ovplyvňujú priority podniku.

Keďže sa prostredie podniku a trhové podmienky neustále menia vplyvom rôznych faktorov, ako je napríklad globalizácia, zrýchľujúci sa technologický a informačný rozvoj, je potrebné pravidelne a neustále sledovať výkonnosť podniku a analyzovať vplyvy na jeho výkon. Pre udržiavanie konkurencieschopnosti podniku a pozície na trhu alebo jej zlepšovanie, sa donedávna využívali iba tradičné metódy slúžiace na meranie a sledovanie výkonnosti podniku. Postupom času si manažéri na vedúcich pozíciách uvedomili skutočnosť, že nie je postačujúce určovať výkonnosť len na úrovni účtovníctva a finančných ukazovateľov. Neskôr preto vznikla potreba vyvinúť nové, presnejšie a rozšírenejšie metódy, ktoré sa nesústreďujú len na finančnú situáciu podniku, ale zohľadňujú nefinančné faktory ovplyvňujúce jeho výkonnosť. Zámerom tohto rozvoja je konkretizovanie nedostatkov podnikov, čo prispelo k ich úspešnejšiemu riešeniu.

Cieľom práce je čo najlepšie predstaviť nie len tradičné, ale hlavne moderné prístupy k meraniu výkonnosti podnikov, na základe štúdia slovenskej a zahraničnej odbornej literatúry, odborných vedeckých časopisov a článkov, a internetových zdrojov. Práca sa snaží priblížiť princípy, faktory, ukazovatele a uviesť postupy, alebo priame vzorce pre aplikáciu týchto metód na podnik.

Bakalárska práca je rozdelená tematicky na 2 časti: teoretická a praktická. V teoretickej sa sústreďuje na charakterizovanie tradičných a moderných prístupov, a v praktickej ich aplikáciu na vybraný podnik s reálnymi finančnými a nefinančnými hodnotami.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Úvodná kapitola je venovaná definícii podniku, vymedzeniu pojmov efektívnosť podniku a výkonnosť podniku a moderným prístupom k meraniu výkonnosti podnikov. Na podkapitolu venovanú definícii podniku nadväzuje ďalšia podkapitola, ktorá opisuje moderné prístupy k meraniu výkonnosti podniku. Táto kapitola popisuje ukazovatele, ktoré sú aj v praxi využívané práve na meranie výkonnosti podnikov a ich nasledujúce hodnotenie, a aké finančné a nefinančné údaje na to využíva.

## 1.1 Podnik

*„Podnik a podnikanie sú základným predpokladom existencie a rozvoja trhovej ekonomiky“ (Kučerová, Strašík, Šebová, 2006, s. 4)*

V literatúre sa stretávame s rôznymi definíciami podniku, no žiadna nie je jednoznačná a dokonalá. Keďže ich existuje hneď niekoľko, za najpresnejšie možno považovať definíciu z obchodného zákonníka a nariadenia európskej komisie.

Podnikom sa podľa obchodného zákonníka rozumie súbor hmotných, nehmotných a osobných zložiek podnikania. Majetok, veci a práva, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie jeho podniku, alebo svojou povahou k tomuto účelu slúžia, patria k podniku. (Obchodný zákonník, diel II, Podnik a obchodné imanie, § 5)

Podľa nariadenia Komisie (EÚ) č. 651/2014, sa podnikom rozumie každý subjekt, ktorý vykonáva hospodársku činnosť, akejkoľvek právnej formy. Patria sem rodinné podniky a samostatne zárobkovo činné osoby, ktoré vykonávajú remeselnícke a iné činnosti, a združenia a partnerstvá vykonávajúce pravidelnú hospodársku činnosť.

Pojem podnik možno vymedziť ako ekonomicky a právne samostatnú, organizovanú hospodársku jednotku, ktorá produkuje výrobky a služby pre daný trh. Touto charakteristikou sa autor snaží čo najvýstižnejšie definovať podnik a spresniť definíciu podniku ako výrobné jednotky v ekonomike. (Vlachynský, 2009)

### 1.1.1 Výkonnosť podniku

Výkonnosť podniku mnohí autori opisujú veľmi podobne, no zároveň rozdielne, čím sa dopĺňujú. Keďže taktiež neexistuje jednoznačná definícia, nachádzame mnoho

vymedzení tohto pojmu. Jednotlivé subjekty spojené s podnikom, jeho výkonnosť vnímajú a hodnotia na základe ich týkajúcich sa faktorov, čo spôsobuje rôzne pohľady na význam slova „výkonnosť“. Z nasledujúcich definícií je možné výkonnosť chápať ako schopnosť podniku čo najlepšie zhodnotiť investície vložené do podniku a podnikateľských aktivít.

Podľa Wagnera výkonnosť podniku predstavuje charakteristiku, ktorá popisuje priebeh (spôsob), akým podnik uskutočňuje určitú činnosť v podobnosti s referenčným spôsobom priebehu tejto činnosti. (Wagner, 2009)

Kaľavská uvádza, že výkonnosť podniku vyjadruje jeho výsledok hospodárenia, ktorý patrí k základným ukazovateľom úrovne hospodárenia podniku a je vyjadrený vo finančných jednotkách poskytujúcich informáciu o zisku alebo strate podniku a ich výške. Výsledok hospodárenia je možné zistiť dvoma metódami, a to metódou na akruálnom princípe (rozdielom výnosom a nákladov) alebo metódou založenou na báze peňažných tokov. (Kaľavská, 2011)

Výkonnosť podniku je možné definovať rôzne podľa uhlu pohľadu na podnik, teda z pohľadu rôznych subjektov, ktoré prichádzajú s podnikom do styku. Výkonnosť podniku inak vníma vlastník, banky, zákazník, dodávatelia a ostatné subjekty. Pre vlastníka je výkonnosť jeho podniku určovaná podľa návratnosti vložených prostriedkov do podnikania a ziskovosti podniku, z pohľadu banky a dodávateľov to je schopnosť splácať svoje záväzky, a z pohľadu zákazníkov je to úroveň schopnosti uspokojovať ich potreby a požiadavky na výsledný produkt alebo službu. (Pavelková, Knápková, 2009)

Výkonnosť podniku sa dá chápať aj ako jeho konkurencieschopnosť, dosiahnutá vďaka produktivite a efektívnosti. Konkurencieschopnosť je schopnosť skúmaného hospodárskeho subjektu udržať si pozíciu na trhu. (Niculescu, 2005)

### *1.1.2 Efektívnosť podniku*

S výkonnosťou podniku sa spájajú aj ďalšie pojmy, ako je napríklad efektívnosť, ktorej definícia nie je zjednotená. Efektívnosť sa snažia mnohí autori opísať čo najjasnejšie a čo najpresnejšie vymedziť tento pojem, čím sa definície z veľkej časti stotožňujú. Zhrnutím viacerých definícií je možné ju chápať ako čo najefektívnejšie, teda maximálne, využívanie zdrojov na dosiahnutie najlepšej možnej úrovne uspokojenia potreby zákazníkov a ich požiadaviek.

Czillingová vo svojom zborníku z medzinárodnej vedeckej konferencie – Semafor opisuje efektívnosť ako účinnosť zdrojov, teda výrobných faktorov, a výsledkov ľudskej činnosti pri využívaní zákonov prírody a spoločnosti, so zameraním sa na dosiahnutie užitočného cieľa. Efektívnosť podniku konkretizuje dvoma hlavnými znakmi, ktorými sú hospodárnosť podniku a rentabilita podniku. (Czillingová, 2007)

Efektívnosť schopnosťou podniku čo najlepšie využívať dostupné zdroje, výrobné faktory a vyrábať na hranici možností produkcie. (Lisý, 2007)

Efektívnosť sa dá definovať aj ako miera, v akej podnik dosahuje stanovené ciele, a v akej miere vytvára potrebné podmienky na ich dosiahnutie v budúcich obdobiach. Túto mieru považuje za významné kritérium pri hodnotení výsledkov podniku. (Tumpach, 2008)

## **1.2 Moderné prístupy k meraniu výkonnosti podnikov**

Na úvod tejto kapitoly je potrebné zdefinovať pojem meranie, a čo znamená v spojení s podnikom. Podľa Wagnera je to priradovanie hodnôt charakteristikám skúmaného podniku, ktorého výsledkom je hodnota vzťahujúca sa k jednotlivým charakteristikám. Touto činnosťou sa meranie stáva prioritou pre riadenie výkonnosti podniku, a súčasne je jeho základom. (Wagner, 2009)

Nové metódy na meranie výkonnosti podnikov vznikli podľa Wagnera z dôvodu pretrvávajúcej kritiky tradičných metód z dôvodu hodnotenia výkonnosti na základe výsledku hospodárenia. Uvádza, že táto inovácia v prístupoch nastala v sedemdesiatych až osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia. Tieto kritiky sa samozrejme vyvíjali, a požiadavky na nové metódy sa týkali hlavne budúcnosti podnikov. (Wagner, 2011)

### *1.2.1 Balanced Scorecard (BSC)*

Metóda BSC bola vytvorená začiatkom deväťdesiatych rokov dvadsiateho storočia, Róbertom S. Kaplanom a Dávidom P. Nortonom, ktorí prvý článok o tejto metóde publikovali v roku 1992 v Harward Business Review. (Wagner, 2009)

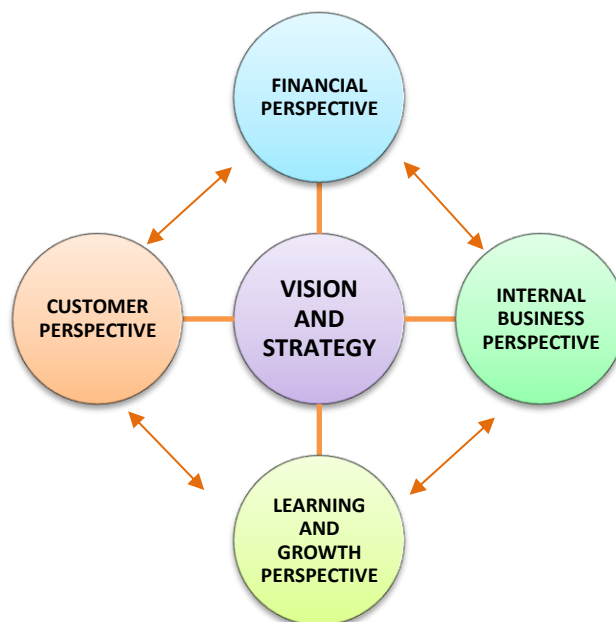
BSC (celým názvom Balanced Scorecard) je systém strategického plánovania, ktorí zosúladí podnikové vízie a stratégie a jeho činnosťami, využívaný väčšinou vo veľkých podnikoch a organizáciách po celom svete. BSC napomáha na rôznych úrovniach

zlepšovať výkonnosť podniku. BSC zohľadňuje štyri perspektívy, ktorými sú zákazník – customer perspective (zákaznícka perspektíva), zamestnanci – learning and growth perspective (perspektíva učenia sa), výkonnosť systému – financial perspective (finančná perspektíva) a interný proces – internal business perspective (procesná perspektíva), pričom berie do úvahy aj finančný údaj o obrate spoločnosti. (Kshatriya a kol. 2017)

Podľa Kaplana a Nortona by táto metóda nemala byť využívaná na kontrolu podniku, ale na jeho rozvoj v oblasti výučby, komunikácii a informácii. BSC sa vyobrazuje v strategických mapách, ktoré znázorňujú vzťahy príčin a dôsledkov medzi vstupnými faktormi a hybnými silami vstupov. (Kaplan, Norton, 2000)

Stratégiou možno rozumieť návod, ako dosiahnuť určený požadovaný stav. Podstatou strategickej mapy je kvalitné nastavenie podnikových procesov, ktoré by mali viesť k dosiahnutiu požadovaných finančných cieľov. Podnik udáva zákazníkovi vyššiu hodnotu produktu, ako za ňu zaplatí, ktorá je vytváraná práve internými procesmi podniku. (Grasseová, 2012)

Úlohou BSC je plánované uspokojenie zákazníkov a finančných požiadaviek podniku, ale aj vzdelávanie a rast podniku, ktorých stratégia. V následnej podobe BSC sú vyobrazené základné štyri perspektívy:



**Obr. 1 BSC – vlastné spracovanie podľa Kaplana a Nortona (Kaplan, Norton 2000)**

### 1.2.2 *Economic Value Added (EVA)*

Economic Value Added, často označovaná skratkou EVA, v preklade z anglického jazyky znamená „ekonomická pridaná hodnota“. Keďže hlavným cieľom podnikov je maximalizovať zisk, aj ukazovateľ EVA sa využíva na finančnú analýzu podniku, ktorí spätne zobrazuje výkonnosť podniku, a na rozdiel od tradičných metód prekonáva ich nedostatky.

EVA ja významný nástroj určený pre meranie výkonnosti, vďaka ktorému poskytuje podniku potrebné informácie pre porovnanie s konkurenciou a sledovanie svojho vývoja. Pri využívaní tejto metódy je dôležité si uvedomiť, že jej zvyšovanie nemusí znamenať zvyšovanie hodnoty podniku. Takáto situácia môže v podniku nastať, ak rastú náklady na kapitál, alebo ak nie je majetok dostatočne obnovovaný a odpisuje sa. (Maříková, Mařík, 2005)

EVA podľa Pavelkovej a Knápkovej pomáha vlastníkovi podnikov zistiť, či podnik svojou činnosťou pre nich zvýšil alebo znížil svoju hodnotu. Ako moderný finančný ukazovateľ využíva pre analýzu ekonomický zisk, nie účtovný zisk. Ekonomický zisk okrem klasicky využívaných účtovných nákladov berie do úvahy aj rizikové investície do podniku alebo náklady obetavej príležitosti. (Pavelková, Knápková, 2009)

#### **Základné vyjadrenie EVA**

$$EVA = NOPAT - NOA * WACC$$

Pre správny využitie tohto ukazovateľa je potrebné si priblížiť jednotlivé parametre.

NOA (net operating assets) – Capital, zahrňuje kapitál viazaný v aktívach ktoré sú potrebné pre hlavné činnosti podniku. Väčšinou zohľadňuje údaje z počiatočných hodnôt účtovného obdobia. (Grünwald, Holečková, 2009)

NOPAT (net operating profit after taxes) - hospodársky výsledok má obsahovať náklady výnosy, ktoré súvisia s činnosťami podniku, ktoré nie sú súčasťou NOA. (Grünwald, Holečková, 2009)

$$NOPAT = Z + U * (1 - d)$$

WACC (weighted average cost of capital) závisí od využívania zdrojov v hlavných podnikateľských činnostiach, a v druhom rade na zdroji. Podniky dosahujúce vyššiu mieru efektívnosti využitia vlastných a cudzích zdrojov, dosahujú nižšie náklady na kapitál. (Mařík, 1998)

$$WACC = r_d(1 - d) * \frac{D}{V} + r_e * \frac{E}{V}$$

Požadovaná miera výnosnosti akcionárov

$$r_e = \left( \frac{\text{dividenda}_{t+1}}{\text{cena akcie}_t} \right) + g$$

$$r_e = r_f + \beta_i * (r_m - r_f)$$

$$\beta = 1 + OR (\text{obchodné riziko}) + FR (\text{finančné riziko})$$

$\beta$  je systematické riziko, ktoré vyjadruje citlivosť investície na zmenu výnosovej miery. (Kislingerová, 2001)

Obchodné riziko (business risk) vyjadruje predpokladanú nestabilitu, ktorá je zvyčajne spôsobená výkyvmi v dopyte a rozvojom konkurencie. (Mařík, 2001)

$$OR = \frac{NOPAR}{NOA}$$

Základným faktorom finančného rizika je miera zadlženosti, ktorá je vyjadrovaná finančnou pákou. (Mařík, 2001)

Pozitívne hodnotenie výkonnosti je v prípade, ak  $EVA > 0$ . V tomto prípade je výnos z kapitálu väčší ako jeho cena, a nastáva situácia, že podnik tvorí hodnotu svojim vlastníkom. Ak je  $EVA < 0$ , výnos je menší ako náklad. (Neumaierová, Neumaier, 2002)

### **Ukazovateľ EVA v absolútnom vyjadrení**

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

Výraz  $(ROE - r_e)$  je tzn. Spread. Ak pre túto hodnotu Spread platí, že je pozitívna, tak vlastníkom investície v tomto prípade prinášajú investície do firmy viac, ako alternatívne investície. Vlastník požaduje, aby táto hodnota bola čo najvyššia.

$$EVA = \check{C}Z - VK * r_e$$

EVA v absolútnom vyjadrení nie je vhodná pre porovnanie výkonnosti s konkurenciou, čo môže byť nevýhodou tohto ukazovateľa, taktiež ako to, že tento ukazovateľ ovplyvňuje veľkosť podniku. (Neumaierová, Neumaier, 2002)

### **Hodnotové rozpätie EVA**

Pomocou ukazovateľa v tomto vyjadrení môžeme porovnávať výkonnosti podnikov s rôznymi veľkosťami, kapitálovou štruktúrou, vybavením kapitálu. Hodnotené rozpätie je veličina slúžiaca k hodnoteniu výnosnosti kapitálu upravená o riziko. (Mařík, 2001)

$$\text{Hodnotené rozpätie} = EVA/NOA$$

$$\text{Hodnotené rozpätie} = (NOPAT - WACC * NOA)/NOA$$

$$\text{Hodnotené rozpätie} = \left( \frac{NOPAT}{NOA} \right) - \left( WACC * \frac{NOA}{NOA} \right)$$

$$\text{Hodnotené rozpätie} = r - WACC$$

### **Eva podľa London Business Schooll**

Relatívna EVA podľa London Business Schooll podniky informuje o podiele hodnoty akcionárov na tvorbe hodnoty podniky. (Mařík, 2001)

Tento ukazovateľ nám taktiež umožňuje porovnanie medzi podnikmi, s rôznou kapitálovou intenzitou.

$$\frac{EVA}{\text{Obobné náklady} + WACC * NOA}$$

### *1.2.3 Benchmarking*

„Heslom benchmarkingu je slogan – učte sa od ostatných.“ (Pavelková, Knápková, 2009, s. 206)

V rôznych literatúrach sú uvádzané odporúčané hodnoty jednotlivých ukazovateľov výkonnosti, no nie je jasné, či sú tieto hodnoty pre podnik postačujúce, alebo uspokojivé. Preto je pre podnik významné tieto hodnoty porovnávať s druhými podnikmi, a to najlepšie s najväčším konkurentom, pre zobrazenie rozdielu od konkurencie. (Pavelková, Knápková, 2009)

Benchmarking je možné rozdeliť do viacerých skupín, a to napríklad podľa toho, kde sa benchmarking vykonáva (interný, externý) alebo podľa objektu porovnávania.

Rozdelenie podľa Nenadála, Vykydala a Halfarovej, v závislosti od objektu porovnávania: (Nenadál, Vykydal, Halfarova, 2011)

- Benchmarking výkonový
- Benchmarking funkcionálny
- Benchmarking procesný

## 2 Cieľ práce

Cieľom záverečnej práce je na základe súčasného stavu výskumu v oblasti merania výkonnosti podnikov syntetizovať nadobudnuté poznatky a načrtnúť možnosti merania a hodnotenia výkonnosti podnikov v SR. Cieľom štúdia a skúmania jednotlivých ukazovateľov merania výkonnosti podniku je ich aplikácia na vybraný podnik, a tým ich využitie v praxi.

Vybrané klasické a moderné metódy merania výkonnosti podniku sú aplikované na podnik GETRAG FORD Transmissions Slovakia, s.r.o., čoho výsledkom je zhodnotenie jeho finančnej stability a vývoja za posledné tri roky, a taktiež zhodnotenie jeho výkonnosti.

## 3 Metodika práce a metody skúmania

### 3.1 Klasické prístupy k meraniu výkonnosti podnikov

Podľa Maříkovej a Maříka tieto klasické ukazovatele sú považované na nedostačujúce, pretože výsledky hospodárení podnikov uvádzané v účtovných závierkach sú značnou časťou ovplyvňované politikou podniku týkajúcej sa účtovania. Ďalším dôvodom prečo sú tieto metódy kritizované je, že jednotlivé ukazovatele nezohľadňujú časovú hodnotu peňazí, riziko a infláciu, ktoré sú faktormi ovplyvňujúcimi trhové podmienky pre podnik a jeho výkonnosť. (Maříková, Mařík, 2005)

Tradičné metódy sú väčšinou zameriavané len na finančné ukazovatele a hodnoty, čo môže byť považované za ich nedostatok.

#### 3.1.1 Absolútne ukazovatele

Analýza absolútnych ukazovateľov sa delí na horizontálnu analýzu a vertikálnu analýzu. Táto analýza obsahuje dáta z finančných výkazov v absolútnom vyjadrení, ktoré merajú rozmer rôznych javov.

Horizontálna analýza podľa Kubíčkovej a Jindřichovskej opisuje zmeny (vývoj) majetkových a finančných javov, s využívaním metód opisnej štatistiky. Táto analýza sa vykonáva za najmenej dve účtovné obdobia, a čerpá dáta priamo z účtovných výkazov. Vývoj sledovaných javov a ich intenzitu je možné zistiť viacerými spôsobmi, a to absolútnym vyjadrením, percentuálnym vyjadrením a indexom. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Z predchádzajúcej definície môžeme vyvodit', že horizontálna analýza porovnáva viacero obsahovo rovnakých údajov, pričom ich rozdiel spočíva v období.

Absolútne ukazovatele sú vyjadrené rozdielom porovnávaných hodnôt vyjadrených v absolútnych hodnotách. Vyjadrenie indexom sa rozdeľuje na vyjadrenie bázickým indexom a reťazovým indexom. Bázický index je vyjadrovaný na základe porovnávanie bežného obdobia s počiatočnou bázou, a reťazový je vyjadrovaný ako porovnanie bežného obdobia s predchádzajúcim. Percentuálne ukazovatele sú vyjadrované indexom zmeny udávanom v percentách. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{index zmeny v \%} = \frac{\text{ukazovatel}'_{i-1} - \text{ukazovatel}'_i}{\text{ukazovatel}'_i} \times 100$$

Vertikálna analýza skúma percentuálny podiel jednotlivých zložiek majetku a kapitálu na celku ktorého sú časťou. Tento percentuálny podiel sa zisťuje analýzou zhoda na dol, bez porovnávanie medzi obdobiami, a čerpá údaje z výkazu ziskov a strát, kde pre toto percentuálne vyjadrenie využíva veľkosť tržieb. (Sedláček, 2001)

Na rozdiel od horizontálnej analýzy, skúma údaje z rovnakého obdobia, líšiace sa obsahom.

### 3.1.2 Pomerové ukazovatele

Pomerové ukazovatele opisuje Holečková ako základom pre finančnú analýzu, ktorých výsledky môžu byť aj významnými vstupnými údajmi pre zložitejšie metódy merania výkonnosti. Potrebné údaje pre výpočty týchto ukazovateľov sú získavané z účtovných výkazov, a sú významné pre porovnávanie s konkurenciou. (Holečková, 2008)

Tieto ukazovatele nám umožňujú porovnávať vzťahy medzi rôznymi finančnými informáciami.

Vlachynský uvádza 5 skupín týchto pomerových ukazovateľov:

- ukazovatele likvidity
- ukazovatele aktivity
- ukazovatele zadlženosti
- ukazovatele rentability (výnosnosti)
- ukazovatele trhovej hodnoty podniku (Vlachynský, 2009)

#### **Ukazovatele likvidity**

Pre túto analýzu podniku je potrebné definovať si pojmy likvidita, likvidnosť a solventnosť s dôrazom na ich rozdiely. Likvidnosť je schopnosť podniku speňažiť jeho jednotlivé zložky majetku, teda aktív, ktorých speňažiteľnosť je rôzna podľa dĺžky času tejto premeny. Likvidita chápe ako úroveň úhrady záväzkov v dlhšom období. Solventnosť je momentálna schopnosť úhrady záväzkov. (Vlachynský, 2009)

Ukazovatele likvidity teda zobrazujú schopnosť podniku splácať svoje záväzky, a na akej úrovni, a tým nám informujú o finančnej stabilite podniku. Je dôležité likviditu podniku sledovať a udržiavať ju na optimálnej úrovni, aby podnik predišiel hrozbe bankrotu alebo neefektívnosti.

Likviditu možno vypočítať z následne uvedených vzťahov (vzorcov), na viacerých možných úrovniach. Za najlikvidnejšie aktíva sú považované peniaze, ceniny, krátkodobé cenné papiere, za realizovateľné v krátkej dobe sú krátkodobé pohľadávky, za menej likvidné považuje zásoby. (Vlachynský, 2009)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{najlikvidnejšie aktíva}}{\text{okamžité splatné záväzky}}$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{najlikvidnejšie aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

$$\text{bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva} - (\text{dlhodobé pohľadávky} + \text{zásoby})}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Primerané hodnoty likvidity sú určené v týchto intervaloch:

- okamžitá likvidita < 0,2 >
- pohotová likvidita < 1; 1,5 >
- bežná likvidita: < 2; 2,5 > (Suchánek, 2007)

### **Ukazovatele aktivity**

Vďaka týmto ukazovateľom je možné merať schopnosť podniku efektívne využívať prostriedky vložené do podnikania, a zároveň tieto ukazovatele zisťujú, či je veľkosť aktív primeraná k činnostiam podniku. Tieto ukazovatele merajú obraty zásob, celkových aktív, inkasa, záväzkov a ich dobu obratu. (Pavelková, Knápková, 2009)

Ukazovatele aktivity nám informujú o výkone podniku, a jeho schopnosti využívať vložené prostriedky.

Ukazovatele aktivity merané dobu:

$$\text{doba obratu zásob (v dňoch)} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

$$\text{doba obratu pohľadávok (inkasa)} = \frac{\text{pohľadávky}}{\text{tržby}/365}$$

$$\text{doba splácania záväzkov} = \frac{\text{záväzky}}{\text{náklady}/365}$$

Ukazovatele aktivity marené obraty:

$$\text{obrat celkových aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkové aktíva}}$$

$$\text{obrat dlhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlhodobý majetok}}$$

### Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti nás informujú o finančnej stabilite podniku, na základe pomeru vlastného a cudzieho kapitálu. Podnik je finančne stabilný, ak má vysoký podiel vlastného kapitálu. (Szaryszová, Štofová, 2016)

$$\text{stupeň financovania} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$$

$$\text{stupeň zadlženosti} = \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkový kapitál}}$$

$$\text{finančná páka} = \frac{\text{aktíva}}{\text{vlastný kapitál}}$$

$$\text{krytie úrokov} = \frac{\text{zisk pred zdanením} + \text{úroky}}{\text{úroky}}$$

$$\text{platobná neschopnosť} = \frac{\text{záväzky}}{\text{pohľadávky}}$$

$$\text{krytie dlhodobého majetku} = \frac{\text{dlhodobé zdroje}}{\text{stále aktíva}}$$

## Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability zobrazujú skutočnosť, akú efekt podnik dosiahol vynaložením kapitálu. V praxi sú tieto ukazovatele často využívané, pretože nám dávajú jasnú odpoveď na otázku, aká hodnota zisku vyjadrená v peňažných jednotkách pripadá na jednu peňažnú jednotku menovateľa. (Kislingerová, 2007)

Pre správne využitie nasledujúcich vzťahov (vzorcov) si potrebujeme vymedziť druhy zisku, ktoré sú v týchto vzťahoch využívané a dosádzajú sa do čitateľa:

- EAT (Earnings After Taxes) – zisk po zdanení
- EBT (Earnings Before Taxes) – zisk pred zdanením
- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – zisk pre úrokmi a zdanením
- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization Charges) – zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi. (Vlachynský, 2009)

$$ROI \text{ (rentabilita vloženého kapitálu)} = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

$$ROA \text{ (rentabilita aktív)} = \frac{EAT}{\text{celkové aktíva}}$$

Vzhľadom na hlavný cieľ podnikov, ktorým je prinášanie zisku, jadrom merania výkonnosti podniku je ukazovateľ ROE, ktorí meria návratnosť vlastného kapitálu.

$$ROE \text{ (rentabilita kapitálu)} = \frac{EAT}{\text{vlastný kapitál}}$$

$$ROS \text{ (rentabilita tržieb)} = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

## Ukazovatele trhovej hodnoty

Ukazovatele trhovej hodnoty podniku majú väčší význam pre investorov podniku, alebo pre potenciálnych investorov podniku, ako pre samotný podnik. Investorov informujú nie len o minulých výsledkoch podniku, ale najmä o jeho budúcnosti a rizikivosti podnikania. (Vlachynský, 2009)

Tieto ukazovatele poskytujú investorom konkrétne informácie ako je trhov<sup>á</sup> hodnota akcie, zisk z akcie a dividendový výnos a krytie.

$$\text{vzťah kurzu a zisku} = \frac{\text{trhov<sup>á</sup> cena akcie}}{\text{zisk na akciu}}$$

$$\text{výnosnosť akcie} = \frac{\text{zisk na akciu}}{\text{trhov<sup>á</sup> hodnota akcie}}$$

$$\text{dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na akciu}}{\text{trhov<sup>á</sup> cena akcie}}$$

### 3.1.3 Rozdielové ukazovatele

Rozdielové ukazovatele vyjadrujú schopnosť podniku splácať svoje záväzky a umožňuje predstaviť si finančnú pozíciu podniku. Konkrétne to zobrazuje čistý pracovný kapitál, ku ktorému existujú dve prístupy.

Nie je možné jednoznačne určiť optimálnu výšku čistého pracovného kapitálu, ale je všeobecne známe, že čím vyšší tento kapitál je, jeho schopnosť platiť záväzky je tým väčšia. Keďže predstavuje tie obežné aktíva, ktoré nie sú súčasťou aktív určených pre úhradu záväzkov splatných do jedného roka, zostáva trvalo v podniku. Je veľmi významný pre neočakávané úhrady záväzkov, ktoré sa môžu stať prekážkou vo vykonávaní hlavnej činnosti podniku. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Sedláček rozlišuje dve prístupy čistého pracovného kapitálu, a to vlastnícky a manažérsky. Rozdiel medzi týmito dvoma čistými pracovnými kapitálmi spočíva v tom, že vlastnícky ČPK je súčasťou pasív, a naopak manažérsky ČPK je súčasťou aktív. (Sedláček, 2011)

$$\text{ČPK (manažérsky)} = \text{obežné aktíva} - \text{krátkodobé cudzie zdroje}$$

$$\text{ČPK (vlastnícky)} = (\text{vlastné zdroje} + \text{dlhodobý cudzí kapitál}) - \text{stále aktíva}$$

### 3.1.4 Sústavy ukazovateľov

Doteraz uvedené ukazovatele zobrazovali jednotlivé časti finančnej situácie podniku. Ich prepojením, teda aplikovaním do jednej sústavy, získame komplexné

zhodnotenie výkonnosti podniku. Ukazovatele môžu byť aplikované buď so paralelnej alebo pyramídovej sústavy.

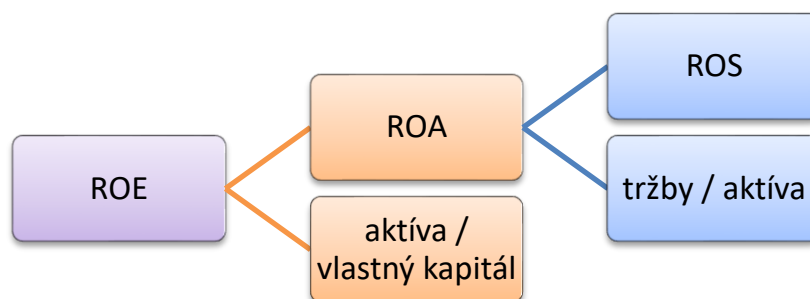
Podľa Wagnera sa ukazovatele stávajú sústavou, ak medzi nimi existujú prepojenia, závislosti a navzájom spolu istým spôsobom súvisia. (Wagner, 2009)

Najznámejšou sústavou je pyramídový rozklad podľa Du Pontovej rovnice, ktorých poznáme viacero.

Dve Du Pontove rovnice podľa Zalaia a kolektívu zohľadňujúce interné činitele (Zalai, 2013):

$$ROA = \frac{zisk}{tržby} \times \frac{tržby}{aktíva} = ROS \times \frac{tržby}{aktíva} = \frac{zisk}{aktíva}$$

$$ROE = \frac{zisk}{tržby} \times \frac{tržby}{aktíva} \times \frac{aktíva}{vlastný kapitál} = ROA \times \frac{aktíva}{vlastný kapitál}$$



**Obr. 2 Du Pontov pyramídový rozklad - vlastné spracovanie (Kalouda, 2016)**

### 3.1.5 Súhrnné ukazovatele

Súhrnné ukazovatele sa snažia o zjednotenie ukazovateľov do jedného celku, a tým celkovo zhodnotiť finančnú situáciu podniku. Vďaka tomuto zhrnutiu dokáže podnik identifikovať svoje nedostatky, a naopak prednosti, ktoré sú podstatnou vstupnou informáciou pre zostavenie návrhu pre jeho zlepšenie. (Knápková, Pavelková, 2010)

Tri modely súhrnných ukazovateľov:

- bankrotné (Altmanov model, Tafflerov model, Index X)
- bonitné (Index bonity)
- bankrotné bonitné (Quick Test)

Index je číslo vyjadrujúce hodnotu pomeru určitého ukazovateľa v dvoch obdobiach, zvyčajne v porovnáva hodnoty bežného obdobia a predchádzajúceho obdobia. (Kotulič, 2007)

Podľa Zalaia sa často využíva index bonity (B), ktorý je diskriminačnou funkciou. (Zalai, 2013)

Bankrotné modely na základe sledovania údajov o vývoji likvidity, čistého pracovného kapitálu a rentabilit, zisťujú, či podniku nehrozí bankrot alebo úpadok. Na základe využívania pomerových ukazovateľov, informuje podnik o hrozbe v blízkom období. (Sedláček, 2011)

Bankrotné bonitné modely sú kombináciou dvoch predchádzajúcich modelov, ktoré určujú či je podnik v ohrození bankrotu, alebo schopný splácať svoje záväzky. (Vochozka, 2011).

## 4 Výsledky práce

Výsledky mojej štúdie a práce, som sa rozhodla aplikovať na konkrétny podnik, a ich využitím v praxi ich viac analyzovať.

Pre aplikáciu metód merania výkonnosti podnikov, som si vybrala spoločnosť GETRAG, ktorá nepôsobí len na Slovensku, ale v rozsiahlej miere aj v zahraničí. Keďže je to veľká firma, v nasledujúcej časti sa budeme zaoberať len analýzou spoločnosti, ktorá sídli na Slovensku. Vďaka veľkosti a rozsiahlosti tejto firmy sú dispozícii údaje vhodné tak ako na tradičné metódy, tak aj na moderné metódy merania výkonnosti podniku, ktoré nie je možné aplikovať na malé podniky.

### 4.1 Opis firmy

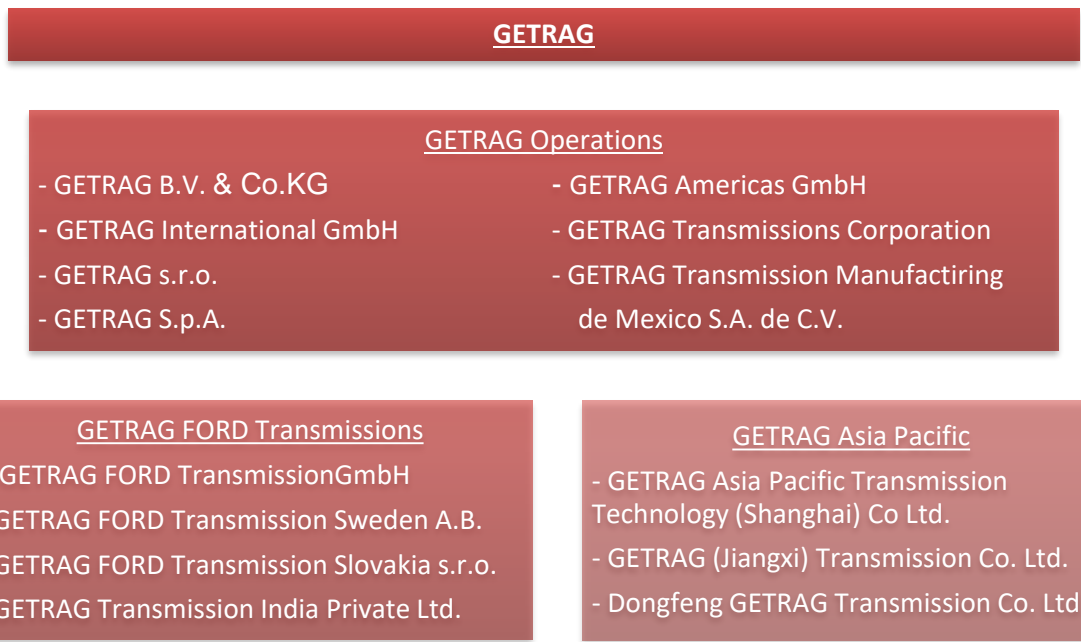
GETRAG je jedna z najväčších spoločností na svete dodávajúcich prevodovky pre osobné automobily. Na túto hlavnú činnosť sa zameriava niekoľko rokov. Vyvíja a vyrába riešenia hnacích systémov pre najznámejšie automobilové značky v Európe, Amerike a Ázii. Týmito automobilovými značkami sú konkrétne BMW, Daimler, Ferrari, Ford, Renault, Ford, Jiangling a Dongfeng.

GETRAG bol založený v Nemecku v roku 1935. Spoločnosť má v tomto priemysle skúsenosti už viac ako 80 rokov, a vďaka tomu si zaslúžila vedúcu pozíciu na trhu, kde patrí medzi najväčších dodávateľov systémov prevodoviek pre osobné automobily na svete.



*Obr. 3 GETRAG – logo*

GETRAG vyvíja a vyrába svoje produkty vo viac ako 20 lokalitách, viacerými než 1000 inžiniermi prostredníctvom viac ako 13 500 zamestnancov. Ich komponenty sú neustále vyvíjané vzhľadom na rastúce požiadavky na ekológiu a efektívnosť.



**Obr. 4 GETRAG spoločnosti - vlastné spracovanie podľa výročnej správy z r. 2016**

### **GETRAG FORD Transmission**

Spoločnosť GETRAG FORD Transmission so sídlom v Kolíne nad Rýnom bola založená v roku 2001. Táto spoločnosť bola založená ako spoločný podnik (50:50) GETRAGu a Ford Motor Company, pričom prevádzkové riadenie je v rukách GETRAGu.

Táto spoločnosť sa venuje všetkým procesným krokom, ako sú idea, dizajn, koncept, prototyp, a testy všetkých druhov. Jej portfólio zahŕňa produkty ako sú manuálne prevodovky, automatizované manuálne prevodovky, automatické prevodovky, hybridizačné riešenia, Range Extender systémy, a elektrické pohonné systémy, ktoré sú vyrábané v Nemecku, Švédsku, Spojenom Kráľovstve, Francúzsku a Slovensku.

### **GETRAG ako súčasť Magna**

Getrag sa stal súčasťou Magna Powertrain v januári 2016. Spolu tieto spoločnosti ponúkajú špičkové produkty ktoré sa zameriavajú na zníženie emisií a palivovú činnosť. Rozhodnutie odpredaja zakladateľových podielov v spoločnosti novému vlastníkovi, ktorým je Magna International, sa uskutočnilo kvôli zabezpečeniu budúcnosti GETRAGu.

Magna Powertrain má viac ako 60 pobočiek a vyše 30 000 zamestnancov.

Spoločnosť má od novembra 2016 nové spoločné hodnoty, ktorými je globálna spolupráca, orientácia na zákazníka, inovácie, rešpekt a zodpovednosť. Na týchto hodnotách sa zhodlo vyše 500 zamestnancov GETRAGu a Magna Powertrain.



***Obr. 5 Základné hodnoty spoločností GETRAG a Magna Powertrain - vlastné spracovanie na základe výročnej správy z roku 2016***

### **GETRAG FORD Transmission Slovakia, s.r.o.**

GETRAG FORD Transmission Slovakia, s.r.o. je spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá bola zapísaná do Obchodného registra vedenom na Okresnom súde Košice I., oddiel Sro, vložka 16104/V, dňa 27.01.2015.

Spoločnosť je súčasťou GETRAG FORD Transmission Group, ako vyplýva z obrázka v úvode kapitoly, a materskou spoločnosťou je GETRAG FORD Transmission GmbH s výškou podielu na základnom imaní 100%. Spoločnosť má sídlo v Kechneči, v priemyselnom parku na východnom slovensku, blízko hraníc s Maďarskom.

**Tab. 1 Podiel spoločníkov na základnom imaní - vlastné spracovanie na základe výročnej správy z roku 2016**

Spoločník	Výška podielu na základnom imaní	
	v €	v %
GETRAG FORD Transmission GmbH	132 776	100
Spolu	132 776	100

**Základné údaje:**

Názov: GETRAG FORD Transmission Slovakia, s.r.o.

IČO: 36589012

DIČ: 2021950095

IČ DPH: SK2021950095

Dátum vzniku: 27.01.2015

Sídlo: Perínska cesta 282, 044 58 Kechnec

Zmeny uskutočňované v roku 2016 v zápise do Obchodného registra:

- John Hamilton McDonald – ukončenie funkcie konateľ’a – 6.04.2016
- Dr. Stephan Weng – nadobudnutie funkcie konateľ’a – 7.4.2016
- Wesley Thomas Keith Jacklin – ukončenie funkcie konateľ’a – 6.12.2016
- Andrew Roche – nadobudnutie funkcie konateľ’a – 7.12.2016

Členovia štatutárneho orgánu k 31.12.2016 :

- Martin Hluchý – vznik funkcie 15.12.2010
- Jose Ignacio Alonso Garcia – vznik funkcie 2.04.2012
- Dr. Stephan Weng – vznik funkcie 16.03.2016
- Andrew Roche – vznik funkcie 3.11.2016

Hlavné predmety činnosti:

1. Výroba prevodoviek pre motorové vozidlá.
2. Kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi v rozsahu voľnej živnosti (maloobchod)
3. Podnikateľské poradenstvo v oblasti výroby, obchodu a služieb.
4. Kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti v rozsahu voľnej živnosti (veľkoobchod)
5. Odborné prehliadky a odborné skúšky vyhradených technických zariadení elektrických oprava vyhradených technických zariadení elektrických v rozsahu: OU oprava a údržba R rekonštrukcia M montáž do funkčného celku na mieste budúcej prevádzky v rozsahu: E1.1 technické zariadenia elektrické s napätím do 52kV vrátane bleskozvodov E2 technické zariadenia elektrické s napätím do 1000 V vrátane bleskozvodov. Triedy objektov: A objekty bez nebezpečenstva výbuchu B objekty s nebezpečenstvom výbuchu.

## 4.2 Finančná analýza

Pre zistenie finančnej analýzy, využijeme vzorce uvedené v tretej kapitole, do ktorých dosadíme dostupné informácie z najnovšie zverejnených účtovných závierok, teda za rok 2016, 2015 a 2014. Účtovné závierky sú voľne dostupné na webovej stránke [www.registeruz.sk](http://www.registeruz.sk), ktorých poskytnuté informácie využijeme na zistenie finančnej situácie podniku. Pre lepšie zhodnotenie vývoja finančnej situácie podniku analyzujeme údaje z troch rokov, a tieto roky porovnáваме.

Výsledky pomerových ukazovateľov likvidity sú uvádzané v nasledujúcej tabuľke. Hodnoty likvidity za všetky roky, sú v tomto podniku nižšie, ako sú odporúčané hodnoty, čo znamená, že podnik dosahuje nízku úroveň úhrady záväzkov. Z tabuľky sa dá vyčítať, že v roku 2015, sa úroveň likvidity znížila, ale v roku 2016 sa tieto hodnoty zvýšili.

**Tab. 2 Pomerové ukazovatele likvidity**

	<b>Primerané hodnoty</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	< 1 , 1,5 >	0,0	0,0	0,0
<b>Bežná likvidita</b>	< 2 , 2,5 >	0,33	0,24	0,28
<b>Celková likvidita</b>	< 0 , 2 >	0,57	0,39	0,76

Pomerové ukazovatele aktivity sú v tabuľke uvádzané v dňoch, a počtoch obratoch. Z údajov zistených pomocou zaužívaných vzorcov sme zisťovali koľko dní trvá jedna obrátka zásob, koľko dní trvá priemerná doba od predaja po platbu pohľadávok a tak isto koľko dní trvá priemerne splatenie záväzkov. Neskôr sme taktiež zisťovali využitie celkových aktív a dlhodobého majetku v podniku.

Z tabuľky možno zistiť, že priemerná doba splácania pohľadávok sa rok čo rok predlžovala, pričom opak by bol pre podnik výhodnejší, a cez tento fakt si podnik splácanie svojich záväzkov udržiava na približne rovnakej úrovni. Jednotlivé obraty v podniku sa zvyšujú, čiže podnik stále viac efektívnejšie využíva svoje aktíva a dlhodobý majetok.

**Tab. 3 Pomerové ukazovatele aktivity**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Doba obratu zásob (dni)</b>	34,48	-	-
<b>Doba obratu pohľadávok (dni)</b>	33,29	24,58	19,97
<b>Doba splácania záväzkov (dni)</b>	48,35	57,82	48,12
<b>Obrat celkových aktív</b>	2,21	1,76	1,43
<b>Obrat dlhodobého majetku</b>	3,82	2,44	1,86

Keďže finančná páka vyjadruje koľkokrát je celkový kapitál väčší ako vlastný kapitál, z našej tabuľky vyplýva, že celkový kapitál je viac ako 4 krát väčší než vlastný kapitál, čo znamená, že v podniku prevažujú cudzie zdroje. Ďalej si môžeme všimnúť, že platobná neschopnosť podniku sa rokmi zvyšuje, čo je vplyvom toho že sa zvyšuje rozdiel medzi záväzkami a pohľadávkami. Všetky číselné údaje týkajúce sa platobnej neschopnosti sú väčšie ako 0, a to nás informuje o tom, že podnik má väčšie záväzky ako pohľadávky, ale jeho stupeň zadlženosti sa udržiava na približne rovnakej úrovni.

**Tab. 4 Pomerové ukazovatele zadlženosti**

	2016	2015	2014
<b>Stupeň financovania (%)</b>	21,2	22,8	20,2
<b>Stupeň zadlženosti (%)</b>	78,8	77,2	79,8
<b>Finančná páka</b>	4,72	4,39	4,94
<b>Platobná neschopnosť</b>	2,94	1,56	1,31

Pomerové ukazovatele rentability nám vyjadrujú, aká je miera návratnosti jednotlivých finančných zložiek podniku. Z nasledujúcej tabuľky, v ktorej sú uvedené výsledky výpočtov, môžeme usúdiť, že podnik každým rokom stále viac zhodnocoval svoj kapitál, s výnimkou rentability tržieb, kde sa hodnoty pomaly znižujú. Prudká zmena nastáva v rentabilite vloženého kapitálu, ktorá sa v roku 2016 vyšplhala skoro na 60%, pričom minulé roky neprekročila úroveň 20 %. ROI sa v roku 2016 sa zvýšilo až o 41,3 % od priemeru minulých rokov, čo mohli spôsobiť rôzne interné vplyvy a zmeny v ekonomickej politike podniku.

**Tab. 5 Pomerové ukazovatele rentability**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>ROI (%)</b>	57,5	17,6	14,8
<b>ROA (%)</b>	9,6	7,9	6,7
<b>ROE (%)</b>	45,2	34,8	33,0
<b>ROS (%)</b>	4,43	4,51	4,69

### **4.3 BSC**

Balanced scorecard nie je metóda ktorá má uľahčiť meranie, ale metóda, ktorej aplikovaním dochádzame v podniku k zlepšeniu na základe zmien v podniku a jeho riadení. Keďže sme v predchádzajúcom meraní výkonnosti podniku pomocou tradičných metód zistili nedostatky, nasleduje aplikovanie tejto modernej metódy na zistenie, akou cestou sa týmto nedostatkom vyhnúť.

Ako prvé si musíme uvedomiť, čo konkrétne chceme zmeniť, čo je v našom prípade hlavne vysoká miera zadlženosti podniku a nízka úroveň úhrady záväzkov. Tieto zistenia sú pre podnik veľmi dôležité, pretože môžu viesť k nechcenému zbankrotovaniu podniku, keďže nie je schopný včas splácať svoje záväzky.

Naším cieľom vo finančnej perspektíve teda bude zníženie zadlženosti podniku, a zvýšenie predaja. V ďalších oblastiach sme uviedli strategické ciele na základe odporúčania zamestnancov GETRAG FORD Transmission Slovakia, s.r.o. Keďže chceme zvýšiť predaj, musíme zvýšiť aj spokojnosť našich stálych zákazníkov, a súčasne získavať nových. Pre prosperovanie podniku ako celku, je dôležitý každý jeden zamestnanec, a samozrejme jeho spokojnosť s firmou, naopak aj spokojnosť firmy so zamestnancov. To nás vedieť k ďalším strategickým cieľom, akými sú spokojnosť zamestnancov, a taktiež kvalifikácia zamestnancov.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené strategické ciele jednotlivých perspektív metódy BSC, a k nim aj procesy, pomocou ktorých je možné sa k týmto cieľom približovať a následne ich dosiahnuť.

**Tab. 6 BSC - Strategické ciele a procesy**

	<b>Strategické ciele</b>	<b>Interné procesy</b>		
<b>Zákaznícka perspektíva</b>	zvýšenie spokojnosti zákazníkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ meranie a sledovanie spokojnosti zákazníkov</li> <li>○ zavedenie výhodnejších podmienok</li> </ul>		
	podpora rastu študentov	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ poskytovanie stáži</li> <li>○ podpora pri tvorbe záverečných prác</li> <li>○ poskytovanie pracovných pozícií na základe dohody o brigádnickej práci študenta</li> </ul>		
		<b>Finančná perspektíva</b>	zvýšenie predaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ získavanie nových zákazníkov na trhu</li> <li>○ zvýšenie reklamy</li> <li>○ zvýšenie úrovne prezentácií firmy a produktov</li> </ul>
			zníženie zadlženosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ monitorovanie finančného stavu firmy</li> <li>○ zníženie počtu zamestnancov</li> <li>○ skrátenie doby splácania pohľadávok</li> </ul>
<b>Procesná perspektíva</b>	redukcia chybovosti vo výrobe	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ nákup nových výrobných strojov</li> <li>○ zabezpečenie potrebných školení</li> </ul>		
	zrýchlenie vývoja komponentov	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ podpora zahraničných zamestnancov</li> <li>○ skúmanie požiadaviek trhu</li> <li>○ podpora inovačného oddelenie</li> </ul>		
		<b>Perspektíva učenia sa</b>	zvýšenie spokojnosti zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zníženie náročnosti manuálnej práce</li> <li>○ udržiavanie prípadné zavedenie nových benefitov a motivačných odmien</li> </ul>
			zvýšenie kvalifikácie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ preverovanie vedomostí zamestnancov</li> <li>○ zabezpečenie vhodných školení pre jednotlivé oddelenia</li> <li>○ podpora kariérneho a profesionálneho rastu</li> </ul>

Nasledujúca tabuľka je rozšírená o konkrétne ukazovatele, vďaka ktorým vieme určiť, či sa k požadovaným cieľom približujeme. Väčšina ukazovateľov zobrazuje porovnanie jednotlivých hodnôt daného roka s predchádzajúcim rokom, takže výsledkom je percentuálny údaj, vyjadrujúci o koľko sa firma zlepšila a tým priblížila k požadovanému cieľu, alebo dokonca od cieľa vzdialila.

**Tab. 7 BSC - Strategické ciele a ukazovatele**

	Strategické ciele	Ukazovateľ	Merná jednotka
Zákaznícka perspektíva	zvýšenie spokojnosti zákazníkov	spokojnosť zákazníkov na základe spätnej väzby o hodnotení spolupráce	podľa príslušnej stupnice
		výška objednávok	%
	podpora rastu študentov	počet stáží	%
		počet študentov pracujúcich na základe dohody	%
Finančná perspektíva	zvýšenie predaja	výška tržieb	%
		nový zákazníci a obchodní partneri	%
	zníženie zadlženosti	stupeň zadlženosti	%
		doba obratu pohľadávok	%
Procesná perspektíva	redukcia chybovosti vo výrobe	chybovosť vo výrobe	%
		doba prestojov a údržby strojov	%
	zrýchlenie vývoja komponentov	počet zamestnancov inovačného oddelenie	%
Perspektíva učenia sa	zvýšenie spokojnosti zamestnancov	hodnotenie zamestnancami	podľa príslušnej stupnice
	zvýšenie kvalifikácie zamestnancov	počet školení	%
		preverovanie vedomostí	%

Ukazovateľ spokojnosti zákazníkov hodnotí ich spokojnosť s produktmi, spolupracou a celkovou firmou, na základe získavanie spätnej väzby vo forme dotazníkov, formulárov, recenzií a podobne.

Ukazovateľ pre meranie výšky objednávok zobrazuje výšku objednávok vyjadrenú v peňažných jednotkách, a porovnáva daný rok s predchádzajúcim.

Ukazovatele počtu stáží a počtu brigádnikov zobrazujú pomer študentov zamestnaných na základe dohody o brigádnickej práci študenta, alebo počet uskutočnených stáží, k počtu poskytnutých pracovných miest a stáží pre týchto študentov. Pomer je prepočítaný na percentá.

Ukazovateľ pre tržby zobrazuje zmenu tržieb daného roka oproti predchádzajúcemu toku, čiže o koľko (v %) za rok tržby narástli, alebo klesli.

Počet nových zákazníkov poskytuje prehľad o tom, aký je pomer nových zákazníkov k počtu všetkých zákazníkov, a ako sa tento pomer zmenil v porovnaní s minulým rokom.

Ukazovatele stupeň zadlženosti a doba obratu pohľadávok využívajú výsledky skúmania výkonnosti podniku klasickými metódami, a to konkrétnejšie pomerovými ukazovateľmi, odkiaľ čerpajú údaje pre porovnanie.

Chybovosť vo výrobe a doba prestojov a údržby sú ukazovatele, pomocou ktorých vieme zistiť, či sa nám podarilo zredukovať chybovosť vo výrobe, na základe merania počtu týchto chýb a prestojov, a následného porovnania s minulým rokom. Nákupom nových strojov a školením chceme predísť chybovosti, alebo aspoň ju znížiť na minimum, a skrátiť čas prestojov, ktorý je využiteľný pre výrobu.

Ukazovateľ počtu zamestnancov inováčného oddelenia nám poskytuje informáciu, či sa nám podarilo v danom roku získať nových, ďalších zamestnancov pre toto oddelenie, či už ide o absolventov, alebo skúsených zamestnancov z iných firiem alebo dcérskych spoločností. Taktiež uvádza zmenu tohto počtu oproti minulému roku v %.

Hodnotenie zamestnancami funguje podobne ako hodnotenie spokojnosti zákazníkov, na základe spätnej väzby. Dotazníky je možné dobrovoľne a anonymne vyplňovať počas celého roka.

Ukazovatele počtu školení a preverovania vedomostí zobrazujú výsledky snahy o zvýšenie kvalifikácie zamestnancov firmy pomocou zvýšeného počtu školení. Výsledky preverovania vedomostí pomocou informačných testov, nám udávajú, či mal zvýšený počet

školení požadovaný vplyv na znalosti zamestnancov. Výsledky zobrazujú, o koľko % sa zvýšil počet školení, a taktiež o koľko % sa zlepšili zamestnanci firmy.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené potrebné informácie pre vyhodnotenie vybraných ukazovateľov metódy BSC aplikovanej na podnik GETRAG FORD Transmission Slovakia, s.r.o. Tieto údaje sú výsledkami merania výkonnosti podniku tradičnými metódami, a z výkazov vybraných údajov účtovnej závierky za rok 2016 a 2015.

**Tab. 8 Vstupné údaje pre výpočet BSC**

	2016	2015	2014
<b>Tržby (€)</b>	353 479 000	246 896 000	221 400 000
<b>Stupeň zadlženosti (%)</b>	78,80	77,20	79,80
<b>Doba obratu pohľadávok (dni)</b>	33,29	24,58	19,97

**Tab. 9 Porovnanie údajov pre metódu BSC**

	Merná jednotka	2014	plán 2015	skutočnosť 2015	plán 2016	skutočnosť 2016
<b>Tržby</b>	€	221 400 000	>221 400 000	246 896 000	>246 896 000	353 479 000
<b>Stupeň zadlženosti</b>	%	79,80	< 79,80	77,20	< 77,20	78,80
<b>Doba obratu pohľadávok</b>	počet dní	19,97	< 19,97	24,58	< 24,58	33,29

Aplikácia BSC metódy na roky 2015 a 2016 umožňuje zobrazenie, či firma splnila požadované ciele.

Hlavným z cieľov bolo zvýšenie tržieb, čo sa firme výrazne podarilo najmä v roku 2016, kedy sa tržby zvýšilo o 43,1692 % . V porovnaní roku 2015 s rokom 2014 sa tržby zvýšili o 11,5158 % .

Ďalším možným merateľným ukazovateľom bolo zníženie zadlženosti, ktoré bolo hodnotené podľa stupňa zadlženosti v jednotlivých rokoch. Výsledkom porovnávania je skutočnosť, že firma síce znížila svoju zadlženosť v roku 2015 o 2,6 %, ale v roku 2016 sa v porovnaní s rokom 2015 zvýšila o 1,6 % . Z toho vyplýva, že firma svoju zadlženosť znížila od roku 2014 len o 1 % .

Jedným z cieľov bolo skrátenie doby obratu pohľadávok, ktorý nebol splnený. Doba obratu pohľadávok sa rok čo rok predlžovala, a to konkrétne z roku 2014 na rok 2015 sa zvýšila o 23,0846 % a následne ešte o 35,4353 % v roku 2016.

## Záver

V práci som sa venovala možnostiam merania výkonnosti podnikov za využitia tradičných, klasických ale aj moderných metód. V dnešnej dobe je pre podnik veľmi dôležité monitorovať svoje výkony v rôznych oblastiach, pretože trh sa neustále mení, a konkurencia vzrastá.

Pri charakterizovaní klasických a moderných prístupov k meraniu výkonnosti podnikov boli uvedené rôznych vzorce a vzťahy pre výpočty rôznych ukazovateľov potrebných pre záverečné hodnotenie merania. Ukazovatele klasických prístupov merania výkonnosti som využila pre zistenie a zhodnotenie finančnej situácie podniku GETRAG FORD Transmission Slovakia, s.r.o., za posledné tri roky. Výsledkom merania je zistenie, že aj keď táto veľká firma je silná a konkurencieschopná, za roky 2014 – 2016 sa zvyšovala jej zadlženosť a schopnosť splácania. Jej likvidita taktiež nie je na schopnej úrovni, čoho príčinou môže byť prudký vzrast dĺžky splácania pohľadávok. S tým sa podniku zvyšuje aj miera platobnej neschopnosti. Pre toto meranie som využila údaje z účtovných závierok voľne dostupných na internete.

V ďalšej časti som sa venovala aplikovaniu jednej z moderných metód na tento podnik. Vybrala som si metódu Balanced Scorecard, ktorá by mohla podniku slúžiť skôr ako náhľad pri snahe predísť úpadku, a zlepšiť svoju finančnú situáciu.

Po dosadení jednotlivých údajov do metódy BSC z prechádzajúcich rokov, som znova došla k záveru, že počas týchto rokov, z ktorých mám údaje k dispozícii, sa situácia podniku z roka na rok zhoršovala. Síce sa o malé percento zvýšili tržby podniku, no nestačilo to na zlepšenie zadlženosti podniku.

## Zoznam použitej literatúry

HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firm*, Praha: ASPI. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8

KALAVSKÁ, Anna. Výsledok hospodárenia ako ukazovateľ merania a hodnotenia výkonnosti podniku podľa slovenskej právnej úpravy. [online] Poprad: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, s.r.o., 2011, roč. 1, č. 11, s. 4-9. ISSN 1338-435X. Dostupné na: <http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP32011.pdf>

KISLINGEROVÁ, Eva., 2007, *Manažerské finance*, Praha: C.H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0

KOTULIČ, R., P. KIRÁLY, RAJČÁNIOVÁ, M., 2007. *Finančná analýza podniku*, Bratislava : Iura Edition, 206 s. ISBN 978-80-8078-117-0

KUBÍČKOVÁ, D., I. JINDŘICHOVSKÁ, 2015, *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*, Praha: C.H. Beck. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1

KUČEROVÁ J., A. STRAŠÍK, ŠEBOVÁ L., 2006, *Ekonomika podniku cestovného ruchu*, Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 107 s. ISBN 978-80-808-3215-5

LISÝ, Ján a kol., 2013, *Makroekonomická rovnováha a nerovnováha*, Bratislava: Wolters Kluwer, 208 s. ISBN 978-80-8078-588-8

MAŘÍKOVÁ, P., M. Mařík, 2005, *Moderní metody hodnocení výkonnosti a ocenování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*, Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 8086119610

Nariadenia Komisie (EÚ) č. 651/2014 zo 17. júna 2014 o vyhlásení určitých kategórií pomoci za zlučiteľné s vnútorným trhom podľa článkov 107 a 108 zmluvy

NENADÁL, J., D. VYKYDAL, HALFAROVÁ P., 2011, *Benchmarking – mýty a skutočnosť*, Praha: Management Press, s.r.o., 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6

NEUMAIEROVÁ I., I. NEUMAIER, 2002, *Výkonnost a tržní hodnota firmy*, Praha: Grada Publishing a.s., 216 s. ISBN 802-47-0125-1

NICOLESCU, Maria, 2003, *Diagnostic global strategic: volumul 1, diagnostic financiar*, Bukurešť: Editura ECONOMICA, 385 s. ISBN 973-590-722-4

PAVELKOVÁ, D., A. Knápková, 2009, *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, Praha: Linde, s.r.o.. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6

SZARYSZOVÁ P., L. ŠTOFOVÁ, 2016, *Podnikové plánovanie (cvičebnica)*, Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 241 s. ISBN 978-80-225-4382-8

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001, *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*, Brno: Computer Press, a.s.. 221 s. ISBN 80-7226-562-8,

SUCHÁNEK, Peter, 2007, *Finanční management*, Brno: Masarykova univerzita, 128 s. ISBN 978-80-210-4277-3

TUMPACH, Miloš, 2008, *Manažérske a nákladové účtovníctvo*, Bratislava: Iura Edition, 253 s. ISBN 978-80-8078-168-2

VLACHYNSKÝ, Karol a kol., 2009. *Podnikové financie*, Bratislava: Wolters Kluwer, 524 s., ISBN 978-80-8078-258-0

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

ZALAI, Karol a kol., 2013, *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint 2, 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0

*Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník*

## **Prilohy**