

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

Evidenčné číslo: 107007/I/2020/36086129771761668

**APLIKÁCIA MERADIEL STRATEGICKEJ
VÝKONNOSTI PODNIKU**

Diplomová práca

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

**APLIKÁCIA MERADIEL STRATEGICKEJ
VÝKONNOSTI PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program:	finančné riadenie podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Petra Szaryszová, PhD.

Košice 2020

Bc. Lenka Želinská



Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Lenka Želinská
Študijný program: finančné riadenie podniku (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Aplikácia meradiel strategickej výkonnosti podniku

Anotácia: Zameranie diplomovej práce sa týka aktuálnej problematiky hodnotenia strategickej výkonnosti podniku pomocou finančných a nefinančných ukazovateľov výkonnosti. V záverečnej práci je analyzovaný súčasný stav dosahovania a hodnotenia strategickej výkonnosti podniku pomocou progresívnych metód hodnotenia. Na tomto základe sú v rámci riešenia navrhované možnosti zvyšovania výkonnosti analyzovaného podniku.

Vedúci: Ing. Petra Szaryszová, PhD.
Katedra: KM PHF - Katedra manažmentu PHF, Košice
Vedúci katedry: prof. Ing. Bohuslava Mihaľčová, PhD.
Dátum zadania: 23.10.2018

Dátum schválenia: 10.12.2018

prof. Ing. Bohuslava Mihaľčová, PhD.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Týmto sa chcem pod'akovať vedúcej záverečnej práce Ing. Petre Szaryszovej, PhD. za jej odborné vedenie, metodické usmernenie, cenné rady a pripomienky.

ABSTRAKT

ŽELINSKÁ, Lenka: Aplikácia meradiel strategickej výkonnosti podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Petra Szaryszová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2020, počet strán 75.

Cieľom záverečnej práce je aplikovať vhodné meradlá strategickej výkonnosti v objekte skúmania pre zlepšenie jeho výkonnosti v zmysle relevantnej poznatkovej bázy a identifikovaného stavu. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 13 obrázkov, 6 grafov a 22 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná súčasným poznatkom, ktoré sme spracovali z domácej a zahraničnej literatúry zameranej na meranie a výkonnosť podniku a metódy Balanced Scorecard. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ záverečnej práce a čiastkové ciele riešenej problematiky. Ďalej sa zaoberáme objektom skúmania a jeho charakteristikou, pracovným postupom riešenej problematiky a použitým metódam, ktoré sme uplatnili pri spracovaní údajov a zdrojov záverečnej práce. Záverečná kapitola sa zaoberá analyzovaním piatich perspektív metódy Balanced Scorecard, hodnotením výsledkov analýzy a taktiež spracovaním strategickej mapy vybraného podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky sú prínosy, ktoré z hodnotenia výsledkov danej metódy vyplývajú.

Kľúčové slová:

strategická výkonnosť, meranie, meradlá, aplikácia, podnik

ABSTRACT

ŽELINSKÁ, Lenka: Application of strategic business performance measures – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration in Košice; Department of Management. – Thesis supervisor: Ing. Petra Szaryszová, PhD .. – Košice: PHF EU, 2020, number of pages 75.

The objective of this final thesis is to apply appropriate strategic performance measures in the subject selected for this study, in order to improve its performance in terms of relevant knowledge base and its identified state. The thesis is divided into five chapters. It contains 13 pictures, 6 graphs and 22 tables. The first chapter is devoted to current knowledge that was collated from domestic and foreign literature focused on measuring business performance and the Balanced Scorecard method. The next part addresses the main goal of this thesis and supplemental goals of this topic. Furthermore, we discuss the subject of this study and its characteristics, the working procedure of the problem and the methods used, which we applied during the processing of data and sources of the final thesis. The final chapter consists of the analysis of the five perspectives of the Balanced Scorecard method, evaluation of the results of the analysis and also composing the strategic map of the selected business. The outcomes of this study are benefits that result from the evaluation of the performance-measuring methods used.

Keywords:

strategic performance, measurement, measuring instruments, application, business

OBSAH

Úvod	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 <i>Stratégia a výkonnosť podniku</i>	<i>12</i>
1.2 <i>Meradlá výkonnosti podniku</i>	<i>14</i>
1.3 <i>Metóda merania strategickej výkonnosti podniku – Balanced Scorecard</i>	<i>19</i>
1.3.1 <i>Charakteristika perspektív BSC</i>	<i>22</i>
1.3.2 <i>Strategická mapa a bariéry v efektívnej implementácii metódy BSC</i>	<i>26</i>
1.4 <i>Využívanie systémov hodnotenia výkonnosti podniku.....</i>	<i>28</i>
2 Cieľ práce	34
3 Metodika práce a metódy skúmania	35
3.1 <i>Charakteristika objektu skúmania</i>	<i>35</i>
3.2 <i>Pracovné postupy spracovania záverečnej práce.....</i>	<i>36</i>
3.3 <i>Spôsob získavania údajov a ich zdroje</i>	<i>38</i>
3.4 <i>Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov</i>	<i>38</i>
4 Výsledky práce	41
4.1 <i>Analýza súčasného stavu výkonnosti podniku v sledovanom období 2015 – 2018.....</i>	<i>41</i>
4.1.1 <i>Finančná situácia podniku.....</i>	<i>41</i>
4.1.2 <i>Riadenie vzťahov so zákazníkmi</i>	<i>51</i>
4.1.3 <i>Vnútorne procesy podniku</i>	<i>53</i>
4.1.4 <i>Personálna politika podniku.....</i>	<i>53</i>
4.1.5 <i>Environmentálna politika podniku</i>	<i>55</i>
4.2 <i>Hodnotenie výkonnosti podniku ZEKON, a. s. aplikáciou metódy BSC</i>	<i>56</i>
4.2.1 <i>Finančná perspektíva.....</i>	<i>57</i>
4.2.2 <i>Zákaznícka perspektíva.....</i>	<i>58</i>
4.2.3 <i>Perspektíva interných procesov.....</i>	<i>60</i>
4.2.4 <i>Perspektíva učenia sa a rastu.....</i>	<i>61</i>
4.2.5 <i>Environmentálna perspektíva.....</i>	<i>62</i>
4.3 <i>Strategická mapa podniku ZEKON, a. s.</i>	<i>63</i>
5 Diskusia.....	65
5.1 <i>Vyhodnotenie výsledkov piatich perspektív</i>	<i>65</i>
5.2 <i>Prínosy záverečnej práce.....</i>	<i>69</i>
Záver	71
Zoznam použitej literatúry	73

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obrázok 1 Proces strategického manažmentu	13
Obrázok 2 Rozdielové ukazovatele	16
Obrázok 3 Pomerové ukazovatele	17
Obrázok 4 Súhrnné ukazovatele	18
Obrázok 5 Štyri perspektívy metódy BSC v spojení s víziou a stratégiou podniku	20
Obrázok 6 Metóda BSC	21
Obrázok 7 Päť perspektív Balanced Scorecard	23
Obrázok 8 Zákaznícka perspektíva	24
Obrázok 9 Strategická mapa metódy BSC	27
Obrázok 10 Štyri bariéry k implementácii metódy BSC	28
Obrázok 11 Spracovanie prehľadu súčasných poznatkov riešenej problematiky	36
Obrázok 12 Zdroje získaných údajov	38
Obrázok 13 Strategická mapa podniku ZEKON, a. s.	64
Graf 1 Vývoj systémov riadenia výkonnosti podniku	19
Graf 2 Počet využívání systémov hodnotenia výkonnosti podniku	31
Graf 3 Vývoj ukazovateľov likvidity podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018	46
Graf 4 Vývoj ukazovateľov rentability podniku ZEKON, a. s.	47
Graf 5 Vývoj ukazovateľov aktivity podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018	49
Graf 6 Vývoj ukazovateľov zadlženosti podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018	50
Tabuľka 1 Výsledky výskumu využívania systémov na meranie výkonnosti podniku	28
Tabuľka 2 Systémy manažmentu výkonnosti podniku vo vybraných podnikoch	29
Tabuľka 3 Počet zamestnancov ZEKON, a. s.	36
Tabuľka 4 Použité metódy	39

Tabuľka 5 Súvaha podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018 (v €)	42
Tabuľka 6 Výkaz ziskov a strát podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018 (v €).....	44
Tabuľka 7 Ukazovatele likvidity podniku ZEKON, a. s. 2015 - 2018	45
Tabuľka 8 Ukazovatele rentability podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018	47
Tabuľka 9 Ukazovatele aktivity podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018.....	48
Tabuľka 10 Ukazovatele zadlženosti podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018.....	50
Tabuľka 11 Analýza vzdialenosti od miesta podniku ZEKON, a. s.	52
Tabuľka 12 Perspektívy BSC a ich strategické ciele.....	56
Tabuľka 13 Strategické ciele a meradlá finančnej perspektívy	57
Tabuľka 14 Strategické ciele a meradlá zákazníckej perspektívy	59
Tabuľka 15 Strategické ciele perspektívy interných procesov a ich meradlá	60
Tabuľka 16 Strategické ciele perspektívy učenia a rastu a ich meradlá	61
Tabuľka 17 Strategický cieľ perspektívy životného prostredia a jeho meradlá	62
Tabuľka 18 Odporúčania a dopad vo finančnej perspektíve	65
Tabuľka 19 Odporúčanie a dopad v zákazníckej perspektíve	66
Tabuľka 20 Odporúčania a dopady v perspektíve interných procesov.....	67
Tabuľka 21 Odporúčanie a dopad v perspektíve učenia a rastu	68
Tabuľka 22 Odporúčanie a dopad v perspektíve životného prostredia	69

Úvod

Úspešnosť podnikania závisí od riadenia a správneho stanovenia podnikovej stratégie. V priebehu rokov sa vyvinulo niekoľko metód, ktoré pomáhajú splniť ciele podniku čo najlepšie a aplikovaná metóda v tejto záverečnej práci je jedna z nich, a to metóda Balanced Scorecard.

Vybraná metóda Balanced Scorecard patrí medzi najobľúbenejšie aplikované metódy v podnikoch po celom svete. Táto metóda sa zameriavala na štyri perspektívy, a to: finančnú perspektívu, zákaznícku perspektívu, perspektívu interných procesov či učenia a rastu. Po niekoľkých rokoch sa táto metóda inovovala a rozšírila sa o piatu perspektívu, ktorá je zameraná na, v súčasnosti veľmi dôležitú oblasť, a tou je ochrana životného prostredia. Schopnosť tohto systému spočíva v prepojení všetkých činností a procesov v podniku.

Cieľom záverečnej práce je aplikovať vhodné meradlá strategickej výkonnosti v objekte skúmania pre zlepšenie jeho výkonnosti v zmysle relevantnej poznatkovej bázy a identifikovaného stavu.

Záverečná práca pozostáva z piatich kapitol, ktoré sú členené do podkapitol. V prvej kapitole sme sa oboznámili s aktuálnou situáciou riešenej problematiky, a to prostredníctvom domácej a zahraničnej literatúry, ktorá je zameraná na meranie a strategickú výkonnosť podniku a taktiež na inovatívnu metódu Balanced Scorecard. V ďalšej kapitole sme zadefinovali hlavný cieľ danej problematiky, ktorý sme pomocou piatich vymedzených cieľov dosahovali. V nasledujúcej tretej kapitole charakterizujeme vybraný podnik, získane údaje a informácie, pracovné postupy a metódy skúmania, ktoré sme použili v tejto záverečnej práci. Vyhodnotenie výsledkov a prínosy z riešenej problematiky sme zadefinovali v diskusii. V záverečnej kapitole sa venujeme výsledkom analýzy piatich perspektív metódy Balanced Scorecard a jej hodnoteniu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnosti predstavuje meranie výkonnosti podniku dôležitú súčasť strategického manažmentu podniku. Meranie výkonnosti prispieva k efektívnemu riadeniu podniku a poskytuje spätnú väzbu pre jeho riadenie. Výkonnosť sa meria a hodnotí, prostredníctvom výsledkov vieme určiť v akej situácii sa podnik nachádza na trhu. Používané metódy, ktorými zistíme výkonnosť podniku, sa vyvíjali vo vyspelých krajinách. V súčasnosti majú vplyv od výroby až po predaj produktov aj v krajinách Európskej únie a iných krajinách sveta. Metódy na meranie výkonnosti podniku nám pomáhajú k ekonomickej úspešnosti, získaniu nových zákazníkov, vylepšeniu výrobného procesu, zvýšeniu ziskového potenciálu a k zdokonaleniu cieľov a vízie v podniku. (Grasseová, 2012)

Prvá kapitola je zameraná na aktuálnu problematiku hodnotenia strategickej výkonnosti podniku pomocou finančných a nefinančných ukazovateľov výkonnosti. Následne je uvedený analyzovaný súčasný stav dosahovania a hodnotenia strategickej výkonnosti podniku pomocou progresívnych metód hodnotenia. Na tomto základe sú v rámci riešenia záverečnej práce navrhované možnosti zvyšovania výkonnosti analyzovaného podniku.

1.1 Stratégia a výkonnosť podniku

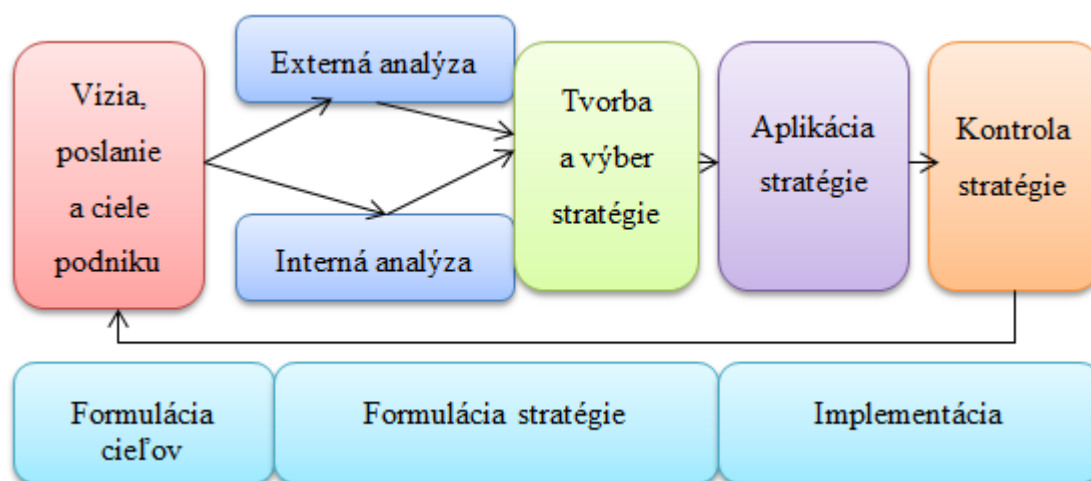
Podľa Mládkovej a kol. (2009) od zvolenej stratégie závisí úspech, resp. neúspech podnikov. Manažment sa v podnikoch snaží získať alebo udržať strategické konkurenčné výhody, taktiež stanovuje a splňa v danom čase dlhodobé ciele. Stratégia ma niekoľko významov a všetky sú užitočné pre tých, ktorí túto stratégiu stanovujú pre svoje organizácie alebo podniky (Nickols, 2016). V manažmente sa často stratégia zvykne zamieňať s taktikou. Jedným z rozdielom medzi stratégiou a taktikou je, že stratégia sa zameriava na hlavné smery a dlhodobé ciele, nakoľko taktika sa zaoberá krátkodobými cieľmi a na konkrétne problémy, ktoré vznikajú v podniku a je potrebné ich aktuálne riešiť. (Majtán, 2008)

Výkonnosť podniku definujú autori ako znalosť informácií o dosahovanej výkonnosti podniku, čo je jedným zo základných predpokladov jeho úspechu. Peter Drucker definuje výkonnosť podniku týmto vyjadrením (Meikle, 2015): „*Ak to nemôžeme zmerať, nemôžeme to riadiť*“. Ako uvádza Kislingerová (2014), meranie výkonnosti

podniku môže pomôcť pri rozhodovaní o budúcom smerovaní podniku, môže sa považovať za motivačný nástroj, či môže varovať pred rizikom.

Pojem výkonnosť je v podnikoch a v odborných publikáciách skloňovaná vo všetkých pádoch, avšak pohľady na jej obsah sa viac či menej líšia. Veľmi všeobecne definuje výkonnosť Wagner (2009), podľa neho „*znamená charakteristiku, ktorá popisuje spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonávania tejto činnosti*“. Vnímaná výkonnosť podniku je vždy závislá na záujmových skupinách, a tým je i nemožné vyhnúť sa jej subjektívnemu vnímaniu.

Podľa Pokornej a Částku (2013) možno práve túto úspešnosť vyjadriť za využitia ukazovateľa výkonnosti. Podľa týchto autorov výkonnosť „*vyjadruje, ako správne sú naplánované ciele*“. Meranie výkonnosti je pre podnik ťažké, pretože odhaľuje potenciál podniku a jeho silu na trhu. Podľa Zavadzkého (2005) je výkonnosť tvorená z troch prvkov, v logickej postupnosti. Prvým prvkom je, aby systém splnil základný zámer, aby splnil jednotlivé ciele, ktoré sú odôvodnené od strategických cieľov, podmienkou synergie cieľov. Druhým prvkom je efektívne riadenie výkonnosti podniku, ktoré je závislé od konkrétneho cieľa. Po meraní výkonnosti, pomocou ukazovateľov, nasleduje finálne vyhodnotenie, či sa daný cieľ dosiahol respektíve nedosiahol. Posledným prvkom výkonnosti je samotný výber merania a hodnotenie výkonnosti. Na obrázku 1 je znázornený proces strategického manažmentu.



Obrázok 1 Proces strategického manažmentu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Mládaková a kol. (2009)

Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2010) sú dve skupiny ukazovateľov, ktoré merajú a hodnotia výkonnosť v podnikoch, a to:

1. Klasické (tradičné) – tie sa zakladajú na účtovných údajoch akým je napr. výsledok hospodárenia. Patria sem ukazovatele rentability, zisku a cash flow.
2. Moderné – činnosti v podniku sú poprepájané za účelom vytvorenia hodnoty pre vlastníkov. Jeden z najznámejších je práve Balanced Scorecard (ďalej len BSC).

Následne identifikujeme meradlá výkonnosti podniku a ich hodnotenia, obšírnejšie popisujeme metódu BSC, jej perspektívy a generácie, ako aj strategickú mapu a hlavné dôvody zavedenia BSC.

1.2 Meradlá výkonnosti podniku

Meranie výkonnosti podniku je činnosť, ku ktorej priradujeme hodnoty podľa charakteristiky daného objektu. Výsledkom je hodnota, ktorá sa vzťahuje na danú charakteristiku. Miera schopnosti, ktorou zhodnotíme spotrebované zdroje vlastnou činnosťou podniku je transformačný proces. Vo všeobecnosti ho môžeme charakterizovať ako proces premeny vstupov, t. j. výrobné faktory (práca, pôda a kapitál), na výkony podniku, inak povedané výstupy. (Wagner, 2009)

V súčasnosti poznáme niekoľko prístupov, ktoré nám pomáhajú k meraniu výkonnosti podniku (Šulák – Vacík, 2005):

- klasické prístupy: k meraniu výkonnosti nám napomáha škála finančných ukazovateľov (finančná analýza), klasické prístupy sa zameriavajú na dosiahnutie maximálneho zisku,
- moderné prístupy: posudzujú ekonomický zisk, prihliada sa aj na alternatívne náklady ako sú napríklad náklady na obetovanú príležitosť, taktiež sú zamerané na odstránenie klasických prístupov, napríklad diskontované cash flow, a ukazovateľ EVA,
- komplexné prístupy: využívajú finančné aj nefinančné ukazovatele, zamerané na zákazníkov, zamestnancov a procesy, ktoré sa týkajú podniku, napr. metóda BSC.

Podľa Pavelkovej – Knápkovej (2009) klasické metódy, ktoré merajú finančnú výkonnosť podniku rozdeľujeme do piatich skupín, v nasledujúcej časti ich bližšie popíšeme. Päť skupín ukazovateľov:

1. Absolútne ukazovatele.
2. Rozdielové ukazovatele.
3. Pomerové ukazovatele.
4. Pyramídové sústavy pomerových ukazovateľov.
5. Súhrnné ukazovatele.

Všetky tieto ukazovatele sa zameriavajú na základný cieľ, ktorým je maximalizácia zisku, pričom sa tieto ukazovatele navzájom nezlučujú.

1. Absolútne ukazovatele

Z finančných výkazov analyzujeme absolútne ukazovatele. Údaje z finančných výkazov sa musia zostaviť a zverejniť, ako to prikazuje zákon. Údaje z daného účtovného obdobia a z predošlého roku sa porovnávajú, následne sledujeme absolútne zmeny a percentuálne zmeny. Súčasťou tejto analýzy je aj vertikálna a horizontálna analýza. (Kislingerová – Hnilica, 2008)

V horizontálnej analýze sa porovnávajú položky jednotlivých výkazov napr. súvahy, výkazu ziskov a strát, v priebehu viacerých účtovných období. Táto analýza sa vyjadruje indexom medziročných zmien údajov alebo rozdielom za dve po sebe nasledujúce roky. Absolútnu zmenu vypočítame z rozdielu hodnôt bežného obdobia a predchádzajúceho obdobia, rozdiel vynásobíme 100 a tým vyjadríme percentuálnu zmenu. Tento spôsob analýzy využívame najmä ak porovnávame podniky pôsobiace v rovnakej oblasti podnikania. (Šlosárová, 2006)

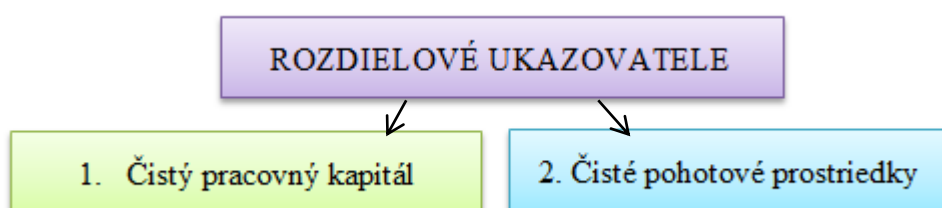
Druhou analýzou je vertikálna analýza, ktorá skúma pokročilejšie štádium, v pomere k zvolenej základni vyjadríme v percentách jednotlivé položky výkazov, čiže majetku a kapitálu podniku. Zvolená základňa môže byť súčet aktív alebo pasív prípadne celkové výnosy podniku či tržby. Na výsledky tejto analýzy vonkajšie faktory nemajú vplyv, čo je zároveň výhodou. Táto analýza sa líši od horizontálnej tým, že sa používa na porovnávanie medzi podnikmi v rámci odvetia aj na porovnávanie rôzne veľkých podnikov. (Grünwald – Holečková, 2007)

2. Rozdielové ukazovatele

Rozdielové ukazovatele vypočítame z rozdielu určitej položky, ktorá sa nachádza v aktívach a určitej položky z pasív (Růčková, 2010). Patria sem ukazovatele, ktoré sú znázornené aj na Obr. 2:

- čistý pracovný kapitál – podľa Kislingerovej (2008) daný ukazovateľ má dôležitý vplyv na platobnú schopnosť podniku. Keď v podniku je krátkodobý majetok nižší ako krátkodobý cudzí kapitál, vtedy nastáva nekrytý dlh,

čisté pohotovové prostriedky – pomocou tohto ukazovateľa určíme okamžitú likviditu práve splatených krátkodobých záväzkov (Knápková a kol., 2013),



Obrázok 2 Rozdielové ukazovatele

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Růčková (2010)

3. Pomerové ukazovatele

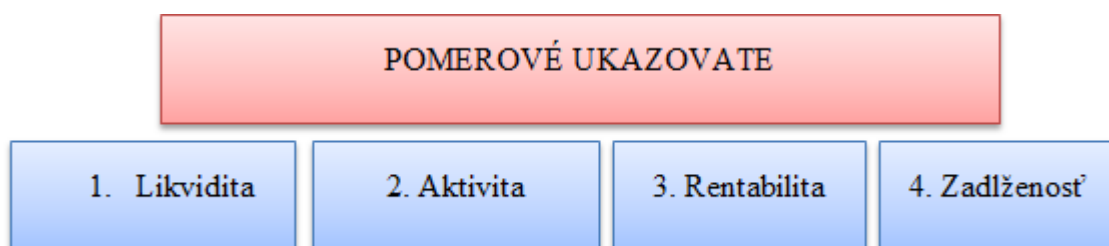
Tieto ukazovatele vo všeobecnosti môžeme vypočítat ako pomer účtovnej položky jednej alebo viacerých k inej položkám, alebo skupine. Zaraďujeme ich k základným nástrojom finančnej analýzy. (Růčková, 2010)

Nasledujúce ukazovatele sú znázornené na obr. 3, najčastejšie sa využívajú a patria medzi najobľúbenejšie ukazovatele (Kislingerová – Hnilica, 2008):

- Ukazovateľ likvidity – likvidita je schopnosť podniku splácať svoje záväzky, pričom sa kladie dôraz na určitú úroveň spôsobilosti splácať svoje záväzky v termínoch a to vopred stanovených. Ako ďalej uvádza Růčková (2010), nedostatok likvidity vedie k neschopnosti podniku splácať svoje záväzky, tzn. podnik smeruje k bankrotu.
- Ukazovateľ rentability – do tejto skupiny patria ukazovatele, ktoré vypovedajú skutočnosť, či sa v podniku efektívne pracuje s vlastnými zdrojmi alebo s cudzím kapitálom, tiež poukazuje aj na slabé stránky v podniku, ktoré sa týkajú hospodárenia a toho, či je podnik schopný zhodnotiť vlastný kapitál. (Knápková a

kol., 2013) Rentabilitu charakterizujeme ako schopnosť podniku dosiahnuť zisk použitím investovaného kapitálu, t.j. podnik vytvára nové zdroje. (Máča, 2006)

- Ukazovateľ aktivity – Knápková a kol. (2013) uvádza, že ukazovatele aktivity pomáhajú zistiť, či je primeraná veľkosť jednotlivých položiek majetku v pomere k hospodárskej činnosti podniku. Uvedené ukazovatele vyjadrujeme ako doba obratu majetku alebo cudzieho kapitálu alebo ako obrat jednotlivých položiek majetku alebo cudzieho kapitálu.
- Ukazovateľ zadlženosti – podľa Máču (2006) zadlženosť podniku charakterizujeme ako mieru financovania vlastných aktív zo zdrojov vlastných alebo cudzích. Knápková a kol. (2013) uvádza, že ukazovatele zadlženosti sú indikátory, ktoré poukazujú na výšku možného rizika, ktoré môže hroziť účtovnej jednotke pri pomere cudzieho a vlastného kapitálu. Čím ma podnik vyššiu zadlženosť, tým ma vyššie riziká.



Obrázok 3 Pomerové ukazovatele

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kislíngerová – Hnilica (2008)

4. Pyramídový rozklad

Pozornosť sa venuje predovšetkým analýze, od ktorej sa odvíja vrchol či hlavné kritérium, pričom dané kritérium sa rozkladá do ďalších po sebe nasledujúcich krokov na čiastkové činitele, ktoré dávajú význam pre vysvetlenie zmeny chovania vrcholu. (Kislíngerová a kol., 2010)

5. Súhrnné ukazovatele

Prostredníctvom jedného čísla súhrnne môžeme zhodnotiť zdravie účtovnej jednotky. Tieto ukazovatele zahŕňajú všetky podstatné položky finančnej analýzy, ako je štruktúra kapitálu, rentabilita, zadlženosť či likvidita. K jednotlivým položkám sa priradzuje váha, ktorá je významná pre finančné zdravie účtovnej jednotky. (Šulák – Vacík, 2005)

V nasledujúcej časti popíšeme dve moderné metódy, pomocou ktorých meriame výkonnosť podniku. Medzi tieto ukazovatele patria (graficky zobrazené na Obr. 4):

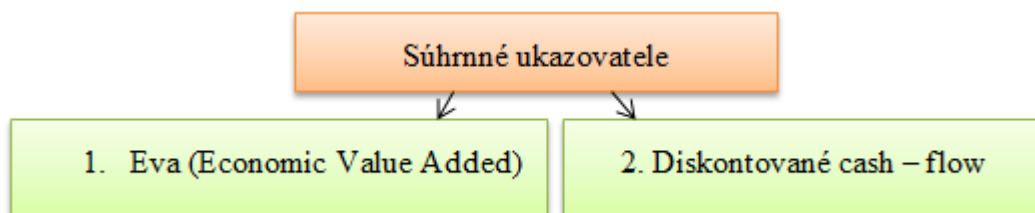
1. EVA (Economic Value Added)

Tento ukazovateľ sa najčastejšie používa na meranie výkonnosti v podniku, je založený na ekonomickom zisku. Ukazovateľ EVA je založený na ekonomickom zisku, ktorý zahŕňa náklady spojené s prevádzkou podniku, náklady cudzích zdrojov a náklady vlastného kapitálu. Ekonomický zisk je hodnota, ktorá je nad úrovňou účtovných nákladov a nákladmi vlastného kapitálu. Vo všeobecnosti ju môžeme charakterizovať ako hodnotu, ktorá je pridaná o hospodárku činnosť v danom sledovanom období, ktorú si účtovná jednotka vytvára nad úroveň kapitálu, ktorý sa viaže na jej majetok. (Lesáková, 2003)

2. Diskontované cash-flow

Diskontovaný tok peňazí určuje atraktivnosť investovania a zhodnotenie plánovaného investičného zámeru. Model sa zakladá na prevode toku peňazí, ktorý je generovaný podnikom do budúcnosti prostredníctvom diskontovanej sadzby na súčasnú hodnotu. (Varcholová a kol., 2007)

V posledných rokoch sa presadzuje nové prístupy vyváženosti finančných kritérií a nefinančných kritérií. Najväčší záujem vzbudili prístupy metóda BSC a European Foundation for Quality Management model. Tieto uvedené prístupy by mali pomáhať aj slovenským podnikom k dosiahnutiu úspechov v konkurencii na danom trhu, a tiež by mali pomáhať k uspokojeniu záujmov ľudí. (Varcholová a kol., 2007)



Obrázok 4 Súhrnné ukazovatele

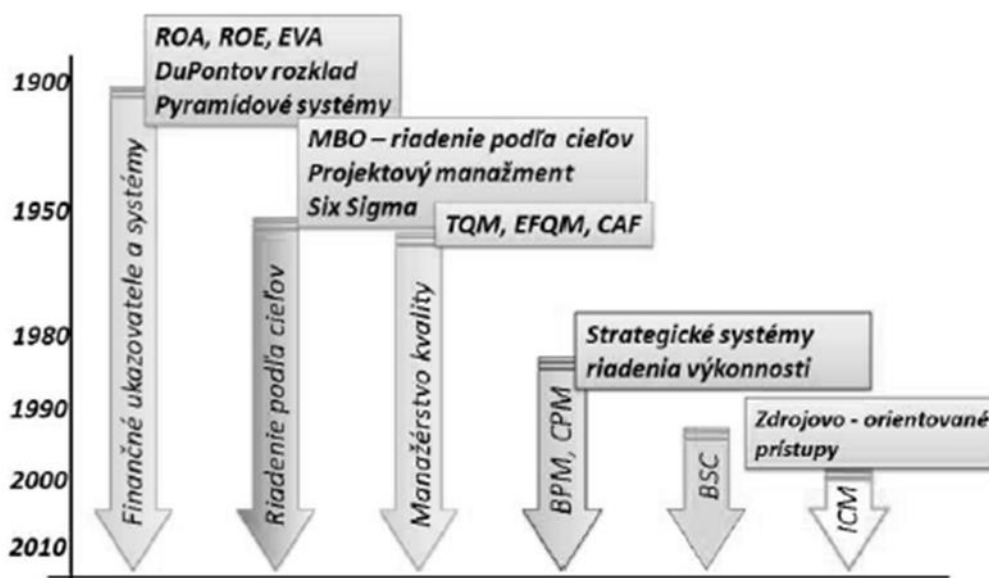
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Varcholová (2007)

1.3 Metóda merania strategickej výkonnosti podniku – Balanced Scorecard

Každý podnik by mal pracovať na tom, aby bol konkurencieschopný v danom odvetví. BSC sa využíva pri realizácii podnikovej stratégie a plánov, ktoré sú vopred stanovené. (Kaplan – Norton, 2000)

Autori metódy BSC Kaplan a Norton (2007) uvádzajú, že pre moderné podnikanie je používanie finančných ukazovateľov nedostačujúce, najmä preto táto metóda vznikla. V preklade znamená systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti podniku.

Najprv sa metódy na meranie výkonnosti v podniku zameriavali na finančnú výkonnosť. Nato, aby sa daná výkonnosť v podniku dala zmerať, sa využívali jednotlivé pomerové ukazovatele, finančné ukazovatele alebo Du Pontov rozklad. Neskôr sa používali metódy ako napríklad Six Sigma alebo riadenie podľa cieľov (MBO), obohatili predošle metódy o nehmotnú časť ako meranie kvality procesov, čím sa snažili o prepojenie so stratégiou viacerých vrstiev podniku, manažmentu či jednotlivých zamestnancov. Vrcholom tohto spájania bola metóda BSC, ktorá do detailov prepája stratégiu podniku s cieľmi a perspektívami. V nasledujúcom grafe č. 1 popisujeme vývoj systémov riadenia výkonnosti od roku 1900 do roku 2010.



Graf 1 Vývoj systémov riadenia výkonnosti podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Papula (2005)

O BSC sa po prvýkrát písalo v článku Harvard Business Review v roku 1992, autormi tohto článku sú Norton a Kaplan. Táto metóda bola založená na poznatkoch, ktoré

sa získali z výskumu organizácií, kde sa merala výkonnosť, tento výskum trval rok. Nortonovi a Kaplanovi sa podarilo vďaka tomu výskumu vytvoriť na základe teórií nový rámec hodnotenia výkonnosti, ktorý sa orientoval na budúcnosť podniku a prepájal stratégiu s jednotlivými podnikovými aktivitami.

Nový systém merania výkonnosti podniku vyskúšalo niekoľko organizácií. Následne autori podľa prvých výsledkov mohli túto teóriu rozvíjať ďalej. K naplneniu stratégie je potrebná stratégia a prepojenie jej jednotlivých meradiel a parametrov. Nasledovala fáza, v ktorej vznikla potreba po vytvorení strategickej mapy a definícia jednotlivých podnikových cieľov. Vďaka správnej implementácii metódy BSC podniky mohli komunikovať a splňať danú stratégiu, takto sa z prvotného systému, ktorý meral výkonnosť podniku, rozvinul celkový systém, ktorý napomáha k strategickému riadeniu podniku.

Na obr. 6 popisujeme štyri perspektívy metódy BSC v spojení s víziou a stratégiou podniku.



Obrázok 5 Štyri perspektívy metódy BSC v spojení s víziou a stratégiou podniku

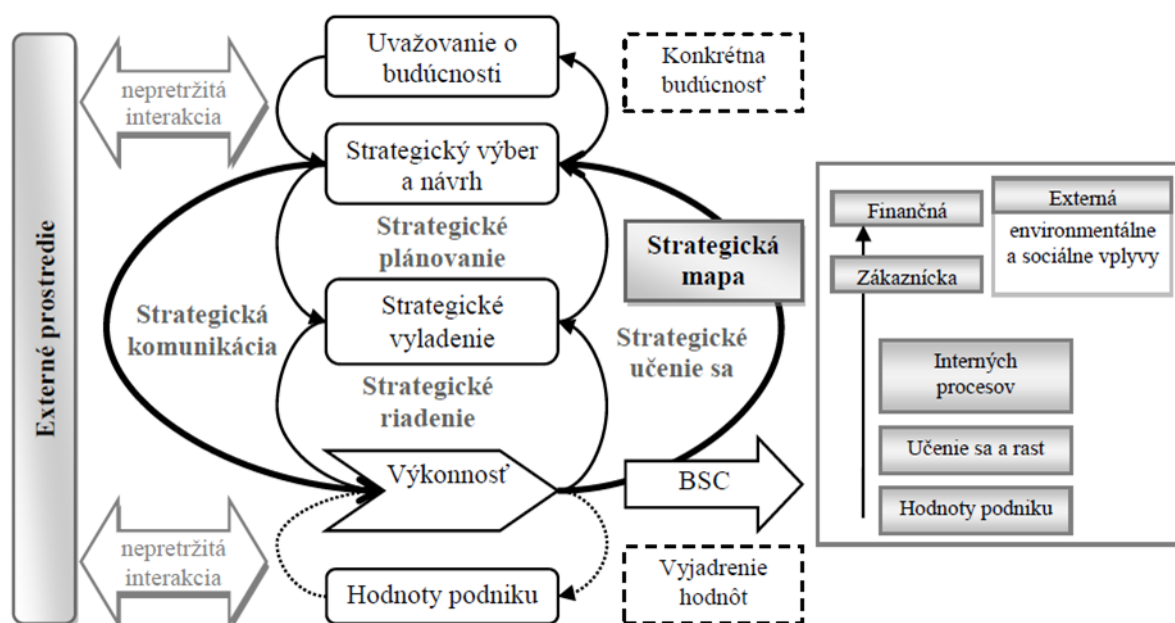
Zdroj: Papulová, 2012

Podstatou štvrtej generácie metódy BSC je (Kaplan – Norton, 2007):

- Nepodporuje kopírovanie toho, čo robia napríklad úspešné podniky, tzv. Best practice, ale skôr preferuje to, ako myslia úspešní manažéri tzv. Best thinking, preferuje to, čomu a prečo tomu veria a ako rozmýšľajú o ľuďoch, výkonnosti podniku a stratégii.

- Definuje aj konkrétnu víziu, v ktorej sa opisuje, aké sú očakávania manažmentu, ktoré sa týkajú budúceho vývoja, čiže nástrojom je budúcnosť, o ktorej diskutuje riadiaci tím podniku.
- Získava bohaté informácie o výkonnosti v podniku aj mimo neho, pretože zahŕňa externú perspektívu, táto perspektíva obsahuje dve zložky: sociálnu a zložku environmentálneho vplyvu.
- Používa aspekty týkajúce sa pôvodnej koncepcie metódy BSC, pretože sú vhodné, efektívne a užitočné, a tiež ich aktualizuje pre súčasné trhové prostredie.
- Podporuje stratégie a rozhodnutia pri rizikových a neurčitých zmenách a situáciách.

Na obrázku 2 je znázornená metóda BSC.



Obrázok 6 Metóda BSC

Zdroj: The Excitant Fourth Generation Balanced Scorecard Approach, 2012

Základ súčasnej štvrtej generácie metódy BSC je jej organizácia a nie riadenie procesov v podniku. Podstata je v učení vlastnej stratégie organizácie. Vtedy podnik lepšie reaguje na zmeny. Táto generácia umožňuje naštudovať si stratégiu a zároveň jej vplyv na výkonnosť podniku. (Štofová – Szaryszová, 2017)

Ciele, ktoré predstavujú sociálne a environmentálne následky činnosti podniku sú zahrnuté v externej perspektíve. V tejto perspektíve sa používajú predikovacie ukazovatele ako napr. EPI (External Predicting Indicators), na monitorovanie vonkajšieho prostredia.

Predikované ukazovatele sú definované z budúcnosti a strategickej mapy, taktiež sa skúmajú s KPI ostatných perspektív, úlohou je zabezpečiť zapojenie manažérov do prostredia, kde sa ich stratégie realizujú. (The Excitant Fourth Generation Balanced Scorecard Approach, online)

Metódu BSC považujeme za významný nástroj, ktorý používame na tvorbu a implementáciu stratégie a na meranie strategickej výkonnosti podniku. Pri tejto metóde je potrebné sa sústrediť na dosiahnutie finančných výsledkov a na hybné sily, ktoré dosahujú dané výsledky. (Gavurová, 2011)

Dnešná doba sa rýchlo mení, preto je dôležité, aby sa podniky zameriavali nielen na hodnotenie ich postupov a prostriedkov, ktoré slúžia na dosiahnutie výsledkov, ale je potrebné sa zamerať aj na efektívnosť a hodnotenie stratégie. (Szaryszová – Štofová, 2016)

Podľa Tubisa – Wojciechowskej (2017) je BSC jednou z moderných prístupov riadenia podniku, ktorý zahŕňa metodiku pre definovanie stratégie a považuje sa za základ strategického riadenia podniku.

1.3.1 Charakteristika perspektív BSC

V súčasnosti rozlišujeme päť základných perspektív metódy BSC, ich úlohou je zabezpečenie rovnováhy medzi cieľmi krátkodobými aj dlhodobými, taktiež medzi mäkkými a tvrdými meradlami a medzi výstupmi a ich hybnými silami. Päť perspektív BSC metódy: (Excitant, 2016)

- finančná,
- zákaznícka,
- interných procesov v podniku,
- učenia sa a rastu,
- environmentálna.

Tieto perspektívy podniky považujú za dostačujúce a to, či ich budú používať viac či menej závisí od potrieb a od daných okolností ktoré sa vyskytujú v podniku. (Horváth & Partner, 2004)

Podniky, ktoré vyrábajú chemikálie používajú perspektívu, ktorá zohľadňuje ekologické aspekty. V Reťazci, ktorý definuje stratégiu podniku, musia byť meradlá plne integrované. (Kaplan – Norton, 2007)

Päť perspektív metódy BSC môžeme znázorniť na nasledujúcom obrázku (Obr. 7).



Obrázok 7 Päť perspektív Balanced Scorecard

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Excitant (2017)

1. Finančná perspektíva

Podľa Kaplan – Norton (2007) táto finančná perspektíva pomáha posúdiť úspešnosť podniku z dlhodobého hľadiska. Pri tejto perspektíve je dôležité, aby sa sledovali hybné sily, ktoré sú v podniku potrebné na splnenie dlhodobých cieľov.

Konečný cieľ podniku je dosiahnuť ekonomický zisk, meraním úspechu alebo neúspechu zistíme, či ho podnik dosahuje, resp. nedosahuje. V tejto perspektíve úspech resp. neúspech podniku meriame pomocou meradiel a cieľov, ktoré nám pomáhajú, konečný cieľ dosiahnuť. (Horvath & Partner, 2004)

Od danej stratégie je očakávaný finančný výkon podniku a končené ciele pre dosiahnutie určitej hodnoty musia byť poprepájané s finančným zámerom a s celou podnikovou stratégiou, to sú dve základné funkcie finančných ukazovateľov v tejto perspektíve. Spôsoby, ako dosiahnuť finančné ciele podniku, sú v podnikoch väčšinou vo všetkých perspektívach rovnaké, a to napr. znížiť riziko v podniku, vylepšiť využívanie aktív, znižovať náklady, zvyšovať produktivitu a zvyšovať obrat v podniku. (Solař – Bartoš, 2006)

Podľa Kaplan – Norton (2007) sa finančné ciele môžu líšiť v jednotlivých fázach životného cyklu. Podnik môže používať viacero typov stratégií. To akú stratégiu podnik

využíva, záleží v akej fáze sa podnik nachádza, či sa nachádza vo fáze rastu, v stabilite alebo vo fáze ukončenia a následnej likvidácie.

2. Zákaznícka perspektíva

V tejto perspektíve sa sústreďujeme na to, ako chceme vstúpiť na trh a aké umiestnenie chceme dosiahnuť na danom trhu. V zákazníckej perspektíve identifikujeme a segmentujeme zákazníkov, na ktorých sa zameriame, ktorým chceme naše služby a produkty ponúknuť a taktiež je dôležité, ako nás títo zákazníci budú vnímať. (Horvath & Partner, 2004)

Kaplan a Norton (2007) uvádzajú, že v tejto perspektíve BSC metódy používame meradlá, ktoré nám určujú koľko nových zákazníkov podnik získal, aká je lojalnosť a spokojnosť zákazníkov a aký zisk nám zákazníci prinášajú. Vedenie podniku by v tomto prípade malo realizovať strategické poslanie do daných zákazníckych a trhových cieľov a tiež sa zamerať aj na potreby zákazníkov a ich uspokojovanie.

V zákazníckej perspektíve je dôležité sa vcítiť do zákazníka, nielen sa spoliehať na prieskumy spokojnosti alebo na indexy, ktoré sú v tomto prípade jedinými opatreniami. (Pangarkar – Kirkwood, 2009)

Medzi základné meradlá, ktoré používa väčšina podnikov patria napríklad (Obr. 4) podiel na trhu, udržanie zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, spokojnosť zákazníkov a ziskovosť zákazníkov. (Kaplan – Norton, 2007)



Obrázok 8 Zákaznícka perspektíva

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kaplan – Norton (2007)

Väčšina podnikov používa okrem základných meradiel aj hodnotové výhody zákazníka, ktoré tak isto ako meradlá môžu byť vo väčšine podnikov rovnaké, to sú napr.

vzťahy so zákazníkmi, vlastnosti služieb a výrobkov, alebo image a povest' podniku. (Vysušil, 2004)

3. Perspektíva interných podnikových procesov

Táto perspektíva sa zakladá na zisťovaní kritických procesov. Je potrebné, aby podnik dosahoval v tomto prípade excelentné výsledky. V tejto perspektíve sa zároveň posudzuje za aký čas, s akou kvalitou a s akými nákladmi je podnik schopný zabezpečiť svoje činnosti procesy a aktivity. Na spokojnosť zákazníka a taktiež na dosahovanie finančných cieľov má najväčší vplyv prístup, ktorý zistíme pomocou jednotlivých meradiel v tejto perspektíve. (Kráľ, 2010)

4. Perspektíva učenia sa a rastu

Táto perspektíva tvorí základ pre ostatné perspektívy metódy BSC. V učení a raste ľudí hľadáme cestu, ktorá nám pomôže dosiahnuť dané ciele vo finančnej a zákazníckej perspektíve a taktiež aj v perspektíve interných podnikových procesov. (Nair, 2004)

Farooq a Hussain (2011) uvádzajú, že táto perspektíva učenia sa a rastu je chrbtica pre úspešnú metódu BSC. Spomínaná perspektíva zahŕňa informačné systémy a zručnosti zamestnancov, taktiež sa zaoberá otázkami, ktoré sa týkajú spokojnosťou zamestnancov a ich počtu návrhov, počtu hodín na školeniach, na ktorých sa zamestnanci zúčastnia a tiež aj možnosti zosúladenia pracovného miesta so zručnosťami zamestnancov.

Podľa Kaplana a Nortona (2007) sa táto perspektíva rozdeľuje do troch základných oblastí a to:

1. Schopnosť informačného systému.
2. Schopnosti zamestnancov.
3. Angažovanie, motivácia a delegovanie právomoci.

5. Environmentálna perspektíva

Do novej generácie metódy BSC patrí piata perspektíva, a to perspektíva environmentálna. Dôvodom vzniku tejto perspektívy je, aby sa do podnikov začlenilo udržateľné environmentálne myslenie, aby sa zachovala hodnota, kultúra a aj udržateľný postoj k životnému prostrediu. Environmentálna perspektíva môže mať významný vplyv na to, ako zákazníci vnímajú organizáciu a ako oceňujú trhy a investorov. Je veľmi

dôležitá pre ľudí, ktorí v podniku pracujú. Cieľom je pridať, zamerať sa a upozorniť aj na environmentálny pohľad. Vplyv na životné prostredie zachytáva následky činnosti podniku. V tomto prípade by sme mali zachytiť príčiny, predpoklady a hnacie sily vo vyššie uvedených perspektívach.

1.3.2 Strategická mapa a bariéry v efektívnej implementácii metódy BSC

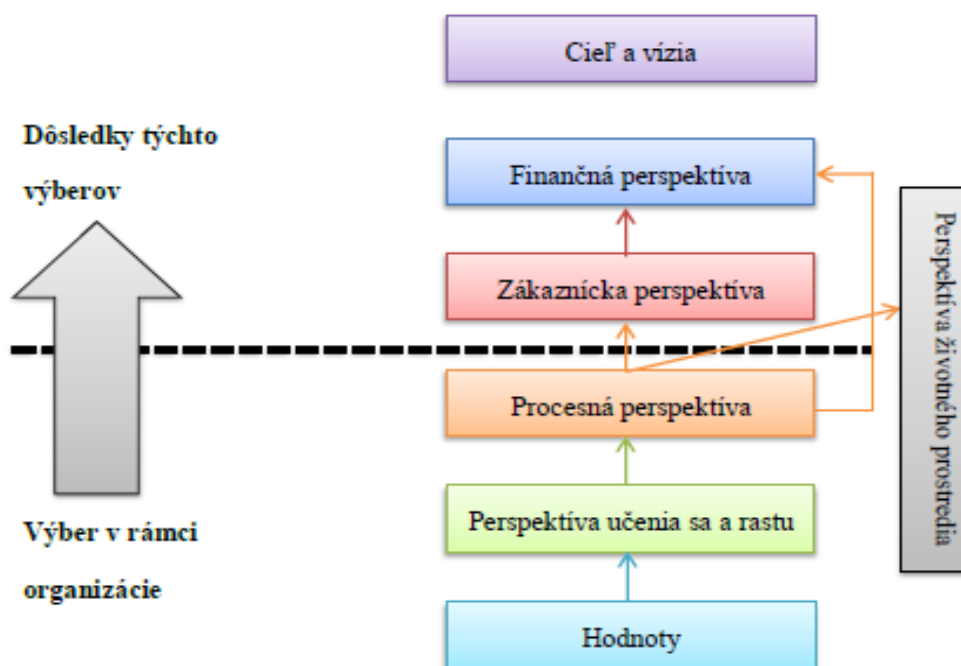
Aby bola aplikácia metódy BSC do riadenia podniku úspešná, je potrebné vytvoriť strategickú mapu. V strategickej mape znázorňujeme prepojené ciele, ktoré vychádzajú z danej stratégie. Strategickú mapu môžeme poňať ako reťazec, ktorý sa skladá z príčin a následkov, je grafický znázornený, znázorňuje danú stratégiu podniku. Výhoda mapy je, že znázorňuje súvislosti a závislosti medzi danými cieľmi podniku. (Horváth & Partner, 2004)

Ako uvádzajú Pavelková a Knápková (2009), strategické mapy nám znázorňujú, čo je potrebné v podniku urobiť a kto je za danú úlohu zodpovedný. Preto každá strategická mapa by mala obsahovať:

- strategické ciele a ich definície v jednotlivých perspektívach,
- strategické výstupné meradlá pre strategické ciele a definovanie ich hybných síl,
- prepojenosť cieľov, hybných síl, meradiel, resp. definovanie reťazových väzieb.

Strategické mapy tvoria základ metódy BSC. Podnik sa zlepšuje vo svojich vnútorných procesoch a následne nato vytvára žiaduce výsledky nie len vo finančnej, ale aj zákazníkovej perspektíve. (Suhányiová – Horvátová, 2011)

Na nasledujúcom obr. 8 je znázornená strategická mapa uplatňovaná v rámci metódy BSC.

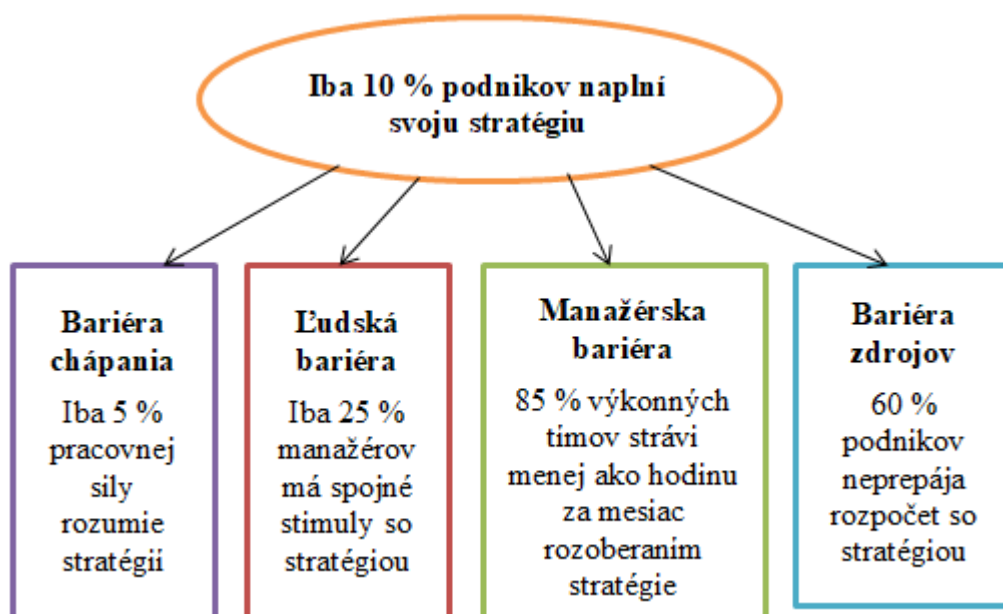


Obrázok 9 Strategická mapa metódy BSC

Zdroj: Vlastné spracovanie (Excitant, 2017)

Kvôli zjednodušeniu procesu a jej zavedenia veľa podnikov zlyhalo pri implementácii metódy BSC alebo nedosiahlo výsledky, ktoré očakávali. Niven (2005) definuje metódu BSC ako zložitý komplexný systém, ktorý nielen merania výkonnosť podniku, ale aj riadi manažment a symbolizuje iniciatívu zmeny.

Na obrázku 10 môžeme vidieť štyri bariéry, ktoré úspešne naplňajú stratégiu podniku Nortona a Kaplana. Jedinou cestou ako dosiahnuť výsledky, ktoré budú pozitívne vplývať na podnik je, zaviesť metódu BSC. Táto metóda vedie k naplňaniu podnikovej stratégie, odstráneniu bariér chápania, ľudských či manažérskych bariér, alebo bariér zdrojov.



Obrázok 10 Štyri bariéry k implementácii metódy BSC

Zdroj: Niven, 2005

1.4 Využívanie systémov hodnotenia výkonnosti podniku

Tento výskum sa zameriaval na podrobnú analýzu 56 stredných a veľkých podnikov, ktoré sa nachádzajú v slovenskom podnikateľskom prostredí. Tento výskum bol vytvorený na základe vyplneného dotazníka, ktoré sa zamerali na niekoľko podnikateľských aktivít. Oslovené boli osoby, ktoré pracujú v danom podniku, pričom taktiež boli na pozícii manažéra alebo boli z ekonomického oddelenia. Prvá časť výskumu sa zamerala na metódy, ktoré využívali výkonnostný manažment, podniky odpovedali na otázku, ktoré z uvedených 9 systémov merania výkonnosti podnik využíva. V tabuľke 1 môžeme vidieť výsledky z výskumu.

Tabuľka 1 Výsledky výskumu využívania systémov na meranie výkonnosti podniku

Systémy na meranie výkonnosti podniku	Počet respondentov	Využívanie v %
Výstupy z manažérskeho účtovníctva (napr. krycie príspevky)	21	37,5 %
EVA alebo iné hodnotové modely	10	17,9 %

MBO – Management By Objectives	7	12,5 %
CPM – Corporate Performance Management	3	5,4 %
Pyramídové modely KPI – Key Performance Indicators	17	30,4 %
Manažérstvo kvality – napr. EFQM, CAF	14	25,0 %
Benchmarking	12	21,4 %
ABC/M (Activity Based Management)	10	17,9 %
BSC	12	21,4 %
Výstupy z CRM – Customer Relationship Management	16	28,6 %
Počet respondentov	122	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kohnová (2014)

Z daného výskumu vyplýva, že na Slovensku sa najčastejšie využívajú finančné parametre na hodnotenie výkonnosti podniku. Metódu BSC využíva len 21,4 % podnikov, nakoľko v zahraničných štatistikách sa uvádza, že 70 % podnikov implementuje metódu BSC aspoň v nejakej forme. Na Slovensku podniky využívajú v priemere 3 metódy v jednom podniku.

V tabuľke 2 znázorňujeme vybrané podniky, ktoré metódu BSC využívajú, taktiež poukazujeme na ďalšie systémy, ktoré podniky využívajú zároveň.

Tabuľka 2 Systémy manažmentu výkonnosti podniku vo vybraných podnikoch

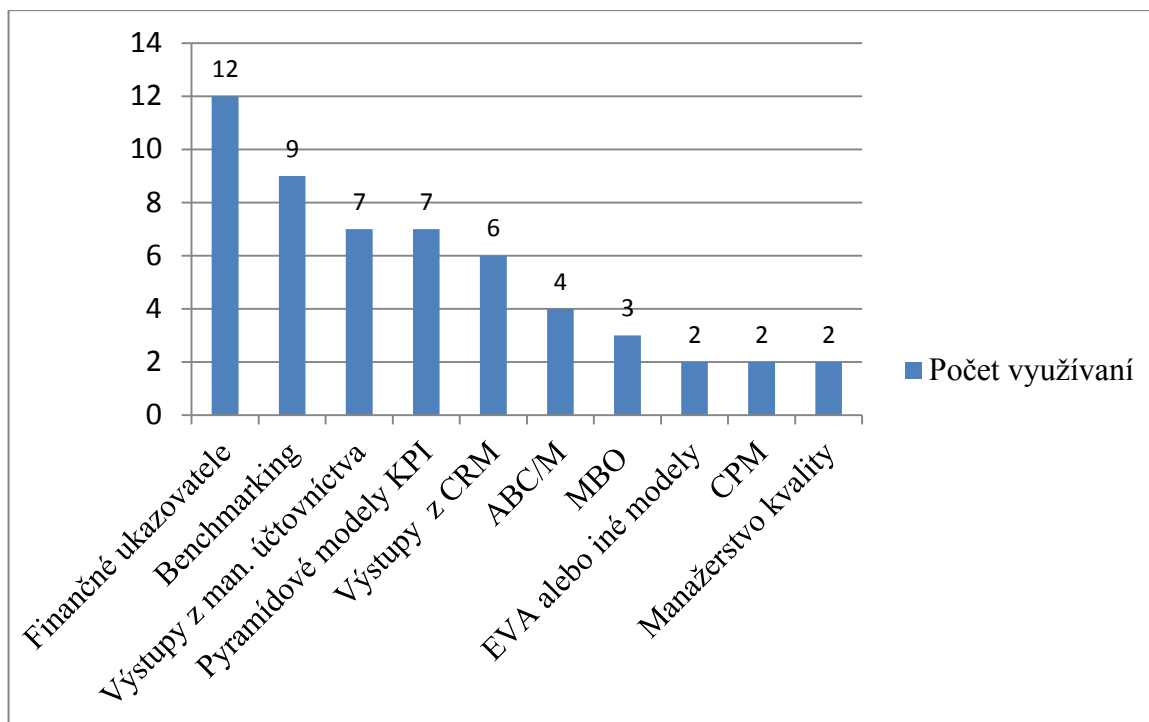
Systémy manažmentu výkonnosti podniku	Počet respondentov	Využívanie v %
Finančné ukazovatele – napr. pomerové (na základe dát z finančného účtovníctva)	12	100,00 %
Výstupy z manažérskeho účtovníctva (napr. krycie príspevky)	7	58,3 %
EVA alebo iné hodnotové modely	2	16,7 %
MBO – Management By Objectives	3	25,0 %
CPM – Corporate Performance Management	2	16,7 %
Pyramídové modely KPI – Key Performance	7	58,3 %

Indicators		
Manažérstvo kvality – napr. EFQM, CAF	2	16,7 %
Benchmarking	9	75,0 %
ABC/M (Activity Based Management)	4	33,3 %
BSC	12	100,0%
Výstupy z CRM – Customer Relationship Management	6	50,0 %
Počet respondentov:	12	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kohnová (2014)

Podniky, ktoré využívajú metódu BSC, v priemere využívajú metód na hodnotenie výkonnosti podniku. Ak z 56 respondentov odpočítame, tie podniky, ktoré využívali metódu BSC, tak zvyšných 44 podnikov využíva v priemere 2 metódy.

Ak sa detailnejšie pozrieme na podniky, ktoré využívajú metódu BSC a zároveň aj iné metódy na meranie výkonnosti podniku, v grafe č. 2 môžeme vidieť zastúpenie metód. Všetkých 12 podnikov využíva finančné ukazovatele. Ďalšou metódou na meranie výkonnosti sa využíva benchmarking, ktorá pomocou porovnávania napríklad s podnikmi, ktoré sú najlepšie v odvetví, pomáha podnikom vylepšovať systémy, ktoré používali. Za finančné výstupy môžeme tiež považovať aj výstupy z manažérskeho účtovníctva, tie sa tiež veľmi často využívajú. KPI – Kľúčové ukazovatele výkonnosti, Pyramídové modely, tie pomáhajú na identifikovania kľúčových častí procesov, ktoré meriame a následne sledujeme napĺňanie cieľov, tieto modely využíva viac ako polovica podnikov. Výstupy z CRM (Customer Relationship Management) využívalo 6 podnikov. Údaje, ktoré podnik získa môže využiť v oboch prípadoch, aj pri CRM aj pri metóda BSC, pretože CRM úzko súvisí so zákazníckou perspektívou metódy BSC. Zvyšných päť metód hodnotenia výkonnosti podniku využíva málo podnikov, aj práve preto, že ich prepojenosť s metódou BSC je oveľa menšia ako pri viac využívaných metódach.



Graf 2 Počet využívání systémov hodnotenia výkonnosti podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kohnová (2014)

V dnešnej dobe je dôležité, aby podniky na Slovensku mali schopnosť implementovať metódy riadenia výkonnosti podniku. Metóda BSC je dokonalý príklad pre interpretáciu stratégie. Podľa tohto výskumu vidíme, že iba 21,4 % podnikov využíva túto metódu, pričom každý podnik využíva finančné ukazovatele na meranie výkonnosti a to v priemere 3 metódy. Dôležité je, že podniky, ktoré využívajú metódu BSC, tak využívajú 6 z 11 metód, ktoré sa použili vo výskume. Podniky, ktoré metódu BSC nevyužívajú v žiadnej forme, využívajú v priemere 2 metódy na hodnotenie výkonnosti podniku. Tento rozdiel poukazuje na vyššiu pozornosť na metódy hodnotenia výkonnosti, ktoré používajú podniky metódu BSC, taktiež poukazuje na flexibilitu tejto metódy, pretože sa dá dopĺňať ďalšími inými metódami, prostredníctvom toho majú podniky schopnosť vytvoriť efektívny komplexný systém na meranie výkonnosti, ktorý nepozostáva len z finančných ukazovateľoch.

Dnes už existujú softvéry, ktoré pomáhajú k efektívnemu riadeniu a zjednodušujú celý systém BSC. Aj napriek tomu veľa podnikov túto metódu nevyužilo alebo pri tomto procese zlyhalo. Tie podniky, ktoré danú metódu správne implementovali, vykazujú prínosy pre podnik a následne nato sa s touto metódou BSC rozvíjajú. Prieskumy ukazujú niekoľko zaujímavých faktov o zahraničných podnikoch, ktoré úspešne metódu

BSC implementovali do svojho podniku. Poukazujú na využitie v konkrétnych oblastiach podniku, na prínosy tejto metódy, na celý proces implementácie a taktiež pozorujú zlepšenia v daných podnikoch.

Poradenská spoločnosť 2GC Active management sa zameriava na strategický manažment, každý rok organizuje prieskum podnikov o využívaní metódy Balanced Scorecard. Na základe dobrovoľne vyplnených dotazníkov participujúcimi spoločnosťami prezentuje závery vo svojich reportoch. Tieto závery nám pomohli pochopiť zmysel a vplyv metódy BSC na spôsob riadenia podniku a na celkové podnikateľské prostredie, v ktorom sa v dnešnej dobe nachádzame. (BSC DESIGNER, 2014)

V reporte, resp. štúdiu univerzity v Cranfielde (2014) participovalo spolu 52 podnikov, pričom:

- menej ako 10 000 zamestnancov malo 80 % respondentov,
- BSC vyžívalo iba 30 % podnikov,
- výsledky metódy BSC reportuje na polročnej alebo mesačnej báze 60 % podnikov,
- u 16 % opýtaných bola metóda BSC vytvorená externými konzultantmi, u 42 % bola vytvorená tímom z top manažmentu a u 42 % inými útvarmi podniku,
- za extrémne dôležitú metódu BSC pre fungovanie podniku považovalo 43 % respondentov,
- na dizajn BSC využilo 29 % podnikov externého konzultanta,
- 42 % popísalo metódu BSC ako veľmi nápomocnú a 31 % podnikov ako extrémne nápomocnú,
- 35 % používa metódu BSC pre reportovanie, 34 % ju používa ako strategický systém manažmentu a 17 % pre operačný manažment podniku,
- metódu BSC využilo 79 % podnikov na plánovanie, na rozpočtovanie ju využilo 70 % podnikov a na stanovenie cieľov 51 % podnikov,
- 50 % veľkých spoločností využíva metódu BSC aspoň v nejakej forme.

Podľa BSC DESIGNER (2014):

- stratégiu s rozpočtom neprepája 60 % podnikov,
- stratégiu so stredným manažmentom nespája 70 % podnikov,
- menej ako hodinu týždenne sa venuje stratégii 86 % exekutívnych tímov,
- úspešne nedokáže realizovať svoju stratégiu 90 % podnikov,
- nerozumie podnikovej stratégii 95 % bežných pracovníkov.

Podľa Balanced Scorecard Forum 66 % podnikov reportovalo nárast profitu, 80 % podnikov, ktoré využili BSC reportovali zlepšenie vo svojej prevádzkovej výkonnosti.

Uvedené štatistiky sú zamerané hlavne na veľké svetové korporácie. Metóda BSC je uplatniteľná v každom podniku, aspoň v nejakej forme. Na Slovensku sa do podnikateľského prostredia metóda BSC začala dostávať do popredia len nedávno. Väčšina organizácií na Slovensku využíva metódy, ktoré vyhodnocujú výkonnosť podniku pomocou finančných ukazovateľoch. Týmto spôsobom však nedokážu dokonale komunikovať, riadiť alebo obnovovať svoju stratégiu. Schopnosť implementovať a oboznámenie sa s novými metódami, ktoré riadia výkonnosť v podniku pokladáme za nevyhnutné.

2 Cieľ práce

Uvedené ciele v tejto kapitole sme vytýčili na základe danej problematiky za účelom vypracovania tejto záverečnej práce. Ako prvé sme definovali hlavný cieľ záverečnej práce, následne nato sme určili čiastkové ciele, ktoré nadväzujú na splnenie hlavného cieľa.

Hlavným cieľom diplomovej práce je *aplikovať vhodné meradlá strategickej výkonnosti v objekte skúmania pre zlepšenie jeho výkonnosti v zmysle relevantnej poznatkovej bázy a identifikovaného stavu.*

Za účelom dosiahnutia hlavného cieľa definujeme nasledujúce **čiastkové ciele**:

1. Zhromaždenie a štúdium súčasných poznatkov získaných z domácej a zahraničnej odbornej literatúry a zdrojov.
2. Výber podniku ako objektu skúmania a zdroja všetkých potrebných údajov a informácií pre spracovanie záverečnej práce.
3. Analýza súčasného stavu výkonnosti vo vybranom podniku na základe metodiky spracovania daného problému.
4. Identifikácia strategických cieľov a jednotlivých meradiel výkonnosti podniku.
5. Zhodnotenie výsledkov analýzy a návrh odporúčaní pre zlepšenie na základe výsledkov riešenia identifikovaného problému vo vybranom podniku.

Zadefinovaný hlavný cieľ diplomovej práce budeme realizovať prostredníctvom chronologického dosahovania stanovených čiastkových cieľov. Vytýčené ciele budeme dosahovať pomocou metód skúmania, ktoré sú uvedené v nasledujúcej kapitole záverečnej práce.

3 Metodika práce a metody skúmania

Kapitola je zameraná na charakteristiku vybraného podniku, ktorým je ZEKON, a. s. pôsobiaci sa východnom Slovensku v meste Michalovce. Obsahom tejto kapitoly sú zároveň informácie o získavaní údajov od vybraného objektu skúmania, pracovný postup spracovania jednotlivých častí záverečnej práce a vybrané metódy skúmania uplatnené pri dosahovaní stanoveného cieľa.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania je podnik ZEKON, a. s. sídliači v meste Michalovce, ktorý dlhodobo pôsobí v textilnom odvetví. Spoločnosť bola založená dňa 10. 03. 1994 zakladateľskou zmluvou. Do obchodného registra bola zapísaná 11. 04. 1994 pod obchodným menom ZEKON, akciová spoločnosť Michalovce. Svoju činnosť realizovala v závode v Michalovciach a v Humennom. Od dňa 20. 10. 2008 ukončilo svoju činnosť v závode Humenné.

Hlavným zameraním podniku je vývoj, výroba a predaj odevov. ZEKON, a. s. vyrába odevy na slávnostné príležitosti a to pánske a dámske saká a obleky, odevy na voľný čas a výrobky džínsovej produkcie. Okrem toho sa zameriava aj na pánske plášte a špeciálne odevy pre armádu.

V dňa 15. 11. 2017 prebehol recertifikačný audit a podniku bol pridelený Certifikát SK 11/1532 s platnosťou do 12. 12. 2020 na Návrh a vývoj odevov podľa EN ISO 9001 : 2015. Taktiež podnik je držiteľom osvedčenia o zhode podľa SOŠ AQAP 2110 : 2017 s platnosťou do 28. marca 2021 a na výrobu Poľných rovnošiat s digitalizovanou potlačou „LES“ a „PÚŠŤ“ zabezpečuje kvalitu prostredníctvom certifikátu ISO 9007 : 2015.

Hlavným cieľom podniku je stať sa spoľahlivým výrobcom odevov nielen na Slovensku, ale aj na európskom trhu. V súčasnosti sa daný cieľ snažia dosiahnuť, a to napríklad aj v obstarávacích súťažiach vyhlásených rôznymi štátnymi a súkromnými inštitúciami členských štátov Európskej únie ako sú armády, polície, pošty, železnice, automobilky a pod. s cieľom získať zákazky s väčšou početnosťou od modelu, čo je pre podnik výhodné a rentabilné pre sériovú výrobu.

Organizačne je podnik rozdelený na päť úsekov:

- úsek generálneho riaditeľa,

- úsek personálnej práce a sociálnej starostlivosti, ktorý riadi personálny riaditeľ,
- ekonomicko-obchodný úsek, ktorý riadi ekonomicko-obchodný riaditeľ,
- výrobný úsek pod vedením výrobného riaditeľa,
- technický úsek, riadený technickým riaditeľom.

Hlavná výrobná činnosť podniku je organizovaná a členená na hospodárske strediska, a to výrobné dielne, ktoré predstavujú technologicky uzavretú časť výrobného procesu. Ich činnosť riadia a zodpovedajú majstri, ktorí sú priamo podriadení zástupcovi výrobného riaditeľa pre výrobu. V tabuľke 3 môžeme vidieť počty zamestnancov podniku ZEKON, a. s. k 31. 12. 2017

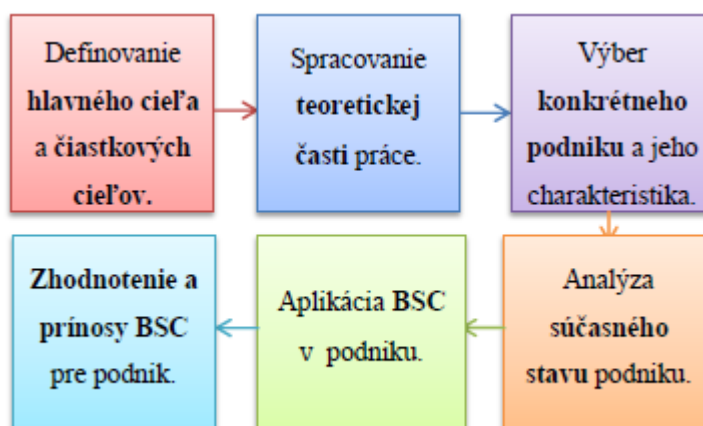
Tabuľka 3 Počet zamestnancov ZEKON, a. s.

Zamestnanci	Počet
Výrobní pracovníci	185
Administratívni pracovníci	3
Spolu	188

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ZEKON, a. s.

3.2 Pracovné postupy spracovania záverečnej práce

Pri spracovaní tejto záverečnej práce sme použili nasledovný postup jednotlivých krokov zobrazený na obrázku 12 .



Obrázok 11 Spracovanie prehľadu súčasných poznatkov riešenej problematiky

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na začiatku sme zadefinovali hlavný cieľ a jednotlivé čiastkové ciele, ktoré nám dopomáhajú k dosiahnutiu hlavného cieľa a taktiež sú potrebné pre vypracovanie daných častí tejto záverečnej práce. Pri chronologickom plnení piatich čiastkových cieľov bol splnený hlavný cieľ práce.

S domácou a zahraničnou knižnou publikáciou a internetovými zdrojmi, vysokoškolskými učebnicami a vedeckými článkami domácich i zahraničných autorov bolo v prvom rade potrebné sa oboznámiť pri spracovaní prehľadu súčasných poznatkov riešenej problematiky a pri riešení záverečnej práce. Všetky získané dáta a informácie z uvedených zdrojov sme spracovali na základe odporúčania Internej smernice č. 11/2019 o záverečných, rigorózných a habilitačných prácach. V záverečnej práci sme použili domáce či zahraničné zdroje, ktoré vysvetľujú problematiku strategického manažmentu, merania a hodnotenia výkonnosti podniku a nami vybranej metódy BSC. Zostavené tabuľky a obrázky dopomohli k lepšiemu prehľadu získaných informácií.

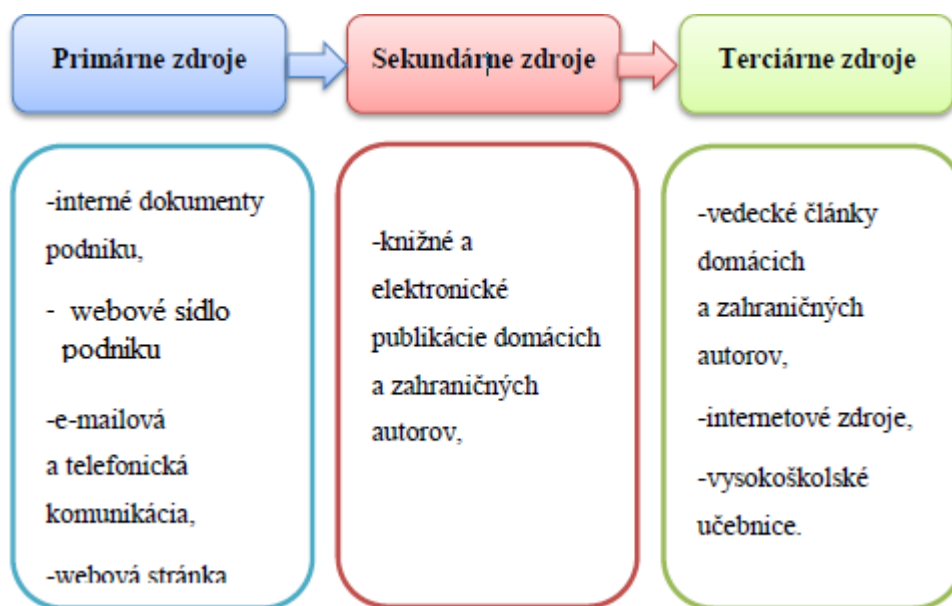
V nasledujúcej časti sme sa venovali výberu vhodného podniku a jeho charakteristike. Údaje, ktoré sme použili v tejto kapitole pochádzajú z interných zdrojov podniku a z ich webovej stránky. Ďalej sme popísali hlavný cieľ, ktorý sa vybraný podnik snaží dosahovať, popísali sme organizačnú štruktúru podniku a priblížili sme jeho fungovanie.

Následne sme analyzovali aktuálny stav vo vybranom podniku v oblasti manažmentu, merania a hodnotenia výkonnosti v podniku, a to prostredníctvom vybranej metódy BSC. Na základe toho sme stanovili 13 strategických cieľov, ktoré boli potrebné pri vytýčení jednotlivých meradiel k splneniu hlavného cieľa. Údaje sme vyhodnotili jednotlivými meradlami. Takýto postup sme použili pri každej perspektíve metódy BSC. Ďalej sme zostavili strategickú mapu, ktorú sme zobrazili na základe určených strategických cieľov, tie sú vzájomne prepojené a taktiež slúžia na objasnenie stratégie podniku.

V záverečnej kapitole sme zhodnotili výsledky práce, uviedli sme návrhy na zlepšenie situácie a neopomenuli sme prínosy metódy BSC pre vybraný podnik.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

K dosiahnutiu čiastkových cieľov práce nám dopomohli použité zdroje, ktoré sú zobrazené na obrázku 11 .



Obrázok 12 Zdroje získaných údajov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Uvedené zdroje, ktoré sme používali počas spracovania záverečnej práce, a ktoré sú vyššie zobrazené sme zosumarizovali v zozname použitej literatúry, ktorý sa nachádza na konci tejto práce.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri spracovaní jednotlivých častí záverečnej práce podľa zadefinovaných čiastkových cieľov sme využili niekoľko metód skúmania, ktoré sú znázornené v nasledujúcej tabuľke 4 .

Tabuľka 4 Použité metódy

Čiastkové ciele	Metóda
1. Zhromaždenie a štúdium súčasných poznatkov získaných z domácej a zahraničnej odbornej literatúry a zdrojov.	identifikácia, selekcia, analýza
2. Výber podniku ako objektu skúmania a zdroja všetkých potrebných údajov a informácií pre spracovanie záverečnej práce.	analýza, identifikácia
3. Analýza súčasného stavu výkonnosti vo vybranom podniku na základe metodiky spracovania daného problému.	analýza, metódy ekonomickej analýzy, komparácia
4. Identifikácia strategických cieľov a jednotlivých meradiel výkonnosti podniku.	syntéza, komparácia, BSC, SMART
5. Zhodnotenie výsledkov analýzy a návrh odporúčaní pre zlepšenie na základe výsledkov riešenia identifikovaného problému vo vybranom podniku.	Syntéza

Zdroj: Vlastné spracovanie

- 1. Identifikácia** – pri vypracovaní analytickej časti záverečnej práce sme komunikovali s podnikom, aby sme zistili, či je skúmaný podnik ochotný poskytnúť všetky potrebné informácie. Komunikácia prebiehala prostredníctvom e-mailov alebo telefonicky s kompetentnou osobou, taktiež sme využili aj webové sídlo podniku a finstat-u, z ktorých sme doplnili potrebné informácie. Túto metódu sme využili aj pri zbere knižných zdrojov, zisťovali sme či sú v danej knižnici všetky publikácie k dispozícii, ktoré sme spracovali v teoretickej časti tejto záverečnej práce.
- 2. Analýza** – informácie, ktoré sme získali sme rozdelili na menšie časti, tým sme mali lepší prehľad a analýza bola dôkladnejšia. Túto analýzu sme využili

v teoretickej časti, keď sme spracovávali jednotlivé poznatky a pojmy, ktoré sa týkali hodnotenia a merania strategickej výkonnosti podniku. Analýzu súčasného stavu podniku sme uskutočnili v analytickej časti v oblasti riešenej problematiky.

3. **Syntéza** – všetky údaje sme zoskupili do jedného celku, aby sme zadefinovali strategické ciele a jednotlivé meradlá k perspektívam metódy BSC. Aby sme vytvorili strategickú mapu bolo potrebné pred tým preskúmať jednotlivé vzťahy medzi cieľmi.
4. **Komparácia** – túto metódu sme využili pri porovnávaní rokov 2015 – 2018. Taktiež bola užitočná pri vyhodnocovaní výsledkov, ktoré vyplývali z finančných ukazovateľov ekonomickej analýzy podniku.
5. **Metódy ekonomickej analýzy** – výpočty boli realizované v prípade ukazovateľov finančnej analýzy podniku. Vypočítali sme ukazovatele likvidity, aktivity, rentability aj zadlženosti.
6. **BSC** – pri zhodnotení výkonnosti podniku sme použili túto metódu. Po preskúmaní súčasného stavu podniku sme zadefinovali strategické ciele a meradlá, a na základe nich sme danú stratégiu podniku objasnili. Prostredníctvom strategickej mapy sme vzájomné vzťahy graficky znázornili.
7. **SMART** – v súvislosti so strategickou mapou sme použili túto metódu, zadefinovali sme ciele, dobu plnenia, zodpovedné osoby a indikátory.

4 Výsledky práce

Štvrtá kapitola záverečnej práce pozostáva z dvoch častí. Prvá časť je zameraná na analýzu perspektív podniku ZEKON, a. s., priblížime si stav podniku od roku 2015 do 2018 a to v oblasti financií, interných procesov, zákazníkov, životného prostredia a ich rozvojového potenciálu. Druhá časť obsahuje hodnotenie výkonnosti podniku aplikáciou metódy BSC v sledovanom období, taktiež sú zadefinované ciele a jednotlivé meradlá perspektív metódy BSC, ktoré vyplývajú z prvej časti a následne sú zhodnotené. V závere objasníme stratégiu podniku prostredníctvom strategickej mapy, ktorá pozostáva zo stanovených cieľov.

4.1 Analýza súčasného stavu výkonnosti podniku v sledovanom období 2015 – 2018

Metóda BSC pomáha k zhodnoteniu a meraniu výkonnosti podniku, a to aplikáciou finančných meradiel, ktoré slúžia na posúdenie, či podnik je, resp. nie je úspešný. V nasledujúcej časti sa zameriame na finančnú situáciu vo vybranom podniku ZEKON, a. s., ktorú následne vyhodnotíme. Vybrali sme absolútne a pomerové ukazovatele, následne sme ich vypočítali za sledovacie obdobie 2015 – 2018, keďže za rok 2019 podnik doposiaľ nemá účtovné závierky zverejnené. Taktiež sme sa zamerali aj na nefinančné ukazovatele, prostredníctvom ktorých budeme analyzovať interné procesy, zákazníkov, životné prostredie a rozvojový potenciál.

4.1.1 Finančná situácia podniku

Prostredníctvom finančnej analýzy vieme ako daný podnik hospodári, či je schopný resp. nie je schopný plniť dané ciele, vieme určiť, či k zlepšeniu finančnej situácie došlo alebo sa finančná situácia v podniku zhoršila.

Analýza absolútnych ukazovateľov

Počas analýzy absolútnych ukazovateľov sme využili rozbor údajov, ktoré sme získali z finančných výkazov podniku ZEKON, a. s., zamerali sme sa na údaje od roku 2015 po 2018. Dané účtovné výkazy, z ktorých sme čerpali údaje pri výpočte finančnej situácie sme znázornili pomocou nasledujúcich tabuliek. V tabuľke 5 je zobrazená súvaha podniku ZEKON, a. s., ktorá vykazuje finančné postavenie podniku a druhej tabuľke

(tabuľka 6) je znázornený výkaz ziskov a strát podniku, ktorý obsahuje informácie o výnosoch a nákladoch, čiže efektívnosť podniku. Súvaha podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018 (v €)

Tabuľka 5 Súvaha podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018 (v €)

Aktíva	2018	2017	2016	2015
Spolu majetok	4 559 145	4 865 206	5 056 902	4 773 803
Neobežný majetok	1 189 045	1 277 660	1 437 230	1 505 262
<i>Dlhodobý NM</i>	3 656	6 287	5 116	0
Softvér	2 666	4 094	2 070	0
Ostatný DNM	990	2 193	2 096	0
Obstarávaný DNM	0	0	950	0
<i>Dlhodobý HM</i>	1 185 389	1 271 373	1 432 114	1 505 262
Pozemky	86 517	86 517	86 517	163 147
Stavby	688 671	721 304	726 888	905 482
SHV	382 603	449 299	602 532	413 079
Ostatný DHM	27 598	14 253	16 177	17 473
Obstarávaný DHM	0	0	0	6 081
<i>Dlhodobý FM</i>	0	0	0	0
Obežný majetok	3 356 255	3 572 790	3 604 200	3 258 089
<i>Zásoby</i>	1 627 336	1 719 517	1 588 114	1 422 880
Materiál	792 908	801 146	689 508	457 935
Nedokončená výroba	78 305	39 633	46 731	35 490
Výrobky	669 051	783 804	768 592	856 403
Zvieratá	116	116	116	116
Tovar	86 956	94 818	83 167	72 936
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	658 542	532 338	887 762	797 143
Pohľadávky z obchodného styku	656 061	439 121	875 377	778 349
Daňové pohľadávky	30	83 591	0	0
Ostatné pohľadávky	2 451	9 626	12 385	18 794
<i>Finančné účty</i>	1 070 377	1 320 935	1 128 324	1 038 066
Peniaze	9 457	3 914	55 505	7 275
Účty v bankách	1 060 920	1 317 021	1 122 819	1 030 791
Časové rozlíšenie	13 845	14 756	15 472	10 452
Náklady budúcich období D	832	2 489	4 166	0
Náklady budúcich období K	11 187	10 631	10 131	8 027
Príjmy budúcich období K	1 826	1 636	1 175	2 425
Pasíva	2018	2017	2016	2015
Spolu VI a záväzky	4 559 145	4 865 206	5 056 902	4 773 803
VI	314 486	3 191 279	3 252 572	2 842 977

ZI súčet	501 000	501 000	501 000	501 000
ZI	501 000	501 000	501 000	501 000
Kapitálové fondy	3 414	3 414	3 414	3 414
Ost. kapitálové fondy	3 414	3 414	3 414	3 414
Fondy zo zisku	352 845	352 845	352 845	352 845
Zákonný rezervný fond	352 845	354 845	352 845	352 845
VH min. rokov	2 229 020	2 288 719	1 679 719	1 838 346
Nerozdelený zisk min. rokov	2 229 020	2 288 719	1 679 719	1 838 346
VH za účt. obdobie po zdanení	63 207	45 301	715 594	147 372
Závazky	1 328 214	1 588 969	1 715 211	1 827 303
Rezervy	132 062	130 382	138 918	137 953
Rezervy zak. Krátkodobé	88 050	83 025	83 676	86 467
Ost. kr. rezervy	44 012	47 357	55 242	51 486
Dlhodobé záväzky	315 811	797 077	545 038	632 078
Vydané dlhopisy	241 401	699 740	458 389	458 389
Závazky zo SF	18 788	20 169	16 378	18 758
Ost. dl. Závazky	0	2 777	7 331	11 637
Odložený daňový záväzok	55 622	74 391	62 940	143 294
KR. záväzky	880 341	661 510	1 031 255	967 375
Závazky z obchodného styku	494 483	451 510	531 287	615 770
Závazky voči spoločníkom	0	0	241 165	32 000
Závazky voči zamestnancom	199 755	84 125	85 309	122 155
Závazky zo Soc. Poistenia	60 197	68 608	50 427	57 337
Daňové záväzky	122 972	39 650	118 744	136 067
Ost. Závazky	2 934	14 617	4 323	4 046
Kr. finančné výpomoci	0	0	0	0
Bankové úvery	0	0	0	89 897
Časové rozlíšenie	81 445	84 958	98 119	103 523
Výdavky budúcich období K	122	24	3 300	15 044
Výnosy budúcich období D	77 738	80 399	83 059	157
Výnosy budúcich období K	3 585	4 535	2 760	88 322

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa finstat (2020)

Vo vyššie uvedenej tabuľke je zobrazená súvaha podniku ZEKON, a. s. za sledované obdobie 2015 – 2018. Súvaha znázorňuje jednotlivé položky majetku (aktíva) a kapitálu (pasíva) podniku. Od roku 2017 mala suma aktív a pasív klesajúcu tendenciu. Podnik počas štyroch rokov dosahoval výsledok hospodárenia kladný, čiže zisk. V prvom sledovanom roku 2015 podnik dosiahol zisk vo výške 147 372 € a celkový majetok v tomto roku dosahoval sumu 4 773 803 €. V ďalšom roku 2016 podnik vykazoval zisk vo výške 715 594 € a došlo k nárastu celkového majetku na 5 056 902 €.

V roku 2017 zisk v podniku rapídne klesol na 45 301 €, oproti minulému roku klesla aj hodnota celkového majetku na 4 865 206 €. V poslednom roku 2018 podnik zaznamenal nárast zisku na 63 207 € a hodnota celkového majetku opäť klesla a to na sumu 4 559 145 €. Z uvedeného môžeme povedať, že podnik počas sledovaného obdobia dosahoval zisk, najvyšší výsledok hospodárenia po zdanení a hodnotu celkového majetku dosiahol v roku 2016. Najnižší zisk mal podnik ZEKON, a. s. v roku 2017 a najnižšiu hodnotu celkového majetku zaznamenal v roku 2018.

Tabuľka 6 Výkaz ziskov a strát podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018 (v €)

Výkaz ziskov a strát				
Rok	2018	2017	2016	2015
Tržby z predaja tovaru	289 121	262 451	224 966	181 284
Náklady vynaložené na obstaranie pred. tovaru	199 304	176 466	147 164	121 630
Obchodná marža	89 817	85 985	77 802	59 654
Výroba	4 782 808	4 606 778	5 039 665	4 581 816
Tržby z predaja vl. výrobkov a služieb	4 856 483	4 595 787	5 110 313	4 624 413
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	-74 298	10 621	-70 921	-42 734
Aktivácia	623	370	273	137
Výrobná spotreba	2 499 833	2 362 530	2 549 841	2 453 407
Spotreba materiálu	2 133 005	1 988 593	2 139 034	2 000 618
Služby	359 273	380 283	398 176	435 992
Pridaná hodnota	2 372 792	2 330 233	2 567 626	2 188 063
Osobné náklady	2 048 982	1 906 305	1 791 664	1 747 324
Mzdové náklady	1 464 369	1 380 628	1 305 593	1 268 004
Náklady na soc. poistenie	523 975	471 380	437 043	430 912
Soc. náklady	60 638	54 297	49 028	48 408
Dane a poplatky	14 353	17 748	13 529	11 594
Odpisy	172 218	271 983	138 356	224 796
Tržby z predaja DM	19 899	23 140	466 468	116 864
ZC predaného DM	17 805	163 49	245 737	42 052
Tvorba a zúčtovanie opr. Položiek	-1 897	-404	-2597	1 616
Ostatné výnosy na hospodársku činnosť	9 941	13 360	8 164	6 366
Prevod výnosov z hosp. činnosti	27 732	46 200	28 423	30 948
VH z hosp. činnosti	123 439	108 552	827 146	252 963
Výnosové úroky	0	26	67	27
Nákladové úroky	23 577	30 120	23 568	12 247

Kurzové zisky	661	3 755	76	1 282
Kurzové straty	1 086	193	1 120	1 801
Prevod fin. výnosom	11 735	11 538	10 722	12 811
VH z fin. činnosti	-35 737	-38 070	-35 267	-25 550
VH z bežnej činnosti pred zdanením	87 702	70 482	791 879	227 413
DZP	24 495	25 181	76 285	80 041
Splatná	43 264	13 730	156 640	75 806
Odložená	-18 769	451	-80 355	4 235
VH za účt. obdobie po zdanení	63 207	45 301	715 594	14 7372

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa finstat (2020)

V tabuľke 6 sú zobrazené jednotlivé položky výkazu a strát podniku ZEKON, a. s. počas rokov 2015 až 2018. Výnos z predaja (obchodná marža) ma v sledovanom období od roku 2015 rastúcu tendenciu, teda v roku 2018 bol výnos z predaja najvyšší, a to v sume 89 817 €. Náklady na obstaranie predaného tovaru od roku 2015 narastajú, najvyššiu hodnotu dosiahli v roku 2018, a to v sume 199 304 €. Tak isto aj tržby z predaja tovaru od roku 2015 narastajú v roku 2018 boli vo výške 289 121 €.

Analýza pomerových ukazovateľov

Pomerové ukazovatele sú klasifikované na ukazovatele likvidity, rentability, aktivity a zadlženosti.

1. Ukazovatele likvidity

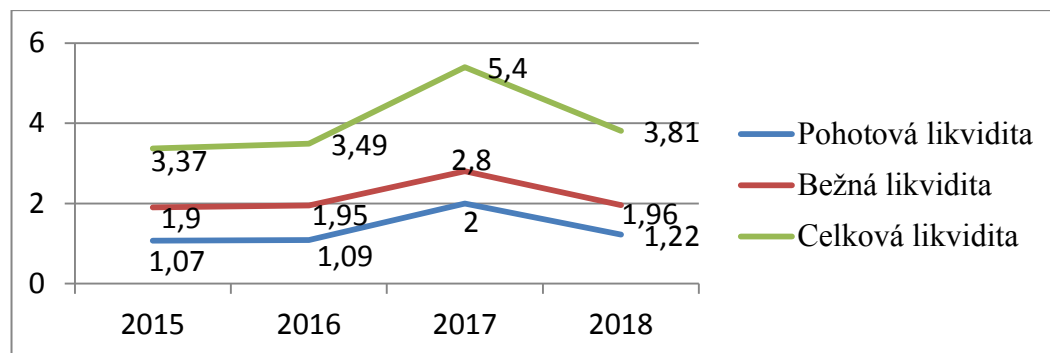
V tabuľke 7 analyzujeme vývoj ukazovateľov likvidity I., II. a III. stupňa podniku ZEKON, a. s. v sledovanom období 2015 – 2018.

Tabuľka 7 Ukazovatele likvidity podniku ZEKON, a. s. 2015 - 2018

	2018	2017	2016	2015
Likvidita				
Pohotovú likviditu (I. st.)	1,22	2,00	1,09	1,07
Bežnú likviditu (II. st.)	1,96	2,80	1,95	1,90
Celkovú likviditu (III. st.)	3,81	5,40	3,49	3,37

Zdroj: Vlastné spracovanie (finstat, 2020)

Všeobecne platí, že optimálna hodnota pre pohotovú likviditu (I. stupeň) by mala dosahovať 0,2 až 0,8. Optimálna hodnota pre bežnú likviditu (II. stupeň) by mala nadobudnúť 1 – 1,5 a celková likvidita (III. stupeň) by sa mala pohybovať v rozpätí 2 – 2,5.



Graf 3 Vývoj ukazovateľov likvidity podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018

Zdroj: Vlastné spracovanie (finstat, 2020)

Pohotovú likvidita (1. stupeň) – ako môžeme vidieť na grafe 3, hodnota pohotovej likvidity počas sledovaného obdobia presahovala hranicu intervalu 0,6 čo indikuje, že podnik má vysoký stav finančných účtov, v tomto prípade sa môžu zdroje umiestniť do výnosnejších príležitostí.

Bežnú likviditu (2. stupeň) – v tomto prípade môžeme vidieť, že hodnota bežnej likvidity od roku 2015 – 2018 dosahovala nad hodnotu 1,5, čo hovorí o tom, že aktuálne peniaze na účtoch, ktoré prídu od odberateľov, postačujú na uspokojenie finančných požiadaviek dodávateľov.

Celkovú likviditu (3. stupeň) – rozpätie celkovej likvidity podniku počas sledovaného obdobia presahuje optimálnu hodnotu čo je od 2 do 2,5, to znamená, že podnik ZEKON, a. s. využíva ziskové príležitosti, ktoré sa v podniku objavujú a je schopný uhradiť svoje bežné záväzky, čo hodnotíme kladne.

2. Ukazovatele Rentability

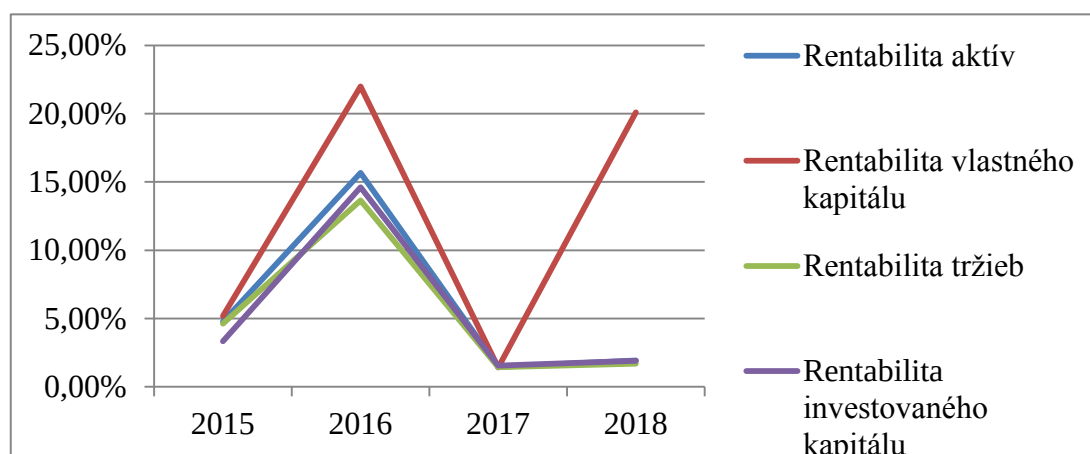
Na základe ukazovateľov rentability sledujeme efektívnosť vložených zdrojov podniku. Medzi základné ukazovatele rentability patrí rentabilita aktív, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita tržieb a rentabilita investovaného kapitálu. Vývoj týchto ukazovateľov sledujeme v tabuľke 8.

Tabuľka 8 Ukazovatele rentability podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018

Rentabilita				
	2018	2017	2016	2015
ROA	1,92 %	1,45 %	15,66 %	4,76 %
ROE	20,10 %	1,42 %	22,00 %	5,18 %
ROS	1,70 %	1,44 %	13,65 %	4,62 %
ROI	1,90 %	1,55 %	14,62 %	3,34 %

Zdroj: Vlastné spracovanie (fínstat, 2020)

Prehľadnejší vývoj ukazovateľov rentability podniku ZEKON, a. s. je znázornený v nasledujúcom grafe 4.



Graf 4 Vývoj ukazovateľov rentability podniku ZEKON, a. s.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rentabilita aktív – tento ukazovateľ vyjadruje návratnosť celkového majetku. Hovorí o tom, či podnik efektívne hospodári so svojimi prostriedkami. Najvyššiu hodnotu rentability aktív (22 %) podnik dosahoval v roku 2016. Najnižšia hodnota bola zaznamenaná v roku 2017 (1,42 %), v tomto prípade podnik nehospodáril efektívne so svojimi prostriedkami. V poslednom sledovanom roku 2018 hodnota rentability aktív vzrástla na 20,10 %, čo hodnotíme kladne.

Rentabilita vlastného kapitálu – táto rentabilita dáva do pomeru čistý zisk a vlastný kapitál. Na grafe 4 máme znázornený vývoj vlastného kapitálu, kde môžeme vidieť, že podnik mal najlepšie hodnoty v roku 2016 a to 22% a v roku 2017 najnižšiu hodnotu 1,42 %.

Rentabilita tržieb – tento ukazovateľ vyjadruje koľko zisku pripadá na 1 € tržieb. Ako môžeme vidieť na grafe 4, že v roku 2016 podnik dosahoval najvyššiu úroveň, a to 13,35 % rentability tržieb počas sledovaného obdobia, čo znamená, že tento rok sa podniku darilo. Naopak v roku 2017 podnik dosahoval najnižšiu úroveň rentability tržieb 1,44 %, čo mohlo znamenať nepriaznivú úroveň riadenia podniku.

Rentabilita investovaného kapitálu – tento ukazovateľ hovorí o tom, koľko je vložených celkových zdrojov, čiže vlastných aj cudzích, do podnikania. Na grafe 4 môžeme vidieť, že najviac vložených celkových zdrojov do podnikania bolo v roku 2016, a to je 14,62 %. Aj v tomto prípade bola najnižšia hodnota ROI nameraná v roku 2017 (1,55 %).

Ukazovatele aktivity

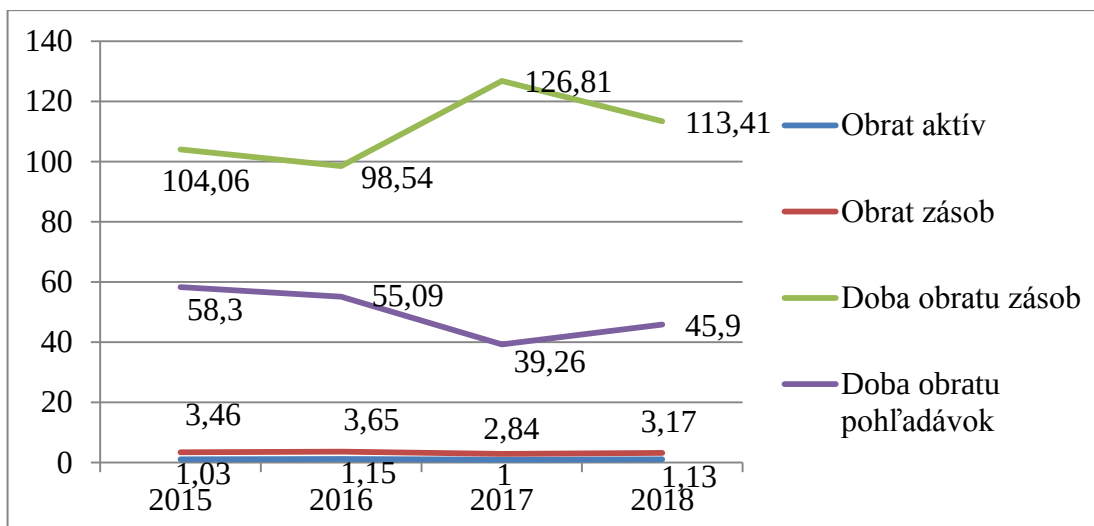
V nasledujúcej tabuľke 9 sú vyjadrené ukazovatele aktivity, ktoré hovoria o tom aký podiel jednotlivej zložky majetku má podnik na výsledku hospodárenia, resp. či podnik efektívne využíva majetok vložený do podnikania.

Tabuľka 9 Ukazovatele aktivity podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018

Aktivita				
	2018	2017	2016	2015
Obrat celkových aktív	1,13	1,00	1,15	1,03
Obrat zásob	3,17	2,84	3,65	3,46
Doba obratu zásob (v dňoch)	113,41	126,81	98,54	104,06
Doba obratu pohľadávok (v dňoch)	45,90	39,26	55,09	58,30

Zdroj: Vlastné spracovanie (fínstat, 2020)

Na grafe 5 sú znázornené hodnoty ukazovateľov aktivity, obrat aktív, obrat zásob, doba obratu zásob a doba obratu pohľadávok, podniku ZEKON, a. s. za sledované obdobie 2015 – 2018.



Graf 5 Vývoj ukazovateľov aktivity podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018

Zdroj: Vlastné spracovanie (finstat, 2020)

Obrat aktív – ako môžeme vidieť na grafe 5, hodnoty obratu aktív sa zhruba pohybujú na rovnakej úrovni a mierne nad minimálnou doporučenou hodnotou. Najnižší obrat aktív podnik zaznamenal v roku 2017 a to na úrovni doporučenej hodnoty 1 krát. Najvyšší obrat majetku mal podnik v roku 2016 vo výške 1,15 krát.

Obratu zásob – aj tomto prípade sa obrat zásob pohybuje skoro na rovnakej úrovni. Podnik najvyšší obrat zásob zaznamenal v roku 2016, a to 3,65 krát a najnižší obrat zásob mal podnik 2,84 krát, a to v roku 2017.

Doba obratu zásob - v poslednom sledovacom roku 2018 sme zaznamenali pokles doby obratu zásob a to 46 dní. Najvyššiu dobu obratu zásob dosahoval podnik v roku 2016 vo výške 127 dní. Naopak najmenší počet dní mal podnik 99 dní v roku 2017.

3. Ukazovatele zadlženosti

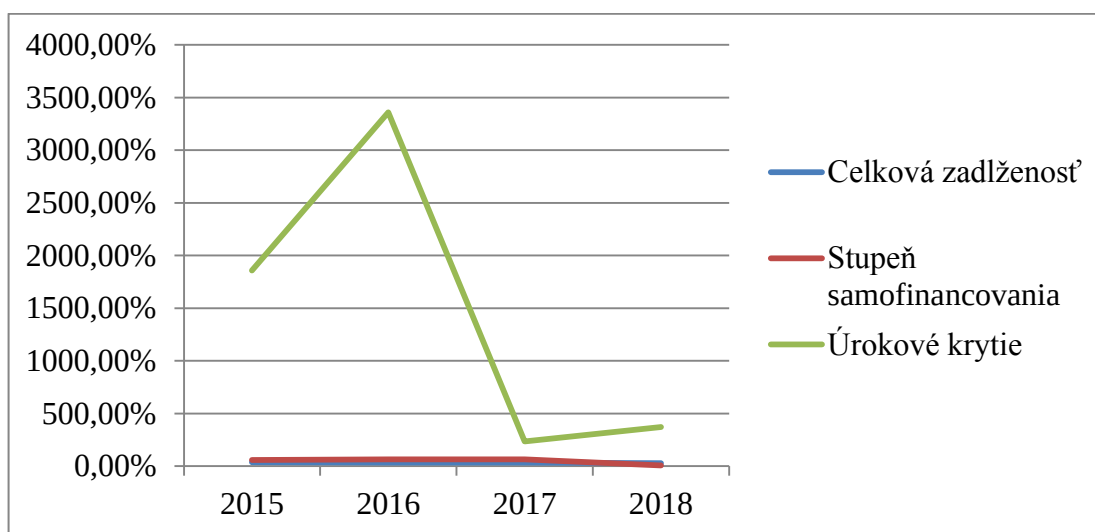
Čo sa týka ukazovateľov zadlženosti, niektoré sme analyzovali v tabuľke 10, a to celkovú zadlženosť podniku, úrokové krytie podniku a stupeň samofinancovania za sledované obdobie 2015 – 2018.

Tabuľka 10 Ukazovatele zadlženosti podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018

Zadlženosť				
	2018	2017	2016	2015
Celková zadlženosť	29,13%	32,66%	33,92%	38,28%
Stupeň samofinancovania	6,90%	65,59%	64,32%	59,55%
Úrokové krytie	371,98%	234,00%	3359,98%	1856,89%

Zdroj: Vlastné spracovanie (finstat, 2020)

Analyzované ukazovatele zadlženosti sme si graficky znázornili v nasledujúcom grafe 6.



Graf 6 Vývoj ukazovateľov zadlženosti podniku ZEKON, a. s. 2015 – 2018

Zdroj: Vlastné spracovanie (finstat, 2020)

Celková zadlženosť – v tomto prípade sa celková zadlženosť pohybuje zhruba na rovnakej úrovni, kde najvyššia hodnota bola nameraná v roku 2015 (38,28 %) a najnižšia v roku 2018 (29,13 %). Z uvedeného môžeme povedať, že podnik vo väčšej miere využíva vlastné zdroje ako cudzie, čo hodnotíme kladne.

Stupeň samofinancovania – na grafe 6 môžeme vidieť vývoj tohto ukazovateľa, kde v poslednom sledovanom roku 2018 klesla hodnota z 65,59 % (2017) na 6,90 % (2018). Tento ukazovateľ vyjadruje podiel vlastných zdrojov na celkových.

Úrokové krytie – pre tento ukazovateľ platí, že čím vyššie hodnoty podnik nadobudne, tým má vyššiu schopnosť platiť náklady, ktoré sú spojené s využívaním cudzieho kapitálu. Najvyššiu schopnosť platiť náklady mal podnik v roku 2016, kde je

zaznamenaná hodnota tohto ukazovateľa až 3359,98 % a najnižšiu hodnotu mal v roku 2017, a to 371, 98 %.

4.1.2. Riadenie vzťahov so zákazníkmi

Aby podniky mohli vykonávať svoje činnosti a aby mali dostatočné priestory, kde by sa mohli vo svojej oblasti zlepšovať a vytvárať nové produkty, poskytovať služby, inovovať stroje a zariadenia v takom prípade je nevyhnutná potreba zákazníkov, ktorá sa zakladá na udržiavaní a získavaní nových zákazníkov. V metóde BSC sa kladie dôraz nielen na uspokojovanie potrieb zákazníkov, čo prispieva k udržiavaniu zákazníkov, ale malo by sa dbať aj na realizáciu strategického poslania do jednotlivých trhových a zákaznícky orientovaných cieľov, ktoré povedú k zlepšovaniu výkonnosti podniku.

Charakteristika zákazníkov

Dopyt po výrobkoch podniku ZEKON, a. s. je nielen na domácom trhu na Slovensku, ale aj na zahraničnom trhu, a to napríklad : v Nemecku, Švajčiarsku, Taliansku, Rakúsku, Francúzsku, Veľkej Británii a v Česku, tam sa prevažne presadzovala vlastná výroba odevov. Podnik sa zameriava aj na špecializovanú časť produkcie, pre armádu, a to až 90 % výroby smerovala na domáci trh. Do roku 2006 mal podnik stabilnú pozíciu na zahraničnom trhu, z tržieb tvorili 53,9 % objednávky z exportu. Koncom roka 2007 nastala zmena, čo pre podnik znamenalo pokles dopytu na exporte. Podnik sa následne na to zameral na domáci trh čo viedlo v konečnom dôsledku k nárastu výnosov. ZEKON, a. s. sa zameriava na rozsiahlu ponuku odevov, vďaka čomu si získal zákazníkov rôznych vekových kategórií. Sortiment pozostáva z pánskej a dámskej módy, profesijného či spoločenského oblečenia, vďaka čomu podnik získal veľký počet zákazníkov z rôznych profesií. Podnik v roku 2018 vyrobil takmer 125 tisíc odevov zo svojho sortimentu. Takmer 80 % tržieb pochádzalo zo Slovenska, cca 12 % pochádzalo z Českej republiky a

Spokojnosť zákazníkov s kvalitou

Podnik kladie veľký dôraz na spokojnosť svojich zákazníkov, preto sa ich potreby snaží uspokojiť čo najlepšie, čo je vidieť na počte stálych zákazníkov a samozrejme aj na stále pribúdajúcich nových zákazníkov, a to vďaka dobrým ohlasom. Výhodou podniku z pohľadu zákazníka je kvalita vyrábaných odevov, ktoré podnik zabezpečuje prostredníctvom osvedčenia o zhode podľa SOŠ AQAP 2110:2017 s platnosťou

do 28. marca 2021 a na výrobu Poľných rovnošiát s digitalizovanou potlačou „LES“ a „PÚŠŤ“ zabezpečuje kvalitu prostredníctvom certifikátu ISO 9007:2015.

Spokojnosť zákazníkov s dodaním

Dodanie tovaru je realizované na základe dodávateľsko-odberateľskej zmluvy, a to medzi zmluvnými stranami. Zmluva okrem iného obsahuje aj cenovú ponuku dodávateľa, s cenovou ponukou bol odberateľ vopred oboznámený a tak tiež obsahuje aj popis výrobku. Podnik zabezpečuje dodanie tovaru a zároveň sa zaväzuje, že objednaný tovar dodá v stanovenom termíne a štandardnej kvalite. Samotné dodanie závisí od množstva objednaného odevu a počtu kilometrov, v inom prípade dodanie uskutoční samotný odberateľ. Aj napriek geografickej polohe, podnik nemá doposiaľ žiaden problém s dodaním tovaru, zákazníci sú spokojní.

Noví zákazníci, geografická poloha podniku

Objednávky sa uskutočňujú na základe osobného stretnutia v podniku s príslušnou osobou alebo na základe telefonickkej objednávky či objednávky prostredníctvom mailu. Všetky potrebné údaje zákazník nájde na webovom sídle podniku. Ako sme už vyššie spomínali, podnik sa nachádza na východnom Slovensku, v meste Michalovce, vďaka čomu je umožnené spolupracovať aj so zahraničnými odberateľmi, vzdialenosti od podniku sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 11 .

Tabuľka 11 Analýza vzdialenosti od miesta podniku ZEKON, a. s.

Zahraničné uzly	Vzdialenosť od podniku ZEKON, a. s.
Ukrajina	38 km
Maďarsko	68,2 km
Poľsko	199 km
Česká republika	395 km

Zdroj: Vlastné spracovanie

Každý rok podnik realizuje výpredaj odevov a to z toho dôvodu, aby sa vyprázdnili sklady a pripravili miesto pre odevy novej kolekcie. Výpredaj sa uskutočňuje priamo v podniku ZEKON, a. s..

Noví zákazníci, cena produktov

Podnik si stanovil cenovú stratégiu pri stanovení cien, vzhľadom na vysokú kvalitu odevov sa snaží stanoviť primeranú cenu pre zákazníkov. V záverečnej práci sme sa nevenovali jednotlivým cenám odevov, nakoľko podnik ponúka široký sortiment odevov a v rôznych cenových kategóriách v závislosti od šitia na mieru.

4.1.3. Vnútorne procesy podniku

Podnik vykonáva dlhodobé postupy, ktoré má overené, svoje vnútorné procesy za účelom dosahovanie stanovených cieľov a vytvárania hodnôt. Koncept BSC metódy tieto procesy rozdeľuje do troch základných skupín, a to: proces prevádzkový, inovačný a popredajný servis.

Prevádzkový proces

Výroba podniku ZEKON, a. s. sa zameriava na produkciu odevov na slávnostné príležitosti (kostýmy, obleky, saká, a iné), odevy určené na voľný čas, džínsová kolekcia a na výrobu pánskych plášťov a špeciálnych odevov pre armádu. V podniku zamestnanci pracujú v jednozmennej prevádzke ako majstri, šičky a v dvojzmennej prevádzke ako pracovníci v baliarni, nakladači a pracovníci, ktorí pracujú na špeciálnych strojoch. Pracovná doba je päť dní v týždni počas celého roka s výnimkou sviatkov.

Výrobný proces odevov začína s prevzatím materiálov na daný odev a končí expedíciou. Šitie na mieru pre zákazníka sa uskutoční po výbere vhodného materiálu, ktorý zodpovedá jeho požiadavkám, a ktorý má podnik k dispozícii, následne na to sa vytvorí konštrukcia základného strihu a to pomocou technického popisu výrobku, vytvoria sa strihové šablóny, ktoré slúžia na obkreslenie daných častí odevu. Tieto šablóny sa rozdeľujú medzi šičky a na základe nich sa z materiálu vystrihnú jednotlivé časti, ktoré sú potrebné na vytvorenie vybraného odevu. Jednotlivé časti sa spoja do jedného celku a tak vznikne požadovaný odev, ktorý zodpovedá požiadavkám a potrebám zákazníka. Na koniec sa vyhotovený odev vyžehlí a zabalí, tak sa prenesie do skladu a pripraví na expedíciu.

4.1.4. Personálna politika podniku

V tejto perspektíve sa budeme venovať zručnostiam zamestnancov, informačným systémom, spokojnosti zamestnancov, zosúladieniu zručnosti zamestnancov s ich

pracovnými miestami a implementovaní návrhov a počtu hodín, ktoré zamestnanci trávia na školeniach.

Zamestnanci

Podnik ZEKON, a. s. od roku 2010 zaznamenal klesajúcu tendenciu počtu zamestnancov. K 31. 12. 2010 zaznamenal 210 zamestnancov no k 31. 12. 2018 eviduje 188 zamestnancov, čo je o 22 zamestnancov menej. Dôvod poklesu zamestnancov bol odchod do dôchodku, starostlivosť o maloleté deti, zdravotné problémy či zmena pracovného miesta. V snahe podniku je optimalizovať počet zamestnancov, aby udržal vysokú výkonnosť výrobných pracovníkov vo výrobnom procese. Pri výbere zamestnancov podnik kladie požiadavku na výučný list v príslušnom odbore a prax minimálne 2 roky. V inom prípade, pri výbere zamestnanca na pozíciu šičky, tie ktoré nespĺňajú požiadavku na prax, pri pohovore robia skúšku zručnosti, pri osvedčení sú prijaté na dobu 12 mesiacov so skúšobnou dobou 3 mesiace.

Odmeňovanie

Podnik vypláca mzdy zamestnancom na základe zmluvy, a to mesačne k určitému dátumu. Okrem toho vypláca aj pracovníkom odmeny za nadpriemerné plnenie stanovenej dennej normy. Podnik taktiež ponúka svojim zamestnancom stravné lístky, zamestnanecké zľavy na nákup odevov a raz ročne prepláca aj regeneráciu vo forme masáží.

Vzdelanie

Podnik kladie dôraz na kvalifikáciu svojich pracovníkov kvôli kvalite výstupných produktov. Krajčírky musia mať ukončené odborné vzdelanie v ich odbore. Vďaka 2 ročnej praxi podnik nemusí uskutočňovať školenia pre pracovníkov, ktoré sú zamerané na výrobu odevov. Taktiež pracovníci, ktorí pracujú v sklade musia mať osvedčenie na vysokozdvížny vozík, čím sa predíde pracovným úrazom a poruchám strojového parku. Podnik uskutočňuje pravidelne každý rok školenie na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, na tomto školení sa povinne zúčastňujú všetci zamestnanci podniku.

Informačné systémy

Podnik využíva informačný systém, ktorý pomáha k efektívnejšiemu vybavovaniu objednávok vrátane objednávok so zahraničnými dodávateľmi a vystavovaní faktúr. Taktiež zavedený informačný systém zlepšuje produktivitu práce zamestnancov

a skvalitňuje procesy v podniku. Okrem toho poskytuje informácie o zákazníkoch, dodávateľoch, o pohľadávkach a záväzkoch a o celkovej finančnej činnosti podniku.

4.1.5. Environmentálna politika podniku

Nie len domácnosti, ale aj podniky v súčasnosti kladú veľký dôraz na ochranu životného prostredia. Tým, že podnik dodržiava normy stanovené Európskou Úniou zvyšuje aj svoju konkurencieschopnosť.

Vplyv na životné prostredie

Podnik ZEKON, a. s. pri svojej hlavnej výrobnnej činnosti produkuje odpad a to textilný a v menšom množstve produkuje nebezpečný odpad vo forme žiaroviek a prevodových a motorových olejov. Podnik má uzavreté zmluvy s odbernými miestami, kde vyváža odpad na ďalšie spracovanie (spoločnosť LYKOTEX HLINNÉ a STAFER s. r. o.). Komunálny odpad podnik vyváža prostredníctvom maloobjemových a veľkoobjemových kontajnerov prostredníctvom TaZS Michalovce.

V minimálnom množstve produkuje nebezpečný odpad ako sú žiarovky, ktoré uskladňuje v priestoroch na to určených a ktoré vyhovujú požiadavkám v zmysle zákona. Motorové a prevádzkové oleje sa pravidelne likvidujú, a to odvozom na benzínové pumpy, ktoré sú oprávnené na ich skladovanie.

Podnik taktiež používa na výrobnú činnosť aj technickú paru. Na jej výrobu sa využíva špecifický kotol CERTUS 850 a CERTUS 600, v týchto kotol ako médium sa používa zemný plyn. Tieto kotly sú certifikované a majú pravidelnú ročnú revíziu prostredníctvom špecializovanej firmy. Priestory podniku sú vykurované teplovodnými plynovými kotlami. Aj pri týchto plynových kotloch sa periodicky vykonáva meranie hodnôt emisných veličín.

4.2 Hodnotenie výkonnosti podniku ZEKON, a. s. aplikáciou metódy BSC

Stratégiu podniku určuje vedenie podniku a na ktorú nadväzuje metóda, resp. model BSC. Model BSC konkretizuje strategické ciele, ktoré sa následne realizujú.

Stratégia podniku ZEKON, a. s.

V prvom rade sa pri tvorbe metódy BSC definujú strategické ciele v stanovených štyroch alebo piatich perspektívach. Navrhli sme model systému BSC, v rámci ktorého sme pre každú perspektívu stanovili 1-3 strategické ciele (tabuľka 12), ktoré nám pomôžu analyzovať dané perspektívy, následne ich vyhodnotiť a navrhnúť zlepšenie riešenej problematiky. Počas analýzy sme vychádzali zo získaných poznatkov. Strategické ciele spočívajú v naplnení vízie a poslania podniku, pričom sa kladie dôraz na spokojnosť zákazníka, ktorý podniku prináša zisk.

Tabuľka 12 Perspektívy BSC a ich strategické ciele

Metóda BSC	Strategický cieľ
<i>Finančná perspektíva</i>	Zvyšovať obrat
	Zvyšovať finančnú výkonnosť
	Zvyšovať ziskovosť
<i>Zákaznícka perspektíva</i>	Zvyšovať spokojnosť zákazníkov
	Získavať nových zákazníkov
	Udržiavať a zvyšovať počet certifikátov
<i>Perspektíva interných procesov</i>	Zvyšovať efektívnosť výroby
	Posilňovať inovácie výroby
	Zvyšovať dostupnosť výrobkov
<i>Perspektíva učenia sa a rastu</i>	Zvyšovať kvalifikáciu zamestnancov
	Zvyšovať spokojnosť zamestnancov
	Efektívne využívať IS
<i>Perspektíva životného prostredia</i>	Chrániť životné prostredie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Začínali sme strategické ciele k príslušným perspektívam metódy BSC. Následne nato vyberieme vhodné meradlá, nadobudnuté hodnoty v sledovanom období 2015 – 2018 budeme sledovať, čím dokážeme plnenie stanovených cieľov.

4.2.1 Finančná perspektíva

Začínajúce strategické ciele vo finančnej perspektíve, ktoré sme uviedli vyššie, slúžia na zabezpečenie stability a rastu podniku. Vo finančnej perspektíve sa zameriavame na vyhodnotenie finančného stavu podniku. Na základe účtovných výkazov, ktoré podnik ZEKON, a. s. zverejnil, sme analyzovali finančnú situáciu podniku pomocou vybraných finančných ukazovateľov. Hodnoty finančných ukazovateľov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 13.

Tabuľka 13 Strategické ciele a meradlá finančnej perspektívy

Meradlá	Strategický cieľ						
	Zvyšovanie obratu		Zvyšovanie finančnej výkonnosti	Ukazovatele ziskovosti			
	Tržby z pred. tovaru v €/rok	Tržby z pred. vl. výrob. a služieb €/rok	VH za ú. o. po zdanení v €/rok	ROI %/rok	ROA %/rok	ROE %/rok	ROS %/rok
2015	181284	4 624 413	147 372	49,05	4,76	5,18	4,62
2016	224 966	5 110 313	715 594	52,87	15,66	22,00	13,65
2017	262 451	4 595 787	45 301	48,73	1,45	1,42	1,44
2018	289 121	4 856 483	63 207	45,07	1,92	20,10	1,70

Zdroj: Vlastné spracovanie (finstat, 2020)

1. **Zvyšovanie obratu** – meradlá daného cieľa sú tržby z predaja tovaru a tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb. Ako môžeme vidieť v tabuľke 13 počas rokov 2015 – 2018 tržby z predaja tovaru od roku 2015 narástli, tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb mali kolísavé hodnoty, pričom v poslednom roku

opäť vzrástli a preto môžeme povedať, že podniku sa v tejto oblasti darilo. Sledovanosť tržieb sa pohybuje na ročnej úrovni.

2. **Zvyšovanie finančnej výkonnosti** – meradlom v tomto strategickom ciele je výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení. V sledovanom období majú výsledky hospodárenia po zdanení kolísavé hodnoty, ale po celý čas podnik vykazuje zisk, čo je pozitívne. V tomto prípade je frekvencia sledovanosti rovnako na ročnej úrovni.
3. **Zvyšovanie ziskovosti** – hlavnými meradlami pri tomto strategickom ciele sú ukazovatele ROI, ROA, ROS a ROE. V tabuľke 13 môžeme vidieť, že počas sledovaných rokov od 2015 až 2018 mal podnik kladné hodnoty. Tento cieľ je potrebné ročne sledovať.

4.2.2 *Zákaznícka perspektíva*

Na základe získaných údajov sme v zákazníckej perspektíve stanovili tri strategické ciele, ktoré sa týkajú najmä kvalitatívnych meradiel, resp. ukazovateľov výkonnosti (KPI) zvyšovania spokojnosti zákazníkov, získavania nových zákazníkov a udržiavania a zvyšovania počtu certifikátov. Uvedené meradlá sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke 14. Pri všetkých troch cieľoch zaznamenávame ročnú sledovanosť.

Tabuľka 14 Strategické ciele a meradlá zákaznickej perspektívy

	Strategický cieľ				
	Zvyšovanie spokojnosti zákazníkov		Získavanie nových zákazníkov		Udržiavanie a zvyšovanie počtu certifikátov
Meradlá	<i>Spokojnosť s dodaním</i>	<i>Spokojnosť s kvalitou</i>	<i>Geografická poloha</i>	<i>Cena produktov</i>	<i>Počet certifikátov za rok</i>
2015	nemerané	nemerané	SR a zahraničie	nemerané	1
2016	4 body z 5	4 body z 5	SR a zahraničie	3 body z 5	1
2017	5 bodov z 5	5 bodov z 5	SR a zahraničie	4 body z 5	2
2018	5 bodov z 5	5 bodov z 5	SR a zahraničie	5 bodov z 5	2

Zdroj: Vlastné spracovanie

1. **Zvyšovanie spokojnosti zákazníkov** – tomuto strategickému cieľu, ktorý môžeme považovať za hlavný v zákaznickej perspektíve, sme priradili dve meradlá, a to spokojnosť s dodaním a kvalitou. Rok 2015 nie je merateľný, pretože daný podnik sme sledovali od roku 2015 do 2018 a nie je možné ho porovnať s predošlým rokom. Spokojnosť s dodaním hodnotíme kladne, keďže 5 bodov predstavuje najvyššiu hodnotu. Podnik dodržiaval počas sledovaných rokov dodanie tovaru, preto jeho ohodnotenie je vysoké. Podnik dbá na kvalitu svojich výrobkov, taktiež je držiteľom certifikátu kvality, preto sa jeho hodnotenie pohybuje na vysokej úrovni.
2. **Získavanie nových zákazníkov** – pri tomto ciele sme zaviedli dve meradlá, geografickú polohu a cenu. Tieto dve meradlá rozhodujú o tom, či daný podnik získa nových zákazníkov a v akom počte. Podniku sa v roku 2016 veľmi nedarilo na zahraničnom trhu, zaznamenal klesajúcu tendenciu zahraničných zákazníkov, ale nakoľko je spoľahlivý výrobca na domácom trhu, počet zákazníkom mu vzrástol, čo sa prejavilo aj na tržbách. Aby si podnik udržal veľkých a stálych odberateľov, podnik je schopný prispôbiť cenu produktov tak, aby boli obidve strany spokojné.

3. **Udržiavanie a zvyšovanie počtu certifikátov** – v tomto prípade sme stanovili jedno meradlo, a to je počet certifikátov. Ako sme už spomínali v metodike tejto záverečnej práce, že podnik je v súčasnosti držiteľom dvoch certifikátov, ktorými sú certifikát o zavedení manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 a certifikát na výrobu špeciálnych odevov pre armádu AQAP 2110.

4.2.3 Perspektíva interných procesov

Aby sme zvýšili efektívnosť výroby a dostupnosť výrobkov a taktiež, aby sme posilnili inováciu výroby, stanovili sme meradlá pre strategické ciele v perspektíve interných procesov, a to zvyšovanie efektívnosti výroby, posilňovanie inovácií výroby a zvyšovanie dostupnosti výrobkov. Plnením týchto strategických cieľov dosiahneme zvýšenie výkonnosti podniku. Sledovanosť týchto cieľov, ktoré sú uvedené v tabuľke 15, je ročná.

Tabuľka 15 Strategické ciele perspektívy interných procesov a ich meradlá

	Strategický cieľ				
	Zvyšovanie efektívnosti výroby		Posilňovanie inovácií výroby		Zvyšovanie dostupnosti výrobkov
Meradlá	Vybavenie objednávok priemer. doba za rok	Zrýchlenie výrobného procesu v %/rok	Počet zlepšených návrhov (realizovaných) za rok	Počet návrhov (akceptovateľných) za rok	Doba obratu zásob za rok
2015	2	1	1	1	104,06
2016	4	3	1	1	98,54
2017	2	2	2	2	126,81
2018	2	2	2	2	113,41

Zdroj: Vlastné spracovanie

1. **Zvyšovanie efektívnosti výroby** – tento strategický cieľ môžeme považovať za najdôležitejší v tejto perspektíve, nakoľko pozostáva z dvoch meradiel, a to: z priemernej doby vybavenia objednávok a druhým meradlom je zrýchlenie

výrobného procesu v percentuálnom vyjadrení. Ako môžeme vidieť v tabuľke 15 doba vybavení objednávok sú 2 dni, iba v roku 2016 bolo 4 dni, pretože v tomto roku boli zaznamenané najvyššie tržby a to najmä kvôli náročnosti a počtu objednávok, ich výroba trvala dlhšie. Pri druhom meradle zaznamenávame, že opäť sa výrobný proces v roku 2016 zrýchlil.

2. **Posilňovanie inovácií výroby** – v rámci tohto strategického cieľa sme stanovili dve meradlá, a to: počet realizovaných návrhov pre zlepšenie a počet zlepšených návrhov, ktoré boli akceptovateľné. Meradlá sme vyjadrili v počte, a to na základe údajov v podniku. Podnik sa zameral na inovácie v rámci šitia na mieru, vlastného výberu materiálu a podobne aj strihu, rôznych imitácií ručných stehov, práve to bolo pre podnik pozitívne, pretože prilákalo nových zákazníkov do podniku. Z dôvodu nižších tržieb môžeme povedať, že podnik by mal zvýšiť počet návrhov, ktoré budú zamerané na inováciu výroby.
3. **Zvyšovanie dostupnosti výrobkov** – posledný strategický cieľ v tejto perspektíve pozostáva z jedného meradla, ktoré určuje dobu obratu zásob za rok. Čím kratšia doba obratu zásob, tým je pre podnik výhodnejšia. V roku 2018 mala doba obratu zásob klesajúcu tendenciu, čo hodnotíme kladne.

4.2.4 Perspektíva učenia sa a rastu

V tejto perspektíve sme sa zamerali na tri strategické ciele, ktoré sa týkajú zvyšovania spokojnosti zamestnancov a ich kvalifikácie a efektívneho využívania informačných systémov. V tabuľke 16 sme vymedzili jednotlivé meradlá. Podobne ako v predchádzajúcich perspektívach aj v tejto frekvencia sledovanosti je na ročnej úrovni.

Tabuľka 16 Strategické ciele perspektívy učenia a rastu a ich meradlá

	Strategický cieľ				
	Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov		Zvyšovanie spokojnosti zamestnancov		Efektívne využívanie IS
Meradlá	Počet školení pre zamestnancov za rok	Náklady na vzdelanie v €/rok	Úbytok zamestnancov za rok	Spokojnosť s pracovnou klímou	Prístupy k IS
2015	1	8 500	-	3 body z 5	Áno

2016	1	8 500	210	3 body z 5	Áno
2017	1	8 000	200	4 body z 5	Áno
2018	1	7 520	188	4 body z 5	Áno

Zdroj: Vlastné spracovanie

1. **Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov** – strategický cieľ pozostáva z dvoch meradiel. Prvé meradlo určuje počet školení pre zamestnancov a druhé meradlo náklady spojené so vzdelávaním zamestnancov. Všetci zamestnanci sa zúčastňovali každý rok školenia o ochrane zdravia pri práci. Náklady spojené so vzdelávaním zamestnancom, ako v tabuľke 16 môžeme vidieť, majú klesajúcu tendenciu, nakoľko sa znižoval aj počet zamestnancov, kvôli odchodu do dôchodku, zmene zamestnania či odchodu na materskú dovolenku.
2. **Zvyšovanie spokojnosti zamestnancov** – aj tento cieľ pozostáva z dvoch meradiel, frekvencia sledovanosti je na ročnej úrovni. Prvé meradlo, ktoré určuje úbytok zamestnancov sme v roku 2015 neskúmali, pretože sledované obdobie, na ktoré sme sa zamerali je od roku 2015. Od roku 2016 počet zamestnancov klesal, ale dôvodom úbytku zamestnancov nebola pracovná klíma, nakoľko podľa tabuľky 16 môžeme vidieť, že ma rastúcu tendenciu. Na hodnotenie pracovnej klímy sme použili body, pričom 5 je najvyšší možný počet bodov.
3. **Efektívne využívanie IS** – tento cieľ pozostáva iba z jedného meradla, ktoré sa týka prístupu k IS. Nakoľko zamestnanci sú informovaní o cieľoch, ktoré sa podnik usiluje dosiahnuť, podnik využíval počas sledovaného obdobia IS.

4.2.5 Environmentálna perspektíva

V tejto perspektíve sme stanovili iba jeden strategický cieľ a ten pozostáva z dvoch meradiel, ktoré sú sledované ročne, a ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 17.

Tabuľka 17 Strategický cieľ perspektívy životného prostredia a jeho meradlá

	Strategický cieľ
	Ochrana životného prostredia

Meradlá	<i>Náklady na prevenciu znečistenia ŽP v €/rok</i>	<i>Náklady na odstránenie environmentálnych vplyvov v €/rok</i>
2015	2 850	280
2016	3 450	310
2017	2 450	280
2018	2 500	220

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ochrana životného prostredia – stanovený strategický cieľ tejto perspektívy môžeme sledovať pomocou týchto meradiel, ktoré sme si zvolili a uviedli v tabuľke 17. Ako môžeme vidieť, podnik dbá na ochranu životného prostredia, nakoľko v sledovanom období investoval do ochrany životného prostredia. Podnik sa snaží dodržiavať všetky stanovené normy a predpisy, nakoľko tým predchádza aj sankciám. Podnik ZEKON, a. s. sa usiluje o to, aby vyprodukoval minimálny odpad a emisie, a to hodnotíme kladne. V súčasnosti je dôležitý aj vzťah k životnému prostrediu, ktorí taktiež rozhoduje aj o počte získaných objednávok a to aj do budúcnosti, preto sa snaží aby sa udržal na úrovni čo najmenších znečisťovateľov.

4.3 Strategická mapa podniku ZEKON, a. s.

Ako model dosahovania strategických cieľov sme zostavili strategickú mapu podniku, ktorá graficky zobrazuje reťazec príčin a následkov finančnej výkonnosti podniku (Obr. 13).



Obrázok 13 Strategická mapa podniku ZEKON, a. s.

Zdroj: Vlastné spracovanie

5 Diskusia

V tejto kapitole sa zaoberáme vyhodnotením výsledkov, ktoré sme dosiahli v analytickej časti tejto záverečnej práce. Taktiež táto kapitola pozostáva z navrhnutých prínosov riešenej problematiky na základe realizácie vybranej metódy BSC.

5.1 Vyhodnotenie výsledkov piatich perspektív

V podniku ZEKON, a. s. sme analyzovali jednotlivé perspektívy, ku ktorým sme uviedli trinásť strategických cieľov a v rámci nich aj niekoľko meradiel. Následne sme ich zhodnotili a dospeli k týmto výsledkom.

1. **Finančná perspektíva** – v tejto perspektíve sme určili tri strategické ciele (zvyšovanie obratu, finančnej výkonnosti a ziskovosti). Zvyšovanie obratu priamo súvisí s jednotlivými tržbami podniku, ktoré sú uvedené vo výkaze ziskov a strát podniku ZEKON, a. s.. Podnik sa vyvíja pozitívnym smerom, nakoľko jeho tržby z predaja služieb a tržby z predaja tovaru a vlastných výrobkov majú stúpajúcu tendenciu v poslednom roku sledovaného obdobia. Výsledok hospodárenia mal podnik počas celého sledovaného obdobia kladné, aj napriek tomu, že sa v posledných dvoch rokoch znížil, ale opäť v roku 2018 stúpol, vďaka zvýšeným tržbám. Zvyšovanie ziskovosti je ďalší strategický cieľ v tejto perspektíve, o ktorom môžeme tiež povedať, že sa vyvíja pozitívne, nakoľko vypočítané hodnoty rentability sú v poslednom roku kladné a opäť sa zvýšili.

Tabuľka 18 Odporúčania a dopad vo finančnej perspektíve

Perspektíva	Odporúčanie	Dopad
Finančná perspektíva	Spustenie e-shopu	Oslovenie vo väčšom počte potenciálnych zákazníkov
		Rozšírenie medzinárodného predaja – zvýšenie tržieb o 10 %
		Predaj produktov v neobmedzenej dobe
		Zistenie konkurenčnej výhody/nevýhody
	Vylepšenie a rozšírenie propagácie	Zvýšenie povedomia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nakoľko ma podnik ZEKON, a. s. striedavú tendenciu a počas sledovaného obdobia najlepšie výsledky dosahoval v roku 2016, navrhujeme aby podnik spustil svoj e-shop (tabuľka 18), ktorý by pomohol k zlepšeniu finančnej situácie. Prostredníctvom e-shopu podnik dokáže osloviť vo väčšom počte potenciálnych zákazníkov, taktiež sa rozšíri aj medzinárodný predaj a podniku sa opäť zvýšia jednotlivé tržby o viac ako 10 %, celý tento vplyv môže mať pozitívny dopad na vývoj finančných ukazovateľov. Výhodou zavedenia e-shopu pre podnik je, že podnik bude mať zabezpečenú neobmedzenú dobu predaja produktov ale taktiež bude prostredníctvom referencií zákazníkov na dané produkty vedieť, akú ma konkurenčnú výhodu alebo naopak, aká je jeho slabá stránka a ako by sa mohol a kde by sa mohol podnik zlepšiť. Taktiež na podporu predaja produktov a zlepšenie finančnej situácie podniku odporúčame vylepšiť a rozšíriť propagáciu svojich produktov, a to prostredníctvom internetu, letákov, reklám v časopise či rádiu, zúčastňovať sa rôznych akcií kvôli zvýšeniu povedomia.

2. **Zákaznícka perspektíva** – v tejto perspektíve sme zadefinovali tiež tri strategické ciele ako získavanie spokojnosti zákazníkov, získavanie nových zákazníkov a udržiavanie a zvyšovanie počtu certifikátov. Počas sledovaného obdobia od roku 2015 – 2018 uvedené ciele dosahujú priaznivé výsledky, preto by podnik mal dbať a zamerať sa na ich udržanie. Zlepšenie môžeme vidieť aj vo zvýšení počtu certifikátov na zavedenie systému manažérstva a jeho integrácie.

Tabuľka 19 Odporúčanie a dopad v zákazníckej perspektíve

Perspektíva	Odporúčanie	Dopad
Zákaznícka perspektíva	Zavedenie systému o ochrane a bezpečnosti zdravia pri práci	Bezpečnejšie a lepšie pracovné prostredie
		Zníženie pracovných rizík
		Skvalitnenie pracovných podmienok pre svojich zamestnancov
		Zníženie pracovných úrazov
		Zníženie nákladov na pracovné úrazy o 10%

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tomto prípade by sme odporúčali zavedenie systému o ochrane a bezpečnosti zdravia pri práci podľa ISO 45001, ktoré je znázornené v tabuľke 19, tým sa vytvorí bezpečnejšie a lepšie pracovné prostredie a znížia sa pracovné riziká. Je to nový štandard, ktorý pomáha podnikom zvýšiť konkurencieschopnosť a taktiež zlepšiť aj podstaty na

trhu. Zavedením tohto odporúčaného systému podnik skvalitní pracovné podmienky pre svojich zamestnancov, zníži sa počet pracovných úrazov a tým sa prispeje k zredukovaniu nákladov podniku, ktoré sú spojené s pracovnými úrazmi o 10 %.

3. **Perspektíva interných procesov** – táto perspektíva pozostáva zo zvyšovanie dostupnosti výrobkov, posilňovania inovácií výrobkov a zvyšovania efektívnosti výroby podniku. V priebehu sledovaného obdobia sa dané meradlá strategických cieľov vyvíjajú pozitívne.

Tabuľka 20 Odporúčania a dopady v perspektíve interných procesov

Perspektíva	Odporúčanie	Dopad
Perspektíva interných procesov	Zvýšenie počtu realizovaných zlepšovacích návrhov	Zlepšenie súčasného postavenia na trhu
		Zvýšenie konkurencieschopnosti
		Podpora inovácie vo výrobe odevov
		Rozšírenie sortimentu ponúkaných výrobkov
	Prijať externého zamestnanca na pozíciu dizajnér	Zavedenie nových vzorov a nových materiálov do výroby
		Zvýšenie spokojnosti a počtu zákazníkov
		Zvýšenie kvality služieb

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tomto prípade by sme taktiež pre zvýšenie konkurenčnej výhody podniku na súčasnom trhu odporučili (tabuľka 20) aby v podniku došlo k zvýšeniu počtu realizovaných zlepšovacích návrhov. Navrhujeme osloviť aj nového dizajnéra ako externého zamestnanca, ktorý by sa zaoberal sledovaním najnovších trendov v zahraničí, následne by informoval podnik skôr, než by sa k nim dostali iní konkurenti. Naše odporúčanie by viedlo k udržaniu resp. zlepšeniu súčasného postavenia podniku na trhu a k zvýšeniu konkurencieschopnosti. Vďaka tomu by sa podporila aj inovácia vo výrobe odevov, rozšíril by sa sortiment ponúkaných výrobkov, taktiež by sa zaviedli nové vzory a priniesli nové látky, vďaka tomu by sa zvýšila spokojnosť zákazníkov, podnik by získal nových zákazníkov a v neposlednom rade by sa zvýšila aj kvalita služieb v podniku.

4. **Perspektíva učenia sa a rastu** – štvrtá perspektíva BSC metódy pozostáva zo zvyšovanie spokojnosti zamestnancov, zvyšovania ich kvalifikácie a efektívneho využívania IS. Dané ciele a ich meradlá v sledovanom období môžeme zhodnotiť kladne.

Tabuľka 21 Odporúčanie a dopad v perspektíve učenia a rastu

Perspektíva	Odporúčanie	Dopad
Perspektíva učenia a rastu	Zavedenie rekvalifikačného kurzu a školení pre šičky a majstrov	Zlepšenie komunikácie a pracovných vzťahov
		Eliminácia pracovných konfliktov
		Oboznámenie sa s novými trendmi v oblasti šitia odevov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vo vyššie uvedenej tabuľke 21 môžeme vidieť odporúčanie, a to zvýšenie počtu školení zamestnancov, a to tým, že sa v podniku zavedie rekvalifikačný kurz, ktorý bude určený pre šičky alebo kurzy pre majstrov v podniku. Tieto školenia by boli zamerané na zlepšenie komunikácie a pracovných vzťahov medzi spolupracovníkmi, nakoľko by sa v podniku eliminovali možné konflikty pri určení jednotlivých úloh, a taktiež by sa predišlo odchodu zamestnancov z dôvodu ich nespokojnosti na pracovnom mieste. Školenie pre šičky by podnik realizoval raz ročne a to v budove ZEKON, a. s. a taktiež by bol zabezpečený vo vlastnej réžii. Ďalším z účelov kurzu by bolo oboznámenie sa s výrobnými pracovníkmi a s novými trendmi z oblasti šitia odevov. Tento návrh by mal tiež priaznivý vplyv aj na skrátenie času vo výrobe nových trendy odevov. Ďalším navrhovaným kurzom by bol kurz určený pre majstrov, ten by sa realizoval prostredníctvom externej firmy, ktorá sa zaoberá manažérskymi zručnosťami vo výrobnom podniku a bol by uskutočňovaný podľa potreby. Cieľom uvedených školení je znížiť, ako sme už vyššie spomínali, množstvo konfliktov na pracovisku, vylepšiť pracovné vzťahy nie len medzi výrobnými pracovníkmi ale aj medzi nadriadenými a podriadenými zamestnancami v podniku.

5. **Perspektíva životného prostredia** – táto posledná piata perspektíva sa zaoberá jedným jediným cieľom, a to ochranou životného prostredia. Samozrejmosťou je, že podnik ZEKON, a. s. počas celej doby kladie veľký dôraz na ochranu životného prostredia, dbá na to, aby čo najmenej znečisťoval životné prostredie a to aj vďaka vývozu odpadu na jeho ďalšie spracovanie.

Tabuľka 22 Odporúčanie a dopad v perspektíve životného prostredia

Perspektíva	Odporúčanie	Dopad
Perspektíva životného prostredia	Predanie ústrižkov a zbytkov látok	Zvýšenie tržieb
		Eliminácia množstva odpadov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Aj v tomto prípade by sme odporúčali (tabuľka 22), aby ústrižky a zbytky, ktoré vznikajú pri výrobe, a ktoré už podnik nevie spracovať, aby predali podnikom, ktoré sa zaoberajú výrobou tkaných kobercov, vďaka tomu by sa prispelo k zvýšeniu tržieb a taktiež by sa eliminovalo množstvo odpadov, ktoré už podnik nevie využiť. Z výsledkov práce podniku vyplýva, že podnik v dostatočnej miere prispieva do ochrany životného prostredia a týmto trendom by sa mal aj poberať. Je veľmi potrebné, aby sa podnik udržiaval medzi malými znečisťovateľmi a aby čo najmenej znečisťoval životné prostredie svojím konaním.

5.2 Prínosy záverečnej práce

K základným pojmom ako strategický manažment, výkonnosť podniku, meradlá strategickej výkonnosti a ďalším prístupom, sme sa venovali v prvej kapitole tejto záverečnej práce. Prostredníctvom riešenej problematiky sme sa zamerali na vybranú metódu BSC, s ktorou sme sa bližšie oboznámili, charakterizovali ju, zadefinovali sme strategickú mapu a taktiež sme popísali aj dôvody jej zavedenia do systému. Všetky teoretické poznatky, ktoré sme získali prostredníctvom domácej či zahraničnej literatúry nám dopomohli k aplikovaniu nami vybranej metódy BSC do vybraného podniku.

V štvrtej kapitole tejto záverečnej práce sme sa venovali identifikácií oblasti podnikania a zhodnoteniu aktuálnej situácií vybraného podniku, kde sme si zadefinovali a následne vyhodnotili 5 perspektív, ktorými sú: finančná analýza, zákaznícka analýza, analýza interných procesov, analýza učenia sa a rastu a analýza životného prostredia. K týmto piatim perspektívam sme vymedzili jednotlivé strategické ciele a pre každý cieľ zadefinovali niekoľko meradiel, zároveň sme plnenie stanovených cieľov sledovali a vyhodnotili. Pri celom tomto postupe sme použili metódu BSC, s ktorou sme merali strategickú výkonnosť skúmaného podniku, a ktorá zabezpečí efektívnosť podniku a dlhodobú stratégiu podniku.

Meranie strategickej výkonnosti podniku ZEKON, a. s. prostredníctvom strategickej metódy priniesla zistenie, že počas sledovaného obdobia podnik zaznamenával pozitívny vývoj stanovených cieľov vo všetkých piatich perspektívach.

Z hľadiska manažérstva kvality a jeho zásad môžeme povedať, že podnik sa priaznivo zameriava na uspokojovanie potrieb zákazníkov, pozná ich súčasné a budúce požiadavky a snaží sa v čo najvyššej miere ich plniť. Čo sa týka vedenia, v podniku existuje jednotnosť účelu a smer podniku a to kvôli tomu, že vedenie podniku komunikuje so svojimi pracovníkmi. Z toho vyplýva, že všetci zamestnanci podniku sa zapájajú do procesu a tvoria základ podniku. Procesný prístup umožňuje účinne prekonávať prekážky v podniku, vďaka čomu podnik dosahuje želané výsledky. Podnik sa usiluje o neustále zlepšovanie celkovej výkonnosti podniku, a to vďaka uspokojovaniu a prispôbovaniu meniacich sa požiadaviek. Na základe faktov a analýzy údajov a informácií sa v podniku vykonávajú rozhodnutia. Poslednou zásadou, ktorá sa týka oblasti manažovania vzťahov s dodávateľmi, taktiež podnik zaznamenáva priaznivý vývoj, pretože od ich vzťahu závisí celá výroba podniku. Narušenie výrobného procesu v podniku by mohlo dôjsť kvôli akýmkoľvek oneskoreniam zo strany dodávateľov.

Prínosom implementácie metódy BSC pre podnik ZEKON, a. s. je jej komplexnosť. Finančné ciele podnik sledoval doteraz len prostredníctvom súvahy a výkazu ziskov a strát. Pomocou aplikácie tejto metódy je podnik schopný sledovať situáciu podniku prostredníctvom piatich perspektív, ktoré poskytujú podniku ucelený pohľad. Ak sa ciele podniku správne určia, následne dôjde k ich správne plneniu, podnik dosiahne zlepšenie celkovej ekonomickej situácie, čo sa zároveň aj prejaví v zlepšení jeho finančných ukazovateľov.

Záver

Kvôli nedostačujúcemu využívaniu základných účtovných výkazov, ktorými sa meria výkonnosť podniku, v súčasnosti manažéri podnikov začali oveľa viac využívať nové metódy na meranie strategickej výkonnosti podniku. Najčastejšie využívajú práve metódy BSC, ktorá aplikovaním do podniku prispieva aj inými prístupmi výkonnosti podniku. Táto metóda sa zameriava nie len na finančnú oblasť podniku ale sa aj zameriava na ďalšie oblasti, ktoré sa týkajú starostlivosti o zákazníkov, interných podnikových procesov, zvyšovania kvalifikácie či oblasti o ochrane životného prostredia, na ktorú sa v dnešnej dobe kladie veľký dôraz.

Cieľom záverečnej práce bolo aplikovať vhodné meradlá strategickej výkonnosti v objekte skúmania pre zlepšenie jeho výkonnosti v zmysle relevantnej poznatkovej bázy a identifikovaného stavu. K dosiahnutiu hlavného cieľa viedlo k vymedzeniu piatich čiastkových cieľov. Následným ich postupným plnením sme dospeli k naplneniu hlavného cieľa tejto záverečnej práce.

V teoretickej časti záverečnej práce sme si pomocou domácej a zahraničnej literatúry vymedzili základné pojmy a východiská, ktoré sa týkajú merania strategickej výkonnosti podniku. Objasnili sme stratégiu a výkonnosť podniku, zadefinovali sme meradlá a metódy na meranie strategickej výkonnosti podniku. Ďalej sme sa venovali riešenej problematike tejto záverečnej práce, a to meranie strategickej výkonnosti podniku prostredníctvom metódy BSC, ktorú sme charakterizovali v ďalšej časti práce. Následne sme popísali strategickú mapu, bariéry v efektívnej implementácii metódy BSC a využívanie systémov na hodnotenie výkonnosti podniku.

Tretia kapitola záverečnej práce predstavuje metodika práce a metódy skúmania, kde sme sa venovali charakteristike vybraného podniku, pracovným postupom a spôsobu získania údajov a zdrojov, ktoré sme použili počas spracovania záverečnej práce.

Na základe merania strategickej výkonnosti podniku ZEKON, a. s., môžeme povedať, že prostredníctvom vypočítaných ukazovateľov podnik vykazuje priaznivú situáciu a vo všetkých vypočítaných ukazovateľov, a to likvidita, aktivita, rentabilita a zadlženosť dosahuje podnik kladné hodnoty.

Z merania výkonnosti podniku sme získali údaje, pomocou ktorých sme zadefinovali ciele podniku a k nim sme priradili príslušné meradlá v jednotlivých

perspektívach, ktoré sme následne na to aj vyhodnotili. Zistili sme, že skúmaný podnik zaznamenáva vo všetkých zadaných cieľoch v piatich perspektívach pozitívny vývoj. Na základe analýzy podniku sme vo finančnej perspektíve odporúčali zvýšiť propagáciu svojich produktov a spustiť e-shop, čo prispeje k zvýšeniu zákazníkov a podporení predaja, vďaka čomu podnik zvýši svoje tržby a tým sa zlepši aj jeho finančná situácia. V zákazníckej perspektíve sme navrhli zaviesť systém o ochrane a bezpečnosti zdravia pri práci (ISO 45001), ktorý bude mať vplyv na zvýšenie konkurencieschopnosti a postavenia na trhu a taktiež pomôže k eliminovaniu pracovných úrazov a tým sa znížia náklady, ktoré sú spojené s pracovnými úrazmi podniku. Perspektíva interných podnikových procesov pozostáva z odporúčania, a to oslovenie nového dizajnéra, ktorý bude aj externým zamestnancom podniku, ktorý vďaka zavedeniu nových inovácií vo výrobe odevov prostredníctvom trendov vo svete rozšíri sortiment výrobkov, a tým sa zvýši konkurencieschopnosť podniku a zlepši postavenie podniku na súčasnom trhu. V perspektíve učenia sa a rastu navrhujeme zavedenie školenia pre šičky, ktorý povedie k skráteniu výrobného procesu nových špecifických odevov, o ktoré sa rozšíri sortiment výrobkov. Taktiež odporúčame ďalší kurz aj pre majstrov s cieľom eliminovať množstvo konfliktov na pracovisku. V poslednej perspektíve životného prostredia navrhujeme predaj zbytkov a ústrižkov, ktoré vznikajú pri výrobe odevov, podnikom ktoré sa zaoberajú výrobou tkaných kobercov, čo priaznivo prispeje k zvýšeniu tržieb, a taktiež eliminuje množstvo odpadu, čím sa zamedzí znečisťovaniu prostredia.

V súčasnosti podnik ZEKON, a. s., môže dosahovať inú situáciu v daných perspektívach. Snahou bolo poukázať pri tejto riešenej problematike na úžitok a podstatu vybranej metódy BSC.

Zoznam použitej literatúry

1. BSC INSTITUTE. *Metóda merania výkonnosti podniku – Balanced Scorecard*. [online]. [cit.2020-01-10]. Dostupné na: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
2. ENVIRONMENTAL BALANCED SCORECARD, [online]. [cit.2020-01-20]. Dostupné na: <https://www.excitant.co.uk/resources/white-papers/environmental-balanced-scorecard/>
3. FAROOQ, Ayesha – HUSSAIN, Zareen. *Balanced scorecard perspective on change and performance : a study of selected Indian companies* [online]. India : Ensevier ltd, 2011, č. 24, s. 754 – 768. [cit. 2019-12-14]. Dostupné na : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015710>
4. GAVUROVÁ, Beáta. *Systém Balanced scorecard v podnikovom riadení* [online]. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2011, roč. 59, č. 2, s. 163-167 [cit. 2019-12-14]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Beata_Gavurova/publication/264128999_System_Balanced_scorecard_v_podnikovom_riadeni/links/54fa747a0cf2040df21bc61d/System-Balanced-scorecard-v-podnikovom-riadeni.pdf
5. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažéra : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno : BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
6. GRÜNWALD, Rolf - HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
7. HORVÁTH & PARTNERS. 2004. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha : Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
8. ISO 690: 2010, *Information and documentation. Guidelines for bibliographic references and citations to information resources*.
9. KAPLAN, Robert – NORTON, David. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Managament Press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-032-5.
10. KAPLAN, R. – NORTON, David. *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 268 s. ISBN 80-7261-177-5

11. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
12. KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha : Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
13. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
14. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2008, 429 s. ISBN 80-890-857-29.
15. MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. Plzeň. Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
16. MRKVIČKA, Josef - KOLÁŘ, Pavel. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
17. NAIR, Muralitharan. *Essentials of balanced scorecard*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2004. 244 s. ISBN 0-471-56973-9.
18. NICKOLS, Fred. *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking* [online]. Gower, 2016. [cit. 2019-12-14]. Dostupné na: https://nickols.us/strategy_etc.pdf
19. PANGARKAR, Ajay - KIRKWOOD, Teresa. - *The Trainer's Balanced Scorecard*. San Francisco : John Wiley & Sons, 2009. 388 s. ISBN 978-0- 7879-9658-1.
20. PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Finančná analýza: Kompletní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
21. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha : Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
22. SOLAŘ, Jan – BARTOŠ, Vojtěch. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
23. SZARYSZOVÁ, Petra – ŠTOFOVÁ, Lenka. *Development of the integrated quality management model for increasing the strategic performance of enterprises in the automotive industry : Problems and Perspectives in Management* [online]. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2017, č. 3 s. 4 - 15 [cit. 2019-12-14]. Dostupné na https://www.researchgate.net/profile/Lenka_Stofova/publication/320324401_Development_of_the_integrated_quality_management_model_for_increasing_the_strategic_performance_of_enterprises_in_the_automotive_industry/links/59ddf90445851557bde32

- 3cd/Development-of-the-integrated-quality-management-model-for-increasing-the-strategic-performance-of-enterprises-in-the-automotive-industry.pdf
24. SZARYSZOVÁ, Petra – ŠTOFOVÁ, Lenka. Využitie metódy Balanced Scorecard pre strategické riadenie. In: Podniková revue. Košice: PHF EU Košice, 2017. roč. 38, č. 2, s. 123-131. ISSN 1335-9746.
 25. ŠTOFOVÁ, Lenka – SZARYSZOVÁ, Petra. *Hodnotenie výkonnosti automobilového priemyslu analýzou vzťahov metód dátových obalov a Balanced Scorecard* [online]. Košice : Katedra manažmentu PHF EU, 2016. 27 s. [cit. 2019-12-14]. Dostupné na: https://phf.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/zborniky/nove-trendy-v-manazmente-a-marketingu-8.pdf
 26. TUBIS, Agnieszka – WOJCIECHOVSKÁ, Sylwia. *Balanced Scorecard use in Passenger Transport Companies Performing at Polish Market* [online]. č. 187, 2017. s. 538 – 547 [cit. 2019-11-20]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817319422>.
 27. The Excitant Fourth Generation Balanced Scorecard Approach [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné na internete: <http://www.excitant.co.uk/resources/white-papers/the-fourth-generation-balanced-scorecard-approach>
 28. VARCHOLOVÁ, Tatiana a kol. *Meranie výkonnosti podnikov*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. 168 s. ISBN 978-80-225-2421-6.
 29. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
 30. WAGNER, Jaroslav. *Meření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s., ISBN 978-80-247- 2924-4
 31. ZÁVADZKY, Ján. *Riadenie výkonnosti podnikových procesov*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2005, 120s. ISBN 80-8083-077-0.