

**Návrh implementácie konceptu Balanced
Scorecard do systému riadenia spoločnosti
D PLAST, a. s.**

Bc. Andrea Tomíková

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea TOMÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M08418**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení společnosti D PLAST, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

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

II. Praktická část

- Analyzujte vnější a vnitřní prostředí společnosti D PLAST, a. s.
- Vypracujte projekt strategického hodnocení a řízení výkonnosti podniku s využitím metody Balanced Scorecard.
- Formulujte závěrečné doporučení vedoucí k úspěšné implementaci Balanced Scorecard ve společnosti D PLAST, a. s. a identifikujte rizika spojené s projektem.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2001. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
[2] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
[3] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 304 s. ISBN 80-86131-63-7.
[4] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.
[5] VYSUŠIL, J., *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech – Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.4.2010.....

Tomková.....

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cieľom tejto diplomovej práce je navrhnúť projekt implementácie konceptu Balanced Scorecard do systému riadenia spoločnosti D PLAST, a. s., ktorá v súčasnosti tento strategický nástroj riadenia nevyužíva. Teoretická časť práce vysvetľuje rôzne aspekty riadenia výkonnosti firiem a predstavuje nový systém strategického riadenia Balanced Scorecard. Praktická časť oboznamuje s výsledkami prevedených analýz, ktoré majú za cieľ objasniť súčasnú pozíciu spoločnosti. Ďalej je navrhnutý samotný projekt implementácie BSC so všetkými jeho aspektmi. V záverečná časť je venovaná návrhom a odporúčaniam spoločnosti.

Kľúčové slová: Balanced Scorecard, vízia, stratégia, analýza, EVA, perspektíva

ABSTRACT

The aim of this thesis is to propose a project to implement the concept of Balanced Scorecard management system in D PLAST, a. p. which is currently not used as the strategic management tool by this company. The theoretical part explains the different aspects of business performance management and a new system of strategic management, Balanced Scorecard. The practical part discusses the results of the thesis which will clarify the current position of the company. It is proposed the implementation of the BSC project itself with all its aspects. The final section is devoted to suggestions and recommendations of the company.

Keywords: Balanced Scorecard, vision, strategy, analysis, EVA, perspective

Chcela by som poďakovať vedúcej svojej diplomovej práce doc. Drahomíre Pavelkovej za odborné vedenie, cenné rady a podnetné pripomienky, ktoré mi poskytla pri spracovaní diplomovej práce. Ďalej by som taktiež chcela srdečne poďakovať Ing. Martinovi Tomekovi a Jozefovi Dolečkovi zo spoločnosti D PLAST, a. s. v Zlíne, ktorí mi po celý čas vypracovávania diplomovej práce poskytovali potrebné materiály a informácie o spoločnosti.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HODNOTA A VÝKONNOSŤ PODNIKU	13
1.1 HODNOTA PODNIKU	13
1.2 VÝKONNOSŤ PODNIKU	13
2 PRÍSTUPY K RIADENIU A MERANIU VÝKONNOSTI	15
2.1 RIADENIE A MERANIE VÝKONNOSTI	15
2.1.1 Tradičné ukazovatele finančnej výkonnosti	15
2.1.2 Moderné prístupy k meraniu výkonnosti podniku	16
3 METÓDA BALANCED SCORECARD	18
3.1 ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY BALANCED SCORECARD	18
3.2 BSC AKO MANAŽÉRSKY SYSTÉM	18
3.3 DÔVODY PRE IMPLEMENTÁCIU BSC	19
3.4 VYJASNENIE A PREVEDENIE VÍZIE A STRATÉGIE	20
3.5 PERSPEKTÍVY BSC	21
3.5.1 Finančná perspektíva	21
3.5.1.1 Strategické smery pre finančnú perspektívu	22
3.5.2 Zákaznícka perspektíva	23
3.5.3 Perspektíva interných procesov	24
3.5.4 Perspektíva učenia sa a rastu	25
3.6 IMPLEMENTÁCIA BSC	25
3.6.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu	26
3.6.2 Vyjasnenie stratégie	26
3.6.3 Tvorba Balanced Scorecard	26
3.6.4 Postup pri procese rozšírenia (ROLL – OUT)	27
3.6.5 Zaistenie integrácie BSC	27
3.7 PREČO IMPLEMENTOVAŤ BSC	28
3.7.1 Prínosy implementácie Balanced Scorecard	29
3.7.2 Prekážky a nevýhody zavedenia Balanced Scorecard	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI D PLAST, A. S.	32
4.1 PROFIL SPOLOČNOSTI D PLAST, A. S.	32
4.1.1 História a súčasnosť spoločnosti	33
4.1.2 Výrobný program	34
4.1.3 Organizačná štruktúra	35
4.1.4 Vízia, dlhodobé ciele a motto spoločnosti D PLAST, a. s.	36
5 ANALÝZA VONKAJŠIEHO A VNÚTORNÉHO PROSTREDIA SPOLOČNOSTI D PLAST, A. S.	38
5.1 PEST ANALÝZA	38
5.1.1 Politické a právne faktory	38
5.1.2 Ekonomické faktory	39
5.1.3 Sociálne a kultúrne faktory	39
5.1.4 Technologické faktory	40

5.2	PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	40
5.2.1	Vyjednávacia sila zákazníkov	40
5.2.2	Vyjednávacou silou dodávateľov	41
5.2.3	Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu	41
5.2.4	Hrozba vstupov nových konkurentov	41
5.2.5	Hrozba substitútov	42
5.3	SWOT ANALÝZA	42
5.3.1	Silné stránky	43
5.3.2	Slabé stránky	43
5.3.3	Príležitosti	44
5.3.4	Hrozby	44
5.4	FINANČNÁ ANALÝZA	44
5.4.1	Absolútne ukazovatele	45
5.4.2	Rozdielové ukazovatele	50
5.4.3	Pomerové ukazovatele	51
5.4.4	SPIDER analýza	56
5.4.5	Moderné ukazovatele	57
5.5	SYNTÉZA POZNATKOV VYPLÝVAJÚCICH Z PREVEDENÝCH ANALÝZ	61
6	NÁVRH IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD DO SYSTÉMU RIADENIA SPOLOČNOSTI D PLAST, A. S.	63
6.1	VYTVORENIE ORGANIZAČNÝCH PREDPOKLADOV PRE BSC	63
6.1.1	Časový harmonogram a rozpočet navrhovaného projektu BSC	64
6.2	VYJASNENIE PODNIKOVEJ STRATÉGIE	65
6.3	TVORBA BALANCED SCORECARD	66
6.3.1	Stanovenie strategických cieľov	66
6.3.2	Strategická mapa vzťahov príčin a následkov	68
6.3.3	Výber meradiel, stanovenie cieľových hodnôt a strategických akcií	70
6.4	PROCES ROZŠÍRENIA ROLL - OUT	79
6.5	IMPLEMENTÁCIA BSC DO SYSTÉMU RIADENIA SPOLOČNOSTI	80
6.6	PODPORA BALANCED SCORECARD POMOCOU IT	81
7	NAVRHOVANÉ ODPORÚČANIA A PRÍNOSY SPOLOČNOSTI	82
	ZÁVER	84
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	86
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK	88
	ZOZNAM OBRÁZKOV	89
	ZOZNAM TABULIEK	90
	ZOZNAM PRÍLOH	91

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

ÚVOD

Dnešná doba je pre podniky a spoločnosti charakteristická predovšetkým svojou premenlivosťou. Požiadavky zákazníkov sú neustále vyššie na kvalitu a cenu výrobkov a služieb, a tým vytvárajú akýsi kolobeh zmien na trhu. Aby bol podnik úspešný, musí byť schopný flexibilne reagovať na zmeny v dopyte a ponúknuť zákazníkov, to čo žiadajú. Vedenie firiem sa musí orientovať na vhodný výber stratégie podnikania, aby dosahovala úspechy a zabezpečila si dobré postavenie v silnej konkurencii.

Podstatou každého podniku je zvyšovať svoju výkonnosť, a preto sa v súčasnosti stále viac zameriavajú na výber správneho konceptu merania a riadenia výkonnosti podniku. Dnes ešte stále mnoho podnikov je zameraných na sledovanie svojich minulých období, a tak preferuje merať výkonnosť iba na základe finančných ukazovateľov. A čo prežitie podniku v budúcnosti? Na túto otázku nám odpovedá nový koncept Balanced Scorecard, ktorý sa stáva trendom pre podniky, ktoré zaujíma aj ich prežitie na trhu z dlhodobého hľadiska.

Do nového konceptu Balanced Scorecard sú zabudované finančné aj nefinančné výkonnostné meradlá a je založené na strategickom plánovaní. Autori tohto konceptu Robert Kaplan a David Norton zdôrazňujú, že BSC nie je iba systém meradiel. Je možné ich využiť v podobe strategického manažérskeho systému. Meradlá BSC môžu slúžiť k vyjasneniu vízie a stratégie podniku a ich prevedenie do konkrétnych cieľov, k plánovaniu a komunikácii a k zdokonaleniu spätnej väzby a procesu učenia sa.

Koncept Balanced Scorecard vo svojej podstate zachytáva dôležité faktory, ktoré sú dôležité na dosiahnutie úspechu podniku a taktiež dáva do súladu víziu podniku s jej strategickými cieľmi. Ďalšou výhodou tohto konceptu je, že pri jeho tvorbe nie je iba vrcholové vedenie, ale zapojuje aj zamestnancov podniku. Zamestnanci sa tak viac stotožnia s víziou, kam podnik smeruje a bude im viac záležať na dosahovaných výsledkoch podniku.

Cieľom mojej diplomovej práce je návrh implementácie konceptu Balanced Scorecard do systému riadenia spoločnosti D PLAST, a. s., ktorá v súčasnosti tento koncept nevyužíva. Prostredníctvom mojej vypracovanej diplomovej práce sa chce spoločnosť viac oboznámiť s týmto konceptom, ktorý by sa možno v budúcnosti rozhodla zaviesť do svojho systému riadenia. Spoločnosť patrí do plastikárskeho priemyslu a jej vývojový program je zameraný na výrobu tmelov, pást, granulátov a vytlačovaných profilov pre potravinársky priemysel, stavebníctvo, strojárstvo, automobilový priemysel a spotrebné odvetvie.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Ďalším významným programom je výroba poplastovaných plechov pre stavebníctvo. Spoločnosť má vybudované silné zázemie a prevažnú časť vývozu výrobkov sústreďuje do zahraničia. Jej hlavnou víziou je flexibilne reagovať na požiadavky trhu a plne uspokojovať svojich súčasných a potenciálnych zákazníkov.

Diplomová práca je rozdelená na dve časti. Prvá teoretická časť je prevažne venovaná popisu konceptu Balanced Scorecard, postupu implementácie, prínosom a prekážkam vyplývajúce z tohto konceptu. Praktická časť je zameraná na popis spoločnosti D PLAST, a. s., následne boli prevedené analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti a finančná analýza. Napokon bol zrealizovaný samotný návrh implementácie konceptu BSC do systému riadenia v spoločnosti D PLAST, a. s. spolu so záverečnými odporúčaniami a prínosmi pre spoločnosť.

Dúfam, že pre spoločnosť bude diplomová práca prínosov a vďaka nej získa jasnejší prehľad o riadení výkonnosti spoločnosti prostredníctvom konceptu Balanced Scorecard.

I. TEORETICKÁ ČÁST

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

1 HODNOTA A VÝKONNOST' PODNIKU

„O konkurenčnej schopnosti podniku ako zložitej ekonomickej kategórii svedčí možnosť jej hodnotenia z niekoľkých hľadísk. Konkurenčne schopný podnik by mal byť vnímavý k prianiam a potrebám zákazníkov, hľadať efektívne a k životnému prostrediu šetrné výrobné procesy, mal by uspokojiť všetkých, ktorí sú nejakým spôsobom spätí s daným podnikom. Každý podnik potom môže hodnotiť výkonnosť inak – vlastník podľa splnenia očakávaní ohľadne návratnosti svojich prostriedkov vložených do podnikania, zákazník podľa uspokojení svojich požiadavkou na výrobok alebo službu, ich cenu, rýchlosť dodania, podmienok platenia, dodávateľa a banky podľa schopnosti podniku splácať svoje záväzky, zamestnanci podľa výšky miezd a pracovných podmienok.“ [8, str. 13]

1.1 Hodnota podniku

Hodnota je výhodné meradlo výkonnosti podniku, pretože ako jediná vyžaduje k meraniu kompletné informácie. Pre vysvetlenie pojmu – hodnota podniku, nájdeme v dostupnej literatúre niekoľko rôznych definícií.

Mařík [6, str. 20] definuje hodnotu podniku takto: *„Hodnota podniku je daná očakávanými budúcimi príjmami buď na úrovni vlastníkov alebo na úrovni všetkých investorov do podniku prevedenými na ich súčasnú hodnotu.“*

Ďalšia z Maříkových [6, str. 20] definícií hodnoty podniku znie takto: *„Hodnota podniku nie je objektívnou vlastnosťou celku označovanou podnik, pretože je založená na projekcii budúceho vývoja. Jedná sa teda o odhad.“*

Meranie hodnoty podniku poskytuje spätnú väzbu pre jeho hodnotenie. Bez neho nemôže fungovať progresívny systém riadenia, pretože je všeobecne známe, že „čo nemeriam - to neriadim“.

1.2 Výkonnosť podniku

Vysvetlenie pojmu výkonnosť podniku nenájdeme v žiadnej literatúre ako jednotnú definíciu. Najčastejšie sa výkonnosť podniku chápe ako miera využitia zdrojov, ktoré sa každý podnik snaží najefektívnejšie využiť pre dosiahnutie, čo najvyššej hodnoty podniku.

Ekonomickú výkonnosť podniku chápeme ako schopnosť vytvárať hodnoty, vyjadrené napr. vo forme výnosov z podnikateľských aktivít. Dosiahnutá úroveň výkonnosti je

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

podmienkou a východiskom pre určenie podielov, ktorými bude možné z vytvorených výnosov naplniť očakávania vlastníkov podnikov alebo použiť na reinvestície pre obnovu a rozvoj podnikania, či rozdeliť zamestnancov podniku. Z podstaty podnikania vyplýva, že časť vytvorenej hodnoty je cielene rozdeľovaná aj medzi zákazníkov podniku. [3]

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

2 PRÍSTUPY K RIADENIU A MERANIU VÝKONNOSTI

Riadenie a meranie výkonnosti podniku je hlavnou a veľmi zložitou úlohou podnikových činností. Môžeme ju riadiť a merať rôznymi prístupmi a postupmi a je na každom podniku, ktorý z nich si zvolí. Je však nutné vybrať tie, ktoré vedú k naplneniu poslania podniku.

2.1 Riadenie a meranie výkonnosti

Riadenie výkonnosti predstavuje neustále zlepšovanie podniku cez zlepšovanie jeho jednotlivých častí. Meranie výkonnosti predstavuje metódy k meraniu a oceneniu výkonu, ktoré pomáhajú posúdiť efektivitu účinnosť výkonu a rôznych objektov vo vnútri podniku. Meranie výkonnosti podniku má za sebou dlhý vývoj. Od používania čisto klasických ukazovateľov finančnej výkonnosti až po najnovšie moderné prístupy vyvážených ukazovateľov, z ktorých najznámejší je Balanced Scorecard, ktorý je používaný hlavne v západnej Európe.

2.1.1 Tradičné ukazovatele finančnej výkonnosti

Väčšina tradičných ukazovateľov je založená na účtovných údajov a hlavne na účtovnom výsledku hospodárenia. Preto nemôžu rešpektovať rizikovosť, ani vplyv inflácie a ani náklady obetované príležitosti. Okrem toho tradičné ukazovatele nezohľadňujú ani časovú hodnotu peňazí, čo je závažný nedostatok u projektov s časovým vývojom. [10]

Hodnotenie výkonnosti podniku pomocou finančných ukazovateľov je aj v súčasnosti najpoužívanejšou metódou. Dôvodom je hlavne ich ľahká merateľnosť a všetky údaje potrebné k ich meraniu sú zistiteľné z podnikového účtovníctva.

Tradičné ukazovatele finančnej výkonnosti, ktoré sa najčastejšie používajú:

1. *Ukazovatele zisku* – sú najpoužívanejšími meradlami výkonnosti podniku.
2. *Ukazovatele cash flow* – dokumentujú peňažné toky podniku. Výkaz zisku a strát zaznamenávajú rôzne kategórie výnosov, nákladov a ziskov v obdobiach vzniku, bez ohľadu na to, či vznikajú skutočne reálne príjmy a výdaje. Z tohto dôvodu nastáva obsahový nesúlad medzi nákladmi a výdajmi, výnosy a príjmy, ziskom a stavom peňažných prostriedkov. [8]

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

3. *Ukazovatele rentability* – merajú čistý výsledok podnikového snaženia, ukazujú kombinovaný vplyv likvidity, aktivity a zadlženosti na čistý zisk podniku. [10]
4. *Ukazovatele kapitálového trhu* – ukazovatele tržnej hodnoty kombinujú ako jedinú skupinu ukazovateľov účtovné údaje podniku s očakávaním investorov. Názor investorov na budúcnosť podniku odráža tržná cena podniku. [8]
5. *Súhrne ukazovatele* – zameriavajú sa na určenie zdravého a nemocného podniku, pričom za nemocný podnik je považovaný zvyčajne podnik s ohrozenou likviditou. [8]
6. *Sústava pomerových ukazovateľov* – pre zjednodušenie vzťahov medzi jednotlivými ukazovateľmi sa vo finančnej analýze používa sústava pomerových ukazovateľov. Spočíva v postupnom rozklade vrcholového ukazovateľa na jednotlivé ukazovatele, ktoré ho rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú.

2.1.2 Moderné prístupy k meraniu výkonnosti podniku

Kritika vyššie zmienených tradičných meradiel výkonnosti podniku podporila vznik nových prístupov k meraniu a riadeniu výkonnosti podnikov, ktoré sa postupne v podnikovej praxi udomácnili.

Mařík a Maříková [7] uvádzajú kritéria, ktoré by mal spĺňať moderný ukazovateľ:

- vykazovať čo najužšiu väzbu na hodnotu akcií. Táto väzba by mala byť preukázateľná štatistickými prepočty;
- umožňovať využitie čo najviac informácií a údajov poskytovaných účtovníctvom, vrátane ukazovateľov, ktoré sú na účtovných údajov postavené. Tieto požiadavky smerujú jednak k zníženiu prácnosti prepočtov a jednak k zvýšeniu komunikatívности s doterajšou praxou;
- prekonávať doterajšie námietky proti účtovným ukazovateľom postihujúcich finančnú efektívnosť. Predovšetkým je treba, aby zahrnoval kalkuláciu rizika a bral v úvahu rozsah viazaného kapitálu;

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

- umožňovať hodnotenie výkonnosti a zároveň i ocenenie podniku;
- ukazovateľ by mal umožňovať jasnú a prehľadnú identifikáciu jeho väzby na všetky úrovne riadenia;
- ukazovateľ by mal podporovať riadenie hodnoty.

Nové hodnotové ukazovatele pre meranie výkonnosti firiem, ako sú napríklad EVA, MVA, CFROI, môžu s vyššie zmienenými kritériami pracovať a nachádzať stále väčšie uplatnenie pri prevádzaní manažérskych rozhodovaní. Niekedy však nemusí súčasná hodnota ukazovateľa EVA predpovedať priaznivý vývoj v budúcnosti. Napríklad, spokojnosť zákazníkov môže byť lepšou predikciou schopnosti podniku zvýšiť EVA v budúcnosti než EVA vykazovaná za posledné roky, pretože spokojní zákazníci môžu znamenať vyššie tržby. Rast tržieb je taktiež finančným meradlom. Ak však zahrnieme do nášho logického myslenia spojenie medzi rastom (poklesom) tržieb a budúcu rastovú hodnotu v uvedenom príklade, môžeme vidieť, ako významné sú taktiež nefinančné meradlá.

Nefinančné meradlá musia byť brané v úvahu, pretože môžu byť významnejšími predikciami budúcich EVA a budúcich rastových príležitosti. Koncept EVA môže byť preto výhodne spojený napr. s konceptom Balanced Scorecard (BSC), ktorý dopĺňa finančné meradlá o nefinančné a ponúka pohľad na ich previazanosť.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

3 METÓDA BALANCED SCORECARD

3.1 Základné charakteristiky Balanced Scorecard

Určítým stretom v kritike vypovedajúcej o schopnostiach finančných kritérií pre meranie výkonnosti podniku a posúdením úspešnosti jeho prežitia v budúcnosti je tzv. koncept Balanced Scorecard, často označovaný skrátenu formou BSC. Ako voľný preklad tohto konceptu sa taktiež používa označenie - vyvážený systém hodnotiacich ukazovateľov.

Vlastný koncept Balanced Scorecard má svoje počiatky v roku 1990, keď inštitút Nolana Nortona sponzoroval jednoročný výskumný projekt s názvom „Meranie výkonnosti podniku budúcnosti“, vedúcim projektu bol David Norton s konzultantom Robertom Kaplanom. Základným výsledkom projektu bolo zistenie, že tradičné prístupy merania výkonnosti, založené iba na finančných ukazovateľoch, nie sú dostačujúce. [1]

Zmenu, ktorý koncept BSC priniesol, bolo rozšírenie a prepojenie meraní výkonnosti podniku z doterajších finančných ukazovateľov na meradlá i z ďalších prierezov, tzv. perspektívy činnosti podniku. BSC teda zachováva tradičné finančné meradlá, ktoré vypovedajú o minulých finančných transakciách, čo bývalo dostačujúce pre podniky priemyselovej éry, pre ktoré neboli dlhodobé investície a vzťahov so zákazníkmi kritickými faktormi úspechu. Tieto finančné meradlá sú však nevhodné pre stanovenie stratégie, ktorú si podnik informačného veku musí zvoliť, aby investíciami do zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, procesov, technológií a inovácií vytvorili hodnotu.

3.2 BSC ako manažérsky systém

Inovačné podniky používajú BSC ako strategický manažérsky systém, tzn. k riadeniu svojej dlhodobej stratégie. Meracími vlastnosťami BSC používajú tieto podniky k realizácii kritických manažérskych procesov: [4]

- k vyjasneniu a prevedeniu vízie a stratégie do konkrétnych cieľov,
- ku komunikácii a prepojeniu strategických plánov a meradiel,
- k plánovaniu a stanoveniu cieľov a zladeniu strategických iniciatív,
- k zdokonaleniu strategickej spätnej väzby a procesov učenia sa.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

3.3 Dôvody pre implementáciu BSC

Systém merania výkonnosti veľmi silno ovplyvňuje chovanie ľudí v podniku i mimo neho. Pokiaľ chcú podniky v informačnom veku prežiť a prosperovať, musia použiť riadiace a meracie systémy odvodené z ich stratégie a schopností.

Bolo identifikovaných osem manažérskych problémov, ktoré vyvolávajú potrebu implementácie BSC: [2]

- **Nutnosť presadenia stratégie** – previesť stratégiu do bežnej praxe je dnes hlavným dôvodom pre zavedenie BSC. Touto úlohou sa zaoberá vrcholový management podniku, ktorý zvažuje ako môže byť nová stratégia implementovaná v požadovanom čase a s požadovanou efektivitou.
- **Kritika klasického systému ukazovateľov** – kritika klasického systému ukazovateľov sa stala prvotným impulzom pre vytvorenie BSC. Dôvodom bola nespokojnosť podnikov s ukazovateľmi pre riadenie, ktoré bývali založené iba na finančných údajoch.
- **Nutnosť sprehľadnenia reportingu** – potreba sprehľadnenia reportingu vznikla kvôli často neprehľadným informáciám vnútro podnikového účtovníctva, ktoré nemali žiadnu vypovedaciu hodnotu vhodnú pre riadenie.
- **Nutnosť zjednodušenia procesu plánovania** – zavedenie BSC prináša podstatné zmeny v procese plánovania. BSC ako súčasť strategického plánovania síce túto fázu predĺži, ale na druhej strane je schopná výrazne skrátiť operatívne plánovanie. Celkovo dôjde k skráteniu celého plánovacieho procesu.
- **Nutnosť zlepšenia externého reportingu** – externý reporting sa často využíva pri rozhodovaniach o investíciách.
- **Dominantné postavenie nefinančných veličín pre riadenie** – zisťovanie dodatočných nefinančných veličín podporujúcich riadenie síce predstavuje ďalší náklad, ten je však čiastočne kompenzovaný tým, že výraznejšie zameranie na nefinančné meradlá spôsobuje zoštíhľovanie vnútro podnikového účtovníctva.
- **Organizačné oddelenie útvaru stratégie a controllingu** – následkom oddelenia útvaru stratégie od útvaru controllingu v podniku vznikajú komunikačné problémy

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

vyplývajúce z nejasných plánovacích predpokladov, rozporných informačných podkladov a nejednotných plánovacích a kontrolných procesov.

- **Kon TraG ako podnet k zavedeniu BSC** – Kon TraG (zákon pre kontrolu a sprehľadanie diania v podniku) požaduje po akciových spoločnostiach zavedenie systému včasného varovania a riadenia rizika.

3.4 Vyjasnenie a prevedenie vízie a stratégie

Proces BSC začína tímovou prácou vrcholového managementu, prevádzaním stratégie podniku do konkrétnych strategických cieľov. Pri stanovení finančných cieľov musí tím zvážiť, či sa zameria na rast trhu a obratu, ziskovosť alebo vytváranie cash flow. Obzvlášť v zákazníckej perspektíve musí byť manažérsky tím presný vo výbere zákazníckych a tržných segmentov, v ktorých sa rozhodol konkurovať.

Keď sú definované finančné a zákaznícke ciele, podnik potom stanoví ciele a meradlá pre svoje vlastné interné procesy. BSC kladie dôraz na tie procesy, ktoré sú pre dosiahnutie zvratu vo výkonnosti pre zákazníkov a akcionárov najdôležitejšie. Často tým odhalí celkom nové interné procesy, v ktorých musí podnik dosahovať skvelých výsledkov, aby jeho stratégia bola úspešná.

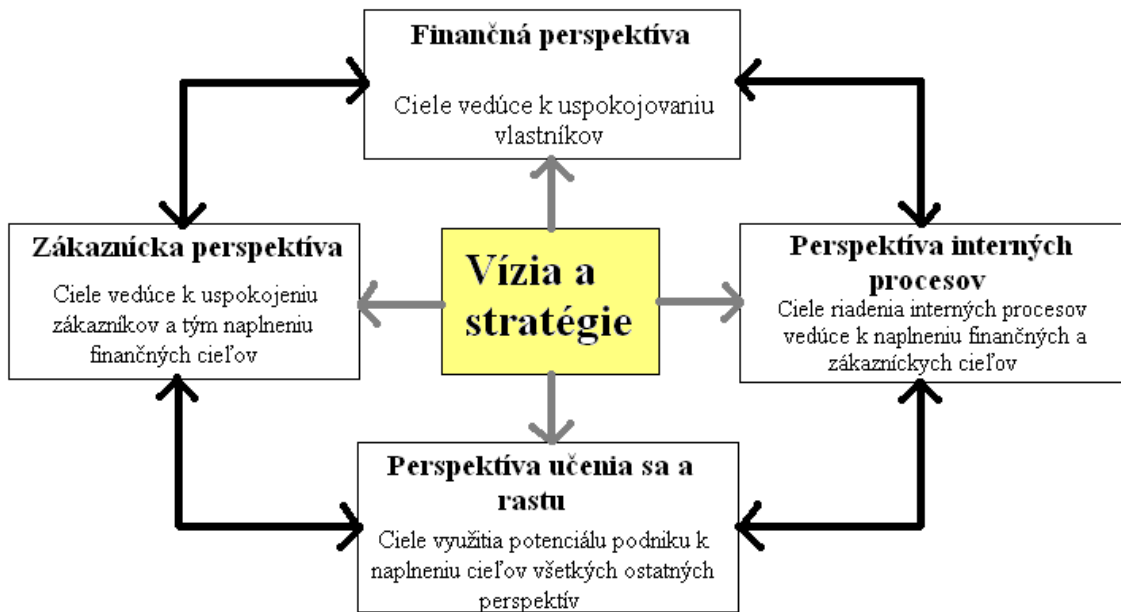
Vývoj BSC nielenže odhaľuje nedostatok konsenzu a tímovej práce, ale tiež k riešeniu tohto problému prispieva. Pretože BSC spracováva vrcholové vedenie ako tímový projekt, vzniká model, ktorý zdieľa celý podnik a jeho okolie a na ktorého riešení sa každý podieľa. Za cieľ, ktorý si BSC vytýčil, sa stáva zodpovedný celý tím, takže BSC slúži ako organizačný rámec vymedzujúci široko pojaté tímové manažérske procesy. Vytvorí súlad a navodzuje ducha tímovej spolupráce medzi všetkými vyššími manažérmi.

Strategická metóda BSC obsahuje štyri vývojové fázy: [13]

1. Ujasnenie a rozpracovanie vízie a stratégie.
2. Nutnosť zavedenia neustálej komunikácie s touto problematikou.
3. Konkretizácia v podobe celkového strategického plánu a jeho rozpracovanie do jednotlivých strategických plánov.
4. Kontrola plnenia strategických plánov a stratégie ako celku.

3.5 Perspektívy BSC

Perspektívy sú základnými piliermi metódy Balanced Scorecard. V odbornej literatúre sú stanovené štyri základné perspektívy: finančná, zákaznícka, interných podnikových procesov a perspektíva učenia sa, tak ako znázorňuje nasledujúci obrázok (Obr.1).



Obr. 1 - Perspektívy konceptu Balanced Scorecard a jeho prepojenie s víziou a stratégiou podniku

Zdroj: [8]

Vymedzenie ani počet perspektív však nie je striktne daný. Podnik má možnosť si prispôbiť perspektívy podľa vlastných potrieb. Perspektívy by mali vyhovovať povahe, veľkosti, zameraniu a produkcii podniku. Podnik by však nemal pracovať s viac ako šiestimi perspektívami. V opačnom prípade by mohlo dôjsť k priveľkej zložitosti, neprehľadnosti a robeniu zbytočných chýb.

3.5.1 Finančná perspektíva

Vo finančnej perspektíve ide o sledovanie spokojnosti vlastníkov – uspokojovanie ich záujmov v podobe adekvátneho zhodnocovania vložených prostriedkov. V tejto súvislosti je treba merať úroveň naplňovania základných kritérií pre hodnotenie podnikania – čistej súčasnej hodnoty. BSC zachováva finančnú perspektívu, pretože finančné ukazovatele sú dôležité pre hodnotenie ekonomických dôsledkov realizovaných akcií. Všetky ciele a

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

generátory hodnoty ostatných perspektív BSC by mali byť prepojené k dosahovaniu jedného alebo viac cieľov finančnej perspektívy. Toto prepojenie k finančným cieľom vyjadruje, že dlhodobým cieľom podniku je tvorba hodnoty a uspokojenia vlastníkov. Kľúčovým cieľom finančnej perspektívy môže byť napr. prevádzkový zisk, ROE, EVA a ďalšie. [8]

Finančné ciele sa môžu v jednotlivých fázach životného cyklu podnikateľskej jednotky veľmi líšiť. Pre zjednodušenie uvádzame iba tri fázy: [4]

- rast,
- udržanie,
- zrelosť.

Rastové podnikateľské jednotky sa nachádzajú v rannej fázy svojho životného cyklu. Ich výrobky majú veľký rastový potenciál. Podnikateľské jednotky v rastovej fázy môžu pracovať so zápornými peňažnými tokmi a nízkym ROCE. Celkovým finančným cieľom pre jednotku v rastovej fázy bude percentuálna miera rastu obratu a miera rastu predaja v cieľových segmentoch, zákazníckych skupinách a regiónoch.

Väčšina podnikateľských jednotiek sa pravdepodobne nachádza vo fázy *udržania*, keď stále priťahujú investície a je od nich vyžadovaná vysoká návratnosť investovaného kapitálu. Od ich podnikateľských jednotiek sa očakáva, že si udržia svoj podiel na trhu a pravdepodobne ho ešte zvýšia.

Niektoré podniku dosiahnu vo svojom životnom cykle fázu *zrelosti*, keď chcú zberať plody investícií uskutočnených v predchádzajúcich dvoch fázach. Takéto podniky už neuskutočňujú rozsiahle investície, investujú len do údržby už existujúcich zariadení a schopností, nie do rozširovanie alebo vytvárania nových. [4]

3.5.1.1 Strategické smery pre finančnú perspektívu

Zistili sme, že každé z troch fázy – rastu, udržaní a zrelosti – odpovedajú trom finančným oblastiam, ktoré ich podporujú: [4]

- rast obratu a mix výrobkov/služieb (marketingový mix),
- znižovanie nákladov/zvyšovanie stratégie,
- využitie zdrojov/investičná stratégia.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Hybné sily a agregované finančné ciele zobrazuje na prípade troch obchodných stratégií a troch finančných oblastí matica na obrázku (Obr. 2).

		Strategické témy		
		Rast obratu a mix výrobkov/služieb	Zníženie nákladov/zvýšenie produktivity	Využitie zdrojov
Stratégie podnikateľskej jednotky	Rast	Miera rastu predaja podľa segmentu. Percento obratu z nových výrobkov, služieb a zákazníkov.	Obrat na zamestnanca.	Investície. Výskum a vývoj.
	Udržanie	Podiel na cieľových zákazníkoch a účtoch. Križový predaj. Ziskovosť zákazníkov a výrobné linky.	Náklady v porovnaní s konkurenciou. Miera zníženia nákladovosti. Nepriame výdaje.	Miera pracovného kapitálu. ROCE podľa kľúčových kategórií aktív. Ukazovatele využitia zdrojov.
	Zrelosť	Ziskovosť zákazníkov a výrobné linky. Percento neziskových zákazníkov.	Jednotkové náklady.	Doba návratnosti. Výkonnosti.

Obr. 2 - Meranie strategických finančných tém

Zdroj: [4]

3.5.2 Zákaznícka perspektíva

V zákazníckej perspektíve je pozornosť zameraná na zákazníka. Táto perspektíva obsahuje skupinu meradiel zákazníckych vstupov, ktoré je možno použiť pre všetky typy podniku. Kľúčové meradlá zákazníckej perspektívy sú zobrazené v obrázku (Obr. 3).

Podiel na trhu	Odráža podiel obchodu na danom trhu.
Získavanie nových zákazníkov	Meria absolútne alebo relatívne mieru, ktorou podnikateľská jednotka získava nových zákazníkov a zákazky.
Udržanie zákazníkov	Sleduje v absolútnych alebo relatívnych číslach mieru, s ktorou si podnikateľská jednotka uchováva mimoriadne vzťahy so zákazníkmi a stará sa o ne.
Spokojnosť zákazníkov	Stanovuje úroveň spokojnosti podľa konkrétnych kritérií výkonnosti pomocou hodnotovej výhody.
Ziskovosť zákazníkov	Meria čistý zisk, ktorý zákazník alebo tržný segment prinášajú po odčítaní zvláštnych výdajov na podporu zákazníka.

Obr. 3 - Zákaznícka perspektíva – základné meradlá

Zdroj: [4]

Zákaznícka perspektíva nadväzuje na finančnú perspektívu a na tvorbu hodnoty prostredníctvom dosiahnutých tržieb a ziskovosti jednotlivých zákazníkov, trhov, výrobných rad.

3.5.3 Perspektíva interných procesov

Podnikové procesy je treba riadiť a organizovať tak, aby výstup podniku mal parametre požadované zákazníkmi a pritom bol uskutočnený čo najhospodárnejšie, tzn. s najpriaznivejším pomerom vzťahu výstup/vstup. To znamená sústrediť sa na hodnotový reťaz zostavený z: [8]

- *Inovačného procesu*, v rámci ktorého je hľadanie možnosti zlepšovania užitočnosti výrobkov z hľadiska potrieb zákazníkov. Sledujú a vyhodnocujú sa informácie o nových príležitostiach a požiadavkách a na základe tohto sú navrhované a vyvíjané alebo zlepšované výrobky.
- *Prevádzkového procesu*, ktorý začína objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Je sledovaná a vyhodnotená dĺžka trvania a spoľahlivosti prevádzkového procesu, kvalita procesu a samozrejme náklady na proces.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

- *Popredajného procesu*, ktorý zahŕňa vysporiadanie inkasa za predané výrobky a zaistovanie rýchleho, spoľahlivého a dostupného servisu.

V rámci interných procesom sú dôležité tri parametre: [8]

- meranie nákladov,
- riadenie kvality procesov,
- doba cyklu.

3.5.4 Perspektíva učenia sa a rastu

Schopnosť dosiahnuť ambiciózne finančné a zákaznicke ciele a ciele interných procesov závisí na schopnostiach podniku učiť sa a rásť. Dosiahnutie vysokej výkonnosti vyžaduje značné investície do ľudí, systémov a procesov, ktoré vytvárajú schopnosti podniku.

Väčšina podnikov používa zamestnanecké ciele prevzaté z troch skupín výstupných meradiel a tieto tri kľúčové meradlá sa týkajú: [4]

- spokojnosti zamestnancov,
- udržiavanie zamestnancov,
- produktivity zamestnancov.

V rámci týchto kľúčových meradiel je cieľom spokojnosti zamestnancov dať hybnú silu dvom ďalším meradlám - lojalite a produktivite zamestnancov.

3.6 Implementácia BSC

Konečný efekt Balanced Scorecard závisí predovšetkým na kvalite jej implementácie. Správna a úspešná implementácia však vyžaduje diferencovanú a premyslenú štruktúru. Pri zavádzaní BSC v podnikoch sa v rámci realizovaných projektov najlepšie osvedčil koncept, ktorý predpokladá rozdelenie implementácie BSC do päť fáz. Toto rozdelenie vzniklo na základe modelu Horváth & Partners a garantuje vybudovanie a upevňovanie koncepcie riadenia, ktorá umožní úspešnú realizáciu podnikových stratégií.

Rozdelenie implementácie do piatich fáz je nasledovné: [2]

- vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu,
- objasnenie stratégie,

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

- tvorba Balanced Scorecard,
- postup pri procese rozširovania (ROLL - OUT),
- zaistenie integrácie Balanced Scorecard.

3.6.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu

Organizačné predpoklady majú dva významy. Tým prvým je nutnosť definície koncepčných pravidiel, ktoré budú platiť pre všetky jednotky, v ktorých má byť Balanced Scorecard zavedený. K tomu patrí predovšetkým stanovenie perspektív a rozhodnutí o tom, pre ktoré organizačné jednotky a úrovne podniku má byť Balanced Scorecard vytvorený. Druhým predpokladom pre bezproblémový priebeh projektu implementácie BSC sú samozrejme pravidla týkajúce sa zaistenia riadiaceho vlastného projektu, to znamená organizácia projektu, priebeh projektu, zaistenie potrebných informácií a komunikácia, štandardizácia používaných metód a určenie kritických faktorov úspechu. Z dôvodu tesnej spolupráce manažérov rôzneho odborného zamerania z rôznych riadiacich úrovniach je profesionálny projektový management pri zavádzaní BSC veľmi dôležitý.

3.6.2 Vyjasnenie stratégie

Balanced Scorecard je predovšetkým koncepciou pre realizáciu už existujúcich stratégií a nie nástrojom pre tvorbu nových stratégií. BSC konkretizuje stratégiu v podobe strategického zámeru, prevedie ju do realizovateľnej podoby prostredníctvom cieľov a odpovedajúcich strategických akcií.

Táto fáza plní úlohu vyjasnenia strategického zamerania. Na podstate a vymedzení sa musí jednoznačne zhodnúť všetci vedúci pracovníci, inak nemožno pokračovať v ďalších krokoch implementácie metódy.

3.6.3 Tvorba Balanced Scorecard

V tejto fázy vzniká BSC pre vymedzenú organizačnú jednotku. To môže byť celý podnik, podniková divízia, obchodná jednotka alebo interné servisné oddelenie.

Hlavnými bodmi sú:

- určenie základnej architektúry BSC,
- informovaný a motivovaný tím zložený z top managementu,
- jasné postupy a metodické štandardy,

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

- zdokumentovaná stratégia, ktoré je zrelá pre tvorbu BSC.

Na základe štruktúry BSC prebiehajú v príslušných podnikových jednotkách nasledovné kroky a ich spracovanie predstavuje jadro implementácie BSC:

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

3.6.4 Postup pri procese rozšírenia (ROLL – OUT)

Fáza „roll-out“ neznamená nič iného, ako len aplikáciu postupov 3. fázy na viacerých organizačných jednotkách podniku. Odtiaľto plynie úžitok z jednotného porozumení stratégie, tak i z hľadiska možnosti monitorovanie všetkých miest. Roll-out Balanced Scorecard veľmi často vedie k zvýšeniu kvality celopodnikového strategického riadenia, pretože:

- ciele a strategické akcie z organizačne nadriadených jednotiek sa dôsledne prevedú do BSC podriadených organizačných jednotiek – tento proces sa tiež nazýva vertikálna integrácia cieľov. Tým sa zvyšuje pravdepodobnosť, že budú dosiahnuté strategické ciele nielen celého podniku, ale i jednotlivých obchodných oblastí,
- na horizontálnej úrovni môžu byť vďaka BSC lepšie vzájomne zladené ciele a strategické akcie jednotiek – tu hovoríme o horizontálnej integrácii cieľov.

3.6.5 Zaistenie integrácie BSC

Pokiaľ by sa integrácia BSC ukončila vypracovaním strategických cieľov, reťazcov príčin a následkov, meradiel, cieľových hodnôt a strategických akcií pre jednu organizačnú jednotku, prinieslo by to iba jednorazové silnejšie zameranie na stratégiu. Rozhodovanie a bežné spôsoby jednania majú byť ale na aktuálnej stratégii zamerané trvalo. Dôležitým cieľom BSC je preto vytvorenie organizácie, ktorá sa flexibilne prispôsobuje stratégii. K tomu je nutné BSC prepojiť s manažérskymi systémami riadenia.

Pre prepojenie BSC so stávajúcimi systémami riadenia je predovšetkým potrebné:

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

- controlling, ktorý sleduje dôslednú realizáciu strategických akcií stanovených v Balanced Scorecard,
- integráciu BSC do strategického a operatívneho plánovania za účelom kontinuálneho prispôsobovania novej stratégie a presného prevedenia operatívnych cieľov a strategických akcií do ročných plánov a rozpočtov,
- integrácia do systémov reportingu, aby bolo možné priebežne sledovať dosahovanie cieľov,
- integrácia do systémov riadenia ľudských zdrojov, ktoré slúžia k zakotveniu operatívnych cieľov a strategických akcií do zjednaných osobných cieľov.

3.7 Prečo implementovať BSC

Jedným z hlavných dôvodov, prečo v súčasnosti podniky premýšľajú o prehodnotení systému merania výkonnosti a jeho zmene je nedostatočnosť tradičného finančného pojatia. Za najväznejšie nedostatky sa považuje:

- hodnotenie je veľmi jednostranne sústredené na finančnú oblasť podniku, čo vedie ku skresleniu výsledkov činnosti podniku. Finančné ukazovatele dávajú podniku informácie o minulosti, ale neodpovedajú na otázku, ako zvyšovať výkonnosť v budúcnosti,
- v tradičných finančných modeloch neexistujú nástroje prepojujúce jednotlivé útvary, tak aby mohli efektívne dosahovať strategických cieľov,
- často sú merané ukazovatele, ktoré sú ľahko vyjadriteľné a nie tie, čo sú pre fungovanie podniku dôležité.

K ďalším dôvodom pre implementáciu BSC patrí prevádzkové prostredie, v ktorom dnešné podniky fungujú. Toto prostredie sa veľmi rýchlo mení a vyžaduje od podnikov značnú flexibilitu, prispôsobivosť, komunikáciu a neustálu pripravenosť prijímať nové veci.

Dôvodom sa stala aj nutnosť prevedenia stratégie do bežnej praxe. Pre dnešné podnikanie je charakteristické skracovanie životnosti stratégie, a preto sa ukazuje byť schopnosť rýchlej a efektívnej realizácie kľúčovou.

Taktiež je dôležitá aj potreba sprehl'adnenia reportingu. Reporting často zahŕňa rozsiahle a objemné informácie z vnútro podnikového účtovníctva, ktoré však nemajú žiadnu

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

vypovedaciu hodnotu v súvislosti s realizáciou strategických cieľov. Poskytuje iba finančné informácie.

Pre implementáciu BSC taktiež hovorí nutnosť zjednodušiť proces plánovania. Strategické a operatívne plánovanie je príliš dlhé na možnosť pružnej reakcie na novú konkurenčnú situáciu.

Ďalším závažným dôvodom je snaha sprehľadniť externý reporting. Doposiaľ sa k investorom a vlastníkom dostávali prevažne informácie a meradlá finančného charakteru, ale teraz je potreba sprehľadniť strategický potenciál podniku doplnením o ďalšie nefinančné meradlá.

3.7.1 Prínosy implementácie Balanced Scorecard

- Systém BSC umožňuje priebežnú kontrolu plnenia strategických cieľov za pomoci kontroly hodnotového plnenia týchto ukazovateľov.
- BSC poskytuje prehľadné reálne výkonnosti všetkých podnikových procesov a to umožňuje efektívne riadenie a hodnotenie skutočných efektívnosti investícií.
- Vplyvom BSC dochádza k prepojeniu stratégií s operatívnymi činnosťami praxe, teda prevedenia strategických zámerov do praxe.
- Balanced Scorecard umožňuje skvalitnenie riadenia podniku a zlepšenie alokácie zdrojov.
- BSC umožňuje prepojenie všetkých stupňov riadenia, zamerané na rovnaké ciele a ich spracovanie pre jednotlivé úrovne organizácie. Je nástrojom k zavedeniu stratégie až do úrovne každodenného rozhodovania. Vytvára jasnú väzbu medzi stratégiou jednotlivými oddeleniami a podnikovou stratégiou.
- Balanced Scorecard sústreďuje pozornosť na plnenie stratégie a tým vytvára budúcu perspektívu. Kontrola minulého vývoja je iba nástrojom.
- Zahŕňa v sebe nielen súbor finančných a nefinančných meradiel, ale postupnosť krokov k dosiahnutiu stanovenej výkonnosti firmy.
- Prevádza stratégiu do jednotlivých cieľov, ktoré sú zrozumiteľné všetkým úrovniam riadenia. Zamestnanci tak vidia svoju prácu v celkovom kontexte. Dochádza k výraznému posunu v kultúre podniku.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

- Nový smer motivácie. Jednoduchší prístup k odmeňovaniu. To nie je založené iba na dosahovaní výkonov, ale posúva sa ku vzťahu k plánom, inováciám a zmene kultúry spoločnosti.

3.7.2 Prekážky a nevýhody zavedenia Balanced Scorecard

- Častý je problém nejasnej a obecnej formulácie stratégie. Je dôležité ujasniť si, či je možné realizovať hlavné ciele stratégie, konkretizovať ich a spojiť ich so strategickými akciami.
- V podnikoch chýba dostatočná znalosť konkurencie a trhu. Odporúča sa prevádzať benchmarking.
- Zanedbáva zložky ľudských zdrojov. Podmienkou ďalšieho vývoja je delenie vytvorenej hodnoty medzi zákazníkov, vlastníkov, zamestnancov a dodávateľov.
- Značná prácnosť pri zavádzaní.
- Náročnosť na integráciu súvislostí, informácií a komunikácie a tým i na technologickú podporu, ktorá zaisťuje toto zdieľanie a komunikovanie.

Napriek tomu, že implementácia metódy Balanced Scorecard prináša určité problémy a ťažkosti v súvislosti s prácnosťou a nutnosťou zaviesť celkom nový systém riadenia a predovšetkým myslenia do podnikovej praxe, získava tým podnik nástroj a hodnototvorné hybné sily vedúce k vyššej dlhodobej výkonnosti a konkurencieschopnosti. Podmienkou však je pripravenosť podniku na implementáciu metódy.

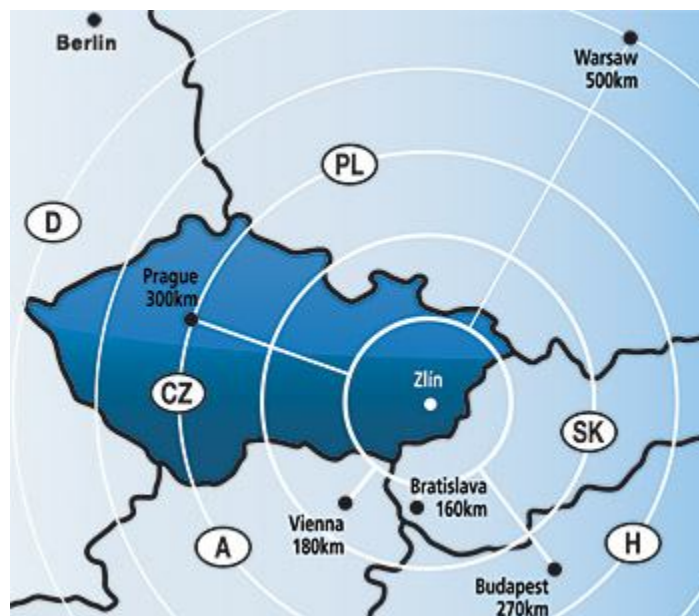
II. PRAKTICKÁ ČÁST

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI D PLAST, A. S.

4.1 Profil spoločnosti D PLAST, a. s.

Názov:	D PLAST, a. s.
Sídlo:	Lužkovice 206, 763 11 Zlín
Právna forma:	od 1.7.2006 zmena organizačnej formy so spoločnosti s ručením obmedzeným na akciovú spoločnosť
Vznik:	2.5.1991
Základný kapitál:	21 913 000 Kč
Počet zamestnancov (2008) :	94
Typ výroby:	výroba tmelov, pást, granulátov a vytlačovaných profilov pre potravinársky priemysel, stavebnícky, strojársky a automobilový priemysel a spotrebné odvetvie



Obr. 4 - Lokalizácia spoločnosti D PLAST, a. s. [14]

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

4.1.1 História a súčasnosť spoločnosti

História spoločnosti D PLAST, a. s.:

1990

- vznik firmy D PLAST, spol. s r. o. – výroba zameraná na výrobky z PVC

1992

- sídlo firmy a výroba presunutá do Zlína – Malenovic

1993

- zlúčenie vývoja PVC tmelov pre automobilový priemysel firmy D PLAST a výroby firmy Vulkan do firmy Vulkanplast a. s.

1997

- výstavba nového sídla firmy D PLAST v Lužkovicích a zahájenie výroby v novom areály

2000

- vznik dcérskej firmy D PLAST – EFTEC a. s., vyčlenenie tesniacich prvkov pre automobilový priemysel z firmy D PLAST
- inštalácia novej technológie na miešanie PVC plastisolov

2000 – 2003

- rozvoj výroby granulátov pre potravinársky priemysel
- rozšírenie výrobného areálu v priemyselovej zóne Zlín – Príluky
- výstavba nového administratívneho a výrobného sídla firmy D PLAST
- inštalácia nových výrobných technológií

2004 – 2005

- rozvoj extruzných technológií
- naplnenie kapacity granulačnej linky

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

2006

- zmena právnej formy na a. s.

2007

- otvorenie logistického centra

Súčasnosť spoločnosti D PLAST, a. s. :

- spoločnosť D PLAST, a. s. v posledných 3 rokoch vynaložila veľké investície na sprevádzkovanie dvoch hál (1. výrobná hala sériovej výroby s výskumno-vývojových centrom za 43 mil. Kč bola skolaudovaná v roku 2009 a 2. hala na zásoby za 23 mil. Kč bola skolaudovaná v roku 2007).
- výnosy spoločnosti D PLAST, a. s. sa v roku 2008 v porovnaní s rokom 2007 zvýšili o 11 %, t.j. 517 604 000 Kč. Produktivita práce na jedného zamestnanca (z celkových výnosov) rástla medziročne z 5 364 000 Kč na 5 506 000 Kč (nárast o 3 %). Čo sa týka jednotlivých výrobných programov, resp. skupín výrobkov, tak najvyšší absolútny a relatívny medziročný nárast výnosov bol zaznamenaný u potravinárskych granulátov a pást, a to viac ako 44 mil. Kč, čo predstavuje zvýšenie o 20 %.

4.1.2 Výrobný program

Výrobný a vývojový program spoločnosti je zameraný na výrobu tmelov, pást, granulátov a vytlačovaných profilov pre potravinársky priemysel, stavebníctvo, strojárstvo, automobilový priemysel a spotrebné odvetvie. Ďalším významným programom je výroba poplastovaných plechov pre stavebníctvo.

Do roku 2003 bola súčasťou výrobného programu výroba tmelov pre automobilový priemysel. Táto bola koncom roku 2003 presunutá do dcérskej firmy D PLAST – EFTEC, a. s.

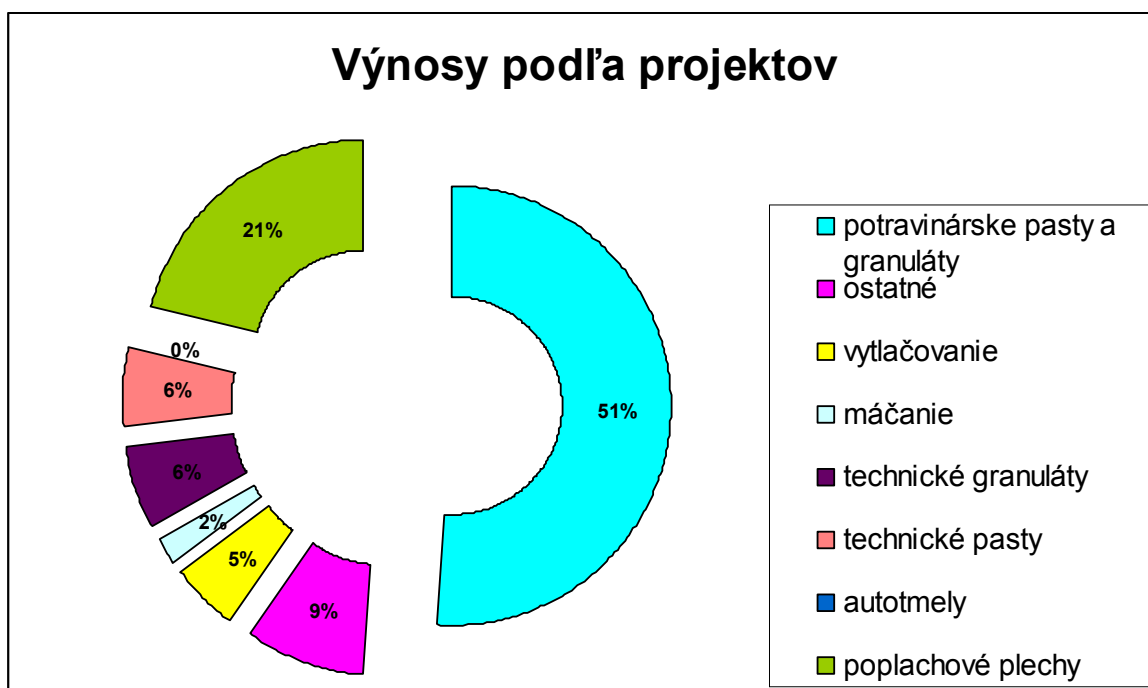
Pre potravinársky priemysel dodávajú potravinárske pasty a potravinárske granuláty. Tieto sú aplikované ako tesniace hmoty pre kovové fľaškové uzávery určené k baleniu nápojov a potravín.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Pre stavebné odvetvie produkuje plechy poplastované farebnú ochrannú vrstvu na bázi PVC. Tieto sú používané v strešných hydroizolačných systémoch ako ukončovacie a kotviace plechové prvky. Ďalej pre túto sféru užitia vyrábame tesniace tmely na kaučukovej bitumenovej báze.

V textilnom priemysle, strojárstve a spotrebných odvetviach nachádzajú svoje uplatnenie najmä technické pasty, a to pre aplikácie máčania, rotačné odlievanie, ochranu závesov galvanických lázní a hadíc, tesnenie vzduchových a olejových filtrov. Významnou oblasťou je využitie technických pást na impregnáciu tkanív a nanosovaní tkaných a netkaných textílii.

Ďalším výrobným programom je povrchová ochrana rôznych kovových výrobkov - skladovacích a prepravných paliet, ručného náradia, nástrojov, držiakov, konzol, nosičov, krytov a výroba ochranných krytov, madiel, držadiel a tesnení.



Graf 1 - Percentuálne rozdelenie výnosov podľa projektov [16]

4.1.3 Organizačná štruktúra

- *predseda predstavenstva:* Ing. Jiří Drag, CSc.
- *člen predstavenstva:* Ing. Ladislav Košárek

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

- *člen predstavenstva:* Ing. Marcela Dragová
- *riaditeľ:* Ing. Ladislav Košárek
- *zástupca riaditeľa:* Ing. Jaroslav Šich

Vedúci úsekov:

- *úsek ekonomiky a personalistiky:* Ing. Martin Tomek
- *úsek Lužkovice:* Ing. Pavel Knap
- *úsek Mladcová:* Ing. David Pivoňka

4.1.4 Vízia, dlhodobé ciele a motto spoločnosti D PLAST, a. s.

Vízia spoločnosti

- **udržať a rozšíriť podiel na trhu** – hlavnou prioritou spoločnosti je rozšíriť svoju pozíciu na trhu granulátov a vytlačovacích výrobkov
- **monitorovanie situácie na trhu** – pre tieto účely má spoločnosť oddelenie marketingu a výborne fungujúcu spoluprácu s externými subjektmi
- **rozširovanie produkcie** – spoločnosť dosahuje neustálym zavádzaním nových výrobných projektov
- **zefektívniť cesty distribúcie**
- **orientácia na zákazníka** – byť schopný rýchlo a kvalitne reagovať na požiadavky zákazníkov
- **ochrana životného prostredia**
- **kvalita výrobkov**
- **inovácia** – spoločnosť musí neustále inovovať svoje procesy a produkty, čo je dané najmä dynamikou odvetvia
- **diverzifikácia predmetu činnosti** - nosné produktové skupiny – granuláty, poplastované plechy, vytlačovanie
- **vzdelanie zamestnancov** – spoločnosť kladie dôraz na zvyšovanie jazykovej vybavenosti zamestnancov

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Dlhodobé ciele spoločnosti

Ekonomické ciele a finančné ciele

- zvyšovanie hodnoty a stability spoločnosti
- udržať pozitívny tok cash-flow
- rozširovanie stávajúcej produkcie zavádzaním nových výrobných programov
- maximálne využívanie kapacít vývojového oddelenia spoločnosti
- venovať náležitú starostlivosť ochrane životného prostredia

Investičné ciele

- investovanie najmä do vývoja konkurencieschopných výrobkov s vyššou pridanou hodnotou
- zabezpečenie bezproblémového financovania investícií za pomoci významných finančných ústavov

Motto spoločnosti

Spoločnosť nemá presne určené motto, dalo by sa však jednoducho vyjadriť ako „*flexibilita*“. Týmto výstižným mottom sa spoločnosť snaží viesť svoju obchodnú činnosť.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

5 ANALÝZA VONKAJŠIEHO A VNÚTORNÉHO PROSTREDIA SPOLOČNOSTI D PLAST, A. S.

Podnik nie je iba to, čo tvorí jeho vnútornú podstatu, ale taktiež podnik tvorí a dotvára jeho okolie a prostredie, v ktorom pôsobí. Preto pre kvalitné spracovanie Balanced Scorecard v každom podniku je dôležité dôkladne poznať jeho strategickú analýzu a odhaliť tak jeho vnútorné a vonkajšie vplyvy pôsobiace na podnik ako celok.

Jednotlivé nasledovné analýzy zamerané na spoločnosť D PLAST, a. s. som vypracovala na základe rozhovoru s manažérom pre rozvoj trhu danej spoločnosti.

5.1 PEST analýza

Analýza udalostí a trendov v politickej, ekonomickej, sociálnej a technologickej oblasti (PEST) poskytuje managementu širší pohľad na situáciu organizácie a jeho okolité prostredie orientované na perspektívu. Takýto pohľad užitočným spôsobom ovplyvňuje úvahy o smeru riadenia organizácie. Musí však byť zameraný na zákazníka a dávať prehľad o takých faktoroch, ktoré by mohli znamenať budúce príležitosti alebo hrozby pre organizáciu. [12]

5.1.1 Politické a právne faktory

V súčasnosti dôležitosť politických a právnych faktorov neustále rastie, pretože činnosť a riadenie spoločnosti D PLAST, a. s. podlieha celej rade zákonov a nariadení. Tým, že sa Česká republika v roku 2004 stala členom Európskej únie, musí sa v mnohých smeroch prispôbiť EU. Veľkým zmenám a úpravám podliehajú najmä normy a štandardy, ktoré sa musia zhodovať s legislatívou EU. To môže mať pozitívny alebo negatívny dopad na vývoj spoločnosti.

V súčasnosti nie je politická situácia príliš priaznivá, je veľmi nejednotná a neustále sa mení obsadenie v kľúčových funkciách. Vláda sa snaží podporovať podnikanie z európskych fondov a tiež sa snaží o znižovanie korupcie, ktorá tak veľmi zasahuje do podnikateľskej sféry.

V oblasti daňovej politiky došlo k pozitívnej zmene spočívajúcej v znížení sadzby dane z príjmu právnických osôb. V roku 2007 táto sadzba činila 24 % a postupne klesala do roku 2010 až na 20 %.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Česká republika sa rozhodla pre vstup do menovej únie a prijatie spoločnej európskej meny euro. Tento prechod sa predpokladá uskutočniť v roku 2013, avšak hlavnou prekážkou pre splnenie kritérií je stav verejných financií a to predovšetkým vysoký vládny deficit. Spoločnosť túto skutočnosť považuje za veľmi výhodnú, keďže množstvo obchodov realizuje v zahraničí. Prijatie eura by pre ňu znamenalo uľahčenie platobného styku, znižovanie kurzového rizika a transakčných nákladov.

5.1.2 Ekonomické faktory

Do Českej Republiky sa globálna kríza na finančných trhoch a následná recesia premietli výrazným spomalením hospodárskeho rastu v roku 2008 a poklesom HDP v roku 2009. Hospodárenie vládnych inštitúcií za rok 2008 tak dopadlo o niečo horšie než sa očakávalo: vládne saldo dosiahlo -2,1 % HDP. Zhoršenie hospodárenia štátu sa ďalej výrazne zrýchlilo v dôsledky silného účinku automatických stabilizátorov a vládnych stimulačných balíčkov na podporu ekonomiky. Českej Republike sa napriek tomu vyhla kríza bankového sektoru. I s vylúčením politických faktorov je v súčasnosti makroekonomický a fiškálny vývoj zaťažený značnými neistotami. Prioritou fiškálnej politiky pre nasledujúce obdobie bude zníženie deficitu vládneho sektoru a zlepšenie štrukturálnych parametrov verejných financií. [16]

I napriek negatívne dopadu hospodárskej krízy na Českú Republiku, táto udalosť nijak negatívne nepoznačila spoločnosť D PLAST, a. s. Pokles tržieb na polovinu boli zaznamenané iba pri jednej zo štyroch výrobných oblastí spoločnosti, a to extruziách, ktoré aj tak tvoria iba jednu devätinu z celkových tržieb, takže tento pokles nebol pre spoločnosť veľmi dôležitý.

5.1.3 Sociálne a kultúrne faktory

Spoločnosť D PLAST, a.s. venuje náležitú pozornosť ochrane životnému prostrediu. Systém minimalizácie vzniku a triedenie jednotlivých zložiek odpadov je pod dozorom externej autorizovanej spoločnosti, ktorá zaisťuje ich likvidáciu a dodržovanie platnej legislatívy v oblasti odpadového hospodárstva. Systém odpadového hospodárstva je neustále zdokonaľovaný, o čom svedčí neustále sa znižujúce množstvo produkovaných odpadov vzhľadom k objemu výroby.

Ďalším faktorom, ktorý hrá v spoločnosti významnú úlohu, je odborné vzdelanie a kvalifikácia zamestnancov. Negatívnym javom v súčasnosti, ktorý postihuje spoločnosť,

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

je nedostatok študentov na školách s technickým zameraním, ktorí tvoria dôležitú skupinu zamestnancov v spoločnosti. Ďalším problémom je ich nedostatočná jazyková vybavenosť, keďže spoločnosť má prevažne zahraničnú klientelu. Preto je pre spoločnosť prioritné venovať pozornosť zvyšovaniu kvalifikácie a odborného vzdelania svojich zamestnancov, a to organizovaním rôznych výcvikov, školení a jazykových kurzov. Neustále meniace sa normy a legislatívy v plastikárskom priemysle predstavujú predovšetkým pre legislatívnych pracovníkov v spoločnosti permanentné zaškolenia v tejto oblasti.

Veľká časť zamestnancov je pracovne veľmi vyťažená, a preto spoločnosť myslí aj na ich zdravie a každý mesiac im prispieva aktivity v rámci voľného času, napríklad na plaváreň, saunu alebo masáže. Taktiež organizuje zájazdy, ktorými podporuje budovanie a udržiavanie vzájomných vzťahov pracovníkov.

5.1.4 Technologické faktory

V súvislosti s predmetom činnosti je spoločnosť nútená neustále investovať masívne finančné prostriedky do kvalitných a moderných strojov a zariadení. Neustála obnova strojného a technologického zariadenia je síce nákladnou záležitosťou, ale zvyšuje sa tým konkurencieschopnosť výrobkov na českom a zahraničnom trhu. Táto obnova väčšinou spoločnosti skvalitní, zefektívni a zjednoduší výrobu. Taktiež sa tým zvýši kapacita a produktivita práce.

5.2 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Veľmi užitočným a často využívaným nástrojom analýzy odborového okolia podniku je *Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia*. Model vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobiaca v určitom odvetví, resp. na určitom trhu, je predovšetkým určovaná pôsobením piatich základných činiteľov. [5]

5.2.1 Vyjednávacia sila zákazníkov

Spoločnosť D PLAST, a. s. má svojich zákazníkov po celom svete. Ťažisko predajov leží v Európe, mimo európski zákazníci tvoria 11% predajov. Spoločnosť vyváža aj do krajín, ako napríklad Brazília, Keňa, Indonézia. Prostredie je plno konkurenčné, takže zákazníci majú možnosť väčšej voľby. Spoločnosť sa preto snaží zákazníkov presvedčiť najmä svojou kvalitou, cenou a pohotovou reakciou na potreby zákazníkov.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

K najväčším tradičným zákazníkom patria spoločnosti Can Pack S.A., Pelliconi s.p.a., GCS, Astir Vitogiannis. Spoločnosť D PLAST, a. s. im za svoju vernosť poskytuje bonusy za odoberané množstvá.

5.2.2 Vyjednávacou silou dodávateľov

Medzi najväčších dodávateľov spoločnosti D PLAST, a. s. zaraďujeme veľké nadnárodné petrochemické spoločnosti, ako napríklad Exxon Mobile, Kraton Polymers, SABIC, Eni. Tieto spoločnosti môžeme charakterizovať ako spoločnosti s možným oligopolným chovaním, z čoho vyplýva, že majú dominantné postavenie pri stanovení cien. Vzhľadom k nižšiemu objemu nakupovaných surovín je vyjednávacía pozícia spoločnosti D PLAST potlačená.

5.2.3 Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu

Spoločnosti D PLAST, a. s. plynú 2/3 tržieb z predaja tesniacich viečok, preto spoločnosť venuje tejto oblasti najväčšiu pozornosť. Uvedieme si pár príkladov firiem z rôznych krajín zaoberajúcich sa taktiež touto oblasťou výroby a ich silné a slabé stránky, ktoré predstavujú pre spoločnosť výhody a nevýhody v nasledovnom presadzovaní sa na trhu.

- *Špecializované firmy* – ACTEGA (Nemecko), GRACE DAREX (Francúzsko)
 - + výhody: úzka špecializácia, know - how, geografická poloha
 - nevýhody: vyššie náklady na pracovnú silu
- *Petrochemické spoločnosti* – ARKEMA (Francúzsko)
 - + výhody: lepší prístup ku komoditám
 - nevýhody: slabé zameranie
- *Firmy z Ázie* – ORIENTAL CONTAINERS (India), ATP (Indonézia)
 - + výhody: lacná pracovná sila, lacné suroviny
 - nevýhody: horšia kvalita surovín než v Európe

5.2.4 Hrozba vstupov nových konkurentov

Spoločnosť D PLAST, a. s. nemusí pociťovať hrozbu prílivu nových konkurentov do oblasti výroby tesnení na viečka, kde patrí medzi najväčších výrobcov v Európe s účasťou až 45 % na trhu. Pre veľké firmy je tento trh malý a nezaujímavý. Pre vstup malých firiem

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

to tejto oblasti podnikania existujú značné prekážky so splnením prísnych kritérií pre získanie certifikácie a splnenie noriem pre styk s potravinami.

5.2.5 Hrozba substitútov

K hlavnej činnosti spoločnosti D PLAST, a. s. patrí výroba korunkových uzáverov, ktoré sa využívajú na uzatváranie fliaš. Tento produkt pôsobí na trhu už veľmi dlho a ani do budúcnosti sa nepredpokladá, že by mal byť nahradený iným substitútom. Určité zmeny, ktoré si vynútila doba, sa týkali len tesniacich hmôt používaných u korunkových uzáveroch. Ukážeme si hierarchické zmeny, ktorými prešli tieto tesniace hmoty:

- *Od roku 1920 do 1970* – ako tesniaca hmota u korunkových uzáveroch sa využíval korok, ktorý sa vlepoval konskou krvou. Neskôr sa musel zameniť korok za inú formu tesniacej hmoty najmä z týchto dôvodov: nedostatok korku na svete, zlá hygiena kvôli využívaniu konskej krvi, uzatvorené fľaše týmto typom uzáverov nevydržali dlho, pretože sa nemohli pasterizovať.
- *Od roku 1970 do 1980* – použitie materiálu PVC plastisoly ako tesniacej hmoty
- *Od roku 1980 do 1985* – použitie materiálu PVC granuláty ako tesniacej hmoty, ktoré umožňovali rýchlejšiu a čistejšiu výrobu.
- *Od roku 1985 do súčasnosti* - ako tesniaca hmota sa používa materiál PVC free granulát. Používanie tohto typu materiálu si vynútila európska legislatíva, ktorá týmto spôsobom chce chrániť predovšetkým životné prostredie.

Ak bude potrebné, tak spoločnosť sa dokáže flexibilne prispôbiť akejkoľvek zmene u tesniacich hmôt, a preto sa neobáva prípadného zaostávania za najnovšími trendmi na trhu v tejto oblasti.

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojom, koncepčným rámcom pre systematickú analýzu, zameranú na charakteristiku kľúčových faktorov ovplyvňujúcich strategické postavenie podniku. SWOT analýza využíva záverov z predchádzajúcich analýz tým, že identifikuje hlavné silné a slabé stránky podniku a porovnáva ich s hlavnými vplyvmi z okolia podniku, resp. príležitostí a hrozieb a smeruje k syntéze ako východisku pre formulovanie stratégie. [9]

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

5.3.1 Silné stránky

- *zázemie globálneho partnera* – vďaka spolupráci s joint venture partnerom D PLAST-EFTEC, a. s. mohla spoločnosť D PLAST, a. s. rozšíriť svoju zákaznícku klientelu do celého sveta. Prenikla najmä na trhy Strednej, Východnej a Južnej Európy, do Ázie a do Strednej a Južnej Ameriky. To spoločnosť stavia do pozície dobre známych medzinárodných spoločností.
- *dobrá znalosť trhu* – predovšetkým u európskeho trhu má spoločnosť detailnú znalosť všetkých existujúcich a potenciálnych zákazníkov
- *výhodná geografická poloha* - najmä pre Strednú a Východnú Európu
- *flexibilita v dodávkach*
- *vlastný vývoj* – oddelenie výskumu a vývoja na základe požiadaviek svojich zákazníkov vyvíja nové výrobky
- *modernizácia* – spoločnosť sa svojou neustálou modernizáciou zariadení potrebných vo výrobe snaží, čo najefektívnejšie prispôbiť požiadavkám trhu

5.3.2 Slabé stránky

- *posilňovanie českej koruny voči euru* – prípadné klesanie českej koruny voči euru znamená pre spoločnosť nižšiu ziskovosť v rámci exportu
- *preplnené diaľnice* – spomaľujú distribúciu výrobkov ku zákazníkom
- *žiadna možnosť využitia vodnej dopravy* – spoločnosti chýba prístup k moru alebo k veľkým riekam, prostredníctvom ktorých by mohli riešiť vývoz výrobkov do iných krajín a s tým súvisiace nižšie prepravné náklady
- *nedostatok zdrojov surovín* – v Českej Republike nie je dostatok zdrojov surovín potrebných k výrobe plastikárskych výrobkov. Mnohé sa musia dovážať, napr. z Nemecka, čo zvyšuje obstarávacie náklady
- *pracovná sila* – súčasný trh práce ponúka nedostatok kvalifikovaných pracovníkov v plastikárskom priemysle
- *nízka vyjednávacía pozícia pre niektoré suroviny* – spoločnosť je nútená prispôbiť sa cenovým ponukám od svojich dodávateľov surovín, ktorí určujú ceny svojich surovín

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

5.3.3 Príležitosti

- *nižšie mzdové náklady* – v porovnaní so Západnou Európou má Česká Republika nižšie mzdové náklady
- *klesajúca daň* – zníženie dane z príjmu právnických osôb na 19 % v roku 2010, prinesie spoločnosti nižšie daňové odvody
- *možnosť využitia nových komunikačných prostriedkov* – neustáli technologický pokrok v komunikačných možnostiach vytvára nové príležitosti pri obchodovaní po celom svete
- *integrácia krajín* – vytváranie nových nadnárodných spoločenstiev vytvára pre spoločnosť nové možnosti vo vývoze do týchto krajín, napr. vytvorenie spoločenstva BRIC (Brazília, Rusko, India, Čína); spoločenstvo GULF – štáty zálivu
- *nárast spotreby nápojov v rozvojových krajinách*

5.3.4 Hrozby

- *nestabilita vlády* – politická nestabilita v Českej Republike prináša rôzne reformy, ktoré môže negatívne ovplyvniť podnikateľov
- *klesajúci dopyt* – vznik hospodárskej krízy v roku 2008 spôsobuje pokles dopytu po výrobkoch a službách spoločností
- *rozširujúce výrobné kapacity konkurentov* – vybudovanie výrobných kapacít konkurentov v oblastiach záujmu spoločnosti a tým získanie dostatočnej konkurenčnej výhody
- *vydanie nových európskych predpisov*
- *silný konkurenčný boj*

5.4 Finančná analýza

Finančná analýza podniku tvorí neoddeliteľnú súčasť pri strategickom rozhodovaní. Interpretácia výsledkov z finančnej analýzy je základom nie len pri tvorbe finančných cieľom, ale pomôžu nám aj pri tvorbe celopodnikových cieľov týkajúcich sa Balanced Scorecard.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Finančná analýza spoločnosti D PLAST, a. s. je spracovaná za roky 2006, 2007 a 2008. Pri zostavovaní finančnej analýzy som vychádzala z finančných výkazov, t.j. rozvahy a výkaz zisku a strát. Porovnávala som vzťahy v jednotlivých rokoch medzi absolútnymi, rozdielovými, pomerovými a súhrnnými ukazovateľmi.

Pre lepšie spracovanie finančnej analýzy je dobré porovnávať daný podnik s ostatnými podnikmi, ktoré patria do rovnakého odvetvia. Spoločnosť D PLAST, a. s. sa podľa rozdelenia OKEČ zaraďuje do plastikárskeho priemyslu so subsekciou OKEČ 25.2 – výroba výrobkov z gumy a plastov.

Hlavným špecifikom plastikárskeho priemyslu je to, že sa ho v uplynulých rokoch, na rozdiel od väčšiny odvetví a oborov, až tak výrazne nedotkli ani domáce hospodárske reformy, ani výkyvy svetovej ekonomiky a vďaka vysokej investičnej aktivite prilákalo do krajiny radu renomovaných zahraničných firiem. Výroba výrobkov z pryží a plastu patria k najdynamickejším odvetviám spracovateľského priemyslu. V obore plasty (obor 25.2 podľa OKEČ) sa produkuje široký sortiment výrobkov a polotovarov z plastov – dosky, profily, fólie, obaly atď. Význam odvetvia spočíva v tesnej väzbe na automobilový a elektrotechnický priemysel, stavebníctvo, výrobu obalov atď. Tempo rastu základných ukazovateľov je trvale nad priemerom spracovateľského priemyslu ako celku. Obecne možno konštatovať, že sa toto odvetvie v druhej polovici 90. rokov minulého storočia začalo u nás i v zahraničí rozvíjať veľmi dynamicky. Dôvody sú evidentné. Vďaka značnému dopytovému potenciálu sa rýchlo rozvíja automobilový priemysel, najmä v treťom svete a v nových členských krajinách únie. Stále väčšie možnosti uplatnenia pryžových a plastových výrobkov sa dotýkajú najmä potravinárskeho priemyslu (hlavne obaly), stavebníctva, energetiky, sortimentu tovaru pre domácnosť, voľný čas atď. [15]

5.4.1 Absolútne ukazovatele

Na základe výkazov spoločnosti D PLAST, a.s. sme dostali finančné informácie na vytvorenie horizontálnej analýzy, ktorá zachytáva medziročné zmeny a vertikálnej analýzy, ktorá znázorňuje percentuálny podiel jednotlivých položiek.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Analýza majetkovej a finančnej štruktúry spoločnosti D PLAST, a. s.

Z tabuľky možno vyčítať (Tab. 1), že z hľadiska majetkovej štruktúry je vo všetkých troch sledovaných rokoch stály podiel dlhodobého a obežného majetku (cca 52:48). Ak sa pozrieme bližšie na štruktúru dlhodobého majetku zistíme, že najväčšiu položku z dlhodobého majetku tvorí dlhodobý hmotný majetok a nemôže nám uniknúť stále sa znižujúci podiel DNM v prospech DHM. V priebehu analyzovaných rokov poklesol o 30 % - 40 %. Tento pokles vychádza zo skutočnosti, že spoločnosť v roku 2004 obstarala hlavný účtovný software, a keďže v nasledujúcich rokoch už nebolo potrebné zaobstarať ďalšie veľké programy, podiel DNM na dlhodobom majetku sa postupne znižoval.

U obežného majetku najväčší podiel zastávajú vo všetkých sledovaných rokoch zásoby a potom krátkodobé pohľadávky. Najvyššiu hodnotu zásob evidujeme v roku 2007. Keďže sa na začiatku roku 2008 očakával rast cien, spoločnosť sa rozhodla koncom roku 2007 špekulatívne nakúpiť väčšie množstvo zásob za nižšie ceny. Na to nadväzuje fakt, že krátkodobý finančný majetok v roku 2007 rapídne klesol, ktorý bol použitý na nákup tohto väčšieho množstva zásob za výhodnejšie ceny. U časového rozlíšenia vidíme medziročný pokles pre roku 2007 a 2008 o približne 87%.

Z hľadiska finančnej štruktúry spoločnosti je taktiež podiel vlastného kapitálu a cudzích zdrojov vo všetkých troch sledovaných rokoch nemenný (cca 67:33). Ďalej je zrejmé, že podnik uprednostňuje používanie vlastných zdrojov pred cudzími zdrojmi. Najväčší podiel vlastného kapitálu predstavuje výsledok hospodárenia minulých rokov, ktorý bol najvyšší v roku 2006 a v ostatných rokoch mal mierne kolísavú tendenciu. Spoločnosť priebežne rozdeľuje zisky svojim akcionárom, pritom však zachováva rast vlastného kapitálu cca o 10 mil. Kč ročne. Ak by sa tak nedialo, došlo by k znižovaniu rentability vlastného kapitálu. Spoločnosť D PLAST, a. s. nevytvára žiadne rezervy a financovanie pomocou bankových úverov využila iba v roku 2007.

Väčšiu polovicu z krátkodobých záväzkov tvoria záväzky za zamestnancov, jedná sa o tzv. vnútropodnikovú sporiteľňu. Pričom 95 % sporiacich vkladov patria akcionárom. Tento spôsob držania peňažných prostriedkov je pre spoločnosť výhodný najmä v tom, že ich môže používať ako vlastné zdroje financovania a zamedzí sa tak potrebe využívania drahšieho kontokorentu.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Tab. 1– Vertikálna a horizontálna analýza majetkovej a finančnej štruktúry

údaje v tis. Kč a v %	2006		2007		2007/2006	2008		2008/2007
AKTÍVA CELKOM	278084	100%	288 741	100%	4%	307179	100%	6%
Dlhodobý majetok	143344	52%	150990	52%	5%	160165	52%	6%
Dlhodobý nehmotný majetok	1002	0%	614	0%	-39%	410	0%	-33%
Dlhodobý hmotný majetok	118543	43%	126577	44%	7%	135956	44%	7%
Dlhodobý finančný majetok	23799	9%	23799	8%	0%	23799	8%	0%
Obežné aktíva	134612	48%	137599	48%	2%	146994	48%	7%
Zásoby	56469	20%	77108	27%	37%	63138	21%	-18%
Dlhodobé pohľadávky	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Krátkodobé pohľadávky	47579	17%	52127	18%	10%	62208	20%	19%
Krátkodobý finančný majetok	30564	11%	8364	3%	-73%	21648	7%	159%
Časové rozlíšenie	128	0%	152	0%	19%	20	0%	-87%
PASÍVA CELKOM	278084	100%	288741	100%	4%	307179	100%	6%
Vlastný kapitál	184951	67%	191734	66%	4%	206829	67%	8%
Základný kapitál	21913	8%	21913	8%	0%	21913	7%	0%
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Rez. fondy, fondy zo zisku	3342	1%	5600	2%	68%	5466	2%	-2%
VH minulých rokov	105268	38%	103574	36%	-2%	113673	37%	10%
VH bežného účt. obdobia	54428	20%	60647	21%	11%	65777	21%	8%
Cudzí zdroje	93133	33%	97007	34%	4%	100350	33%	3%
Rezervy	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Dlhodobé záväzky	3492	1%	3912	1%	12%	4814	2%	23%
Krátkodobé záväzky	89641	32%	83444	29%	-7%	95536	31%	14%
Bankové úvery a výpomoc	0	0%	9651	3%	0%	0	0%	-100%
Časové rozlíšenie	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%

Zdroj: vlastné spracovanie

Analýza výnosov a nákladov spoločnosti D PLAST, a. s.

Z hľadiska dosahovaných výnosov je z tabuľky (Tab. 2) evidentné, že podnik má výrobný charakter a viac ako 70 % výnosov predstavujú tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb. Pričom najvyššie celkové tržby boli dosiahnuté v roku 2008, ale najvýraznejší

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

medziročný nárast tržieb zaznamenávame medzi rokmi 2006 a 2007. Podniku taktiež plynú určité výnosy z dlhodobého finančného majetku a zaujímavé je si všimnúť záporných hodnôt ostatných prevádzkových výnosov. Jedná sa o priznané bonusy najlepším odberateľom, ktoré sa vzťahujú k objemu odberov tovaru od spoločnosti. Z hľadiska nákladov hrajú najvýraznejšiu úlohu spotreba materiálu a energie, ktoré sa približne 64 % podieľajú na celkových nákladoch. Druhú najvýznamnejšiu položku nákladov predstavujú náklady na predaj tovaru a osobné náklady, ich podiel je zhruba 10 %. Čo sa týka nákladových úrokov, tak treba pripomenúť, že spoločnosť nevyužíva pre financovanie kontokorent ani žiadny iný úver, preto nákladové úroky sú tvorené iba z vyplácaných úrokov svojim zamestnancom a akcionárom z vnútro podnikovej sporiteľne.

Tab. 2 – Vertikálna a horizontálna analýza výnosov a nákladov

údaje v tis. Kč a v %	2006		2007		2007/2006	2008		2008/2007
VÝNOSY CELKOM	390181	100%	466 705	100%	20%	517604	100%	11%
Tržby za predaj tovaru	31551	8%	35809	8%	13%	45855	9%	28%
Obchodná marža	-1460	0%	-489	0%	-67%	-1613	0%	230%
Výkony	299823	77%	372365	80%	24%	384713	74%	3%
Tržby za predaj vl. výrobkov a služieb	288163	74%	372018	80%	29%	377052	73%	1%
Zmena stavu zásob vl. činnosťou	11526	3%	63	0%	-99%	7568	1%	11913%
Pridaná hodnota	82926	21%	98857	21%	19%	96006	19%	-3%
Tržby z predaja dlh. majetku	30611	8%	31024	7%	1%	44452	9%	43%
Ostatné prevádzkové výnosy	189	0%	-6999	-1%	-3803%	-1994	0%	-72%
Výnosy z dlh. fin. majetku	25000	6%	30000	6%	20%	32500	6%	8%
Výnosové úroky	696	0%	265	0%	-62%	216	0%	-18%
Ostatné finančné výnosy	2311	1%	4241	1%	84%	11862	2%	180%
NÁKLADY CELKOM	335720	100%	406058	100%	21%	451827	100%	11%
Náklady na predaj tovaru	33011	10%	36298	9%	10%	47468	11%	31%
Výkonová spotreba	215437	64%	273019	67%	27%	287094	64%	5%
Osobné náklady	34079	10%	38499	9%	13%	41939	9%	9%
Dane a poplatky	154	0%	222	0%	44%	145	0%	-35%
Odpisy dlh. majetku	10863	3%	11415	3%	5%	10927	2%	-4%
Zostat. cena pred. dlh. majetku	26266	8%	27524	7%	5%	38420	9%	40%

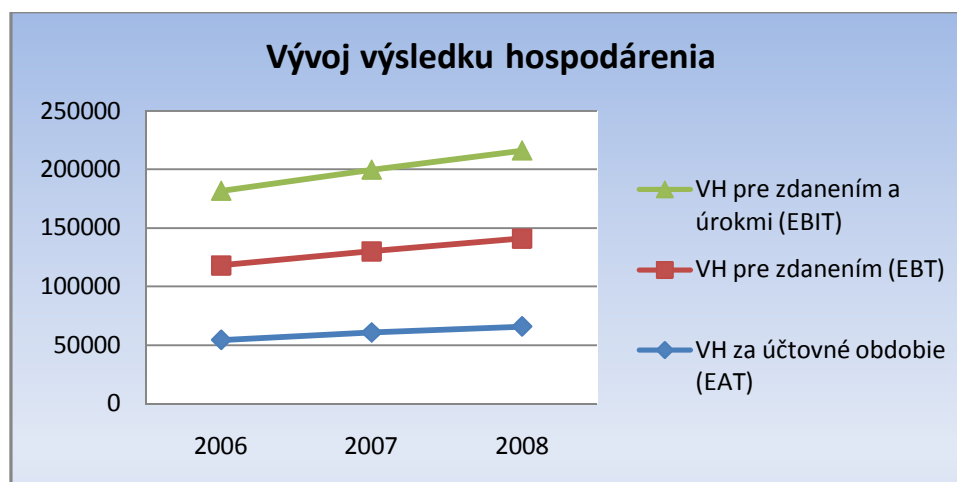
UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Zmena stavu rezerv	-13	0%	-547	0%	4108%	1	0%	-100%
Ostatné prevádzkové náklady	403	0%	749	0%	86%	385	0%	-49%
Nákladové úroky	2061	1%	2557	1%	24%	3623	1%	42%
Ostatné finančné náklady	4074	1%	7290	2%	79%	12339	3%	69%
Daň z príjmu za bežnú činnosť	9385	3%	9032	2%	-4%	9486	2%	5%

Zdroj: vlastné spracovanie

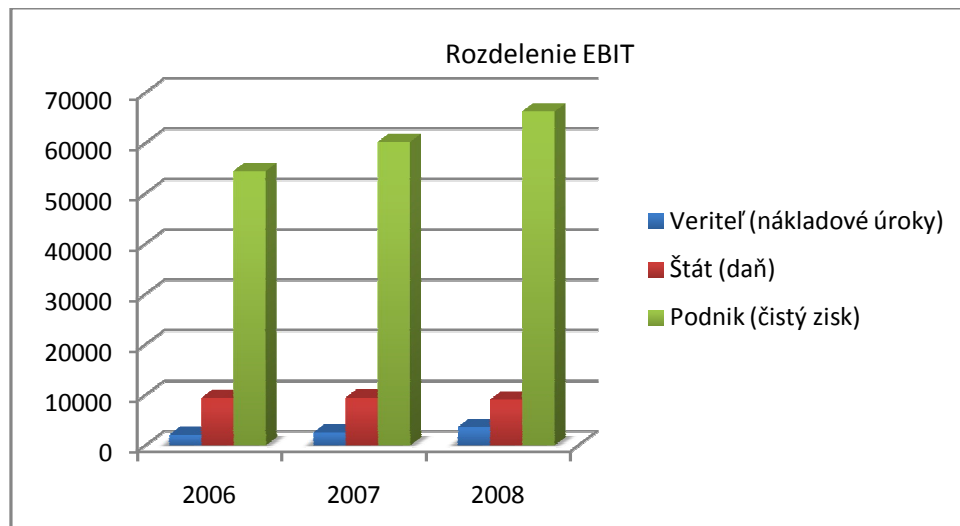
Analýza vývoja výsledku hospodárenia spoločnosti D PLAST, a. s.

V uvedenom grafe (Graf. 1) možno sledovať vývoj výsledku hospodárenia za tri roky. Z vývoja vyplýva, že nárast v jednotlivých rokoch bol mierny a stabilný. Podrobnejšie údaje o vývoji jednotlivých oblastí výsledku hospodárenia sú obsiahnuté v prílohe (P I).



Graf 2– Grafický vývoj výsledku hospodárenia D PLAST, a. s. [vlastné spracovanie]

Každého manažéra však zaujíma, koľko vytváraného EBITU zostáva v podniku vo forme čistého zisku, koľko EBITU prípadne veriteľom vo forme nákladových úrokov a akú veľkú časť si ponechá štát vo forme daní. Z grafu (Graf 2) je zrejmé, že podnik vytvára z roka na rok stále vyšší podiel čistého zisku, pričom výška dane odvádzaná štátu bola dokonca v roku 2008 najnižšia spomedzi všetkých troch sledovaných rokov a podiel nákladových úrokov zostáva relatívne nezmenený.



Graf 3– Rozdelenie EBIT spoločnosti D PLAST, a. s. [vlastné spracovanie]

5.4.2 Rozdielové ukazovatele

Rozdielové ukazovatele slúžia k analýze a riadeniu finančnej situácie podniku s orientáciou na jeho likviditu. Najvýznamnejším rozdielovým ukazovateľom je *Čistý pracovný kapitál* – prevádzkový kapitál, ktorý je definovaný ako rozdiel medzi obežnými aktívami

a krátkodobými záväzkami a má významný vplyv na platobnú schopnosť podniku.

Analýza vývoja čistého pracovného kapitálu spoločnosti D PLAST, a. s.

Z tabuľky (Tab. 3) môžeme kladne hodnotiť vývoj čistého pracovného kapitálu, ktorý nám hovorí o tom, že spoločnosť má dostatočný vysoký „finančný polštář“ na krytie neočakávaných záväzkov práve preto, že jeho hodnoty sú kladné. Priemerný podiel čistého pracovného kapitálu na obežných aktívach je 36 %. Môžem skonštatovať, že spoločnosť nemá problém so svojou platobnou schopnosťou, a teda má dostatok pracovného kapitálu na krytie prevádzkových potrieb.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Tab. 3 – Vývoj čistého pracovného kapitálu

údaje v tis. Kč a v %	2006	2007	2008
Obežné aktíva	134612	137599	146994
Krátkodobé záväzky	89641	83444	95536
Čistý pracovný kapitál (ČPK)	44971	54155	51458
ČPK/OA	33,4%	39,4%	35,0%

Zdroj: vlastné spracovanie

5.4.3 Pomerové ukazovatele

Pomerové ukazovatele sú základným nástrojom finančnej analýzy. Analýza účtovných výkazov pomocou pomerových ukazovateľov je jednou z najobľúbenejších metód predovšetkým preto, že umožňuje získať rýchlu predstavu o základných finančných charakteristikách podniku. Pomerové ukazovatele pre odvetvie sú v prílohe (P II) a sú sledované za roky 2007 a 2008.

Analýza zadlženosti a vzťahu majetkovej a finančnej štruktúry spoločnosti D PLAST, a. s.

Ukazovatele zadlženosti slúžia ako indikátory výšky rizika, ktoré podnik podstupuje pri danej štruktúre vlastného a cudzieho kapitálu. Avšak zadlženosť sama o sebe nemusí byť negatívnou charakteristikou. Určitá výška zadlženosti je obvykle pre podnik užitočná. Každý podnik by mal usilovať o finančnú štruktúru s minimálnymi nákladmi na kapitál a odpovedajúcej štruktúre majetku.

Tab. 4 – Vybrané ukazovatele zadlženosti

	2006	2007	2008
celková zadlženosť	33,5%	33,60%	32,70%
miera zadlženosti	50,40%	50,60%	48,50%
dlhod. zdroje/dlhod. majetok	1,31	1,3	1,32
úrokové krytie	32	28,3	21,8
EBT/EBIT	0,97	0,96	0,95
aktíva/vlastný kapitál	1,5	1,51	1,49
Multiplikátor VK	1,46	1,45	1,42

Zdroj: vlastné spracovanie

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Zadlženost' spoločnosti D PLAST, a. s. môžeme podľa tabuľky (Tab. 4) hodnotiť ako primerané. Jeho zadlženost' je nižšia než v odvetví (cca 45 %).

U krytia dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi spoločnosť vykazuje výsledok vyšší než jedna, čo znamená, že je finančne stabilný a dlhodobé finančné zdroje využíva na financovanie dlhodobého majetku. U odvetvia sú tieto hodnoty nižšie než jedna a z toho vyplýva, že odvetvie musí časť svojho dlhodobého majetku kryť krátkodobými zdrojmi a tak podniky v odvetví môžu mať problémy s úhradou svojich záväzkov.

Vysoké hodnoty u úrokového krytia znamenajú, že spoločnosť nemá žiadny problém splácať úroky a k tomu ešte vytvárať dostatočne vysoký čistý zisk. U odvetvia sú tieto hodnoty nižšie (cca 10), ale i tak stále je schopné splácať svoje úroky a vytvárať čistý zisk.

Výpočet multiplikátoru, ktorý je vo všetkých troch sledovaných rokoch vyšší než jedna, nám hovorí o tom, že zvyšovanie podielu cudzích zdrojov vo finančnej štruktúre spoločnosti má pozitívny vplyv na rentabilitu vlastného kapitálu. Podobne je to aj u odvetvia.

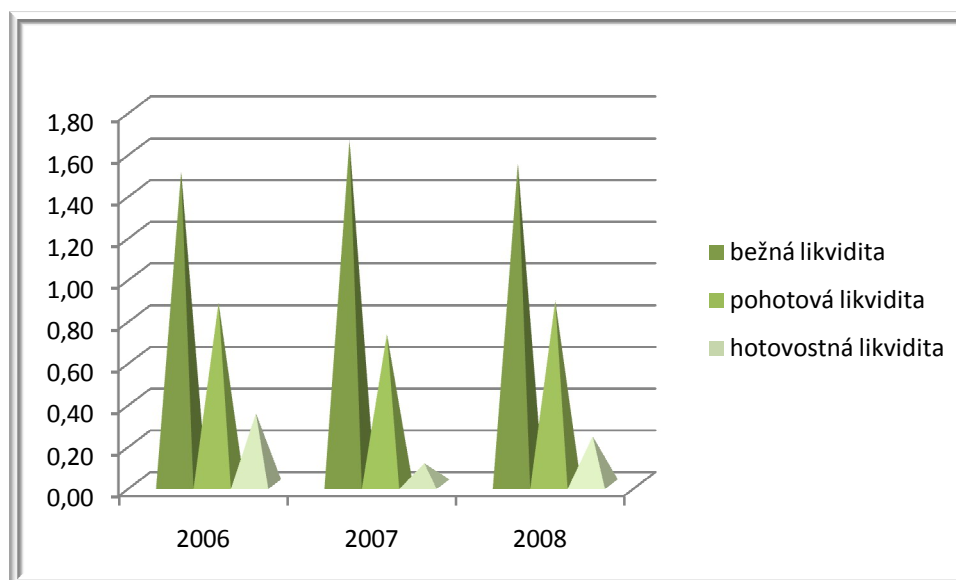
Analýza likvidity spoločnosti D PLAST, a. s.

Schopnosť podniku splácať svoje dlhy je jednou zo základných podmienok jeho existencie. Podnik je plne likvidný vtedy, ak má dostatočnú výšku peňažných prostriedkov na včasnú úhradu splatných dlhov. Ukazovatele likvidity v podstate dávajú do pomeru to, čím je možno platiť s tým, čo je nutné zaplatiť.

Tab. 5 – Ukazovatele likvidity

	2006	2007	2008	doporučené hodnoty
bežná likvidita	1,50	1,65	1,54	1,5 - 2,5
pohotová likvidita	0,87	0,72	0,88	1 - 1,5
hotovostná likvidita	0,34	0,10	0,23	0,2 - 0,5

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 4 – Vývoj ukazovateľov likvidity [vlastné spracovanie]

Spoločnosť D PLAST, a. s. nemá problém so svojou likviditou, keďže väčšina ukazovateľov sa pohybuje v doporučených hodnotách, i keď odvetvie je na tom so svojou likviditou lepšie vo všetkých troch ukazovateľov. Bežná likvidita spoločnosti, viz. tabuľka (Tab. 5), sa pohybuje pri dolnej doporučenej hranici a tak je spoločnosť schopná uspokojiť svojich veriteľov v prípade, že by musel všetky svoje obežné aktíva premeniť v danom okamžiku na hotovosť. V roku 2007 bola tá schopnosť najvyššia. U odvetvia sa tieto hodnoty (cca 2,2) pohybujú bližšie pri hornej doporučenej hranici, čo dáva podnikom v odvetví väčšiu schopnosť okamžitej premeny obežných aktív na hotovosť.

S pohotovou likviditou je na tom spoločnosť trochu horšie, keďže hodnoty sa pohybujú tesne pod doporučenú hranicu. Spoločnosť, tak pri úhrade svojich krátkodobých záväzkov bude musieť predať aj časť svojich zásob. U odvetvia dosahuje pohotovú likvidita doporučených hodnôt (cca 1,3).

Najlepšiu vypovedaciu schopnosť má hotovostná likvidita. Vysoké hodnoty ukazovateľov by svedčali o neefektívnom využití finančných prostriedkov s dopadom na rentabilitu spoločnosti. Tohto sa však spoločnosť D PLAST, a. s. nemusí obávať, pretože vo všetkých sledovaných rokoch sa hodnoty pohybovali pri dolnej doporučenej hranici. Len v roku 2007 sa táto hodnota dostala pod dolnú hranicu, čo znamená, že spoločnosť nebude schopná splatiť včas svoje záväzky, z čoho hrozia sankcie z omeškania.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Analýza rentability spoločnosti D PLAST, a. s.

Rentabilita, resp. výnosnosť vloženého kapitálu, je meradlom schopnosti podniku vytvárať nové zdroje, dosahovať zisku použitím investovaného kapitálu. Jedná sa o dôležitý ukazovateľ, ktorý meria výkonnosť alebo produkčnú silu podniku.

Tab. 6 – Vybrané ukazovatele rentability

	2006	2007	2008
Rentabilita tržieb	20,60%	17,71%	18,65%
Rentabilita výnosov	16,88%	15,48%	15,24%
Rentabilita aktív (ROA)	23,69%	25,02%	26%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	29,43%	31,39%	32,02%

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky (Tab. 6) je vidieť, že spoločnosť D PLAST, a. s. je trvale zisková, i keď hodnoty u niektorých ukazovateľov majú klesajúcu tendenciu.

Rentabilita tržieb a výnosov bola najlepšia za rok 2006, takže v tomto období bola spoločnosť najrentabilnejšia. Z vypočítaných ukazovateľov rentability tržieb vyplýva, že za obdobie 2006 – 2008 spoločnosť dosahovala priemerný zisk 0,19 Kč na 1 Kč tržieb. U odvetvia táto hodnota za roky 2007 a 2008 vykazuje priemerný zisk 0,09 Kč na 1 Kč tržieb, takže spoločnosť je v tomto smere na tom lepšie.

Produkčná sila spoločnosti (ROA) so stúpajúcou tendenciou dosahuje oveľa vyšších hodnôt v porovnaní s odvetvím (cca 13 %), teda podnik je schopný zhodnocovať svoj majetok nezávisle na tom, z akých zdrojov bol majetok obstaraný. Spoločnosť efektívne využívala úročený cudzí kapitál, nakoľko je schopná ho viac zhodnotiť, než koľko platí banke úroky.

ROE alebo rentabilita vlastného kapitálu meria efektívnosť, s ktorou spoločnosť využíva kapitál svojich vlastníkov. Za tri sledované roky u spoločnosti je nameraná priemerná hodnota 0,31 Kč čistého zisku pripadajúcu na 1 Kč investovanú jeho vlastníckmi do spoločnosti. U odvetvia za sledované roky 2007 a 2008 je táto priemerná hodnota o polovicu nižšia (cca 0,16 Kč) než je u spoločnosti.

Analýza aktivity spoločnosti D PLAST, a. s.

S pomocou týchto ukazovateľov možno zistiť, či je veľkosť jednotlivých druhov aktív v rozvahe v pomere k hospodárskym aktivitám podniku primeraná. Ukazovatele aktivity

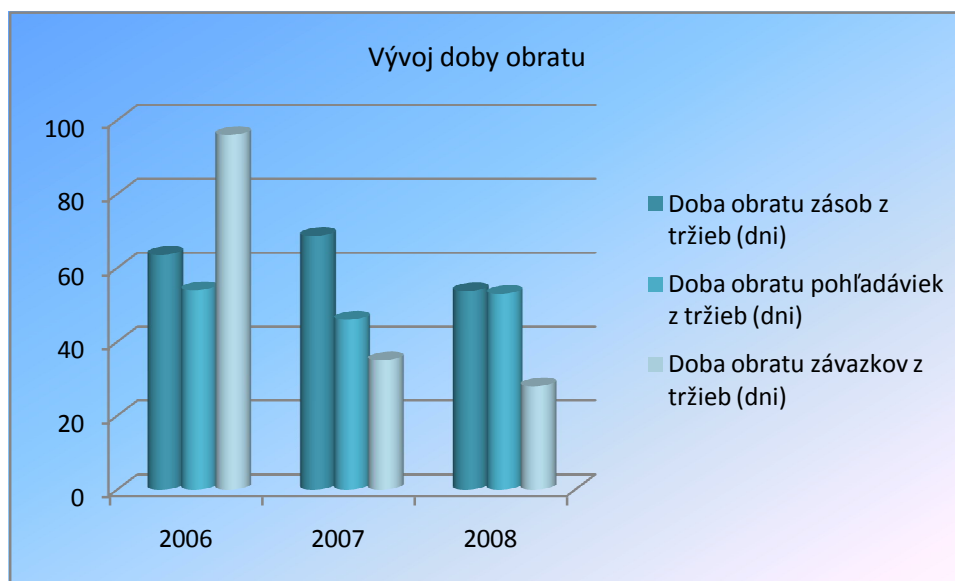
UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

merajú schopnosť podniku využívať vložené prostriedky. Vysoký obrat majetku prispieva k rentabilite podnikania.

Tab. 7 – Vybrané ukazovatele aktivity

	2006	2007	2008
Obrat celkových aktív z tržieb	1,2	1,4	1,4
Doba obratu zásob z tržieb (dni)	64	69	54
Doba obratu pohľadávok z tržieb (dni)	54	46	53
Doba obratu záväzkov z tržieb (dni)	96	35	28

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 5 – Vývoj ukazovateľov doby obratu [vlastné spracovanie]

Z tabuľky (Tab. 7) možno vyčítať, že spoločnosť D PLAST, a. s. vykazuje priaznivé hodnoty obratu celkových aktív z tržieb so stúpajúcou tendenciou v jednotlivých rokoch, pretože hodnoty sú nad požadovanú minimálnu hodnotu 1. Znamená to, že z 1 Kč majetku je dosahovaná približne 1,4 Kč tržieb. U odvetvia je táto hodnota rovnaká.

Vysoké hodnoty doby obratu zásob u spoločnosti hovoria o tom, že spoločnosť dlho drží svoje zásoby. Naopak, lepšie je na tom odvetvie, ktoré svoje zásoby drží približne o polovicu kratšiu dobu (cca 28 dní) než spoločnosť.

Za posledné dva sledované roky spoločnosť platí svoje záväzky skôr než dostáva zaplatené pohľadávky. Čo ju dostáva do pozície veriteľa a úveruje svojich odberateľov. Rovnakú pozíciu zastáva aj odvetvie.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

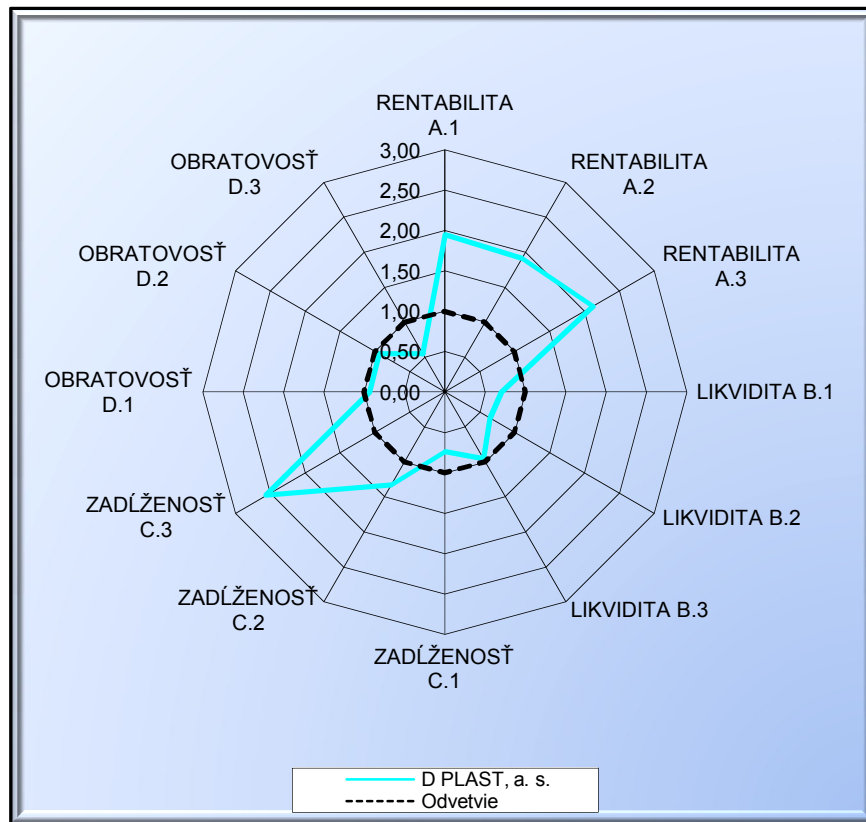
5.4.4 SPIDER analýza

SPIDER analýza slúži na porovnanie štyroch pomerových ukazovateľov spoločnosti s odvetvím. Odvetvie (100 %) slúži ako základňa pre výpočet polohy ukazovateľov spoločnosti. Hodnota ukazovateľov pre spoločnosť je vyjadrená ako % podiel hodnoty odvetvia, do ktorého patrí. Čím je krivka firmy položená ďalej od krivky odvetvia, tým je na tom spoločnosť lepšie.

Tab. 8 – Porovnanie spoločnosti D PLAST, a. s. s odvetvím

Porovnávanie roku 2008			D PLAST, a. s.	odvetvie
RENTABILITA	A.1	Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	32,02%	16,40%
	A.2	Rentabilita aktív (ROA)	26%	13,60%
	A.3	Rentabilita tržieb	18,65%	8,80%
LIKVIDITA	B.1	Bežná likvidita	1,54	2,2
	B.2	Pohotovú likvidita	0,88	1,35
	B.3	Hotovostná likvidita	0,23	0,24
ZADĹZENOSŤ	C.1	Celková zadĺženosť	32,70%	44,10%
	C.2	Krytie dlh. majetku dlh. kapitálom	1,32	0,99
	C.3	Úrokové krytie	21,8	8,5
OBRATOVOSŤ	D.1	Obrat aktív	1,4	1,5
	D.2	Obrat pohľadávok	6,8	7,2
	D.3	Obrat zásob	6,7	12,2

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 6 – Porovnanie finančných ukazovateľov spoločnosti D PLAST, a. s. s odvetvím [vlastné spracovanie]

Z grafu (Graf 6) môžeme veľmi dobre porovnať spoločnosť D PLAST, a. s. s odvetvím z hľadiska štyroch základných skupín pomerových ukazovateľov.

Spoločnosť v oblasti rentability dosahuje oveľa lepšie výsledky než odvetvie. U likvidity sa hodnoty spoločnosti pohybujú nižšie ako u odvetvia, ale nachádzajú sa v rozpätí doporučených hodnôt, prípadne v jej tesnej blízkosti hranice doporučených hodnôt. V oblasti zadlženosti vykazuje iba hodnota celkovej zadlženosti spoločnosti nižšiu hodnotu než u odvetvia. Obratovosť aktív, pohľadávok a zásob dosahuje u spoločnosti nižších alebo prípadne podobných hodnôt s odvetvím.

5.4.5 Moderné ukazovatele

Rada štúdií finančných analytikov sa snaží vyriešiť problém, ktoré ukazovatele pre zhodnotenie finančnej situácie podniku a jeho výkonnosti vybrať a akú významnosť im prisúdiť. V súčasnosti sa používa množstvo ukazovateľov na sledovanie finančnej pozície

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

a zdravia podniku. V tejto analýze bude použitý výpočet EVA – Ekonomická pridaná hodnota, ktorá sa používa ako meradlo výkonnosti podniku.

Výpočet EVA (Ekonomická pridaná hodnota) pre spoločnosti D PLAST, a. s.

Pre spoločnosti D PLAST, a. s. je vybraný koncept EVA, ktorý je výhodný predovšetkým vďaka možnosti identifikovať a účinne riadiť oblasť prevozných, finančných a investičných činností významne ovplyvňujúcich výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku. Ukazovateľ EVA meria, ako spoločnosť za dané obdobie prispela svojimi aktivitami ku zvýšeniu alebo zníženiu hodnoty pre svojich akcionárov.

Ekonomický model používa pre výpočet ekonomickej pridanej hodnoty vzťah:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACC \times C}$$

NOPAT – zisk z hlavnej činnosti po zdanení,

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

WACC – priemerné vážené náklady na kapitál.

Úprava aktív pre výpočet NOA vychádza z nasledovných krokov:

1. Aktivácia položiek, ktoré nie sú v aktívoch vykazované.
2. Vyčlenenie neoperatívnych aktív.
3. Zníženie aktív o neúročený cudzí kapitál.

Tab. 9 – Vymedzenie NOA (C) v jednotlivých rokoch

v tis. Kč	2006	2007	2008
Dlhodobý majetok	126 042	149 074	145 778
DNM	644	614	324
DHM	101 599	124 661	121 655
DFM	23799	23799	23799
ČPK	41607	50395	46664
Zásoby	56469	77108	63138
Pohľadávky	47579	52127	62208

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Krátkodobý fin. majetok	30564	8364	21648
Časové rozlíšenie	128	152	20
(-) Neúročené záväzky	93133	87356	100350
NOA	<u>167 649</u>	<u>199 469</u>	<u>192 442</u>

Zdroj: vlastné spracovanie

Vymedzenie NOA sme určili v tabuľke (Tab. 9) upravením niektorých hodnôt. DNM bol znížený o nedokončený DNM, DHM bol znížený o nedokončený DHM. Upravené aktíva sme znížili o pasíva, ktoré nie sú úročené. U spoločnosti D PLAST, a. s. patria medzi ne tieto položky: dlhodobé záväzky a krátkodobé záväzky.

Tab. 10 – Vymedzenie C v jednotlivých rokoch

v tis. Kč	2006	2007	2008
Vlastný kapitál	167 649	189 818	192 442
Základný kapitál	21913	21913	21913
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervné fondy	3342	5600	5466
VH minulých rokov	105268	103574	113673
VH účtovného obdobia	54428	60647	65777
Ekvivalenty VK	-17302	-1916	-14387
Cudzí zdroje	0	9651	0
Bankové úvery	0	97007	0
KAPITÁL (C)	<u>167649</u>	<u>199 469</u>	<u>192442</u>

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre výpočet EVA je dôležitá zmena kapitálovej štruktúry, ktorá je znázornená v tabuľke (Tab. 10). Od vlastného kapitálu sme odčítali ekvivalenty VK a slúžia ako vyrovnávacía položka a sú nimi: nedokončený DHM a nedokončený DNM. Od cudzích zdrojov sa odpočíta neúročený cudzí kapitál a keďže v rokoch 2006 a 2008 nám cudzie zdroje netvorili žiadne bankové úvery a iba neúročený cudzí kapitál, z toho vyplýva, že cudzie zdroje pre tieto roky po úpravách budú vytvárať nulovú hodnotu.

Tab. 11 – Vymedzenie NOPAT v jednotlivých rokoch

v tis. Kč	2006	2007	2008
VH z bežnej činnosti pred zdanením – pôvodný	63 813	69 679	75 263
VH z bežnej činnosti pred zdanením – po úpravách	65 617	71 995	78 199

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Rozdiel (VH pôvodný – VH po úpravách)	1 804	2 316	2 936
Pôvodne platená daň	9 385	9 032	9 486
Dodatočne vypočítaná daň	433	556	617
<u>NOPAT</u>	<u>55 799</u>	<u>62 407</u>	<u>68 096</u>

Zdroj: vlastné spracovanie

K výsledku pre NOPAT v jednotlivých rokoch sme prišli postupnými úpravami zobrazenými v tabuľke (Tab. 10). Pre dodatočne vypočítanú daň sme použili v rokoch 2006 a 2007 sadzbu dane z príjmu 24 % a pre rok 2008 bola použitá sadzba dane z príjmu 21 %.

Tab. 12 – Výpočet WACC

v %	2006	2007	2008
CK/C	0%	4,84%	0%
VK/C	100%	95,16%	100%
Nck	0%	5,90%	0%
Nvk	13,12%	15,90%	16,40%
<u>WACC</u>	<u>13,12%</u>	<u>15,35%</u>	<u>16,40%</u>

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke (Tab. 12) sú zobrazené jednotlivé hodnoty položiek pre výpočet WACC. Náklady na cudzí kapitál sú určené z úrokových sadziieb bankových úverov v jednotlivých rokoch, ku ktorým sme pripočítali rizikovú prirážku 1 %, vďaka vysokej finančnej stabilite spoločnosti D PLAST, a. s. Ako už bolo zmienené pri výpočte kapitálu (C), tak spoločnosť v rokoch 2006 a 2008 nevyužívala financovanie z bankových úverov, z tohto dôvodu sú hodnoty nulové. V roku 2007 sme ešte náklady na cudzí kapitál znížili o daň z príjmu 24 %. Náklady na vlastný kapitál sme odvodili z priemernej rentability vlastného kapitálu v odvetví.

Tab. 13 – Výpočet EVA podľa ekonomického modelu

v tis. Kč a v %	2006	2007	2008
C (NOA)	167649	199469	192442
NOPAT	55799	62407	68096
WACC	13,12%	15,35%	16,40%
<u>EVA</u>	<u>33803,4</u>	<u>31788,5</u>	<u>36535,5</u>

Zdroj: vlastné spracovanie

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Výpočet Ekonomickéj pridanej hodnoty (EVA) podľa ekonomického modelu je možno považovať za najpresnejší. Tabuľka (Tab. 13) vykazuje za sledované obdobie iba kladné hodnoty EVA, čo znamená, že spoločnosť D PLAST, a. s. je finančne veľmi silná a svojou podnikateľskou činnosťou prispieva k tvorbe hodnoty pre svojich vlastníkov. V poslednom roku je hodnota EVA najvyššia, čo bolo spôsobené tým, že spoločnosť za tento rok dosahovala najvyššieho zisku.

5.5 Syntéza poznatkov vyplývajúcich z prevedených analýz

Prvá prevedená analýza bližšie popisuje politické, ekonomické, sociálne a technologické okolie spoločnosti. Vstupom Českej Republiky do Európskej únie musí spoločnosť čeliť neustálym zmenám v normách a štandardom, ktoré si vyžaduje EÚ v plastikárskom priemysle. Prijatie eura by pre spoločnosť znamenalo uľahčenie obchodných transakcií so zahraničím, kde má sústredenú prevažnú časť svojho predaja. Veľkým pozitívom pre spoločnosť je, že hospodárska kríza, ktorá prepukla v roku 2008, iba málo ovplyvnila predaj výrobkov a tržby, čo svedčí o veľkej stabilite spoločnosti na celosvetovom trhu. Spoločnosť zápasí s nedostatkom absolventov s požadovaným technickým vzdelaním a jazykovou vybavenosťou. Neustále meniace sa požiadavky trhu predstavujú pre spoločnosť veľké investície do strojov a zariadení.

Ďalšie dve analýzy - Porterova analýza a SWOT analýza, rozoberajú vonkajšie a vnútorné faktory, ktoré na spoločnosť a jej prostredie pôsobia. Konkurenčná výhoda spoločnosti D PLAST, a. s. spočíva vo finančnej stabilite a uvážlivom hospodárení spoločnosti, skĺbení najnovších technológií vyvinutých v spolupráci s akademickými pracoviskami na základe predchádzajúcich skúseností tímu, perfektnou znalosťou trhu, ucelenosti dodateľsko - odberateľského reťazca, maximalizáciou hodnoty pre zákazníka, dosiahnutím vysokej produktivity a teda nízkej realizačnej ceny produktu proti konkurencii.

Spoločnosť musí neustále inovovať svoje procesy a produkty, čo je dané najmä dynamikou odvetvia, fázou expanzie v životnej krivke podnikania spoločnosti, zameraním firemných aktivít na výskum a vývoj a snahou vedenia maximálne zohľadňovať nové trendy v riadení, stratégii a tržných príležitosti.

Bez analýz nových trhov nemožno podnikat', teda zamerať náklady na zložitý vývoj a spustenie výroby bez určitého zamerania daného požiadavkami zákazníkov. Preto vždy

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

spoločnosť vykonáva analýzu trhu. Spoločnosť dlhodobo a pravidelne vyhodnocuje tržné príležitosti, zisťuje potreby zákazníkov, monitoruje trh a na základe prieskumu inovuje svoj produkt. Pre tieto účely má spoločnosť oddelenie marketingu a výborne fungujúcu spoluprácu s externými subjektmi.

Poslednou prevedenou analýzou je finančná analýza, ktorá popisuje finančný stav spoločnosti. Spoločnosť na základe finančných ukazovateľov nevykazuje žiadne problémy a všetky vypočítané hodnoty sa nachádzajú v doporučenom rozmedzí. Každým rokom si spoločnosť dosahuje lepšie výsledky, a preto možno označiť spoločnosť D PLAST, a. s. za finančne zdravú, stabilnú a naďalej perspektívnu i v budúcnosti.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

6 NÁVRH IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD DO SYSTÉMU RIADENIA SPOLOČNOSTI D PLAST, A. S.

Na úvod tejto kapitoly treba zdôrazniť, že účelom tejto diplomovej práce nie je komplexné prevedenie BSC v spoločnosti D PLAST, a. s., a jeho priama implementácia do jej systému riadenia. Hlavným cieľom je len vytvorenie ideového návrhu implementácie BSC v tejto spoločnosti. Na základe tohto návrhu sa spoločnosť následne rozhodne, či v skutočnosti zavedie BSC do systému riadenia alebo nezavedie.

Postup pri vypracovávaní konceptu implementácie BCS bol už popísaný v predchádzajúcej teoretickej časti, kde je rozdelený do piatich fáz na základe modelu Horváth & Partners. Nasledovná časť diplomovej práce bude vedená podľa tohto modelu a bude vytvorený praktický návrh implementácie BSC v jednotlivých fázach v spoločnosti D PLAST, a. s.

6.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre BSC

Prvou fázou pri implementácii BSC v spoločnosti je vytvorenie organizačných predpokladov pre jej zavedenie. Dôležitým krokom je vytvorenie tímu, ktorý je zodpovedný za jeho úspešné zrealizovanie. I napriek tomu, že cieľom tejto diplomovej práci je len podať návrh implementácie BSC, taktiež bolo potrebné vytvorenie tímu z vedúcich oddelení, ktorý dobre poznajú chod spoločnosti a sú dôkladne oboznámení s jej podnikovou stratégiou. Tento tím pozostáva z vedúceho ekonomického a personálneho úseku, vedúceho obchodného úseku a študentky UTB (autor diplomovej práce), ktorá zastáva úlohu poradcu.

Na prvom informačnom stretnutí boli zúčastnení všetci členovia tímu a študentka im predstavila podstatu, metodiku, princípy, ciele a účely metódy Balanced Scorecard, keďže ostatní členovia tímu nemali dovtedy žiadne znalosti o tejto novej strategickej metóde merania výkonnosti podniku. Nasledovná komunikácia pozostávala z ďalších osobných stretnutí študentky s jednotlivými členmi tímu.

Každý projekt si vyžaduje rozpracovanie priebehu jednotlivých činností, preto nasledovná praktickej časť diplomovej práce je venovaná návrhu časového plánu a rozpočtu implementácie projektu Balanced Scorecard.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

6.1.1 Časový harmonogram a rozpočet navrhovaného projektu BSC

Keďže cieľom mojej diplomovej práce nie je reálna implementácia BSC do systému riadenia v spoločnosti, bude z tohto dôvodu harmonogram a rozpočet projektu BSC len orientačný.

Harmonogram projektu

Harmonogram má slúžiť managementu ako podporný prostriedok v procese riadenia projektu, ak sa rozhodnú pre implementáciu Balanced Scorecard. Návrh projektu BSC pre spoločnosť D PLAST, a. s. je rozvrhnutý na 7 mesiacov. Predpokladaný začiatok zahájenia projektu je datovaný na 1.3.2010 a ukončenie projektu, vrátane úplnej implementácie BSC do systému riadenia a roll-out procesu, je plánovaný na 30.9.2010. Podrobnejší časový harmonogram jednotlivých akcií implementácie BSC popisuje obrázok (Obr. 5).

Popis akcie	Mesiac / týždeň																																
	Březen				Duben				Květen				Červen				Červenec				Srpen				Září								
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.					
Príprava projektu	■	■	■	■	■																												
- určenie tímu	■																																
- školenie tímu		■	■	■																													
- tvorba harmonogramu, rozpočtu projektu			■	■	■																												
Vyjasnenie stratégie						■																											
Stanovenie strategických cieľov							■	■																									
Vybudovanie vzťahov príčin a následkov										■																							
Tvorba meradiel											■	■																					
Určenie cieľových hodnôt												■	■																				
Definovanie strategických akcií														■	■	■	■																

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

6.3 Tvorba Balanced Scorecard

Po vyjasnení podnikovej stratégie je ďalším krokom BSC vytvorenie strategických cieľov, z ktorých vychádzajú ostatné kroky pre tvorbu BSC. Následne bude z týchto strategických cieľov vytvorená strategická mapa príčin a následkov medzi jednotlivými cieľmi.

6.3.1 Stanovenie strategických cieľov

Na základe prevedených analýz, podnikovej stratégie a diskusie s vedúcimi oddelení v spoločnosti D PLAST, a. s. boli odvodené strategické ciele, ktoré boli rozdelené podľa jednotlivých perspektív BSC – finančná, zákaznícka, interných procesov a perspektíva učenia sa a rastu. Toto rozdelenie zobrazuje nasledovná tabuľka (Tab. 14).

Tab. 14 – Odvodené strategické ciele jednotlivých perspektív

STRATEGICKÝ CIEĽ	POPIS
FINANČNÁ PERSPEKTÍVA	
Zvyšovanie hodnoty podniku	Kladné hodnoty ekonomickej pridanej hodnoty (EVA) hovoria o tom, že spoločnosť prispieva ku zvyšovaniu hodnoty pre svojich vlastníkov.
Zaistiť finančnú stabilitu podniku	Zaistenie finančnej stability je dôležité pre každý podnik, aby sa nedostal do situácie, keď nebude schopný splácať svoje záväzky alebo financovať prevádzku výroby.
Konkurencie schopnosť nákladov	Hlavnou úlohou každého podniku je hľadať možnosti na minimalizáciu svojich nákladov, aby bol dosahovaný čo najvyšší hospodársky výsledok.
ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA	
Získanie nových zákaziek	Nové zákazky prispievajú k dosiahnutiu lepších finančných výsledkov. Preto sa spoločnosť snaží čo najlepšie využiť svoje prostriedky v boji s konkurenciou o získanie nových zákaziek.

Zvýšenie podielu na zahraničnom trhu	Spoločnosť pôsobí na troch významných trhoch – európskom, ázijskom a juhoamerickom trhu. Najväčší záujem má o rozšírenie podielu na juhoamerickom trhu.
Zavádzanie novej produktovej rady	V súčasnosti spoločnosť zavádza výrobu novej produktovej rady, t. j. tesniace hmoty pre plastové uzávery, aby aj v tejto oblasti mohla plne konkurovať ostatným firmám, ktoré sa už zaoberajú výrobou tohto produktu.
PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV	
Zefektívniť výrobný proces	Spoločnosť patrí medzi výrobné podniky, preto jeho hlavnou prioritou je neustále zefektívňovanie výrobného procesu, aby zvyšoval svoju operatívnosť v splnení požiadaviek svojich zákazníkov.
Zníženie prestojov výrobných zariadení	V súčasnosti je stále viac preferované nahradzovanie ľudskej práce strojmi a robotmi z dôvodu zníženia chybovosti spôsobovanej ľudským faktorom. Avšak nemôžeme zabúdať, že aj ten najlepší stroj nie je 100 %-ne odolný proti poruchám, a preto sú dôležité časté kontroly a údržby strojov a zariadení.
Zlepšiť produktivitu práce	Len spokojní zamestnanci majú snahu zvyšovať svoju produktivitu práce, ktorá sa odrazí v celkovom lepšení výsledkov spoločnosti.
PERSPEKTÍVA UČENIA SA A RASTU	
Zvýšenie motivácie zamestnancov	Úlohou tohto cieľa je poznať potreby svojich zamestnancov, aby bol podnik schopný vytvoriť im také pracovné podmienky, pri ktorých zamestnanci dosahujú najvyššie výkony a zvyšujú tak hodnotu podniku a zároveň sa zvyšuje ich spokojnosť.
Zvýšiť spokojnosť zamestnancov	Len spokojný zamestnanec so svojou prácou môže kladne pôsobiť na tvorbu zisku spoločnosti.

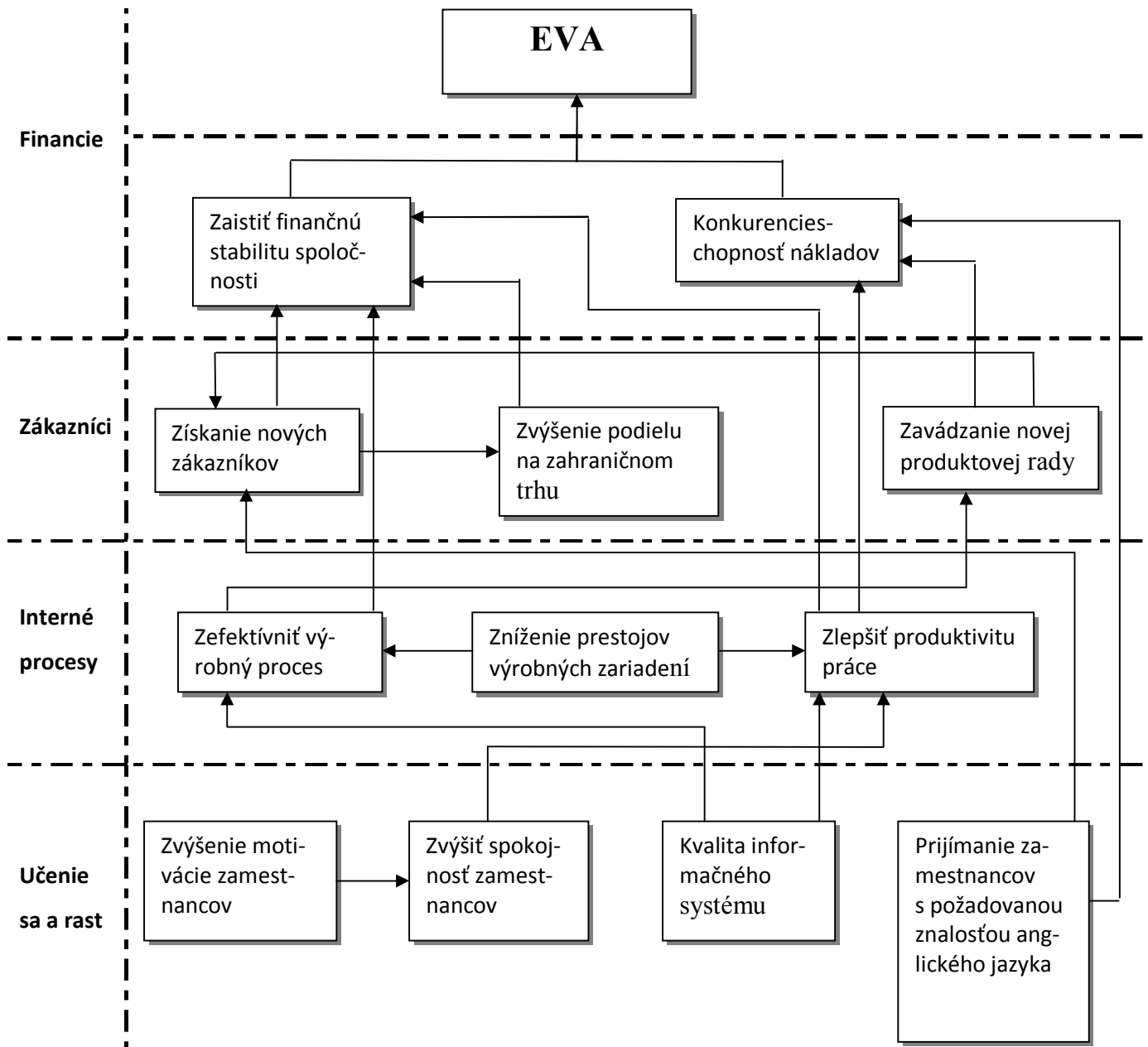
UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

<p>Kvalita informačného riadenia</p>	<p>Informácie musia byť doručené správnej osobe, na správne miesto, v požadovanej forme a v správny čas, tak aby sa zabránilo neefektívnosti procesov v podniku a zvýšila sa produktivita práce zamestnancov.</p>
<p>Prijímanie zamestnancov s požadovanou znalosťou anglického jazyka</p>	<p>Spoločnosť je nútená vynakladať vysoké finančné prostriedky na jazykové vzdelávacie programy pre svojich zamestnancov, aby im zvýšila jazykovú kvalifikáciu potrebnú pre ich pracovnú oblasť. Cieľom spoločnosti je znížiť potrebu uskutočňovať tieto jazykové programy, aby znížila náklady vynakladané na ne.</p>

Zdroj: vlastné spracovanie

6.3.2 Strategická mapa vzťahov príčin a následkov

Medzi strategickými cieľmi a jednotlivými perspektívami existujú vzťahy príčin a následkov, ktoré zaisťujú previazanosť perspektív. Táto previazanosť zaisťuje naplnenie stratégie prostredníctvom strategických cieľov. Vzťahy sú znázornené pomocou strategickej mapy na obrázku (obr. 5).



Obr. 6 – Strategická mapa vztahov príčin a následkov [vlastné spracovanie]

Z vyššie uvedenej strategickej mapy vyplýva, že kľúčovým cieľom v perspektíve učenia sa a rastu je zvýšenie spokojnosti zamestnancov. Každá spoločnosť si musí uvedomiť, že spokojní zamestnanci sú základom pre dosahovanie úspechu. Tomu podlieha splnenie ďalšieho cieľa z tejto perspektívy, a to zvýšenie motivácie zamestnancov. Najlepšou motiváciou pre podávanie dobrého výkonu zamestnancov je ich mzdové ohodnotenie. Ich spokojnosť s finančným ohodnotením sa odrazí na zvýšení produktivity práce.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Zlepšenie produktivity práce je tiež považovaný za kľúčový cieľ v perspektíve interných procesov a pôsobia naň už zmieňované ciele z perspektívy učenia sa a rastu. Na tento kľúčový cieľ pôsobí aj zníženie prestojov výrobných zariadení, ktorého dosiahnutie prispeje ku zvýšeniu efektívnosti procesov a už zmieňovanú produktivitu práce.

V zákaznickej perspektíve sú celkom tri ciele, za najdôležitejší sa považuje zvýšenie podielu na zahraničnom trhu. Tento cieľ je ovplyvnený nižšie uvedenými dvoma perspektívami na strategickej mape a zvyšnými dvoma cieľmi zo samotnej zákaznickej perspektívy, a to získanie nových zákazníkov a zavedenie novej produktovej rady.

Všetky ciele zo zmienených troch perspektív majú vplyv na dva hlavné ciele z finančnej perspektívy, ktorými je konkurencieschopnosť nákladov a zaistenie finančnej stability spoločnosti. Tie vyústia k samotnému vrcholu strategickej mapy, na ktorom sa nachádza hlavný strategický cieľ vo finančnej perspektíve – zvyšovanie EVA, ktorý je najdôležitejší ukazovateľ spoločnosti pri meraní výkonnosti.

6.3.3 Výber meradiel, stanovenie cieľových hodnôt a strategických akcií

Teraz je potrebné určiť meradlá, pomocou ktorých sa bude sledovať plnenie jednotlivých strategických cieľov. Aby mali meradlá, čo najväčšiu vypovedaciu schopnosť, mali by byť kvantitatívne vyjadriteľné, ale v niektorých prípadoch bude možné použitie iba kvalitatívneho vyjadrenia.

Stanovenie meradiel bolo konzultované s vedúcimi jednotlivých úsekov, aby čo najviac vypovedali danému cieľu. Následne boli určené cieľové hodnoty, ku ktorým je stanovený časový horizont dvoch rokov.

Ku každému strategickému cieľu v jednotlivých perspektívach sú navrhnuté aj strategické akcie, ktoré predstavujú spôsob ako zrealizovať dané strategické ciele v podnikovej praxi.

Tab. 15 – Meradlá finančnej perspektívy

STRATEGICKÝ CIEĽ	MERADLO	JEDNOTKA	SÚČASNÁ HODNOTA	BUDÚCA HODNOTA	STRATEGICKÁ AKCIA
Zvyšovanie hodnoty spoločnosti	EVA	tis. Kč	36 535,5	40 000	Cielená investičná činnosť

Zaistiť finančnú stabilitu spoločnosti	Pohľadávky po lehote splatnosti	%	16	14	Zľavy za skoršie splatenie pohľadávok
	Prevádzkový výsledok hospodárenia	tis. Kč	46 647	70 000	Splnením cieľov v ostatných perspektívach
Konkurencieschopnosť nákladov	Osobné náklady / prevádzkový VH	%	90	89	Splnením cieľov v ostatných perspektívach

Zdroj: vlastné spracovanie

➤ Zvyšovanie hodnoty spoločnosti

Základným finančným cieľom spoločnosti D PLAST, a. s., je zvyšovanie podnikovej hodnoty. Tento cieľ je považovaný za najdôležitejší cieľ BSC a keďže sa nachádza na vrchole pyramídy je nadriadený všetkým ostatným cieľom, ktoré ho priamo alebo nepriamo ovplyvňujú. Výkonnostným meradlom tohto cieľa je tzv. ukazovateľ EVA (Economic Value Added). Veľké pozitívum spoločnosti je, že za rok 2008 vykazuje kladnú EVA s hodnotou 36 535,5 tis. Kč a jej cieľom je v nasledujúcich rokoch túto hodnotu neustále zvyšovať.

Navrhnutá strategická akcia:

- splnené splnením cieľov ostatných perspektív;
- spoločnosť bude pri investičnom rozhodovaní prijímať len také rozhodnutia, ktoré povedú ku zvýšeniu hodnoty EVA.

➤ Zaistiť finančnú stabilitu spoločnosti

Pre spoločnosť je dôležité, aby stále disponovala voľnými peňažnými prostriedkami, ktoré slúžia na financovanie prevádzky. Preto jedno z meradiel na dosiahnutie tohto cieľa je zvolené percento *pohľadávok po lehote splatnosti*. Súčasných 16 %, ktoré tvoria

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

pohľadávky po splatnosti, by spoločnosť si chcela udržať alebo prípadne ešte zlepšiť na 14 %. Spoločnosť je vcelku spokojná s dosiahnutou hodnotou u tohto meradla, keďže zákazníci sú na tieto platobné podmienky zvyknutí a keďže sa jedná prevažne o zahraničnú klientelu, skracovať dĺžku splatnosti by malo pre spoločnosť opačný efekt, a to že by sa zvyšovalo percento pohľadávok po splatnosti, pretože zákazníci by neboli schopní skorších úhrad faktúr.

Ďalším meradlom na sledovanie finančnej stability spoločnosti je *prevádzkový výsledok hospodárenia*, ktorý vykazuje kladné hodnoty. Cieľom spoločnosti by chcela súčasnú hodnotu 46 647 tis. Kč zvýšiť na 70 000 tis. Kč.

Navrhnutá strategická akcia:

- analyzovať možnosti efektívneho riadenia pohľadávok, napr. s ponúknutím zliav za skoršie splatenie pohľadávok;
- splnením cieľov v ostatných perspektívach.

➤ **Konkurencieschopnosť nákladov**

Ako meradlo tohto cieľa je zvolený *podiel osobných nákladov na prevádzkový výsledok hospodárenia*. Cieľom spoločnosti je tento podiel zachovať, to znamená, že pri zvyšujúcom počte zákaziek bude zvýšená výroba a tým aj potreba prijatia nových zamestnancov. Prípadne by spoločnosť chcela súčasnú hodnotu tohto podielu znížiť z 90 % na 89 %, čo by v praxi znamenalo, že pri konštantnom počte zamestnancov by zvýšili svoju produktivitu práce, čím by sa zvýšil prevádzkový VH.

Navrhnutá strategická akcia:

- splnením cieľov v ostatných perspektívach.

Tab. 16 – Meradlá zákaznickej perspektívy

STRATEGICKÝ CIEĽ	MERADLO	JEDNOTKA	SÚČASNÁ HODNOTA	BUDÚCA HODNOTA	STRATEGICKÉ AKCIE
Získanie nových zákaziek	Ročný predaj granulátu	tony	7 130	10 000	Účasť na veľtrhoch, webové stránky, inzerovanie

					v odborných časopisoch.
Zvýšenie podielu na zahraničnom trhu	Podiel na juhoamerickom trhu pre korunkové uzávery	%	5	25	Analýza konkurencie
Zavádzanie novej produktovej rady	Ročné tržby za predaj tesniacich hmôt pre plastové uzávery	mil. Kč	0	100	Investovať do propagácie

Zdroj: vlastné spracovanie

➤ **Získanie nových zákaziek**

Dobré obchodné vzťahy a nasledovné získavanie nových zákaziek si spoločnosť D PLAST, a. s. vytvára osobnými návštevami niekoľkokrát za rok u svojich stálych zákazníkov. V prípade problémov spoločnosť vysiela okamžite zodpovedného špecialistu, ktorý v zákazníkovi pomáha budovať pocit dôvery. Tým prejavuje ako veľmi si váži každého zákazníka. Spoločnosť je propagovaná taktiež formou inzercie v odborných časopisoch. Na sledovanie získavania nových zákaziek som zvolila ako meradlo *ročný predaj granulátu* uvádzaný v tonách. Jeho súčasná hodnota predstavuje 7 130 ton a spoločnosť by chcela svojimi novými zákazkami zvýšiť túto hodnotu na 10 000 ton ročného predaja granulátu.

Navrhnutá strategická akcia:

- neustála aktualizácia webových stránok spoločnosti, tie sú okrem českého jazyka, vedené aj v angličtine a ruštine a najnovšie budú prezentované i v španielčine;
- v roku 2011 účasť na veľtrhu Metpack v Nemecku, na ktorom spoločnosť predstaví svoje výrobky a nadviaže tak kontakty s novými zákazníkmi;
- propagácia formou inzercie v odborných časopisoch.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

➤ **Zvýšení podielu na zahraničnom trhu**

Oproti európskemu trhu, kde už niekoľko rokov dochádza k poklesu produkcie korunkových uzáverov, na juhoamerickom trhu naopak vplyvom vzrastajúcej kúpnej sily obyvateľstva dochádza k nárastu produkcie, ktorá bude pokračovať i v nasledujúcom desaťročí. Z tohto pohľadu je juhoamerický trh veľmi perspektívny pre spoločnosť. Ako meradlo je stanovený *percentuálny podiel na juhoamerickom trhu pre korunkové uzávery*. V súčasnosti tento podiel tvorí 5 % a spoločnosť chce tento podiel v nasledujúcich dvoch rokoch zvýšiť na 25 %.

Navrhnutá strategická akcia:

- podrobná analýza konkurencie a využitie ich slabín v prospech spoločnosti.

➤ **Zavádzanie novej produktovej rady**

Na európskom trhu sa chce spoločnosť ešte viac zviditeľniť aj s novou produktovou radou, t. j. tesniace hmoty pre plastové uzávery, ktorú v súčasnosti zavádza do svojho výrobného programu. Medzi najväčších európskych výrobcov tohto výrobku možno zaradiť firmy ACTEGA (Nemecko) a GRACE (Francúzsko). Ako meradlo je zvolené sledovanie *ročných tržieb za predaj tesniacich hmôt na plastové uzávery* a v roku 2012 sa plánuje dosiahnuť hodnota 100 miliónov Kč.

Navrhnutá strategická akcia:

- využitie predností spoločnosti pri zavádzaní novej produktovej rady – nízke náklady na pracovnú silu a ušetrenie času na vývoj materiálu použitím už existujúcich procedúr;

- investovanie do vhodnej reklamy na propagáciu tesniacich hmôt pre plastové uzávery.

Tab. 17 – Meradlá perspektívy interných zdrojov

STRATEGICKÝ CIEĽ	MERADLO	JEDNOTKA	SÚČASNÁ HODNOTA	BUDÚCA HODNOTA	STRATEGICKÁ AKCIA
Zefektívniť výrobný proces	Priemerná dĺžka výrobného procesu u 100 ton granulátu	dni	5,88	3	Homogenizácia výrobkov

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Zníženie prestojov výrobných zariadení	Čas porúch strojov	hod/mesačne	85	80	Softwarové programy
Zlepšit' produktivitu práce	Výnosy / počet zamestnancov	tis. Kč	5 506	5 873	Eliminácia prestojov

Zdroj: vlastné spracovanie

➤ **Zefektívniť výrobný proces**

Najčastejšou príčinou spomalenia výrobného procesu v spoločnosti je potreba čistenia strojov po ich použití. Táto činnosť je však z technologických dôvodov nevyhnutná a trvá aj niekoľko hodín.

Spoločnosť zvyšuje efektívnosť výrobných procesov predovšetkým neustálym investovaním do výkonnejších strojov a zariadení. Preto na sledovanie dosiahnutia tohto cieľa je zvolené meradlo *dĺžka výrobného procesu u 100 ton granulátu*, čo predstavuje len pre zaujímavosť asi 4 kamióny naložené granulátom. Dĺžka výrobného procesu sa sleduje od prijatia objednávky až po úplné dokončenie výrobku s požadovanou kvalitou, ktorý je pripravený na dodanie k zákazníkovi. Spoločnosť by súčasnú dĺžku tohto výrobného procesu chcela skrátiť z 5,88 dní na 3 dni.

Navrhnutá strategická akcia:

- najvhodnejším spôsobom ako predísť častej potrebe čistenia strojov je homogenizácia výrobkov, čo znamená zostavovať štruktúru výrobkov určených k výrobe, tak aby sa po sebe vyrábali rovnaké výrobky, čím sa zamedzí potreba častého čistenia strojov;
- nákup nového strojného zariadenia Compounder, ktorý urýchli výrobný proces.

➤ **Zníženie prestojov výrobných zariadení**

Prestoje výrobných strojov a zariadení sú najčastejšie zapríčinené prípadnými poruchami, ktoré potom spomaľujú výrobné procesy. Preto spoločnosť dbá na odborné zaškolenie svojich zamestnancov, ktorí obsluhujú stroje, aby boli schopní okamžite odstrániť prípadnú vzniknutú poruchu. Na zložitejšie opravy strojov sú privolaní špecialisti. Ako meradlo je zvolený *čas porúch strojov* a spoločnosť by chcela zo súčasnej hodnoty 85 hodín za mesiac znížiť na 80 hodín za mesiac.

Navrhnutá strategická akcia:

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

- vedenie výroby cez špecializované softwarové programy, ktoré neočakávané poruchy ihneď zaregistrujú a ohlásia;
- neustále investovanie do získania modernejších a kvalitnejších strojov a zariadení;
- pravidelné kontroly a prehliadky strojov.

➤ Zlepšiť produktivitu práce

Každá spoločnosť si musí uvedomiť, že kľúčom k úspechu sú predovšetkým zamestnanci, do ktorých je taktiež potrebné investovať hmotné aj nehmotné prostriedky. Investovanie spočíva predovšetkým vo vytváraní dobrých pracovných podmienok pre prácu a vhodné finančné ohodnotenie, ktoré je motiváciou pre zamestnancov, aby dosahovali v práci čo najlepšie výsledky. Meradlo na meranie produktivity práce na zamestnanca je zvolený pomer *celkových výnosov k počtu zamestnancov*. Zo súčasnej hodnoty 5 506 tis. Kč by spoločnosť túto hodnotu chcela v budúcich rokoch zvýšiť na 5 837 tis. Kč.

Navrhnutá strategická akcia:

- zníženie prestojov zamestnancov sa dosiahne vhodnou štruktúrou plánu výroby a investovaním do údržby strojov, aby sa zabránilo poruchovosti;
- splnením cieľov v perspektíve učenia sa a rastu – prepracovaním systému motivácie.

Tab. 18 – Meradlá perspektívy učenia sa a rastu

STRATEGICKÝ CIEĽ	MERADLO	JEDNOTKA	SÚČASNÁ HODNOTA	BUDÚCA HODNOTA	STRATEGICKÁ AKCIA
Zvýšenie motivácie zamestnancov	Medziročný rast miezd	%	1,6	4	Prepracovanie systému motivácie
Zvýšiť spokojnosť zamestnancov	Hodnotenie spokojnosti zamestnancov formou dotazníkov	rozsah stupnice 1 - 5	2,15	1,95	Spätná väzba z vyhodnotených dotazníkov
Kvalita informačného riadenia	Medziročný rast produktivity	%	3	7	Skvalitnenie podnikového

	práce na 1 zamestnanca (%)				intranetu a organizácia porád
Prijímanie zamestnancov s požadovanou znalosťou anglického jazyka	Ročné náklady vynaložené na jazykové vzdelávacie programy (Kč)	Kč	350 000	180 000	Využívanie personálnych agentúr

Zdroj: vlastné spracovanie

➤ Zvýšenie motivácie zamestnancov

Medzi hlavné priority spoločnosti D PLAST, a. s. patrí neustále zvyšovanie motivácie svojich zamestnancov. Pretože len dobre motivovaní zamestnanci môžu vykonávať kvalitnú prácu, čím zvyšujú zisky spoločnosti. Najväčšou motiváciou pre zamestnancov je ich mzdové ohodnotenie, ktoré sa zvyšuje s rastúcimi ziskami spoločnosti. Preto pre sledovanie dosiahnutia tohto cieľa je stanovené meradlo *rast miezd*, ktoré zo súčasných 1,6 % by v nasledujúcich rokoch spoločnosť chcela zvýšiť na 4 %.

Zamestnanci okrem mzdového ohodnotenia majú nárok aj na prémie, na ktoré dostávajú v prípade plnenia stanoveného plánu. O presnej čiastke prémie sú oboznámení vždy na začiatku roku. V prípade preplnenia stanoveného plánu, napr. na 120 %, zamestnanci sú ohodnotení extra bonusmi.

V súčasnosti spoločnosť svojich zamestnancom ponúka okrem mzdového ohodnotenia i nefinančné benefity vo forme poukážok, ktoré môžu využiť na rôzne športové alebo rekreačné programy.

Navrhnutá strategická akcia:

- mzdové ohodnotenie by malo byť závislé od podávaného výkonu zamestnancov, to predstavuje pre zamestnancov silnú motiváciu pre vynakladanie maximálneho úsilia, čo sa v konečnom dôsledku odráža vo vyšších ziskoch spoločnosti. Stanovené majú byť až zrážky zo základnej mzdy v prípade dosahovania podpriemerných výkonov, tak aby bol zamestnanec motivovaný k dosahovaniu lepších výsledkov;

- zamestnanci by mali byť informovaní o cieľoch spoločnosti a zvolených stratégiách na dosahovanie týchto cieľov, aby nadobudli pocit súčasť podnikového celku.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

➤ **Zvýšit spokojnosť zamestnancov**

Zvýšenie spokojnosti zamestnanca vedie jednoznačne ku snahe dosahovať lepších výsledkov práce u daného zamestnanca. V spoločnosti je zavedený vhodný prostriedok na zisťovanie spokojnosti svojich zamestnancov a to formou dotazníkov. Teda zvoleným meradlom pri tomto strategickom ciele je *miera spokojnosti vyplývajúca z vyplnených dotazníkov*. Táto miera spokojnosti sa vyjadruje hodnotou na stupnici od 1 do 5, pričom hodnota 1 znamená najväčšiu mieru spokojnosti a hodnota 5 najhoršiu mieru spokojnosti zamestnanca. Dotazníky sú anonymné a zahŕňajú súbor otázok týkajúcich sa spokojnosti zamestnancov s ich prácou, pracovnými podmienkami, finančným ohodnotením, spokojnosti s organizáciou spoločnosti a s personálnou oblasťou. Na základe vyplnených dotazníkov sa v súčasnosti miera spokojnosti pohybuje okolo hodnoty 2,15 a cieľom spoločnosti je zlepšiť túto hodnotu na 1,95.

Ďalšou podpornou formou na zvyšovanie spokojnosti zamestnancov v spoločnosti sú osobné pohovory, ktoré sa konajú každoročne. Vedenie spoločnosti tu vyjadří zamestnancovi svoju spokojnosť s jeho pracovným výkonom a predloží návrhy na jeho ďalší profesijný rozvoj.

Navrhnutá strategická akcia:

- po následnom vyhodnotení dotazníkov by malo dôjsť zo strany vedenia spoločnosti k odstráneniu zistených nedostatkov, aby zamestnanci videli, že ich pripomienky k pracovným podmienkam boli brané vážne a spoločnosť sa snaží o zlepšenie problémových oblastí.

➤ **Kvalita informačného riadenia**

Podstatou tohto strategického cieľa je zvýšiť kvalitu informačného riadenia, aby medzi jednotlivými útvarmi sa efektívne vymieňali informácie a boli doručené včas správnej osobe. Týmto sa urýchli celkový proces v spoločnosti a zabráni sa tak zbytočným problémom, ktoré môžu spoločnosť pripravovať o zisky. Ako meradlo je zvolený *rast produktivity práce na 1 zamestnanca*. Súčasná hodnota rastu produktivity práce na 1 zamestnanca tvorí 3 %, v nasledujúcich dvoch rokoch by spoločnosť chcela tento rast zvýšiť na 7 %.

Navrhnutá strategická akcia:

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

- väčšie prepracovanie podnikového intranetu, ktoré budú umožňovať rýchlejšiu distribúciu informácií k správnym osobám;
- pravidelné organizovanie porád vedenia a úsekov, na ktorých sú diskutované a riešené rôzne oblasti chodu spoločnosti.

➤ **Prijímanie zamestnancov s požadovanou znalosťou anglického jazyka**

Spoločnosť veľkú časť svojich výrobkov exportuje do mnohých krajín v rámci po celom svete. Preto je nevyhnutnosťou, aby zamestnanci na významných funkciách, ako napríklad obchodníci, technológovia, vedúci nákupu, predaja alebo kvality, vedeli bez problémov komunikovať v anglickom jazyku. Spoločnosť každoročne vynakladá veľké finančné prostriedky na organizovanie jazykových vzdelávacích programov, prostredníctvom ktorých sa požadovaní zamestnanci snažia získať potrebnú úroveň anglického jazyka. Cieľom spoločnosti je však prijímať zamestnancov, ktorí už disponujú požadovanou úrovňou anglického jazyka, aby nebolo potrebné organizovať tieto vzdelávacie programy. Čo by viedlo k zníženiu nákladov spoločnosti a k zníženiu organizačných povinností súvisiacich so zabezpečením priebehu jazykových programov. Zvoleným meradlom tohto strategického cieľa je sledovanie *nákladov vynaložených na jazykové vzdelávacie programy*. V súčasnosti výška týchto nákladov dosahuje až 350 000 Kč na rok. Spoločnosť by chcela v nasledujúcich rokoch zredukovať náklady na jazykové vzdelávacie programy na cca 180 000 Kč na rok.

Navrhnutá strategická akcia:

- navrhnutá je spolupráca s personálnymi agentúrami, ktoré by sa zaoberali vyhľadávaním pracovníkov na vedúcich funkciách s potrebnou znalosťou anglického jazyka v danom obore. Využitie služieb personálnych agentúr by spoločnosti ušetrilo veľa času pri hľadaní vhodného kandidáta na potrebnú pozíciu.

6.4 Proces rozšírenia ROLL - OUT

Ak by sa v budúcnosti spoločnosť D PLAST, a. s. rozhodla implementovať tento ideový návrh metódy Balanced Scorecard do systému riadenia, jeho prioritou by mala byť najskôr plná integrácia do strategického systému riadenia v tzv. pilotnej oblasti spoločnosti.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Následne sa spoločnosť môže rozhodnúť, či bude mať záujem rozšíriť (roll - out) metódu BSC do jednotlivých oddelení, čo bude vytvárať vzájomne prepojený celok BSC na jednotlivých úrovniach.

Rozšíreniu metódy BSC bude predchádzať oboznámenie zamestnancov so stratégiou a strategickými cieľmi spoločnosti, tak aby všetci boli schopní hľadať riešenia pre ich plnenie. K tomu bude potrebná organizácia vzdelávacích školení prostredníctvom, ktorých zamestnanci porozumejú podstatu a význam metódy BSC.

V prípade implementácie Balanced Scorecard pre spoločnosť D PLAST, a. s. navrhujem vertikálne rozšírenie (zhora - dole). Toto rozšírenie však nie je bezpodmienečne potrebné zavádzať na také oddelenia v spoločnosti, ktoré sú príliš malé a ich vplyv na nadriadený BSC by bol zanedbateľný.

6.5 Implementácia BSC do systému riadenia spoločnosti

Vytvorenie návrhu Balanced Scorecard je iba začiatkom celého procesu. Dôležitejšiu úlohu predstavuje samotná implementácia BSC do systému riadenia spoločnosti. Hlavným predpokladom na kvalitné plnenie tejto úlohy je závislé na plnej podpore zo strany managementu. Musí tu fungovať výborná komunikácia medzi managementom a zamestnancami, aby všetci boli priebežne informovaní o výsledkoch a priebehu dosahovania cieľov BSC. K tomu je nutné BSC prepojiť s manažérskymi systémami riadenia tak, aby sa vytvorila organizácia, ktorá sa flexibilne prispôsobuje stratégii.

Pre prepojenie BSC so stávajúcimi systémami riadenia je predovšetkým potrebné:

- Implementácia do strategického a operatívneho plánovania;
- Implementácia do systému reportingu;
- Implementácia do systému riadenia ľudských zdrojov.

U plánovacieho procesu BSC je potrebné prepojiť strategické ciele, dlhodobé plány a rozpočty s operatívnymi, a to na všetkých úrovniach v spoločnosti. Finančné a nefinančné ukazovatele vyplývajúce z BSC, budú tak vstupovať priamo do operatívneho plánovania, ktoré tak bude viac orientované na strategické ciele. Pri plánovaní je potrebné, aby ku každému cieľu bola priradená zodpovedná osoba, ktorá dohliada na plnenie daného cieľa.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Implementácia BSC do systému riadenia ponúka spoločnosti možnosť lepšieho prepracovania doterajšieho reportingu. Na základe meradiel stanovených v jednotlivých perspektívach môže efektívnejšie sledovať dosiahnuté výsledky a hneď analyzovať prípadné odchýlky. Porovnávanie dosiahnutých výsledkov s plánovanými uľahčuje aj prezentáciu na poradách a pred vedením spoločnosti.

Podstatou BSC je začleniť do systému riadenia všetkých zamestnancov, tak aby každý mal možnosť sa spolupodieľať na dosahovaní zvolených strategických cieľov. Ak dostanú zamestnanci možnosť vyjadriť svoj názor na smerovanie spoločnosti, môže to vyvolať v zamestnancoch zmenu myslenia a iný pohľad na výkon svojej činnosti. Ciele BSC majú byť spojené so systémom odmeňovania zamestnancov. Zamestnanci prispievajú k tvorbe zisku, čo vedie ku zvyšovaniu nielen finančnej výkonnosti spoločnosti, ale rastie aj ich vlastný úžitok, a tým rastie ich motivácia podieľať sa na dosahovaní celkových výsledkov spoločnosti.

6.6 Podpora Balanced Scorecard pomocou IT

Využívanie IT je dôležitý podporný nástroj pri zavádzaní BSC do systému riadenia spoločnosti. Požiadavky na software sú špecifické podľa konkrétnych projektov.

Vynikajúcim nástrojom pre implementáciu BSC je napríklad softwarový produkt QPR ScoreCard, ktorý je jedným z modulov manažérskeho softvéru QPR Management Software od fínskej spoločnosti QPR Software Plc. Jej produkty sú na slovenskom a českom trhu dostupné vďaka spoločnosti NOVITECH, ktorá je obchodným a implementačným partnerom pre Strednú a Východnú Európu v oblasti vývoja softvéru určeného pre podporu a praktickú realizáciu procesného manažmentu.

QPR Management Software je komplexný nástroj pre praktickú realizáciu procesného manažmentu. QPR Management Software ako integrované riešenie ponúka kvalifikované znalosti o štruktúre nákladov, podnikových procesoch ako aj stratégiách a výkonoch. S QPR Management Software je možné riadiť a predpovedať vývoj podnikania prostredníctvom úspešnejších rozhodnutí pri strategickom riadení procesov [17].

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

7 NAVRHOVANÉ ODPORÚČANIA A PRÍNOSY SPOLOČNOSTI

Na základe vypracovanej finančnej analýzy spoločnosti D PLAST, a. s. môžem konštatovať, že spoločnosť vykazuje vo finančnej oblasti veľmi dobré výsledky, a preto patrí medzi vysoko prosperujúce spoločnosti. V súčasnosti sa firmy zaoberajú otázkou, ako zvyšovať svoju výkonnosť aj v nasledovných rokoch. Pretože ich úspešnosť v budúcnosti sa nedá merať iba na základe tradičných finančných ukazovateľov minulej výkonnosti, ale je potrebné brať do úvahy aj nefinančné ukazovatele budúcej výkonnosti. Preto odporúčam, aby spoločnosť prehodnotila svoj doterajší systém merania výkonnosti, ktorý má iba vypovedaciu hodnotu o doterajšej obchodnej činnosti a opomína sledovanie budúcej perspektívy spoločnosti.

Vhodným riešením je implementácia Balanced Scorecard do systému riadenia, ktorá by znamenala pre spoločnosť množstvo výhod. Medzi najpodstatnejšie prínosy implementácie BSC patria:

- prepojenie strategických zámerov do praxe a lepšia kontrola dosahovania strategických cieľov so stanovenými hodnotami meradiel;
- vytvorí sa motivačný systém, ktorý zvýši produktivitu práce a zníži prestoje zamestnancov a strojov. Každý zamestnanec bude oboznámený s výškou mzdy a výškou príplatkov pri vykonávaní nadpriemerných pracovných výkonov;
- celý projekt podá spoločnosti jasnú predstavu nie len o minulosti, ale aj o prítomnosti a budúcnosti;
- zapojenie zamestnancov do naplňovania stratégie, vízie a dosahovania cieľov spoločnosti prostredníctvom BSC vytvorí lepšie pracovné vzťahy medzi nimi a managementom spoločnosti;
- prínosy úspešnej prevedenej implementácie projektu a efektívneho využívania BSC sa odhadujú na niekoľko miliónov korún;
- lepšia dostupnosť informácií o chode spoločnosti a jej nasledujúcom vývoji.

Pre dlhodobú úspešnosť BSC v spoločnosti a dosiahnutí očakávaných prínosov je potrebné, aby bolo splnených niekoľko podmienok. K hlavným podmienkam patrí vytvorenie kvalitnej stratégie, od ktorej sa odvíja celý projekt BSC. K tomu je najskôr potrebné spraviť dôkladnú analýzu kritických faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti.

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

Projekt BSC musí mať jednoznačnú podporu zo strany managementu a byť prepojený s manažérskymi systémami riadenia, čím sa vytvorí integrácia medzi strategickým a operatívnym plánovaním. Integrácia sa týka aj systému reportingu, čo uľahčí kontrolu nad plnením strategických cieľov.

BSC si vyžaduje pravidelnú úpravu a vylepšovanie, pretože sú v ňom definované strategické ciele, ktoré sa však ďalšou činnosťou a rozvojom spoločnosti menia, preto je dôležité ich aktualizovať podľa súčasnej situácie.

K správne fungovaniu celého projektu BSC musí byť zabezpečená aj podpora z informačnej technológie. V súčasnosti je na trhu mnoho softwarových programov, ktoré uľahčia praktické využívanie BSC.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

ZÁVER

Koncept Balanced Scorecard kombinuje radu známych a osvedčených prvkov riadenia podniku s novými prístupmi k znázorneniu stratégie, myslenia v perspektívach a rozlíšení strategických a operatívnych cieľov. Avšak Balanced Scorecard sám o sebe úspech spoločnosti nezaručí. Predovšetkým záleží na samotnom podniku s akou zodpovednosťou bude pristupovať k realizácii a napĺňaniu podstaty konceptu BSC.

Téma Balanced Scorecard je natoľko rozsiahle, že rozsah tejto diplomovej práce nestačí na komplexné riešenie tohto problému, ale podáva len stručný prehľad.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo vytvoriť návrh implementácie konceptu Balanced Scorecard do systému riadenia v spoločnosti D PLAST, a. s., ktorá sa zaoberá výrobou plastikárskeho charakteru. Ide o veľmi dobre prosperujúcu spoločnosť, ktorá má so svojimi výrobkami a službami významné postavenie nielen na domácom, ale predovšetkým na zahraničnom trhu.

Prvá časť (teoretická časť) práce bola zameraná na získanie teoretických poznatkov. Oboznámenie sa s problematikou bolo nevyhnutným krokom k tomu, aby som vedela správne postupovať pri tvorbe BSC. V práci som postupovala podľa modelu Horváth & Partners, ktorý je rozdelený do piatich fáz, ktoré vedú k úspešnej implementácii BSC do riadenia.

V druhej časti mojej diplomovej práce (praktická časť) bola na úvod predstavená spoločnosť D PLAST, a. s., uvedená stručná charakteristika spoločnosti a zmienené najdôležitejšie fakty. Ďalej boli prevedené analýzy PEST, Porterova analýza, SWOT analýza a záverečná finančná analýza. Na základe nich bola vypracovaná záverečná časť – návrh implementácie konceptu BSC do systému riadenia spoločnosti D PLAST, a. s.

V záverečnej časti, ktorá tvorí podstatu celého projektu, bol rozpracovaný celkový návrh projektu implementácie. Na začiatku bola vyjasnená vízia spoločnosti a stratégia na jej dosiahnutie. Tie sa stali podkladom pre určenie strategických cieľov v jednotlivých perspektívach. V tejto časti bol venovaný priestor aj na vytvorenie časového harmonogramu projektu spolu s rozpočtom. Ďalším krokom bolo vybudovanie mapy vzťahov príčin a následkov a výber vhodných meradiel, ktorými sa bude merať plnenie strategických cieľov. Meradlá boli vybrané po konzultácii so spoločnosťou tak, aby boli ľahko merateľné a vypovedali o danom strategickom ciele. Nasledujúcim krokom implementácie bolo navrhnutie strategických akcií prostredníctvom, ktorých sa dosiahnu strategické ciele

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

v jednotlivých perspektívach. Záverečnou časťou celej implementácie je celopodnikové rozšírenie (roll-out) a integrácia so stávajúcimi systémami riadenia spoločnosti.

Implementácia konceptu BSC v spoločnosti D PLAST, a. s. jej môže priniesť veľa výhod, zlepšiť situáciu vo vnútri spoločnosti a poskytnúť manažérom konkurenčnú výhodu. Pomáha preniesť víziu a stratégiu spoločnosti do konkrétnych meradiel, stanoví rámec pre strategický systém merania a riadenia celej spoločnosti.

Ak by sa spoločnosť D PLAST, a. s. rozhodla pre implementáciu BSC do svojho systému riadenia, bola by som rada, ak sa práve moja diplomová práca stane podkladom pri samotnej realizácii implementácie BSC v spoločnosti.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- [1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [2] HORVÁTH & PARTNER, *Balanced Scorecard v praxi*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2001. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [3] KAPLAN, Robert, S. – NORTON, David, P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
- [4] KAPLAN, Robert, S. - NORTON, David, P., *Balanced scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 402 s. ISBN 80-86119-57-2.
- [7] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2005. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [8] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 304 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [9] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [11] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.
- [12] ŠULER, O., *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

- [13] VYSUŠIL, J., *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech – Implementácia a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Elektronické zdroje

- [14] *D PLAST, a. s.* [online]. [Cit. 2009-11-23]. Dostupné z WWW: <http://www.dplast.cz/lokace.html>
- [15] Ministerstvo zahraničních věcí v ČR - *Gumárenský a plastikářský průmysl*. [online]. [Cit. 2009-11-13]. Dostupné z WWW: <http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/vseobecne-informace/hospodarstvi-rust-a-potencial/prumysl/gumarensky-a-plastikarsky-prumysl>
- [16] Zavedení eura v České republice. [online]. [Cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <http://www.zavedenieura.cz/cps/rde/xchg/euro/xsl/index.html?filte>
- [17] Systém Online – Implementácia Balanced Scorecard. [online]. [Cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/implementacia-balanced-scorecard.htm>

Ostatné zdroje

- [18] *Výročná správa 2008*, Zlín, 2009

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK

BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cash Flow Return on Investment
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
DNM	Dlhodobý nehmotný majetok
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
HDP	Hrubý domáci produkt
IT	Informačná technológia
MVA	Tržná pridaná hodnota
OKEČ	Odvetvová klasifikácia ekonomických činností
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálneho a technologického okolia
PVC	Polyvinylchlorid
ROCE	Return on capital employed
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
Roll – Out	Rozšírenie BSC do ďalších organizačných jednotiek podniku
SWOT	Analýza silných a slabých stránok, hrozieb a príležitosti

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 - Perspektívy konceptu Balanced Scorecard a jeho prepojenie s víziou a stratégiou podniku.....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2 - Meranie strategických finančných téma.....</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 3 - Zákaznícka perspektíva – základné meradlá.....</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 4 - Lokalizácia spoločnosti D PLAST, a. s. [14].....</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 5 – Harmonogram projektu implementácia Balanced Scorecard [vlastný zdroj].....</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 6 – Strategická mapa vzťahov príčin a následkov [vlastné spracovanie].....</i>	<i>69</i>

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 – Vertikálna a horizontálna analýza majetkovej a finančnej štruktúry</i>	47
<i>Tab. 2 – Vertikálna a horizontálna analýza výnosov a nákladov</i>	48
<i>Tab. 3 – Vývoj čistého pracovného kapitálu</i>	51
<i>Tab. 4 – Vybrané ukazovatele zadlženosti</i>	51
<i>Tab. 5 – Ukazovatele likvidity</i>	52
<i>Tab. 6 – Vybrané ukazovatele rentability</i>	54
<i>Tab. 7 – Vybrané ukazovatele aktivity</i>	55
<i>Tab. 8 – Porovnanie spoločnosti D PLAST, a. s. s odvetvím</i>	56
<i>Tab. 9 – Vymedzenie NOA (C) v jednotlivých rokoch</i>	58
<i>Tab. 10 – Vymedzenie C v jednotlivých rokoch</i>	59
<i>Tab. 11 – Vymedzenie NOPAT v jednotlivých rokoch</i>	59
<i>Tab. 12 – Výpočet WACC</i>	60
<i>Tab. 13 – Výpočet EVA podľa ekonomického modelu</i>	60
<i>Tab. 14 – Odvožené strategické ciele jednotlivých perspektív</i>	66
<i>Tab. 15 – Meradlá finančnej perspektívy</i>	70
<i>Tab. 16 – Meradlá zákazníckej perspektívy</i>	72
<i>Tab. 17 – Meradlá perspektívy interných zdrojov</i>	74
<i>Tab. 18 – Meradlá perspektívy učenia sa a rastu</i>	76

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Vývoj VH a rozdelenie EBIT

Príloha P II: Pomerové ukazovatele odvetvia

Príloha P III: Použité pomerové ukazovatele

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

PRÍLOHA P I: VÝVOJ VH A ROZDELENIE EBIT

<i>(v tis. Kč)</i>	2006	2007	2008
Prevádzkový VH	41941	45020	46647
Finančný VH	21872	24659	28616
Mimoriadný VH	0	0	0
VH za účtovné obdobie (EAT)	54428	60647	65777
VH pre zdanením (EBT)	63813	69679	75263
VH pre zdanením a úrokmi (EBIT)	65874	72236	78886
<i>(v tis. Kč)</i>	2006	2007	2008
EBIT	65874	72236	78886
Veriteľ (nákladové úroky)	2061	2557	3623
Štát (daň)	9385	9486	9032
Podnik (čistý zisk)	54428	60193	66231

Zdroj: vlastné spracovanie

PRÍLOHA P II: POMEROVÉ UKAZOVATELE ODVETVIA

pomerové ukazovatele	2007	2008
ZADLŽENOSŤ		
celková zadlženosť	46,0%	44,10%
miera zadlženosti	85,70%	79,1%
dlhod. zdroje/dlhod. majetok	0,86	0,99
úrokové krytie	12,4	8,5
EBT/EBIT	0,92	0,88
aktíva/vlastný kapitál	1,86	1,79
multiplikátor VK	1,71	1,58
LIKVIDITA		
bežná likvidita	2,1	2,2
pohotová likvidita	1,3	1,35
hotovostná likvidita	0,3	0,24
RENTABILITA		
rentabilita tržieb	9,50%	8,80%
rentabilita výnosov	8,60%	7%
rentabilita aktív (ROA)	12,50%	13,60%
rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	15,90%	16,40%
AKTIVITA		
obrat celkových aktív z tržieb	1,3	1,5
doba obratu zásob z tržieb (dni)	26	29
doba obratu pohľadávok z tržieb (dni)	51	49,8
doba obratu záväzkov z tržieb (dni)	42,9	41

Zdroj: vlastné spracovanie

UTB ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky

PRÍLOHA P III: POUŽITÉ POMEROVÉ UKAZOVATELE

Ukazovatele zadlženosti:

Ukazovateľ celkovej zadlženosti = Cudzie zdroje / Aktíva

Miera zadlženosti = Cudzie zdroje / Vlastný kapitál

Krytie dlh. aktív vlastným kapitálom = VK / Dlh. Aktíva

Krytie dlh. majetku dlh. zdrojmi = (VK + Dlh. cudzie zdroje) / Dlh. aktíva

Úrokové krytie = EBIT / Nákladové úroky

Multiplikátor = EBT / EBIT x A / VK

Ukazovatele likvidity:

Bežná likvidita (likvidita III. stupňa) = OA / Krátkodobé cudzie zdroje

Pohotová likvidita (likvidita II. stupňa) = (Krát. pohľadávky + FM) / Krát. cudzie zdroje

Hotovostná likvidita (likvidita I. stupňa) = Krát. FM / Krát. cudzie zdroje

Podiel ČPK na obežných aktívach = ČPK / OA

Ukazovatele rentability:

Rentabilita tržieb = Čistý zisk / Tržby

Rentabilita výnosov = EBIT / Tržby

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / Aktíva

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) = Čistý zisk / VK

Ukazovatele obratovosti:

Obrat celkových aktív z tržieb = Tržby / Aktíva

*Doba obratu zásob z tržieb = (Zásoby / Tržby) * 360*

*Doba obratu pohľadávok z tržieb = (Pohľadávky / Tržby) * 360*

*Doba obratu záväzkov z tržieb = (Záväzky / Tržby) * 360*

WACC = $N_{ck} \times CZ/C \times (1 - T) + N_{vk} \times VK/C$