

# **Projekt implementace Balanced Scorecard jako nástroje na zlepšení strategického řízení společnosti EVPÚ, a. s.**

Bc. Iveta Kršáková

---

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: **Iveta KRŠÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **M08389**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace Balanced Scorecard jako nástroje na zlepšení strategického řízení společnosti EVPÚ, a. s.**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**I. Teoretická část**

- **Provedte kritickou literární rešerši o BSC a způsobech jeho implementace.**

**II. Praktická část**

- **Analyzujte vývoj vnějšího a vnitřního prostředí společnosti EVPÚ, a. s.**
- **Definujte strategii podniku a navrhňte cíle v jednotlivých perspektivách vedoucí ke zvýšení výkonnosti podniku.**
- **Zpracujte a zhodnoťte projekt implementace BSC ve společnosti EVPÚ, a. s.**

**Závěr**

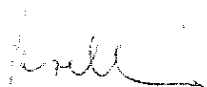
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] KAPLAN, R., NORTON, D. **Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku**. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 267. ISBN 80-7261-063-5.
- [2] HORVÁTH & Partners. **Balanced Scorecard v praxi**. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. s. 385. ISBN 80-7259-018-9.
- [3] KAPLAN, R., NORTON, D. **The strategy-focused organization: How Balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston, Massachusetts: Harvard business School Press, 2001. s. 397. ISBN 1-57851-250-6.
- [4] KAPLAN, R., NORTON, D. **Alignment systémové vylaění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií**. Praha: Management Press, 2006. s. 309. ISBN 80-7261-155-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka**  
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*

L.S.



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 <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> 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 ..... 24. 2010

.....  
.....

*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 nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

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

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 užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku 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**

Úlohou mojej diplomej práce bolo spracovať projekt implementácie Balanced Scorecard ako nástroj na zlepšenie strategického riadenia spoločnosti EVPÚ, a. s. V prvej časti som spracovala teoretické podklady, ktoré slúžili ako návod pri tvorbe BSC do podnikového riadenia. V druhej časti som ako prvé predstavila spoločnosť EVPÚ, a. s. Po nej som uskutočnila strategickú analýzu, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou každého projektu tvorby BSC. Ďalej nasledoval samotný projekt tvorby, v ktorom som určila strategické ciele, meradlá a akcie pre spoločnosť. V závere som stanovila prínosy a riziká pre spoločnosť, ktoré jej vyplývajú zo zavedenia nového systému strategického riadenia.

Kľúčové slová:

Balanced Scorecard, perspektíva učenia sa a rastu, perspektíva interných podnikových procesov, zákaznícka perspektíva, finančná perspektíva, stratégia, strategická analýza, strategické ciele, vzťah príčin a následkov, strategická mapa, strategické meradlá, strategické akcie.

## **ABSTRACT**

The aim of my Master thesis was to process project of implementation Balanced Scorecard as a tool for improving strategic management of a company EVPU, a.s. In the first part I analyzed theoretical documents which are used as a guideline for applying BSC into company's management. In the second part I introduced the company EVPU a.s. Afterward I have done strategic analysis, which is inseparable part of every project while creating BSC. Next followed the main project where I have described strategic goals, measurements and actions for the company. In conclusion I've defined benefits and risks for the company which follow from implementation of new strategic management system.

Keywords:

Balanced Scorecard, learn and grow perspective, perspective of internal company processes, customer perspective, financial perspective, strategy, strategic analysis, strategic goals, connection between causality and consequences, strategic map, strategic measurements, strategic actions.

Chcela by som sa poďakovať spoločnosti EVPÚ, a. s. za jej ochotu spolupracovať na projekte tvorby a implementácie BSC do jej podnikového systému. Predovšetkým projektovému tímu, ktorý mi venoval svoj čas a boli veľmi ochotný spolupracovať.

Rovnako patrí moja vďaka aj môjmu vedúcemu diplomovej práce Ing. Přemyslovi Pálkovi, ktorý bol vždy ochotný poskytnúť mi neoceniteľné rady.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

## OBSAH

ÚVOD .....	11
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1</b> <b>BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b> <b>PERSPEKTÍVY BSC</b> .....	<b>15</b>
2.1    PERSPEKTÍVA UČENIA SA A RASTU .....	15
2.1.1    Schopnosti zamestnancov.....	15
2.1.2    Možnosti informačného systému .....	16
2.2    PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV .....	16
2.2.1    Hodnotový reťazec interných podnikových procesov.....	16
2.3    ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA .....	17
2.3.1    Meranie hodnotových výhod zákazníka – základ úspešnosti .....	18
2.4    FINANČNÁ PERSPEKTÍVA .....	18
<b>3</b> <b>STRATÉGIA A STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>20</b>
<b>4</b> <b>VYTVORENIE ORGANIZAČNÉHO RÁMCA PRE IMPLEMENTÁCIU</b> <b>BSC</b> .....	<b>22</b>
<b>5</b> <b>STRATEGICKÉ CIELE</b> .....	<b>23</b>
<b>6</b> <b>VZŤAH PRÍČIN A NÁSLEDKOV, STRATEGICKÉ MAPY</b> .....	<b>25</b>
6.1    VZŤAHY PRÍČINY A NÁSLEDKOV .....	25
6.2    STRATEGICKÉ MAPY .....	27
6.3    STRATEGICKÉ AKCIE.....	27
<b>7</b> <b>MERADLÁ</b> .....	<b>28</b>
7.1    MERADLÁ UČENIA SA A RASTU .....	28
7.2    MERADLÁ INTERNÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV .....	29
7.2.1    Inovačný proces.....	29
7.2.2    Prevádzkový proces .....	29
7.2.3    Popredajný servis .....	30
7.3    ZÁKAZNÍCKE MERADLÁ.....	30
7.4    FINANČNÉ MERADLÁ.....	30
<b>8</b> <b>BARIÉRY EFEKTÍVNEHO ZAVÁDZANIA PODNIKOVEJ</b> <b>STRATÉGIE</b> .....	<b>31</b>
<b>9</b> <b>IMPLEMENTÁCIA BSC, ROLL-OUT</b> .....	<b>33</b>
9.1    RIADENIE STRATEGICKÉHO MANAŽÉRSKEHO SYSTÉMU BSC .....	35
<b>10</b> <b>BSC V PODNIKOVCH</b> .....	<b>36</b>
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>37</b>
<b>11</b> <b>SPOLOČNOSŤ EVPÚ, A. S.</b> .....	<b>38</b>



11.1	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČNOSTI .....	38
11.1.1	Výrobný program.....	38
11.1.2	Zamestnanci spoločnosti .....	40
11.1.3	Zákazníci .....	41
11.1.4	Zastúpenia spoločnosti.....	42
11.2	SÚČASNÝ SPÔSOB RIADENIA .....	42
11.2.1	Organizačná štruktúra spoločnosti.....	42
11.2.2	Plánovanie .....	43
11.2.3	Riadenie spoločnosti .....	43
11.2.4	Kontrola .....	44
<b>12</b>	<b>STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>45</b>
12.1	PEST ANALÝZA.....	45
12.1.1	Politicko-legislatívne vplyvy.....	45
12.1.2	Ekonomické faktory.....	45
12.1.3	Sociokultúrne faktory.....	47
12.1.4	Technologické vplyvy .....	48
12.2	VPLYVY GLOBALIZÁCIE (METÓDA „4C“).....	49
12.2.1	Zákazníci (Customers) .....	50
12.2.2	Náklady (Cost).....	50
12.2.3	Národné špecifiká (Country) .....	51
12.2.4	Konkurencia (Competitors).....	51
12.3	PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	52
12.3.1	Rivalita konkurentov.....	52
12.3.2	Potencionálni či noví konkurenti.....	53
12.3.3	Substitučné výrobky.....	54
12.3.4	Vyjednávací sila dodávateľov .....	54
12.3.5	Vyjednávací sila kupujúcich.....	55
12.4	FINANČNÁ ANALÝZA .....	56
12.4.1	Analýza absolútnych ukazovateľov.....	57
12.4.2	Analýza rozdielových a pomerových ukazovateľov .....	58
12.4.3	Analýza ďalších ukazovateľov.....	62
12.5	ANALÝZA HODNOTOVÉHO REŤAZCA .....	63
12.6	BCG MATICA .....	65
12.7	SWOT ANALÝZA .....	66
12.7.1	Silné stránky .....	66
12.7.2	Slabé stránky.....	67
12.7.3	Príležitosti.....	68
12.7.4	Ohrozenia .....	68
12.8	ZHODNOTENIE STRATEGICKEJ ANALÝZY.....	70
<b>13</b>	<b>IMPLEMENTÁCIA BSC DO PODNIKOVÉHO SYSTÉMU RIADENIA.....</b>	<b>71</b>
13.1	VYTVORENIE ZÁKLADNÝCH PREDPOKLADOV PRE ZAVEDENIE BSC.....	71
13.1.1	Stanovenie projektového tímu .....	72
13.1.2	Rozpočet .....	73

13.2	VYJASNENIE STRATÉGIE A STRATEGICKÝCH CIEĽOV .....	74
13.2.1	Podniková stratégia.....	74
13.2.2	Odvodenie strategických cieľov .....	75
13.3	VZŤAH PRÍČIN A NÁSLEDKOV, STRATEGICKÁ MAPA .....	77
13.4	NASTAVENIE VHODNÝCH MERADIEL .....	79
13.4.1	Perspektíva učenia sa a rastu .....	80
13.4.2	Perspektíva interných podnikových procesov.....	82
13.4.3	Zákaznícka perspektíva .....	83
13.4.4	Finančná perspektíva.....	84
13.5	STRATEGICKÉ AKCIE.....	86
13.6	INTEGRÁCIA METÓDY BSC .....	90
13.7	PROCES ROZŠÍRENIA (ROLL-OUT) .....	91
<b>14</b>	<b>PRÍNOSY A RIZIKÁ SPOJENÉ S IMPLEMENTÁCIOU BSC.....</b>	<b>92</b>
14.1	PRÍNOSY .....	92
14.2	RIZIKÁ .....	93
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>94</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>96</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>100</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>101</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>102</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>103</b>

## ÚVOD

Na začiatku vzniku spoločnosti stojí vízia. Tá určuje, akým smerom sa má uberať a čo všetko chce spoločnosť dosiahnuť. Ako však túto víziu dosiahnuť? Každý manažér má pre túto úlohu iný spôsob. Drvivá väčšina sa však pri dosahovaní svojich cieľov riadi len podľa finančných ukazovateľov. Úplne zabúdajú aj na nefinančné ukazovatele, ktoré tiež vedú k tvorbe hodnoty podniku a naplňovaniu vízie.

Najmodernejší strategický systém riadenia Balanced Scorecard bol vyvinutý práve pre potreby dosahovania vízie a stratégie spoločnosti a zahŕňa v sebe tak finančné ako aj nefinančné ukazovatele. Predstavuje nový pohľad na riadenie, ktoré doteraz kládlo dôraz len na finančné výsledky dosiahnuté v minulých rokoch. Naproti tomu koncept BSC hľadí do budúcnosti. Neuskutočňuje svoje rozhodnutia na základe minulosti, ale podľa toho čo chce dosiahnuť do budúcnosti. Koncept BSC ma veľmi zaujal, a preto som sa rozhodla zvoliť si ju za tému mojej diplomovej práce.

Implementáciu Balanced Scorecard do podnikového systému riadenia budem aplikovať v spoločnosti EVPÚ, a. s. (Elektrotechnický výskumný a projektový ústav). Na začiatku našej spolupráce sa oboznámim so súčasným spôsobom riadenia a s podnikovou kultúrou vôbec. Mnoho informácií nebudem môcť vo svojej práci zverejniť, pretože sú súčasťou podnikového tajomstva. Po predstavení podniku spracujem strategickú analýzu, ktorá musí byť vždy súčasťou tvorby BSC projektu. Bude zložená z vybraných analýz makro a mikroprostredia. Závety jednotlivých analýz spracujem do SWOT analýzy, ktorá ucelene zobrazuje silné, slabé stránky a príležitosti a ohrozenia spoločnosti.

Po uskutočnení strategickej analýzy začnem spracovávať samotný projekt tvorby a implementácie BSC do podnikového systému riadenia spoločnosti EVPÚ, a. s. Ako pri každom projekte vytvorím časový plán, projektový tím a stanovím rozpočet. BSC je koncept dosahovania stratégie, a preto je potrebné vyjasniť podnikovú stratégiu a víziu. Od nej sa bude odvíjať celý zvyšok projektu. Na základe stratégie spoločnosti odvodím strategické ciele, medzi ktorými vždy existujú vzájomné vzťahy. Tie znázorním prostredníctvom strategickej mapy. Aby spoločnosť vedela akou mierou sa jej darí plniť stanovené ciele musí stanoviť spôsob ich merania. Ďalším krokom preto bude stanovenie vhodných meradiel a cieľových hodnôt, ktoré chce spoločnosť do budúcnosti dosiahnuť. Tiež nesmieme zabudnúť určiť zodpovedné osoby za dosiahnutie jednotlivých cieľov. Bude treba stanoviť aj strategické akcie.

Tie určujú spôsob, akým chce spoločnosť dosiahnuť stanovené ciele. Vyjasnenie stratégie, odvedenie cieľov, nastavenie vhodných meradiel a určenie strategických akcií však neznamená, že podnik prešiel k novému spôsobu riadenia prostredníctvom BSC. K tomu dôjde až po jeho implementácii do podnikových procesov ako je napríklad systém odmeňovania a strategické plánovanie. Po aplikácii BSC do každodenného chodu spoločnosti nasleduje proces rozšírenia (roll-out).

Na záver svojej diplomovej práce zhrniem prínosy, ktoré spoločnosti EVPÚ, a. s. prinesie zavedenie strategického systému riadenia. Ako každý projekt môže byť aj tento ohrozený pôsobením rôznych rizík. Preto je nutné myslieť aj na ne.

Verím, že projekt tvorby BSC bude úspešný a pre spoločnosť EVPÚ, a. s. veľkým prínosom, čo sa odrazí aj na jeho budúcich výsledkoch.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 BALANCED SCORECARD

Koncept Balanced Scorecard vyvinuli na počiatku 90tych rokov Robert S. Kaplan a jeho kolega David P. Norton. Z práce týchto dvoch autorov vychádzajú všetky ostatné publikácie BSC od rôznych autorov. Práve preto som pri popisovaní pojmu Balanced Scorecard vybrala knihy týchto dvoch autorov.

Balanced Scorecard (BSC), je koncept riadenia spoločnosti vytvorený a popularizovaný profesormi Harvardskej univerzity R. Kaplanom a D. Nortonom. Dnes je uznávaný ako najlepší prístup k transformovaniu podnikovej vízie do konkrétnych, merateľných aktivít, ktorý berie do úvahy všetky faktory, ktoré vytvárajú dlhodobé hodnoty [20].

**BSC dopĺňa finančné meradlá minulej výkonnosti o nové meradlá hybných síl budúcej výkonnosti.** Aby mohla byť adekvátne hodnotená celková tvorba hodnoty podniku, mala by byť táto jednostranná finančná orientácia relativizovaná a rozšírená o „vyvážený“ súbor finančných a nefinančných meradiel [5, 9].

Zavedenie BSC znamená, že sa ciele, meradlá a strategické akcie priradujú konkrétnemu uhlu pohľadu, tzv. perspektívam. Priradenie k perspektívam má zabrániť jednostrannému premýšľaniu pri odvodzovaní a sledovaní cieľov [5].

BSC je predovšetkým koncepciou pre realizáciu už existujúcich stratégií a nie nástrojom pre tvorbu stratégií nových [5].

Prečo majú podniky Balanced Scorecard zavádzať? Na túto otázku odpovedajú vo svojich knižných prácach R. Kaplan a D. Norton a tiež Horváth a partners.

Dôvody pre zavedenie BSC [5, 9]:

*Nutnosť presadenia stratégie*

*Kritika klasického systému ukazovateľov*

*Nutnosť sprehľadnenia reportingu*

*Nutnosť zjednodušenia procesu plánovania*

*Nutnosť zlepšenia externého reportingu*

*Dominantné postavenie finančných veličín pre riadenie*

*Organizačné oddelenie útvaru stratégie a controllingu*

*Rast podielu nehmotných aktív.*

## 2 PERSPEKTÍVY BSC

Jednotlivé perspektívy BSC najobširnejšie a najdôkladnejšie popísali vo svojich knižných vydania práve zakladatelia konceptu Balanced Scorecard. Ostatní autori už ich popisu vo svojich prácach nevenovali toľko pozornosti alebo sa vo väčšine prípadoch inšpirovali prácami R. Kaplana a D. Nortona, čím sa definovanie štyroch perspektív v knihách ostatných autorov takmer nelíši. Z tohto dôvodu som teoretické informácie o perspektívach BSC čerpala práve z kníh týchto dvoch autorov.

BSC sa pozerá na organizáciu zo štyroch perspektív a vytvára systém, ktorý zbiera dáta a analyzuje ich vo vzťahu ku každej z týchto perspektív. Tieto potom tvoria rámec BSC a môžu byť prispôsobené špecifickým podmienkam oboru alebo podniku [4, 9].

### 2.1 Perspektíva učenia sa a rastu

Ciele stanovené v perspektíve finančnej, zákazníckej a interných procesov určujú, kde musia podniky dosahovať skvelých výsledkov, aby dosiahli prielom vo výkonnosti. Ciele v perspektíve učenia sa a rastu vytvárajú infraštruktúru, ktorá umožňuje, aby mohlo byť dosiahnutých cieľov v troch ostatných perspektívach. Ciele v tejto perspektíve sú hybnými silami pre dosiahnutie skvelých výstupov v prvých troch perspektívach BSC [9].

Medzi tri základné oblasti perspektívy učenia sa a rastu patria **schopnosti zamestnancov, schopnosti informačného systému a motivácia, delegovanie právomoci a angažovanosť** [9].

#### 2.1.1 Schopnosti zamestnancov

Dnes je takmer všetka rutinná práca automatizovaná: počítačom riadené výrobné operácie nahradili robotníkov v strojových, prevádzkových a montážnych operáciách; a spoločnosti poskytujúce služby dávajú svojim zákazníkom stále väčšie možnosti vstupu do transakčných procesov pomocou pokročilých informačných systémov a komunikačných prostriedkov. Nápad, ako zlepšiť procesy a výkonnosť vzhľadom k zákazníkovi, musia vo zvýšenej miere prichádzať od zamestnancov v prvej línii, ktorí sú najbližšie interným procesom a zákazníkovi [9].

Taká zmena vyžaduje dôkladnú rekvalifikáciu zamestnancov a mobilizáciu ich potenciálu a tvorivých schopností pre dosahovanie cieľov podniku [9].

### 2.1.2 Možnosti informačného systému

Zamestnanci v „prednej línii“ potrebujú presnú a včasnú informáciu o celkovom vzťahu každého zákazníka k podniku. Tiež by mali vedieť, v akom tržnom segmente daný zákazník pôsobí, aby mohli posúdiť, koľko úsilia je treba vyvinúť k uspokojeniu existujúcich vzťahov alebo transakcií, ale tiež na zisťovanie a uspokojovanie novo vznikajúcich potrieb zákazníkov [9].

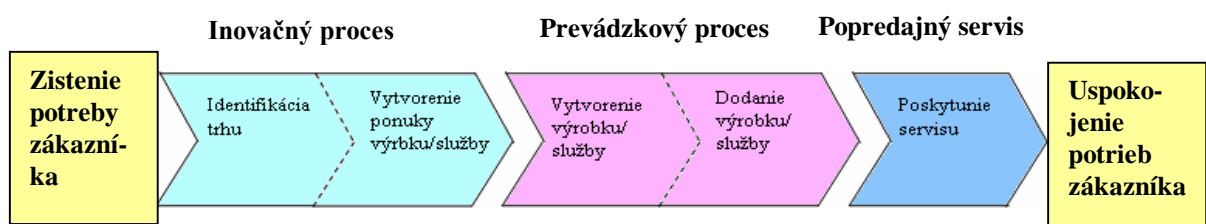
Zamestnanci zaisťujúci prevádzkovú stránku zákazky potrebujú rýchlu, včasnú a presnú spätnú väzbu o práve vyrobenom výrobku alebo poskytnutej službe. Od zamestnancov môžeme očakávať trvalú podporu programov na zlepšenie, ktoré odstraňujú nedostatky, zbytočné náklady, skracujú čas a zmierňujú straty, len v prípade, ak majú takú spätnú väzbu. Dobre fungujúce informačné systémy sú pre zamestnancov potrebným prostriedkom, ako zlepšovať procesy [9].

## 2.2 Perspektíva interných podnikových procesov

Ciele interných podnikových procesov riešia otázku ktoré podnikové procesy sú najdôležitejšie pre uspokojenie zákazníkov a akcionárov. Sú to procesy, v ktorých podnik musí sústrediť svoje úsilie. Proces, v ktorom vznikajú ciele a meradlá perspektívy interných procesov, predstavuje snáď najväčší rozdiel medzi BSC a tradičnými systémami merania výkonnosti [9, 17].

### 2.2.1 Hodnotový reťazec interných podnikových procesov

Každý podnik má jedinečnú skupinu procesov pre vytváranie hodnoty a dosahovanie finančných výsledkov. Základný model hodnotového reťazca môže byť iba šablónou, ktorú si môže podnik pri príprave perspektívy interných procesov upraviť. Na obrázku č. 1 sú zachytené tri interné podnikové procesy, ktoré začínajú zistením potreby zákazníka a končia uspokojením jeho potreby [9].



Obrázok č. 1: Interné podnikové procesy [9]



**Inovačný proces** - je *kritický interný proces*. Schopnosť byť efektívny a dostatočne rýchly v inovačnom procese je pre mnoho podnikov dôležitejšie ako bezchybnosť v každodennom prevádzkovom procese. Ten, kto dnes svojimi strategickými rozhodnutiami riadi budúcnosť svojej firmy, by sa nemal spoliehať len na svoje odborné znalosti a intuíciu. Otázka strategickej orientácie sa tak stáva kľúčovým faktorom konkurencieschopnosti a úspechu podniku. Jedinou cestou ako na globálnom trhu dlhodobo prežiť je neustála inovácia produktu vo všetkých jeho dimenziách [9, 12].

**Prevádzkový proces** - predstavuje krátkodobé vytváranie hodnoty podniku. Začína objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku alebo služby. Tento proces vyžaduje presnú, úplnú dodávku výrobkov a služieb zákazníkom [9].

**Popredajný servis** - poslednou fázou interného hodnotového reťazca je popredajný servis. Zahrňuje záručné aj nezáručné opravy, príjem nefunkčných a vrátených produktov a spracovanie platieb, napr. prostredníctvom kreditných kariet. Akýkoľvek výpadok je veľmi drahý a pre zákazníkov nepríjemný [9].

### 2.3 Zákaznícka perspektíva

V zákazníckej perspektíve BSC identifikujú podniky zákaznícke a tržné segmenty, v ktorých chcú podnikat'. Tieto segmenty predstavujú pre podnik zdroj obrátov, ktoré sú súčasťou jeho finančných cieľov. Umožňuje stanoviť kľúčové zákaznícke meradlá ako sú napr. spokojnosť a lojalita zákazníkov, predpoklady ich udržania, získavanie nových zákazníkov a ziskovosť. Navyiac môžu určiť a explicitne merať hodnotové výhody poskytované dôležitým zákazníkom a segmentom. **Hodnotové výhody** potom pre základné meradlá zákazníckej perspektívy **predstavujú hybné sily** [9].

Ako náhle si raz podnik stanoví svoje cieľové segmenty, môže pre ne určiť ciele a meradlá. Najčastejšie podniky pre svoju zákaznícku perspektívu volia dva súbory meradiel. **Prvý tvoria všeobecne používané meradlá** ako spokojnosť zákazníkov, podiel na trhu a udržanie zákazníkov, ktoré nazývame **základnou skupinou meradiel**. **Druhú skupinu** predstavujú **hybné sily výkonnosti** zákazníckych výstupov. Odpovedajú na otázku [9]:

„Čo musí podnik urobiť, aby dosiahol vysokej úrovne spokojnosti svojich zákazníkov, aby si ich dokázal udržať a dokázal získavať nových, a tým aj dosiahol vysokého tržného podielu?“

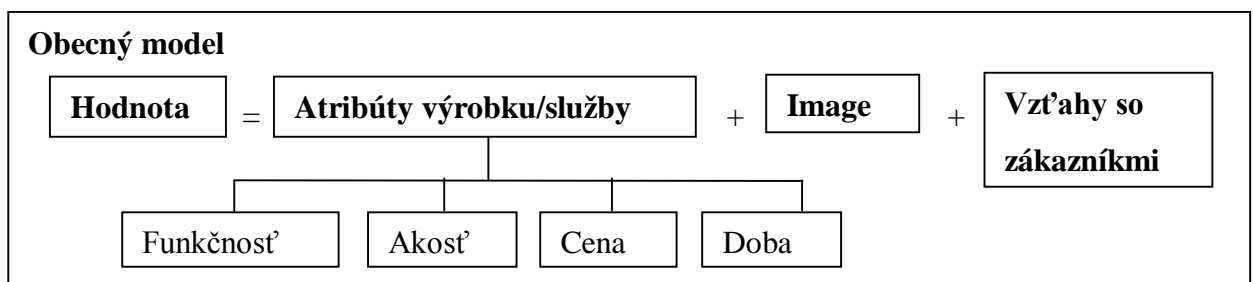
### 2.3.1 Meranie hodnotových výhod zákazníka – základ úspěšnosti

Hodnotové výhody zákazníka predstavujú tie vlastnosti výrobkov alebo služieb, ktorých prostredníctvom dodávateľa budujú lojalitu a spokojnosť zákazníkov v cieľových segmentoch. Hodnotová výhoda je kľúčovým pojmom k pochopeniu hybných síl základných výstupov, pomocou ktorých sa meria spokojnosť zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, ich udržanie a podiel na trhu a obrate [9].

Hodnotové výhody, ktoré platia pre všetky odvetvia delíme do troch kategórií [9]:

- *vlastnosti výrobku/služby,*
- *vzťahy so zákazníkmi,*
- *image a povest' podniku.*

Obrázok č. 2 zobrazuje hodnotovú výhodu zákazníka v podobe obecného modelu [9].



Obrázok č. 2: Hodnotová výhoda zákazníka [9]

Aj keď by si mal každý podnik vyvinúť svoj vlastný súbor hodnotových výhod, ktoré chce v zákazníckej perspektíve BSC sledovať, zistilo sa, že sa takmer všetky hodnotové výhody vzťahujú na **dobu odozvy, kvalitu a cenu** so zákazníkom súvisiacich procesov [9].

## 2.4 Finančná perspektíva

Kaplan a Norton sa nemôžu odchyliť od tradičných finančných dát. Včasné a presné finančné údaje budú vždy prioritou, a manažéri budú robiť všetko potrebné dosiahnuť ich. Finančné údaje sú však v skutočnosti ľahko zmanipulovateľné pri ich spracovávaní. Táto perspektíva je zameraná na prepojenie finančných zámerov s celopodnikovou stratégiou. Finančné ciele sú „ohniskom“, do ktorého smerujú ciele a meradlá ostatných perspektív BSC. [9, 25].

Finančné ciele a meradlá musia hrať dvojakú rolu: jednak **definujú finančnú výkonnosť očakávanú od stratégie**, jednak **slúžia ku zhodnoteniu cieľov a meradiel** všetkých ostatných perspektív BSC [9].

### *Prepojenie finančných cieľov so stratégiou podnikateľskej jednotky*

Finančné ciele sa môžu v jednotlivých fázach životného cyklu podnikateľskej jednotky veľmi líšiť. Existuje niekoľko typov stratégií, ktoré môžu podnikateľské jednotky použiť. Pre zjednodušenie sa autori R. Kaplan a D. Norton zamerali len na tri fázy [9]:

- *Rastu*
- *Udržania*
- *Najväčších výnosov (zberu)*

A tak sú finančné ciele pre podniky v každej z týchto troch fáz úplne odlišné [9].

Každé z troch vyššie uvedených stratégií (rastu, udržania a zberu) zodpovedajú tri finančné oblasti (témy), ktoré ju podporujú. Meradlá strategických finančných tém sú zobrazené v tabuľke č. 1 [9].

Tabuľka č. 1: Meradlá strategických finančných tém [9]

		Strategické téma		
		Rast obratu a mix výrobkov/ služieb	Zníženie nákladov/zvýšenie produktivity	Využitie zdrojov
Stratégia podnikateľskej jednotky	Rast	Miera rastu predajov podľa segmentu. Percento obratu z nových výrobkov, služieb a zákazníkov.	Obrat na zamestnanca.	Investície (percento predajov). Výskum a vývoj (percento predajov).
	Udržanie	Podiel na cieľových zákazníkov a účtoch. Křížový predaj. Percento obratu z nových aplikácií výrobkov. Ziskovosť zákazníkov a výrobné linky.	Náklady v porovnaní s konkurenciou. Miera zníženia nákladovosti. Nepriame výdaje (percento predajov).	Miera pracovného kapitálu (cyklus cash-to-cash). ROCE podľa kľúčových kategórií aktív. Ukazovatele využitia zdrojov.
	Zber	Ziskovosť zákazníkov a výrobné linky. Percento neziskových zákazníkov.	Jednotkové náklady (na jednotky výstupu, na transakciu).	Doba návratnosti. Výkonnosť (priepustnosť).

### 3 STRATÉGIA A STRATEGICKÁ ANALÝZA

Stratégiu definujú rôzny autori rôznymi spôsobmi, avšak vo všetkých prípadoch je vyjadrená ako spôsob, ktorý podnikateľská jednotka používa na dosiahnutie svojich cieľov.

Kaplan a Norton uvádzajú vo svojich knihách nasledujúce popisy stratégie: „**Stratégia** podnikateľskej jednotky popisuje, akým spôsobom podnikateľská jednotka zamýšľa vytvárať výrobky a služby, ktoré potenciálnym zákazníkom ponúkajú jedinečný a odlišný mix výhod, ktorému sa hovorí hodnotová ponuka zákazníkom. **Stratégia** organizácie popisuje ako chce podnik vytvárať hodnotu pre akcionárov, zákazníkov a obyvateľov“ [8, str. 27, 10, str. 46].

Horváth a partners definujú stratégiu trochu inak: „**Stratégiu** chápeme ako zamýšľaný alebo odvodený zásadný spôsob postupov podniku a jeho relevantných čiastočných oblastí, za účelom odlišenia sa od konkurencie a tým dosiahnutie dlhodobých cieľov“ [5, str. 34].

Základom pre formulovanie stratégie podniku je nájdenie súvislostí medzi podnikom a jeho okolím. Najvýznamnejšou úlohou stratégie je pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré s veľkou pravdepodobnosťou môžu v budúcnosti nastať. Základné východiská pre formuláciu stratégie vyplývajú z výsledkov strategickej analýzy. **Strategická analýza** zahŕňa rôzne analytické techniky využívané pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku a zdrojovým potenciálom podniku [21].

Strategická analýza je pri vypracovávaní manažérskeho systému BSC veľmi dôležitá. Skôr ako sa začne samotné zostavovanie návrhu BSC je nutné vypracovať práve túto analýzu. Avšak z dôvodu, že nie je podstatou mojej práce venujem sa jej len veľmi obširne. Pri jej spracovávaní som čerpala z knihy *Strategická analýza* od Heleny Sedláčkovej, pretože celá táto kniha je zameraná na celú strategickú analýzu a nie len jej časť. V závere tejto časti mám spomenuté, čo by malo byť už v podniku aplikované pred zavádzaním BSC. O tejto skutočnosti sa žiadny z popredných autorov BSC vo svojich prácach nezmieňuje. Napriek tomu jeden z českých autorov Jiří Vysušil vo svojej práci *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech* zdôrazňuje aké je dôležité, aby bol podnik na zavádzanie BSC dobre pripravený a čo by preto už malo v ňom fungovať.

Z ohľadom na ciele strategickej analýzy je možné vymedziť dva základné okruhy jej orientácie, a to analýza orientovaná na vonkajšie okolie podniku a analýza vnútorných zdrojov

a schopností podniku. Nejedná sa však o dve nezávislé roviny, ale naopak, je treba zdôrazniť vzájomnú prepojenosť a súvislosť medzi obidvoma okruhmi [21].

**Analýza okolia** sa zaoberá identifikáciou a rozborom faktorov okolia podniku, ktoré ovplyvňujú jeho strategickú pozíciu a vytvárajú potenciálne príležitosti a hrozby pre jeho činnosť. Orientuje sa na vplyvy trendov jednotlivých faktorov v makrookolí a mikrookolí, spravidla vymedzeného odvetvím. Analýza vplyvov **makrookolia** sa zaoberá faktormi, ktoré na firmu pôsobia na makro úrovni. K tomuto účelu používa dve metódy – PEST analýzu a metódu „4C“. Prvá sa zaoberá analýzou politických, ekonomických, sociokultúrnych a technologických vplyvov makrookolia. Metóda „4C“ je zameraná na analýzu faktorov globalizácie. Analýza **mikrookolia** zahŕňa analýzu odvetvia s dôrazom na konkurenčné prostredie. Cieľom tejto analýzy je identifikovať sily a faktory, ktoré činia odvetvie viac či menej atraktívnym. Významnou súčasťou analýzy mikrookolia je analýza konkurenčných síl, ktorá nadväzuje na analýzu odvetvia, pričom do popredia záujmov sa dostávajú konkurenčné sily. Tradičnou metódou je tu Porterov model piatich síl, zameraný na identifikáciu vplyvov pôsobiacich na ziskovosť odvetvia [21].

**Analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku** smeruje k identifikácii zdrojov a schopností podniku, resp. strategické spôsobilosti, ktorú podnik musí mať, aby bol schopný reagovať na hrozby a príležitosti vznikajúce nepretržite v jeho okolí [21].

Výsledky analýzy okolia a analýzy vnútorných zdrojov a schopností predstavujú východiská pre syntézu smerujúcu k určeniu zdrojov konkurenčnej výhody a vymedzenie konkurenčnej pozície podniku ako východisko pre stratégiu [21].

Súčasťou strategickej analýzy je aj SWOT analýza, ktorá identifikuje hlavné silné a slabé stránky podniku a porovnáva ich s hlavnými vplyvmi z okolia podniku [21].

Podniky, ktoré majú v úmysle zavádzať BSC by mali byť na tento krok dobre pripravené, aby došlo k jej ľahšej implementácii. Podmienky implementácie metódy BSC [27]:

1. Kvalitná finančná analýza a reporting
2. Aplikácia manažérskeho účtovníctva a controllingu
3. Zvládnutie štandardných a zložitejších metód kalkulácie

## 4 VYTVORENIE ORGANIZAČNÉHO RÁMCA PRE IMPLEMENTÁCIU BSC

Podľa môjho názoru je veľmi dôležité, aby podnik, ktorý má v úmysle implementovať BSC bol dobre organizačne pripravený a taktiež informovaný. Túto problematiku pekne vyjadril Horváth a partners vo svojej knihe *Balanced Scorecard v praxi*. Práve preto som v tejto časti čerpala z jeho knihy.

Architektúra BSC určuje, ktoré organizačné jednotky majú prispôbiť svoju stratégiu zásadám BSC a aké súvislosti vznikajú medzi týmito oblasťami. Pri výbere jednotiek pre zavedenie BSC by sme mali dbať na to, aby organizačná štruktúra zodpovedala podnikovým procesom, podnikovej stratégii a bola relatívne stabilná. Pokiaľ nie je možné túto požiadavku splniť, potom považujeme za rozumnejšie, aby sa u jednotiek, ktoré nemajú budúcnosť, pred vlastnou realizáciou stratégie prostredníctvom BSC najskôr zodpovedajúcim spôsobom prispôbila štruktúra riadenia, organizačná štruktúra a procesy. Pokiaľ je plánovaná reorganizácia, potom sa ponúka možnosť projektovať BSC na novú štruktúru [5].

Predbežné štúdie slúžia k lepšiemu zhodnoteniu projektových predpokladov a zohľadneniu požiadavkou na realizáciu. Môže manažmentu pomôcť k tomu, aby mal svoje rozhodnutie o plošnom zavedení BSC podložené dobrými dôvodmi. Okrem toho sa včasným odhalením nepredvídateľných problémov zlepši šanca na úspešnú realizáciu celého projektu [5].

Z hľadiska celoplošného zavedenia sa musia včas štandardizovať použité metódy a ich náplň, aby sa zamedzilo zvýšeniu nákladov a nekompatibilite spôsobenej vývojovými duplicitami [5].

### *Vyjasnenie stratégie*

Pri výstavbe BSC sa osvedčilo rozlišovať stratégiu na skôr „statický“ rámec podnikania a skôr „dynamický“ systém cieľov. Rámec podnikania je dôležitým oporným bodom, ktorý neustále pripomína spoločné myšlienky a predstavy. Náplň takto chápaného rámca podnikania podlieha len zriedka dlhodobým zmenám (statická veličina). Obsahuje väčšinou všeobecné formulácie. Preto je dôležité spresniť rámec podnikania do podoby konkrétneho systému cieľov. A presne na tento systém cieľov sa orientuje BSC ako model znázornenia stratégie. Súčasťou systému cieľov sú verbálne ciele, meradlá, cieľové hodnoty a akcie (dynamický) [5].

## 5 STRATEGICKÉ CIELE

Od stanoveného cieľa závisí, aké meradlá si podnik pri vytváraní BSC vyberie. Výsledky meradiel by mali odrážať to, či bolo dosiahnuté stanoveného cieľa alebo nie. Preto si podnikateľská jednotka musí dobre stanoviť ciele. A práve to ako by mali byť dobré strategické ciele zostavené najlepšie opisuje Horváth a partners vo svojej knihe.

Cieľom každého systému merania by mala byť motivácia všetkých manažérov a zamestnancov k úspešnej implementácii stratégie. Tie podniky, ktoré dokážu previesť svoju stratégiu do meracieho systému, omnoho ľahšie potom túto stratégiu realizujú, pretože môžu komunikovať svoje ciele a zámery. Komunikácia sústreďuje pozornosť manažérov a zamestnancov na kritické hybné sily, ktoré im umožňujú prispôbiť investície, iniciatívy a akcie strategickým cieľom. Tak je BSC prostriedkom ku komunikácii stratégie pomocou integrovaného súboru finančných a nefinančných meraní [9].

Kto sa chce orientovať podľa cieľov, potrebuje ciele. Cieľmi rozumieme základné orientačné princípy, ktoré ovplyvňujú jednanie ako riadiacich, tak výkonných pracovníkov. Zostavenie a zadanie takých cieľov je najdôležitejšou úlohou vedenia [5].

***Odvodenie strategických cieľov*** - slúži k redukcii veľkého počtu potenciálnych strategických cieľov a výberu niekoľkých, pre podnik skutočne strategicky významných cieľov. Týmto procesom sa konkretizuje stratégia a ciele priradujú jednotlivým perspektívam. Pri tom rozlišujeme medzi strategickými cieľmi a strategickými akciami a zároveň musíme určiť, pre akú organizačnú úroveň je cieľ alebo akcia určená [5].

Strategické ciele, a nie ich meradlá, tvoria srdce BSC [5]!

***Tvorba strategických cieľov*** - konštruovanie BSC je interaktívnym procesom, ktorý má viesť k spoločne zdieľanému systému cieľov. Aj v prípade prevládajúcej zhody o základnom strategickom zameraní, môžu pri určovaní konkrétnych cieľov stále ešte panovať rozdielne názory a vedúci pracovníci môžu presadzovať rôzne priority. Tento proces trvale podporuje používanie perspektív. Pre vypracovanie strategických cieľov existujú rôzne spôsoby postupov [5]:

- *Odvodenie návrhov cieľov zo súčasných dokumentov a myšlienok*
- *Odvodenie návrhov cieľov behom prípravy na workshop*
- *Odvodenie návrhov cieľov v rámci workshopu*

Ako ideálne môžeme označiť kombináciu týchto troch postupov: Príprava v rámci tímu BSC, príprava vedúcimi pracovníkmi, a prechod k „technike kartičiek“ v rámci workshopu [5].

Nezávisle na tom, aký spôsob tvorby cieľov vyberieme, sú pre vyjadrenie možných strategických cieľov dôležité nasledujúce (formálne) pravidlá [5]:

**Previesť strategické myslenie do jasných cieľov.** Stratégie nie sú spravidla jasne formulované, ale skladajú sa z množstva jednotlivých názorov, rozsiahlych analýz atd. Proces BSC núti ku konkretizácii cieľov na základe „základnej stratégie“ a to tým, že túto základnú stratégiu konfrontuje s otázkami perspektív BSC [5].

**Zaistiť pri odvodzovaní cieľov strategické premýšľanie.** BSC zobrazuje strategický systém cieľov sledovanej organizačnej jednotky. V jadre sa pritom jedná o dokumentáciu vybraných kritických faktorov úspechu, ktoré vedú k úspechu sledovanej oblasti v rámci konkurencie[5].

**Využiť silu slov a zrozumiteľnosť čísel.** Často sú ciele popisované buď iba slovne (nadschnúť našich zákazníkov) alebo sú určované ako kombinácia meradiel a cieľových hodnôt (ROI + 20 % dodacia lehota 6 dní). Obidva prístupy obsahujú skryté problémy. Pokiaľ sa ciele prezentujú iba slovne, potom v sebe skrývajú značný stupeň nezáväznosti. Ciele zadané iba vo forme meradiel a cieľových hodnôt vyvolávajú nebezpečenstvo, že nie je dostatočne vysvetlená otázka „Prečo?“. Prečo by mala byť ROI zvýšená o 20 %? Najskôr musí byť slovne sformulovaný cieľ vysvetlený, až potom sa definujú meradlá, cieľové hodnoty a strategické akcie, ako základy cieľovo orientovaného riadenia [5].

**Kombinovať základnú orientáciu na ciele s bezprostrednou orientáciou na akcie.** Orientácia na ciele predstavuje zameranie na budúce situácie, ktoré sú výsledkom mnohých čiastočných aktivít. Orientácia na akcie naproti tomu znamená zameranie na jednotlivé akcie, nezávisle na základných cieľoch. Z pohľadu BSC je dôsledné prepojenie cieľa a akcie zásadou [5].

**Umenie zaostriť: Twenty is Plenty.** Obmedzenie len na skutočné strategické ciele redukuje celkový počet cieľov potrebných pre BSC. Príliš mnoho cieľov vedie skôr ku chaosu, ako k prehľadnosti a zrozumiteľnosti. To samé však platí aj pre príliš málo cieľov. Aby bolo možné zaistiť koncentráciu a riaditeľnosť, smie jedna BSC obsahovať maximálne 25 cieľov [5].



## 6 VZŤAH PRÍČIN A NÁSLEDKOV, STRATEGICKÉ MAPY

Zostavovanie vzťahov príčiny a následkov vychádza zo základnej koncepcie BSC a na ich základe zostavili Kaplan a Norton tzv. strategické mapy, ktoré tieto vzťahy vizuálne zobrazujú. Vzťahom príčiny a následkov a predovšetkým strategickým mapám venovali vo svojich niekoľkých knihách veľkú pozornosť práve zakladatelia BSC, a preto som pri ich popíšaní použila literatúru od týchto dvoch autorov.

### 6.1 Vzťahy príčiny a následkov

BSC vytvára proces založený na predpoklade „stratégie hypotézy“. Stratégia naznačuje vývoj organizácie z jej súčasnej pozície na želané ale neisté pozície v budúcnosti. Definovanie vzťahov príčina-následok medzi cieľmi a faktormi úspešnosti umožňuje spoločnostiam analyzovať a komunikovať ako sa navzájom ovplyvňujú jednotlivé strategické podnikové ciele. [6, 11].

Stratégia je súborom hypotéz o príčine a dôsledku. Tie môžu byť vyjadrené postupnosťou výrokov ak-potom. Napríklad spojenie medzi zlepšeným predajným výcvikom zamestnancov s vyššími ziskami môže byť vyjadrené nasledujúcou postupnosťou hypotéz [9]:

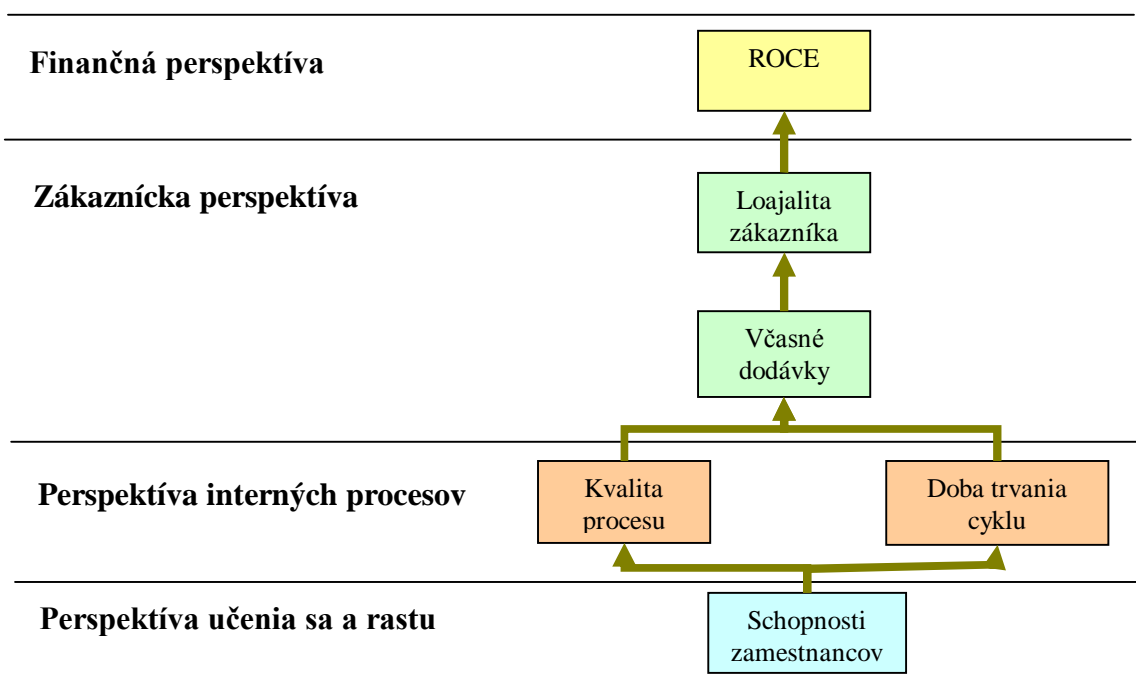
*Ak skvalitníme výcvik zamestnancov týkajúcich sa produktov, ktoré predávajú, **potom** budú o nich vedieť viac: **Ak** budú zamestnanci vedieť viac o produktoch, **potom** sa zlepší efektívnosť predaja. **Ak** sa zlepší efektívnosť predaja, **potom** sa zvýši priemerné množstvo produktu, ktoré predajú.*

Správne zostavený BSC by mal vypovedať o stratégii podnikateľskej jednotky práve takýmito postupnosťami vzťahov príčiny a dôsledkov. Merací systém by mal vzťahy (hypotézy) medzi cieľmi (a meradlami) v rôznych perspektívach presne vyjadriť, aby mohli byť riadené a overované. Mal by popísať a presne vyjadriť postupnosť hypotéz o vzťahoch príčiny a dôsledku medzi výstupnými meradlami a ich hybnými silami [9].

*Každé meradlo v BSC by malo byť prvkom reťazca príčinných súvislostí, ktoré komunikujú význam stratégie podnikateľskej jednotky celému podniku [9].*

Reťazec príčin a dôsledkov by mal prechádzať všetkými perspektívami BSC. Napríklad ako zobrazuje obrázok č. 3 vo finančnej perspektíve môže byť meradlom ROCE (návratnosť vloženého kapitálu). Hybnou silou tohto meradla môže byť opakovaný a objemnejší predaj

existujúcim zákazníkom ako výsledok vysokého stupňa ich lojality. Lojalita zákazníkov je v BSC umiestnená v zákazníckej perspektíve, pretože je očakávaný jej významný vplyv na ROCE. Ale ako podnik túto lojalitu dosiahne? Analýzou preferencií zákazníka napr. odhalí, že si zákazníci potrpia na včasné dodávky. Z toho vyplýva, že ku zvýšeniu ich lojality je nutné zlepšiť včasné dodávky, čo ďalej povedie ku zvýšeniu finančnej výkonnosti. Podnik musí procesy perfektne zvládnuť, aby dosiahol skutočne včasných dodávok. Aby sa dodávky zlepšili, potrebuje podnik dosiahnuť krátkych cyklov v prevádzkových procesoch a vysoké kvality interných procesov, pričom oba tieto faktory by mali byť meradlami BSC v internej perspektíve. Podniky zvýšia kvalitu a zníženie doby trvania cyklu svojich interných procesov tréningom a zvyšovaním schopností zamestnancov, čo je cieľom perspektívy učenia sa a rastu. Týmto spôsobom je vytváraný celý reťazec príčin a dôsledkov ako vertikálny vektor prechádzajúci všetkými perspektívami BSC [9].



Obrázok č. 3: Vzťahy príčina – dôsledok [9]

Zostavenie reťazca príčin a následkov patrí k najťažším fázam celého procesu BSC. Zostavenie vzájomných súvislostí často stroskotá na mnohotvárnosti vzťahov medzi cieľmi. Neprehľadné a často príliš komplexné zobrazenie reťazcov príčin a následkov rýchlo stráca vypovedaciu hodnotu [9].

## 6.2 Strategické mapy

Kaplan a Norton označujú zobrazenie reťazca príčin a následkov výstižným termínom „Strategy Maps“. BSC strategické mapy poskytujú bezkonkurenčný rámec pre efektívnu komunikáciu stratégie [2, 5].

BSC strategické mapy poskytujú systém pre ilustráciu ako stratégia spojuje nehmotné aktíva s procesom tvorby hodnoty. Obecné strategické mapy sa rozvinuli z jednoduchého modelu BSC štyroch perspektív [10].

Strategické mapy BSC vytvárajú jasné strategické hypotézy. Každá forma BSC prináša zastúpenie v reťazci vzťahov príčin a následkov, ktoré súvisia so želanými výsledkami stratégie a s riadiacim programom, ktorý by mal viesť k strategickým výsledkom. BSC strategické mapy sú všeobecná architektúra pre popísanie stratégie. Strategická mapa pomáha organizácii vidieť ich stratégiu v súdržnom, integrovanom a systematickom svetle [11].

Podnikateľské jednotky vypracovávajú mapy stratégie a svoje systémy BSC, aby s ich pomocou dosiahli v rámci tímu vrcholového vedenia zhody vo veci stratégie, zoznámili so stratégiou zamestnancov tak, aby zamestnanci mohli organizácii pomáhať s implementáciou stratégie, v súlade so stratégiou alokovali zdroje a priebežne sledovali a riadili výkon stratégie. Všetky tieto činnosti podnikateľskej jednotke umožňujú vytvárať hodnotu na základe vzťahov s jej zákazníkmi [8].

## 6.3 Strategické akcie

Aby bolo možné dosiahnuť stanovených cieľov, musíme realizovať zodpovedajúce strategické akcie. Strategické akcie sú nadradeným pojmom pre všetky opatrenia, projekty, programy a iniciatívy, ktoré vedú k realizácii strategických cieľov. Strategické akcie sa musia definovať v rámci tvorby BSC. Až strategické akcie, ktoré sa v praxi realizujú, fakticky oživujú BSC. Pri odvodení strategických akcií, ktoré majú prispieť k realizácii určitého cieľa, dochádza k dôležitému efektu: pokiaľ je BSC vytvorené pre určitú úroveň riadenia, tak zamestnanci na tejto úrovni určitú časť strategických akcií realizujú vo vlastnej réžii, Iné strategické akcie sú naproti tomu síce na tejto úrovni riadenia vytvorené, ale vlastná realizácia je delegovaná na úrovne nižšie. Podrobnejší popis strategických cieľov prostredníctvom jednoznačných strategických akcií skrýva ešte ďalšiu výhodu. Núti vedúcich pracovníkov intenzívnejšie sa zaoberať činnosťami podniku a porovnávať ich možnosti a obmedzenia [5].

## 7 MERADLÁ

Všetky ukazovatele či meradlá výkonnosti všetkých štyroch oblastí by mali byť rovnocenné, tj. rovnako kvalitné a navzájom previazané.

Pri používaní metódy BSC je nevyhnutným *predpokladom merateľnosti* jednotlivých ukazovateľov. Niektoré, najmä finančné ukazovatele, sú merateľné ľahko. Všetky potrebné informácie sa totiž dajú získať z účtovníctva. Meranie ukazovateľov v perspektíve interných procesov alebo v perspektíve učenia sa a rastu už môže byť ťažšie. Nie je totiž bežnou praxou, že spoločnosti takéto údaje cielene zhromažďujú a sledujú. Preto bude vo väčšine firiem nevyhnutné potrebný spôsob sledovania a zhromažďovania údajov vytvoriť. Aby bola pri posudzovaní miery dosiahnutia strategického cieľa zaistená jednoznačnosť, nemali by sme pre jeden strategický cieľ definovať viac ako dva, vo výnimočných prípadoch tri, meradlá [1, 5].

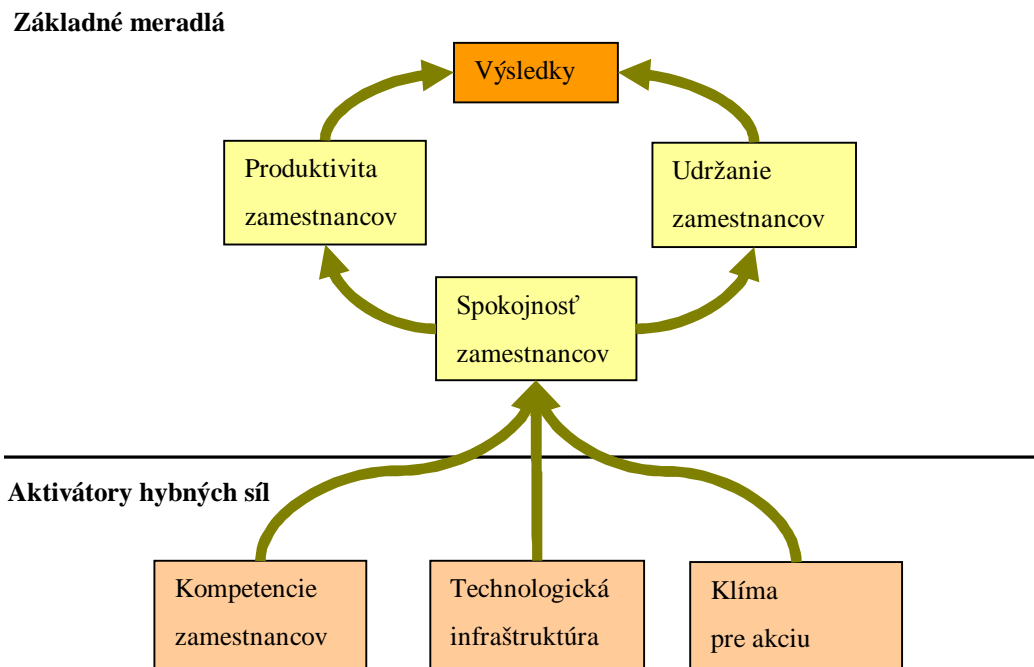
*Pri odvodzovaní meradiel je nutné dbať na niekoľko zvláštností [5]:*

1. Môžeme merať všetky ciele? – Pokiaľ cieľ nie je možné zmerať, nie je problémom teoretická merateľnosť, ale jej praktická realizácia. Odvodenie meradiel často stroskotá na jednoduchom nedostatku potrebných znalostí, kreativity alebo na neochote experimentovať.
2. Čím je cieľ vágnejší, tým obtiažnejšie je jeho meranie – V týchto prípadoch je nutné strategický cieľ ako taký kriticky preskúmať.
3. Dôležitý sémantický trik pri odvodzovaní meradiel – Pýtame sa: „Ako by sme zistili, že sme ciele dosiahli?“

### 7.1 Meradlá učenia sa a rastu

Väčšina podnikov používa zamestnanecké ciele prevzaté z troch skupín výstupných meradiel. Tieto kľúčové výstupné meradlá sú potom nahradené podľa konkrétnej situácie hybnými silami výstupov. Tieto tri kľúčové meradlá sa týkajú *spokojnosti zamestnancov, udržaní zamestnancov, produktivity zamestnancov* [9].

V rámci týchto kľúčových meradiel je cieľ spokojnosti zamestnancov daný hybnou silou dvoch ďalších meradiel, *lojalitou a produktivitou zamestnancov*. Rámec merania učenia sa a rastu je zobrazený na obrázku č. 4 [9].



Obrázok č. 4: Rámec merania učenia sa a rastu [9]

## 7.2 Meradlá interných podnikových procesov

### 7.2.1 Inovačný proces

**Meradlá pre základný a aplikovaný výskum** - medzi tieto meradlá môže patriť napr. percento predaja nových výrobkov, percento predajov zákonom chránených výrobkov, uvedenie nového výrobku na trh v porovnaní s konkurenciou; uvedenie nového výrobku v porovnaní s plánom, atď [9].

**Meradlá pre vývoj produktu** - inžinieri firmy Hewlett-Packard vyvinuli meradlo nazvané doba zvratu, ktoré meria čas od začiatku prác na vývoji produktu do doby, kedy je produkt uvedený na trh a prinesie taký zisk, ktorý pokryje náklady na vývoj [9].

### 7.2.2 Prevádzkový proces

**Meranie doby trvania procesu** - mnoho zákazníkov oceňuje krátku dobu realizácie meraní od okamžiku odoslania objednávky do okamžiku dodávky požadovaného výrobku alebo služby [9].

**Meranie kvality procesu** - meranie napr. chýb, úspešnosť, odpad, odrezky, prepracovanie, vrátené výrobky, atď [9].

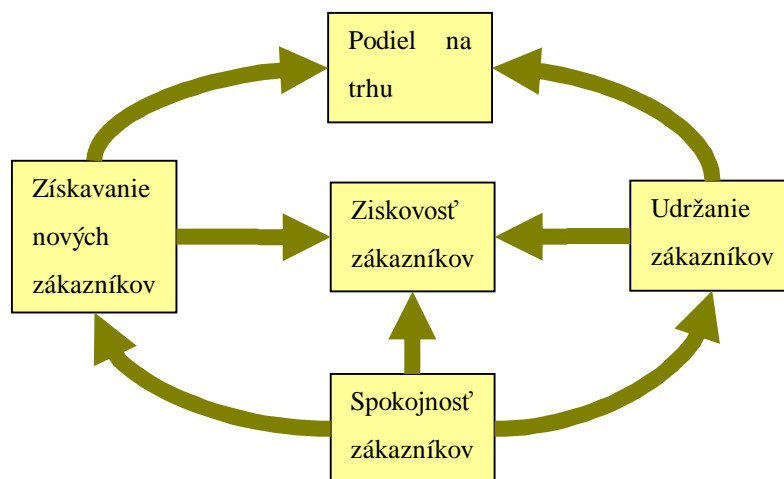
*Meranie nákladov na proces* - predovšetkým procesy, ako plnenie objednávky, nákup alebo plánovanie a riadenie výroby, využívajú zdroje z niekoľkých centier zodpovednosti [9].

### 7.2.3 Popredajný servis

Výkonnosť sa môže merať pomocou takých veličín ako sú čas, kvalita servisu a výška nákladov. Týmto spôsobom doba trvania cyklu – od vznesenia zákazníckeho požiadavku až k plnému vyriešeniu problému – môže merať rýchlosť odozvy na chybu [9].

## 7.3 Zákaznícke meradlá

Základnú skupinu meradiel zákazníckych výstupov je možné použiť pre všetky typy podnikov. Obsahuje meradlá, ktoré môžu byť zoskupené v reťazci príčinných súvislostí ako je to zobrazené na obrázku č. 5 [9].



Obrázok č. 5: Zákaznícka perspektíva – základné meradlá [9]

## 7.4 Finančné meradlá

Medzi finančné meradlá sa zahrňujú klasické finančné meradlá, ktoré podnik používa už pred zavedením BSC. Jedná sa predovšetkým o meradlá finančnej analýzy ako sú napr. EBT, EBIT, EAT, ukazovatele rentability, aktivity, zadlženosti, likvidity, atď.

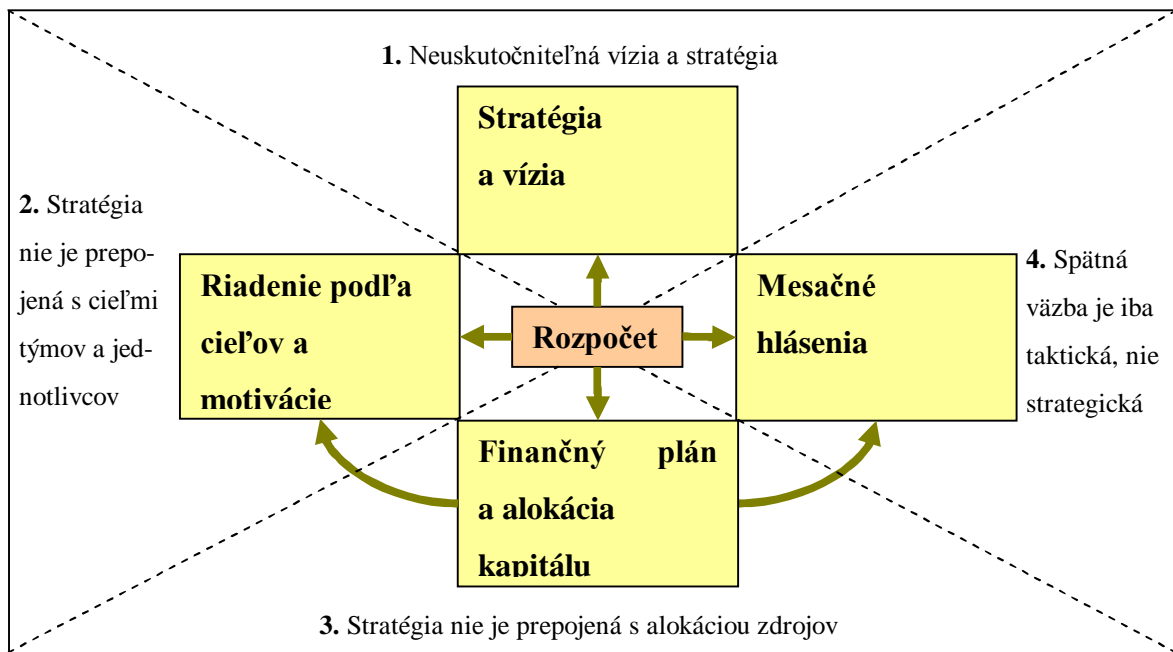
## 8 BARIÉRY EFEKTÍVNEHO ZAVÁDZANIA PODNIKOVEJ STRATÉGIE

R. Kaplan a D. Norton pri písaní svojich kníh vychádzali z rôznych pozorovaní a štúdií podnikov, ktoré zavádzali BSC do praxe. Vďaka tomu prišli na niekoľko základných bariér, ktoré bránia implementácii BSC do podniku. Keďže žiadny z iných autorov BSC tieto bariéry nerozšíril a ani nevyvrátil, využila som pre spracovanie týchto bariér literatúru autorov R. Kaplana a D. Nortona.

Keď podnik zostaví východiskovú BSC, mal by ho skoro zapojiť do svojich manažérskych systémov. Manažéri zistili, že BSC im umožňuje preklenúť medzeru, ktorá sa často v podnikoch vyskytuje a ktorá spočíva v tom, že vývoj a formulovanie stratégie sú zásadným spôsobom oddelené od ich zavádzania [9].

To je spôsobené bariérami v tradičných manažérskych systémoch, ktoré boli používané k stanoveniu a komunikovaniu stratégie a smerov, alokácii zdrojov, definícii smerov a cieľov oddelenia, tímov a jednotlivcov, poskytovanie spätnej väzby [9].

Každá z týchto bariér môže byť odstránená integrovaním BSC do nového strategického manažérskoho systému a sú zobrazené na obrázku č. 6 [9].



Obrázok č. 6 : Štyri bariéry strategickej implementácie [9]

*Existujú štyri bariéry efektívneho zavádzania stratégie, ktorými sú:*

**Neuskutočiteľná vízia a stratégia** - vrcholový manažment sa nedokázal zhodnúť na význame vízia a stratégia. Chýba konsenzus a jasný smer, rôzne skupiny presadzujú rôzne agendy v závislosti na svojom vlastnom chápaní vízie a stratégie. Úsilie nie je ani integrované, ani spojené, pretože nie je podriadené jednej stratégii [9].

**Stratégia nie je prepojená s cieľmi oddelenia, tímu a jednotlivcov** – oddelenia sa zameriavajú na dodržiavanie finančných rozpočtov v zmysle tradičného manažérskeho procesu. Tímy a jednotlivci majú svoje ciele prepojené s dosahovaním krátkodobých a taktických cieľov na úkor rozvoja schopností, ktoré umožňujú dosahovanie dlhodobých strategických cieľov. Jedná sa zrejme o zlyhanie manažérov personálneho oddelenia, ktorí sa nesnažili zladit' timové a individuálne ciele s cieľmi podniku [9].

**Stratégia nie je prepojená s alokáciou zdrojov** – v súčasnej dobe má mnoho podnikov oddelené procesy pre dlhodobé strategické plánovanie a pre krátkodobé (ročné) rozpočtovanie. V dôsledku toho sa fondy ponechané k voľnému nakladaniu a alokácie kapitálu nevzťahujú ku strategickým prioritám [9].

**Spätná väzba je taktická, nie strategická** - väčšina súčasných manažérskych systémov poskytuje spätnú väzbu len o krátkodobé prevádzkové výkonnosti a väčšinou sa týka finančných meradiel. Až 45 % podnikov sa vôbec nevenuje poradám o výkonnosti, overovaní stratégie alebo rozhodovaniu o stratégii. V dôsledku toho je pre podnik nemožné získať spätnú väzbu o stratégii. A bez spätnej väzby nie je možné stratégiu testovať alebo sa o nej učiť [9].

Konečnu odmenou pri používaní BSC ako strategického manažérskeho systému je to, že podnik začne riadne posudzovať stratégiu, nie prevádzku. Podniky začínajú používať BSC k rozšíreniu svojich overovacích prevádzkových a manažérskych procesov na proces strategického učenia sa, ktorý uskutočňujú na úrovni podnikového manažérskeho tímu a vedenia SBU operatívne učenie sa v jednoduchej slučke na strategické učenie sa v dvojitej slučke. Strategická spätná väzba a proces učenia sa skladajú z troch dôležitých zložiek. Ide o [9]:

- **zdieľaný strategický rámec,**
- **proces spätnej väzby,**
- **proces tímového riešenia problému.**



## 9 IMPLEMENTÁCIA BSC, ROLL-OUT

Zostavenie dobrého návrhu BSC predstavuje len základ, ktorý nemusí znamenať úspešnosť pri zavádzaní nového strategického riadenia. Najdôležitejšie je, či podnik bude schopný tento návrh BSC implementovať do bežného chodu podniku. Väčšina podnikateľských jednotiek sa ho zavádza najskôr iba na jednu SBU, a až po jeho úspešnej implementácii, rozširuje nový systém na celý podnik – roll-out.

Úspešnosť podniku, zavádzanie zmien a taktiež úspešná implementácia BSC sú závislé predovšetkým na ľuďoch. Aj jeden z popredných manažérov, Jack Welch, zastával názor, že všetci zamestnanci musia byť stotožnení s podnikovou stratégiou, kultúrou atď. V prípade, že niektorý zo zamestnancov nezdieľa rovnaký názor je pre podnik nebezpečnejší ako konkurencia a podnik sa ho musí zbaviť. Preto aj pri implementácii BSC je dôležité, aby všetci zamestnanci vedeli, že je táto zmena prínosná nie len pre podnik ale aj pre nich samých, a stotožnili sa s novou formou strategického riadenia.

Zavádzanie stratégie začína učením sa a zapojovaním ľudí, ktorí ju musia naplniť. Podniky, ktoré chcú, aby každý zamestnanec prispel k implementácii, budú s nimi zdieľať svoju dlhodobú víziu a stratégiu a budú ich podporovať v hľadaní spôsobov, ktorými je možné víziu a stratégiu dosiahnuť. Táto spätná väzba a podpora orientujú zamestnancov na budúcnosť podniku a podporujú ju v účasti na formulovaní a implementácii strategických plánov [9].

Angažovanosť podniku na zdieľané vízie a jej obecný smer je široký a komplexný proces. Toho by sa nemohlo dosiahnuť iba pomocou jediného programu alebo akcie. Veľké podniky používajú niekoľko navzájom prepojených mechanizmov k uskutočneniu stratégie a BSC do miestnych cieľov a meradiel, ktoré ovplyvnia priority tímu a jednotlivcov. Obecne sa používajú tri mechanizmy [9]:

1. **Komunikačné a vzdelávacie programy**
2. **Programy stanovenia cieľov**
3. **Prepojenie systému odmeňovania**

Rozdiel medzi meracím a manažérskym systémom je málo viditeľný, ale rozhodujúci. Meračiaci systém by mal byť prostriedkom k dosiahnutiu dôležitejšieho cieľa – strategického **manažérskeho systému**, ktorý pomáha získať spätnú väzbu o implementovanej stratégii [9].

**Zahájenie programu BSC** - výkonní riaditelia prijímajú BSC ku konkrétnemu strategickému účelu. Vo všetkých prípadoch bolo tohto prvotného účelu dosiahnuté [9].

**Mobilizácia podniku** - manažérsky systém nevznikne náhodou. Kvôli jeho záberu, komplexnosti a dopadu je treba nový manažérsky systém časovo rozvrhnúť [9].

Ako náhle je BSC vytvorený a implementovaný, vyskytnú sa otázky, či je prepojený s ostatnými procesmi, ako rozpočtovanie, zladenie strategických iniciatív a nastavovanie osobných zámerov - roll-out. Ak ciele nemajú väzbu na denný život, sú mŕtve. Jednou z najčastejšie používaných metód je naviazanie ich plnenia na motiváciu pracovníkov, konkrétne pohyblivú zložku mzdy. Bez týchto spojení by úsilie venované vytvoreniu BSC nemuselo priniesť očakávané výsledky [9, 23].

**Roll-out BSC** prebieha principiálne v dvoch smeroch [5]:

1. Horizontálne: prepojenie ďalších podnikových jednotiek na rovnakej úrovni.
2. Vertikálne: prepojenie ďalších úrovní riadenia (tzv. rozšírenie zhora dole).

Konkrétne uskutočnenie rozšírenia závisí na schválenej štruktúre projektu implementácie. Veľmi často sa najskôr uskutočňuje implementácia v tzv. pilotnej oblasti. Po úspešnej pilotnej fáze sa implementácia rozšíri do celej organizácie [5].

Rozšírenie BSC na ďalšie organizačné jednotky podniku by malo byť uskutočnené na základe konkrétnej podnikovej filozofie, štýlu riadenia a podnikových potrieb [5].

Proces roll-out sa skladá zo siedmich krokov [5]:

1. Určenie štruktúry rozšírenia – spravidla sa postupuje podľa zodpovedajúcej organizačnej štruktúry.
2. Určenie metódy pre každú jednotku – k dispozícii je rada alternatívnych metód. Súčasné použitie niekoľkých metód je často neúčelné.
3. Realizácia roll-out – zvolená metóda determinuje spôsob rozšírenia.
4. Odsúhlasenie výsledkov medzi jednotkami – tak je ešte možné včas identifikovať prípadné slabé miesta v stratégii alebo iné nezrovnalosti.
5. Zaistenie kvality, zdokumentovanie výsledkov a pokiaľ je to potrebné, vyhovieť požiadavkám nadradenej BSC.

6. Integrácia výsledkov do systému zjednania o cieľoch a systéme odmeňovania.
7. Prepojenie s controllingom strategických akcií, plánovaním a systémom reportingu.

Manažéri rôznych výrobných a servisných spoločností sa pokúšali vybudovať BSC pre svoje podnikateľské jednotky. Nie všetky pokusy boli úspešné. Príčinami neúspechu sú chyby v štruktúre a výbere meradiel a chyby v procese vývoja a použitia BSC [9].

## 9.1 Riadenie strategického manažérskeho systému BSC

Zavedenie nového manažérskeho systému založeného na BSC musí zlomiť odpor podniku k akémukoľvek programu zmien. Pre efektívnu implementáciu nového systému je treba dva typy nositeľov zmien. Za prvé, podnik potrebuje nositeľa zmien – manažérov, ktorí tvorbu BSC uľahčia a pomôžu ho zaviesť ako nový manažérsky systém. Za druhé, vedenie musí menovať manažéra, ktorý bude strategický manažérsky systém obsluhovať ako neustále sa opakujúci proces. Ďalším problémom zavedenia je, že právomoci obidvoch osôb nie je možné zaradiť podľa tradičných organizačných pravidiel [9].

### Rola nositeľa zmien

Existujú tri kritické role, ktoré sa musia určiť pri tvorbe a zavádzaní BSC ako strategického manažérskeho systému [9]:

- **Architekt** (je zodpovedný za vytvorenie prvotného BSC a jeho zavedenie do manažérskeho systému. Pretože znamená radikálnu zmenu vo filozofii riadenia, musí architekt plne pochopiť nové zameranie na dlhodobé strategické ciele a byť pre ne vnútorne motivovaný. Musí byť schopný vzdelávať vrcholových manažérov a previesť stratégiu do konkrétnych cieľov a meradiel, a to spôsobom, ktorý nevyvoláva negatívne reakcie).
- **Nositeľ zmeny** (zavedie BSC do manažérskych procesov. Mal by mať priamy prístup k najvyššiemu šéfovi, pretože je vedúcim rozvoja nového manažérskeho systému, ktorý sa môže rozvíjať dva alebo tri roky. Táto rola je kritická, je zástupcom najvyššieho šéfa, sleduje každodenné používanie nového manažérskeho systému).
- **Hlásateľ** (je zodpovedný za získanie dôvery a podpory všetkých členov podniku, od najvyššieho vedenia až k radovým zamestnancom. Mal by túto úlohu pojať ako vnútornú marketingovú kampaň).

## 10 BSC V PODNIKOCICH

Popularita BSC sa rýchlo rozšírila medzi veľké americké spoločnosti, čím si metóda získala dôveryhodnosť. „Prieskumy ukazujú, že polovica severoamerických spoločností z rebríčka Fortune používa scorecard. V Európe je to niečo medzi 40 a 45 %,“ pochvaľuje si jeden z autorov myšlienky D. Norton. Hoci české a slovenské spoločnosti BSC poznajú, veľké skúsenosti s ním nemajú. Podľa uskutočnených prieskumov však BSC používa aktívne len približne päť percent českých firiem. Taká bola situácia v roku 2004 [3].

Dr. Milan Vodička – generálny manažér spoločnosti MIS AG Česká republika - nepovažuje Balanced Scorecard za niečo prevratne nového - podnikovými stratégiami, ich definíciou, zmenami a sledovaním sa zaoberajú manažmenty rady firiem. Avšak zdôrazňuje, že zavedenie BSC umožní niekoľko dôležitých vecí. Stanovenú podnikovú stratégiu prevedie do podoby ukazovateľov, ktoré sú pre jeho realizáciu kľúčové. Pri implementácii BSC sú potom často nasadzované aj vhodné podporné nástroje, ktoré primárne tejto stratégii napomáhajú k úspechu, sekundárne potom vedú k celkovému zlepšeniu základne informácií pre podporu rozhodovania na všetkých úrovniach riadenia aj plánovania [26].

„Existuje množstvo firiem, v ktorých BSC znamenal zásadný obrat v hospodárení. Neznamená to však, že k obratu prísť musí, BSC len zvyšuje jeho pravdepodobnosť,“ hovorí D. Báča. S pripomenutím, že rovnako existuje množstvo firiem, ktoré zaznamenali výrazný rast aj bez BSC. „Predpokladom je jasne určená stratégia firmy,“ hovorí D. Báča. Stratégia typu chceme poskytovať najkvalitnejšie služby za najnižšie ceny nestačí. [3].

PricewaterhouseCoopers Slovensko uskutočnilo prieskum *Ako sú riadené podniky vo Európe? Mýty verzus zistenia zo zaužívanej praxe*. Jedným z ich výsledkov bolo, že respondenti prieskumu zhodne uznali, že komunikácia firemnej stratégie na všetky úrovne organizácie je výzvou a 90% implementovalo, alebo plánuje implementovať s tým súvisiace komunikačné nástroje. A predsa, iba 33% používa strategické mapy ako nástroj pre komunikáciu svojej stratégie. Pre zamestnancov mnohých podnikov je stratégia ich zamestnávateľa stále „tabu“, hoci sa očakáva, že ju budú naplňovať [19].

O tom že zavedenie BSC nemusí byť vždy úspešné sa zmienil aj jeden zo zakladateľov tejto metódy. „Samozrejme, že sme našich zákazníkov vždy viedli k úspechom, ale projekt môže stroskotať, keď sa napr. v jeho priebehu zmení manažment a celé sa to zbrzdí.“ uviedol R. S. Kaplan v rozhovore pre *Moderní řízení* [18].

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 11 SPOLOČNOSŤ EVPÚ, A. S.

### 11.1 Základné informácie o spoločnosti

<b>Názov spoločnosti:</b>	EVPÚ, a. s. (Elektrotechnický výskumný a projektový ústav)
<b>Sídlo:</b>	Trenčianska 19, Nová Dubnica 018 51
<b>Základné imanie:</b>	1 319 169,74 Eur
<b>Počet akcií:</b>	39 746 ks (33,19 Eur/ks)

#### 11.1.1 Výrobný program

Cieľom spoločnosti je vývoj sofistikovaných zariadení, ktoré dosahujú vysokú spoľahlivosť, vysoký užívateľský komfort, vyznačujú sa kvalitnou diagnostikou, jednoduchou servisovateľnosťou a dlhou životnosťou. Spoločnosť disponuje okrem výskumno-vývojových kapacít aj výrobnú prevádzku, ktorá zabezpečuje výrobu, montáž a skúšky pre kusovú a malosériovú výrobu [28].

Prototypy vyvíjaných zariadení sú testované počas celého vývoja v SKTC101 (skúšobné testovacie centrum), čo podstatne urýchľuje celý proces vývoja. Okrem toho spoločnosť zabezpečuje pre svojich partnerov, ktorí integrujú jej zariadenia do vyšších systémov, projektovú a servisno-konzultačnú činnosť [28].

V súčasnosti sú vývoj a výroba zariadení v EVPÚ zamerané na nasledujúce oblasti [28]:

#### 1. elektrotechnika a výkonová elektronika:

- Kompletné elektrovýzbroje zahrňujúce trakčné a pomocné meniče, meniče budenia pre elektrodynamické brzdy.
- Centrálné zdroje energie pre napájanie elektrospotrebičov, pracujúce na všetkých napätových sústavách v Európe.
- Zdroje pre napájanie zabezpečovacích zariadení, zdroje pre ohrev výhybiek, zdroje skúšobného napätia pre výrobcov a prevádzkovateľov koľajových vozidiel a filtračno-kompenzačné jednotky pre striedavé trakčné transformovne.

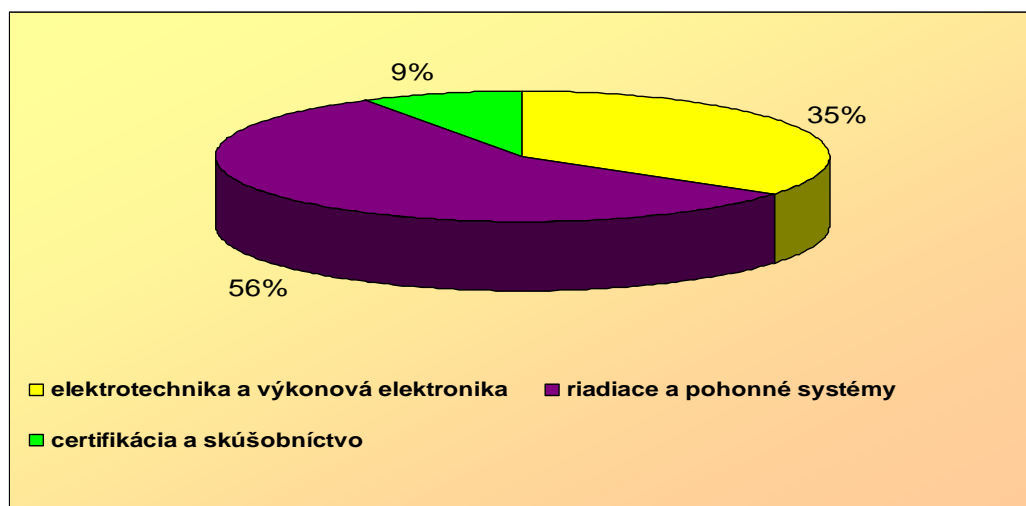
## **2. riadiace a pohonné systémy:**

- Systémy riadenia paľby a systémy stabilizácie zbrane.
- Riadiace a komunikačné systémy.
- Simulačná technika.
- Polohové manipulatory pre optické systémy a kompletne optoelektronické aplikácie.
- Diaľkovo ovládané zbraňové stanice s optickým kontajnerom.

## **3. certifikácia a skúšobníctvo (SKTC 101 – Slovenské testovacie centrum)**

- Akreditované skúšobné laboratóriá a nezávislý certifikačný a inšpekčný orgán.
- Mechanické a elektrické skúšky elektrotechnických výrobkov.
- Skúšky elektrickej požiarnej signalizácie.
- Skúšky optických vlastností.
- Pôsobenie extrémnych mechanických a klimatických podmienok.
- Certifikačný orgán.

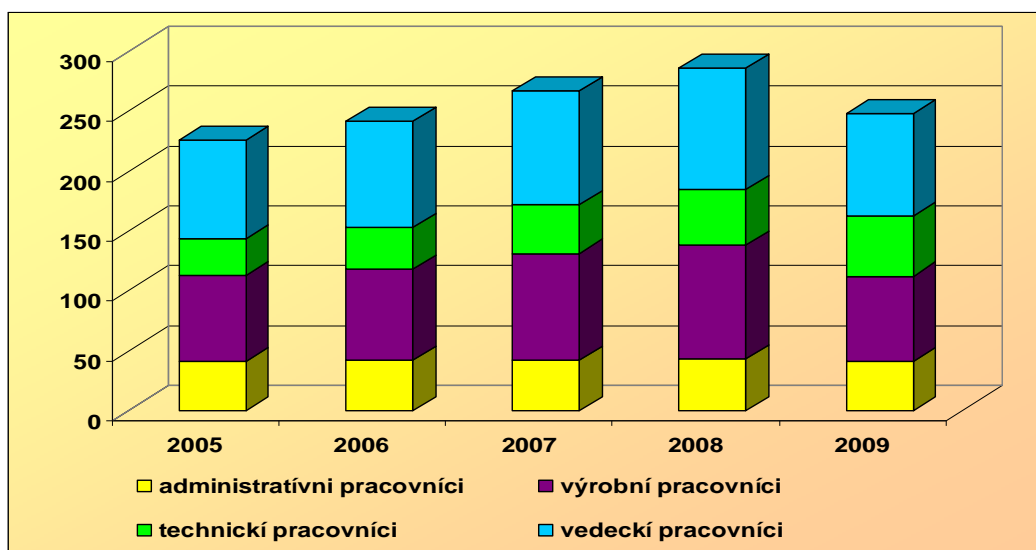
Na základe týchto troch oblastí spoločnosť vymedzila jednotlivé hospodárske strediská. Vďaka tomuto kroku mohla zaviesť zodpovednostné účtovníctvo, a tým získala kontrolu nad nákladmi a výnosmi jednotlivých výrobných a výskumných činností. Pre spoločnosť sú všetky tri hlavné hospodárske strediská rovnako dôležité, aj keď majú rôzny podiel na výsledku hospodárenia. Z grafu č. 1 je viditeľné, že najvyšší podiel na zisku má hospodárske stredisko na výrobu riadiacich a pohonných systémov. Menej sa na výsledku hospodárenia podieľa výroba elektrotechniky a výkonovej elektroniky. Tento nižší podiel je dôsledkom vytvorenia obchodných zastúpení v zahraničných krajinách, ktoré vyrábajú potrebné výrobky miesto EVPÚ, a. s. Obidve tieto hospodárske strediská predstavujú pre spoločnosť nosné programy výroby. Najnižší podiel na výsledku hospodárenia má hospodárske stredisko certifikácia a skúšobníctvo, ktoré poskytuje svoje služby hlavne pre firemné potreby.



Graf 1: Podiel hospodárskych stredísk na celkových tržbách [vlastné spracovanie]

### 11.1.2 Zamestnanci spoločnosti

Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva **248 zamestnancov**, ktorých rozdeľuje do štyroch základných skupín. Ako je vidieť na grafe č. 2 počet zamestnancov v spoločnosti z roka na rok rástol. Aj napriek hospodárskej kríze, ktorá ešte v súčasnosti pretrváva sa snažila tento rastúci trend udržať, čo sa jej do roku 2008 úspešne darilo a v priemere nedošlo k prepúšťaniu zamestnancov, ale práve naopak k ich priberaniu. Keďže ale spoločnosť nezvýšila za posledný rok svoju výrobu, ani výrobné kapacity, rozhodla sa v roku 2009 očistiť od nepotrebných zamestnancov. Preto počet pracovníkov v poslednom roku klesol až o 38 zamestnancov.



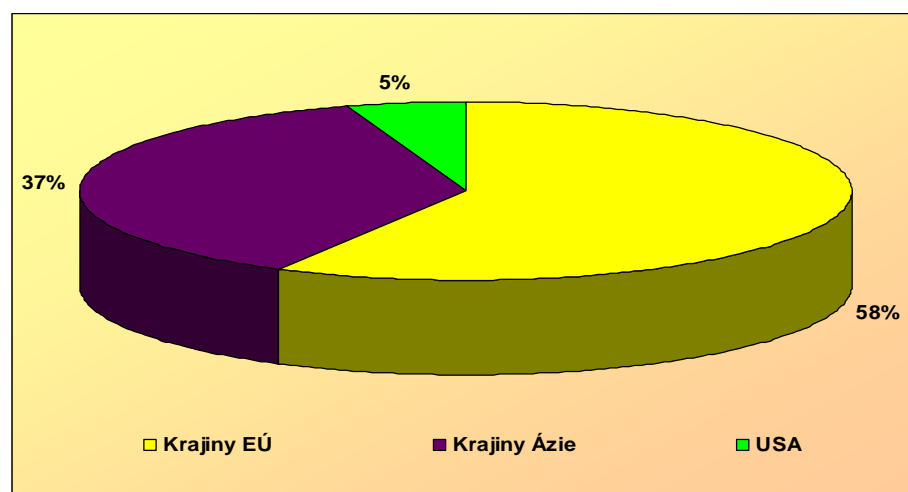
Graf 2: Vývoj zamestnancov v spoločnosti EVPÚ, a. s., v rokoch 2005 – 2009 [vlastné spracovanie]



Spoločnosť EVPÚ, a. s. nevyužívala doteraz príliš veľa spôsobov pre motiváciu zamestnancov. V súčasnosti patria medzi prostriedky motivácie predovšetkým vianočné benefity a podnikové súťaže. Vyhlásením súťaží motivuje k vyšším pracovným výkonom viac pracovníkov, odmenu však získa len zopár, vďaka čomu znižuje náklady na zamestnancov. Okrem toho každoročne usporadúva deň pre deti pracovníkov. V tento deň si všetci pracovníci môžu do práce priviesť svoje deti a ukázať im čo je náplňou práce ich rodičov. Deti si môžu prezrieť celý areál spoločnosti, dokonca je im umožnený prístup aj do laboratórií. Po prehliadke je pre deti a rodičov pripravený program.

### 11.1.3 Zákazníci

Spoločnosť EVPÚ, a. s. rozdeľuje svojich zákazníkov podľa výrobkov a služieb, ktoré odberajú a podľa ich teritoriálneho rozdelenia. V súčasnosti tvorí hospodárske stredisko riadiace a pohonné systémy najväčšiu časť výroby, a z toho vyplýva, že najviac vyrába pre krajiny EÚ ako je vidieť z grafu č. 3. Do budúcnosti chce ale rozšíriť svoju výrobu v oblasti elektrotechniky a výkonovej elektroniky a preniknúť so svojimi výrobkami na nové trhy.



Graf 3: Podiel zákazníkov spoločnosti EVPÚ, a. s. podľa krajín odbytu  
[vlastné spracovanie]

90 % zákazníkov získala na základe výhry tendru, takže sa musí neustále snažiť o čo najnižšie náklady. Nadväzovať nové kontakty sa tiež snaží účasťou na medzinárodných veľtrhoch a výstavách.

#### 11.1.4 Zastúpenia spoločnosti

Spoločnosť sa počas svojej existencie podieľala na vzniku piatich spoločností v štyroch štátoch sveta.

Potreby sériovej výroby zariadení EVPÚ, a. s. podporuje dcérska spoločnosť **EVPÚ – ZVS, a.s. Dubnica nad Váhom, Slovenská republika**. V tejto spoločnosti vlastní 51 % podiel na základnom imaní [28].

Obchodné aktivity spoločnosti v zahraničí podporujú zastúpenia v **Českej republike EVPÚ ČR s.r.o.** so sídlom v Hradci Králové (49 % podiel na základnom imaní), **EVPÚ Defence s.r.o.** Uherské Hradiště s 34 % podielom na základnom imaní, v **Rusku Elektro SI plus** Moskva, ktorú založila spolu so spoločnosťou ZAO Elektro SI Moskva. V tejto spoločnosti vlastní menšinový podiel a to 34 % podiel na základnom imaní. V **Číne** obchodné aktivity podporuje spoločnosť **Ningbo EVPÚ Technology Consulting Co., Ltd** (40 % podiel na základnom imaní) [28].

V najbližšej budúcnosti sa snaží o vytvorenie obchodného zastúpenia aj v Indii. V súčasnosti je toto prenikanie na nový trh vo fáze rokovaní.

### 11.2 Súčasný spôsob riadenia

Spoločnosť v súčasnosti využíva BarIS X informačný systém od spoločnosti KASO TECHNOLOGIES, s.r.o.. IS v sebe zahŕňa 10 najdôležitejších modulov, a to: účtovníctvo a financie, majetok, mzdy a personalistika, obchod a marketing, manažment a plánovanie, controlling, skladové hospodárstvo, doprava a logistika, riadenie výroby a servis. Zatiaľ je tento podnikový informačný systém postačujúci, pretože pokrýva všetky potreby spoločnosti. Prostredníctvom modulov IS uskutočňuje firemné plánovanie, riadenia a kontrolu. IS zavedený v podniku spĺňa tiež základné predpoklady pre implementáciu BSC do podniku vďaka modelu pre controlling, reporting, finančné plánovanie a analýzu, manažérske účtovníctvo, tvorba kalkulácií.

#### 11.2.1 Organizačná štruktúra spoločnosti

Najvyšším orgánom spoločnosti je dozorná rada a predstavenstvo. Za chod spoločnosti a plnenie požiadaviek akcionárov je zodpovedný generálny riaditeľ a jeho zástupca. Spolu

s dozornou radou a predstavenstvom tvoria **top manažment** spoločnosti. Majú nastarosti predovšetkým naplňovanie stratégie spoločnosti a jej dlhodobú prosperitu.

**Stredný manažment** tvorí sedem líniových riaditeľov prvej úrovne, ktorý musia navzájom úzko spolupracovať. Každý z nich má vymedzenú zodpovednosť a právomoci svojej riadiacej činnosti.

**Manažment na najnižšej úrovni** tvoria vedúci jednotlivých hospodárskych stredísk. Tí sú zodpovední za ich efektívne hospodárenie, včasné dokončenie zákaziek, poriadok a morálka na pracoviskách. Sú zodpovední za oneskorené dodávky, chybné výrobky, výšku nákladov a výnosov, reklamácie, atď.

Organizačná štruktúra spoločnosti sa nachádza v prílohe P I.

### 11.2.2 Plánovanie

Plánovanie poskytuje smer, znižuje dopad zmien, minimalizuje plytvanie a prebytky a poskytuje normy pre kontrolovanie. Toto všetko si spoločnosť uvedomuje, a preto zostavuje krátkodobé (rok, štvrťrok, mesiac) ale aj dlhodobé (na 5 rokov) plány. Dlhodobé plány spracúvajú na základe krátkodobých ale len rámcovo. Pravidelne všetky plány porovnáva so skutočnými výsledkami, zisťuje odchýlky a ich príčiny. Systém plánovania bol skvalitnený so zavedením controllingu. Spoločnosť začala vypracovávať podrobne nie len celopodnikový plán ale aj plán výnosov, nákladov, cash flow, investícií, krátkodobého hospodárskeho výsledku, plán výroby, zamestnancov, atď. Všetky plány sa vytvárajú na základe požiadaviek top manažmentu a na ich tvorbe sa podieľa nie len stredný manažment ale aj manažment na najnižšej úrovni.

### 11.2.3 Riadenie spoločnosti

S ohľadom na veľkosť a charakter zamerania si spoločnosť uvedomuje dôležitosť systému riadenia. Pre udržanie dobrých vzťahov s odberateľmi kladie dôraz predovšetkým na dodržiavanie termínov dodávky.

Len klasickým rozdelením jeho základnej podnikateľskej činnosti na jednotlivé úseky nemala spoločnosť skutočný prehľad o tom, čo je príčinou prípadného oneskorenia a chýb. Z tohto dôvodu spoločnosť vymedzila jednotlivé hospodárske strediská svojich činností

a zaviedla zodpovednostné účtovníctvo. Týmto spôsobom sa vždy včas dozvie, ktoré stredisko mešká s dodávkou produktov, aké má skutočné náklady a výnosy a podobne.

Okrem zodpovednostného účtovníctva zaviedla spoločnosť aj controllingové oddelenie ako nadstavbu riadenia. Týmto krokom môže lepšie reagovať na zmeny a taktiež získava lepší prehľad o celkovej činnosti podniku a jeho jednotlivých hospodárskych strediskách. Toto oddelenie zaradila pod ekonomický úsek.

Spokojnosť zákazníka ovplyvňuje nielen dodržiavanie termínov ale aj samotná kvalita produkcie, čo zaisťuje prostredníctvom kontroly kvality - je držiteľom niekoľkých certifikátov kvality. Veľmi dôležitý je pre spoločnosť jeho výskum a vývoj, ktorý je doplnený o oddelenie SKTC 101.

Nedielnou súčasťou riadenia je aj riadenie zamestnancov, ich motivácia, adaptácia a celková spokojnosť. Oni tvoria základ spoločnosti a jej úspech.

V súčasnosti sa spoločnosť rozhoduje na základe finančných ukazovateľov, predovšetkým je pre ňu najdôležitejšia výška dosahovaného zisku.

#### **11.2.4 Kontrola**

Systém vnútornej kontroly tvoria vzájomne zladené metódy, postupy, pravidlá a opatrenia včlenené do vnútro podnikových smerníc slúžiacich najmä na zabezpečenie procesov a pracovných činností, ochrany majetku, garantovanie spoľahlivosti a presnosti účtovných dát, dodržiavanie zákonov a iných všeobecne záväzných právnych predpisov. Za primeranosť a účinnosť vnútorného kontrolného systému sú zodpovedné riadiace orgány a vedúci zamestnanci spoločnosti. Zložkou vnútorného kontrolného systému je oddelenie vnútornej kontroly, ktorý je podriadený vedeniu spoločnosti. Vykonáva svoju činnosť vo všetkých organizačných útvaroch spoločnosti.

## 12 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Skôr ako podnik zaháji pilotný projekt Balanced Scorecard musí vypracovať strategickú analýzu. Tá mu umožní nájsť nie len skryté možnosti a nedostatky v rámci podniku ale aj vo svojom okolí. Taktiež by mala udávať smer vývoja spoločnosti. Je zložená z analýzy makro a mikrookolia. Uskutočnenie všetkých analýz by bolo príliš zdĺhavé a prekročila by som tým limit povolených strán mojej diplomovej práce. Z tohto dôvodu som uskutočnila niekoľko vybraných analýz.

### 12.1 Pest analýza

Ako prvé som začala analýzou makrookolia, konkrétne PEST analýzou. Jej základnou úlohou je priblížiť podniku štyri kľúčové faktory makrookolia, ktoré pôsobia na podnikové prostredie.

#### 12.1.1 Politicko-legislatívne vplyvy

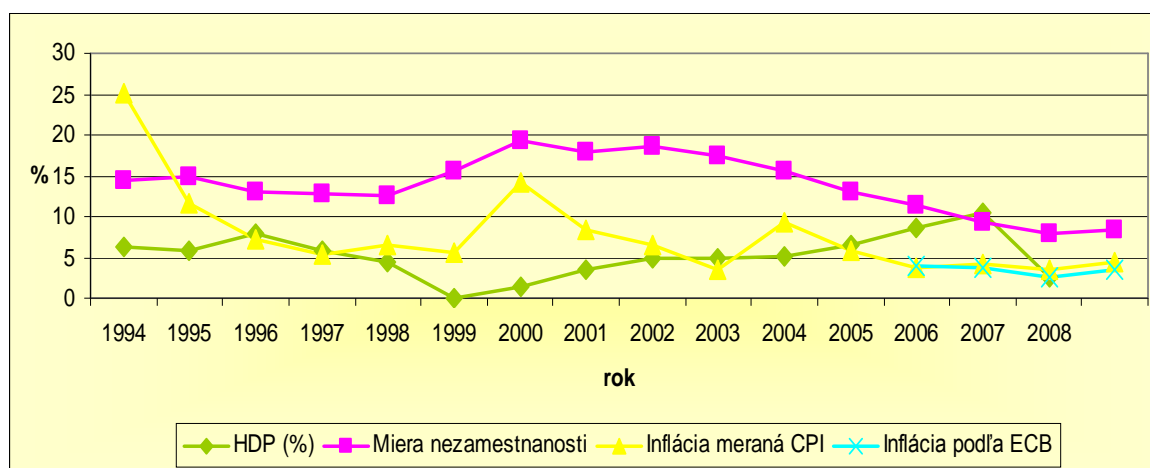
Významnou udalosťou v histórii Slovenskej Republiky za posledných desať rokov bol **vstup do Európskej únie** v máji 2004. Následkom tohto kroku sa otvorili nové možnosti pre Slovensko ako napríklad využitie eurofondov, finančné a iné pomoci z EÚ, ale taktiež prijatie niektorých predpisov a smerníc, ktoré predtým nemuseli subjekty SR dodržiavať. Od tohto vstupu sa vláda SR neustále snažila pripraviť krajinu pre prijatie eura, čo sa jej úspešne podarilo a 1. 1. 2009 prešlo Slovensko na **európsky menový systém**. Euro je považované za silnú a stabilnú menu a taktiež uľahčuje podnikom obchodovanie s krajinami, ktoré túto menu používajú. **Daňové zákony** sú relatívne stabilné, DZP PO sa už niekoľko rokov nemení a je to rovná daň 19 %.

**Politické prostredie** je taktiež pomerne stabilné, aj keď v priebehu roka sa vyskytli menšie konflikty s Maďarskom. V súčasnosti panuje vláda R. Fica a teda vládnuou stranou je Smer. V roku 2010 sa uskutočnia **parlamentné voľby**, kedy môže Smer vystriedať niektorá iná politická strana.

#### 12.1.2 Ekonomické faktory

Slovensko zažívalo posledných osem rokov rozkvet a ekonomický rast, až do roku 2007, o čom svedčí aj výška **hrubého domáceho produktu** v roku 2007, a to nárast o 10,4 %.

Takúto výšku za celú dobu existencie samostatnej Slovenskej republiky ešte nezaznamenal. Zároveň to bol v roku 2007 jeden z najvyšších rastov spomedzi štátov EÚ. Podobne sa do roka 2007 vyvíjala aj **nezamestnanosť** avšak najnižšie percento paradoxne zaznamenala v 4-6 a 8 mesiaci roka 2008, a to 7,4 %. V auguste 2009 dosahuje hodnota nezamestnanosti 12,1 %. Podľa metodiky ECB hodnota **inflácie** klesala, až do roka 2008, kedy sa jej hodnota vyšplhala na 3,5 %. V auguste 2009 poklesla medziročná miera inflácie na 0,5 %, čím dosiahla svoju historicky najnižšiu úroveň. Slovenská republika sa v januári 2009 zaradila do **európskeho menového systému**. Vďaka tomuto kroku už podnikom nevznikajú kurzové rozdiely v prípade obchodovania s krajinami eurozóny. Konverzný kurz vyhlásila NBS a to v hodnote 30,126 Sk/Eur. Euro patrí rovnako ako americký dolár medzi najvýznamnejšie svetové meny. V deň prijatia eura bol kurz 1,3866 USD/EUR. V roku 2009 predstavovala **priemerná mzda** 766,41 EUR/mesačne, čo je v prepočte 23 089 Sk/mesačne. Rastúci charakter vo vývoji miezd je spôsobený prevažne rastom inflácie a cien. Je dôležité spomenúť, že vývoj priemernej mzdy z hľadiska odberateľov nie je pre spoločnosť EVPÚ, a. s. veľmi dôležitý, pretože nie je zameraná na retail, avšak je dôležité tento ukazovateľ sledovať z pohľadu osobných nákladov spoločnosti. Vývoj základných makroekonomických ukazovateľov znázorňuje graf č. 4 [15, 16, 24].



**Graf 4: Vývoj základných makroekonomických ukazovateľov na SR [vlastné spracovanie]**

Následkom súčasnej **hospodárskej krízy** výkonnosť slovenskej ekonomiky klesla a tým aj makroekonomické ukazovatele. Tento negatívny vplyv bude mať na vývoj ekonomiky až do jej skončenia. Podľa šéfa Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory Petra Mihóka mala slovenská ekonomika dosiahnuť svoje dno v septembri 2009, uviedol tak v rozhovore

PLUSKA.SK v júli 2009. V auguste 2009 vyšiel článok, v ktorom NBS konštatuje, že dno poklesu počas aktuálnej prebiehajúcej hospodárskej krízy dosiahla slovenská ekonomika pravdepodobne v prvom štvrtroku 2009. Z obidvoch týchto zdrojov vyplýva, že už v roku 2010 by sa mala slovenská ekonomika opäť naštartovať [13, 22].

Spoločnosť obchoduje vo veľkej miere aj so zahraničím a to predovšetkým s krajinami EÚ, Ruskom a Čínou. Je teda dôležité sledovať aj hospodársky vývoj v týchto krajinách. V roku 2009 HDP Číny medziročne vzrástol o 9,4 % a HDP Ruska klesol medziročne až o 18,2 %. V budúcnosti sa chystá spoločnosť nadviazať spoluprácu aj s Indiou, ktorej HDP za rok 2009 medziročne vzrástol o 6,5 %. Potencionálnym trhom do budúcnosti by mohli byť pre spoločnosť aj krajiny južnej a strednej Ameriky. Aj napriek tomu, že HDP Mexika za rok 2009 medziročne poklesol o 2,08 %, Brazília už na tom bola lepšie a jej HDP vzrástol o 0,7 %. Najlepšie sa darilo Argentíne, ktorej HDP medziročne vzrástol o 3,99 %. Všetky údaje o percentuálnej zmene HDP vybraných zahraničných krajín sú uvedené v USD [7].

### 12.1.3 Sociokultúrne faktory

Spoločnosť EVPÚ, a. s. sa nachádza v **Trenčianskom kraji**, ktorý má z hľadiska ekonomickej štruktúry charakter priemyselno – poľnohospodársky. Priemysel je rôznorodý, zastúpený strojárstvom, elektrotechnikou, bankovým priemyslom, textilným a odevným priemyslom, sklárskym, kožiarskym a potravinárskym priemyslom [24].

Z **dopravného hľadiska** sú dôležité cestné a železničné trasy, ktoré vedú Považím. Územím ide hlavný železničný ťah Bratislava – Žilina – Košice. Okolo Trenčína je vybudovaný diaľničný obchvat. Bude súčasťou diaľnice D1, ktorá pôjde celým Považím. Významné sú aj cestné a železničné spojenia, ktoré vedú do Českej republiky. V súčasnosti tu prebieha výstavba železničnej rýchlodráhy (160 km/h) [24].

Vývoj **obyvateľstva** Slovenskej Republiky má kolísavý charakter. Slovenská republika mala k 30. júnu 2009 5 416 958 obyvateľov [24].

Elektrotechnický priemysel z dlhodobého hľadiska nemôže napredovať bez príspevku kvalitného **vzdelávacieho systému**. Ten slovenský však akoby ustrnul a čoraz menej reflektuje dynamicky sa meniace potreby praxe. Keďže sa situácia v oblasti elektrotechnického školstva už dlhšiu dobu nelepšie dopredu hľadajúce podniky začínajú byť iniciátormi zmien v školstve na lokálnej úrovni. Pribúda firmám usilujúcich sa podchytiť si najbližšiu školu, či školy, s

ktorými bude podnik spolupracovať a kde bude pomáhať ako finančne, tak aj vecne. Zahraníční ale aj veľkí domáci hráči v elektrotechnike vedia, že najdôležitejším kapitálom podniku sú jeho ľudia [14].

**Situáciu na trhu práce** z pohľadu elektrotechnických podnikov charakterizuje postupné vyčerpanie voľných ľudských zdrojov. Najviac elektrotechnickým fabrikám na Slovensku chýba stredný a nižší manažment, najmä skúsený pracovníci so stredným odborným vzdelaním [14].

Oficiálne štatistiky stále ukazujú vyše štvrt' miliónovú „armádu“ **nezamestnaných**. Nevýhodou je, že väčšina z týchto ľudí nepracuje už dlhšie ako dva roky. Obnoviť pracovné návyky je v takýchto prípadoch ťažšie, niekedy až nemožné [14].

#### 12.1.4 Technologické vplyvy

Elektrotechnický priemysel je úzko spätý s **modernými technológiami**. Je nositeľom pokroku a spolupracuje s vedou a výskumom. Jedná sa o rýchlo meniace sa odvetvie, v ktorom sú nové poznatky, zajtra staré.

V súčasnosti sa jedná o veľmi významné odvetvie a preto je aj **podporované vládou**. Tá schválila investičné stimuly v hodnote vyše 555 mil. eur, pričom finančnými injekciami posilnila závislosť slovenskej ekonomiky od dvoch odvetví - od automobilového priemyslu s podielom 43 percent a *elektrotechnického priemyslu s podielom 25 percent* na všetkej poskytnutej pomoci [14].

Toto odvetvie si vyžaduje **náročné technológie**, ktoré sú veľmi nákladné. Preto na Slovensku podnikajú v tomto odvetví väčšinou zahraničné firmy, alebo firmy so zahraničnými investormi. Okrem technológii je náročné **aj na poznatky a vedomosti**, čo tiež býva pre niektoré spoločnosti problémom. Mnoho mladých a perspektívnych ľudí radšej odchádza za prácou do zahraničia. Niektoré firmy už na tento fakt zareagovali a začali spolupracovať so školami a sami si svojich mladých odborníkov vychovávať [14].

Počas krízy si investori hľadajú **bezpečné príležitosti**. Počet „zelených“ investícií aj na Slovensku za posledné obdobie stúpa, aj vďaka podpore z rôznych grantových programov. Taktiež dodávky pre zhotoviteľov zariadení na výrobu „čistej“ energie by mohli perspektívne lákať aj slovenské elektrotechnické fabriky. Najmä v dodávkach menších súčiastok a špeciálnych súčiastok na mieru. K väčším by dopomohol napríklad väčší záujem o stavbu



fotovoltaických elektrární na Slovensku. Aktuálna energetická politika štátu – resp. inštitúcií zabezpečujúcich jej vykonávanie – však širšiu výstavbu *veterných a fotovoltaických elektrární v SR v najbližších rokoch vylučuje* [14].

## 12.2 Vplyvy globalizácie (metóda „4C“)

Väčšina podnikov sa snaží o svoje rozšírenie a nechcú byť obmedzovaní len na domáci trh. Spoločnosť EVPÚ, a. s. svojim špecifickým výrobným zameraním smeruje svoju ponuku predovšetkým na zahraničné trhy. Aby sme sa vedeli rozhodnúť pre globálnu alebo multiregionálnu stratégiu uskutočnime analýzu vplyvu globalizácie prostredníctvom modelu 4C, ktorá je zobrazená v tabuľke č. 2.

Tabuľka č. 2: Analýza vplyvu globalizácie v spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

Metóda „4C“	EVPÚ, a. s.	Stratégia
<b>Zákazníci</b>		
Požiadavky zákazníkov	Vysoké	Globálna
Jednotný marketing	-	-
<b>Náklady</b>		
Náklady na vývoj	Vysoké	Globálna
Výnosy z rozsahu	Vysoké fixné náklady, bod zvratu	Globálna
Náklady na dopravu	Vysoké – tlak na zníženie – zakladanie obchodných zastúpení	Multiregionálna
<b>Národné špecifiká</b>		
Obchodná politika	Obchodné bariéry - tlak na zníženie – zakladanie obchodných zastúpení spolu s domácimi firmami	Multiregionálna
Technické štandardy	Významné rozdiely v národných normách	Multiregionálna
Kultúrne a inštitucionálne normy	Nie sú prekážkou	Globálna
<b>Konkurencia</b>		
Globálna konkurencia	Dominantná na trhu	Globálna
Previazanosť činností	Hlavné trhy sú previazané, firmy potrebujú operovať na všetkých hlavných trhoch	Globálna

### 12.2.1 Zákazníci (Customers)

Spoločnosť uskutočňovala svoje obchodné aktivity predovšetkým s vybranými krajinami NATO a s krajinami EÚ. Posledné roky rozšírila svoje aktivity do rozvojových krajín Ázie (Rusko, Čína, v budúcnosti plánuje spolupracovať aj so spoločnosťami v Indii).

Všetci zákazníci spoločnosti sú náročný na kvalitu výrobkov a ich neustále modernizovanie. Ich **požiadavky** sa však líšia podľa typu dopytovaných výrobkov a vyspelosti technológií dopytovanej krajiny. Spoločnosť sa snaží všetky ich požiadavky a nároky čo najviac uspokojovať. Niektoré typy výrobkov musí prispôbovať a vyrábať v rôznych variantách, aby vyhovela potrebám svojich zákazníkov.

O **jednotnom marketingu** sa v prípade elektrotechnickej spoločnosti dá ťažko hovoriť, pretože výrobky nemajú priradené názvy spoločnosťou, ale využívajú odborné jednotné názvy všetkých výrobkov. Okrem toho má spoločnosť EVPÚ, a. s. v súčasnosti veľmi slabý marketing. Dalo by sa povedať, že ho takmer nevyužíva, skôr si sama hľadá svojich zákazníkov a oslovuje ich.

### 12.2.2 Náklady (Cost)

Elektrotechnický priemysel patrí k jedným z najrýchlejšie sa rozvíjajúcim odvetviam. Odráža sa to vo **vysokých nákladoch na technológie** a požiadavkách na odborný personál. Ak chce spoločnosť patriť k prvým na trhu musí mať aj kvalitný výskum a vývoj a prichádzať na trh čo najrýchlejšie s novými, modernejšími výrobkami. Takéto opatrenia nesú so sebou ale veľmi vysoké náklady. Napriek tomu má spoločnosť EVPÚ, a. s. k dispozícii vývojové kapacity na vysokej úrovni.

Tieto vývojové kapacity a tiež výroba náročná na najmodernejšie technológie predstavujú vysoký podiel fixných nákladov. Z tohto hľadiska by bolo pre spoločnosť výhodnejšie zväčšovať svoju výrobu, čím by dosiahla **výnosy z rozsahu**. Napriek tomu, že neustále sa snaží prenikať na nové trhy, svoju výrobu nezvyšuje, pretože zakladá obchodné zastúpenia v zahraničných krajinách, čím šetrí niektoré významné druhy nákladov (doprava, zdroje,...). V budúcnosti ale plánuje rozšíriť aj svoju vlastnú výrobu zložitých elektrotechnických súčiastok a tak znižovať podiel fixných nákladov na celkových nákladoch.

Aby spoločnosť uľahčila svoje obchodovanie s niektorými krajinami, vytvorila v nich spolu s domácimi spoločnosťami svoje obchodné zastúpenia. Zaisťuje si tým spoluprácu so zahra-

ničnými krajinami a taktiež potrebný kapitál. Odpadávajú jej tým aj vysoké *dopravné náklady*, pretože potrebné produkty vyrobí priamo spoločnosť v danej krajine. EVPÚ, a. s. dodávajú takto vzniknutým spoločnostiam hlavne potrebné licencie a technológie.

### 12.2.3 Národné špecifiká (Country)

Spoločnosť si uvedomuje, že musí inak pristupovať k zákazníkom odberajúcim zbrane a vojnovú techniku a inak k zákazníkom požadujúcim elektrotechnické výrobky a výkonovú elektroniku.

Okrem rozdelenia zákazníkov podľa typu dopytovaných výrobkov, je dôležitý aj ich teritoriálne rozdelenie. Pri spolupráci s európskymi krajinami jej nevznikajú žiadne *obchodné bariéry*, práve naopak EÚ sa možné bariéry snaží odbúravať. Významnejšie problémy nevznikajú ani pri obchodovaní s Čínou, pretože je členom Svetovej obchodnej organizácie (WTO). Rovnako, ak sa jej podarí nadviazať spoluprácu s Indiou by nemali nastať významnejšie obchodné bariéry, pretože India je taktiež členom WTO. Rusko, aj keď sa už pätnásť rokov snaží o členstvo vo WTO, ním stále nie je. V súčasnosti vytvorilo colnú úniu s Bieloruskom a Kazachstanom, čo môže negatívne ovplyvniť obchodovanie s Ruskom. Takúto neistotu zmiernila spoločnosť založením už spomínaného obchodného zastúpenia. Týmto krokom znižuje tlak na možné bariéry a uskutočňuje multiregionálnu stratégiu radšej ako globálnu.

Rovnako ako musí uskutočňovať rozličnú obchodnú politiku, musia aj výrobky poskytované na rôznych trhoch zodpovedať *rôznym normám*. Pre tieto potreby upravuje spoločnosť výrobky zväčša len na projektovej a technologickej úrovni, ostatné už zaisťujú obchodné zastúpenia na vlastné náklady.

### 12.2.4 Konkurencia (Competitors)

Spoločnosť EVPÚ, a. s. v súčasnosti nepredstavuje pre svojich najvýznamnejších konkurentov významnejšie ohrozenie. Práve naopak títo konkurenti vyvíjajú tlak na zvyšovanie výroby, zvyšovanie reklamných nákladov, znižovanie ceny, atď.

Najdôležitejší konkurenti spoločnosti sú globálne, a ani pre spoločnosť *neexistujú významné prekážky pre globalizáciu*. Je preto nutné rozvinúť jej činnosti na globálnom základe.

de, aby bolo možné dosiahnuť väčšej nákladovej efektívnosti a zlepšiť konkurenčné postavenie, o čo sa spoločnosť neustále usiluje.

Z uvedeného vyplýva, že spoločnosť sa snaží byť globálnym podnikom a uskutočňovať globálnu stratégiu. V niektorých prípadoch je však v súčasných podmienkach nemožné, aby uskutočňovala globálnu stratégiu, ale zameriava sa na multiregionálnu stratégiu, ktorá jej prináša väčší úspech.

### **12.3 Porterova analýza piatich konkurenčných síl**

Konkurenčné sily priamo ovplyvňujú pozíciu podniku, štruktúru zákazníkov, schopnosť prilákať kvalifikovaných zamestnancov, a preto by mali byť predmetom samostatnej analýzy. Cieľom analýzy konkurenčných síl je vytvoriť si obraz konkurenčného prostredia, ktorý by mal vytvárať užitočnú základňu pre spracovanie stratégie.

#### **12.3.1 Rivalita konkurentov**

Rovnako ako každá firma aj spoločnosť EVPÚ, a. s. je zameraná na viacero výrobných oblastí. Preto aj konkurenciu musíme rozdeliť do dvoch hlavných skupín.

Pre hospodárske stredisko riadiace a pohonné systémy bude analýza rivality konkurentov odlišná, nie len z dôvodu špecifickej výroby, ale aj špecifických odberateľov (krajiny NATO). Na Slovensku pre túto výrobnú oblasť nemá spoločnosť žiadnu významnú konkurenciu a rovnako v oblasti strednej Európy. V týchto oblastiach neexistuje pre spoločnosť žiadna rivalita medzi konkurentmi. Neznamená to však, že by pre tieto regióny tvorila monopol, alebo určovala vývoj trhu a ceny. S krajinami NATO začala spoluprácu na základe výhry tendru.

Naopak v prípade hospodárskeho strediska elektrotechnika a výkonová elektronika je veľmi intenzívna konkurencia na domácom aj zahraničnom trhu. Keďže nie je finalistom konečného produktu vytvára to z hľadiska budúcnosti silný tlak na podstatné zníženie ceny produkcie. Sériovosť produkcie spoločnosti nie je veľká, skôr malá alebo stredná, čo prináša značné nevýhody pri nákupe materiálu, čím sa nedosahujú vysoké marže. Aby obstála v konkurenčnom boji, musí ponúkať cenovo vyvážené produkty. To je možné iba znížením obchodnej marže alebo výrobou niektorých častí produktu mimo spoločnosti. Elektrotechnický trh patrí k rýchlo rastúcim odvetviam, čo by malo znižovať rivalitu v odvetví, ale práve naopak

toto láka do odvetvia čoraz viac výrobcov. Tempo rastu trhu však nevytvára dostatočný priestor pre každé jedného z nich. Každý kto chce obstáť v tomto odvetví musí vynaložiť vysoké výdaje do fixných nákladov. Takéto odvetvie vyžaduje, aby podniky využívali svoje plné kapacity podniku, vykazujú značnú mieru konkurenčnej rivality a to predovšetkým v období kedy dochádza k oslabovaniu dopytu. Medzi najdôležitejších konkurentov patria:

General Electric – ovláda elektrotechnický trh v Rusku už od druhej svetovej vojny, sú pre spoločnosť na ruskom trhu najväčším konkurentom.

Prodigy Electronics Ltd. a Sancy Electronics Ltd. – najväčší konkurenti na čínskom trhu.

ST Microelectronics – nepredstavujú pre spoločnosť len významných dodávateľ, ale častokrát sa zúčastňujú na spoločných tendroch.

### 12.3.2 Potencionálni či noví konkurenti

Pri analýze potencionálnych či nových konkurentov je potrebné opäť rozlišovať medzi dvomi základnými nosnými programami spoločnosti. Stredisko riadiace a pohonné systémy uvažuje len s veľmi nízkou pravdepodobnosťou vstupu nového konkurenta. Ako už bolo povedané, táto špecifická výroba je príliš kapitálová náročná a náročná na technológie a know-how. Tieto dve silné bariéry úplne dostačujú, aby odradili potencionálnych konkurentov.

Do oblasti elektrotechnika a výkonová elektronika je prístup nových konkurentov jednoduchší, aj keď obsahuje ešte stále mnoho bariér. Na slovenskom trhu by mohli byť potencionálnymi konkurentmi hlavne zahraničné spoločnosti, alebo spoločnosti so zahraničným kapitálom, lebo aj táto oblasť výroby je kapitálovo náročná, aj keď nie v takej miere. Pre novo vznikajúce spoločnosti by mohlo byť významnou bariérou aj nedostatok skúseností v odvetví. Dôležitú bariéru tvorí aj náročnosť odvetvia na technológie a know-how. Prístup k distribučným kanálom nepredstavuje významnejšiu bariéru, rovnako ako značka, keďže sa nejedná o výrobky určené pre retail. Medzi najdôležitejších potencionálnych konkurentov patria:

S&T India – v súčasnosti najvýznamnejší konkurent, ktorý môže ovplyvniť, či spoločnosť prenikne aj na indický trh.

Electrical Engineering Dte - štátna indická firma, ktorú spravuje priamo ministerstvo železníc.

### 12.3.3 Substitučné výrobky

Čo sa týka špeciálnych serverosystémov nie sú produkty spoločnosti v súčasnosti ohrozené možnými substitutmi. Tým, že spoločnosť vyhrala tender, uzavrela s krajinami NATO dlhoročný kontrakt, ktorý jej zaisťuje dopyt po výrobkoch na niekoľko rokov. Neznamená to ale, že by nemala byť voči možným substitutom ostražitá. Zaoberá sa výskumom a vývojom, aby zlepšila kvalitu výrobkov a uspokojila meniace sa požiadavky svojich odberateľov.

V oblasti produktov dopravnej infraštruktúry je tlak substitutov už vyšší. Začína sa zvyšovať tlak na znižovanie ceny. Aby spoločnosť dokázala udržať prijateľné ceny výrobkov musí znižovať svoje náklady. Nedisponuje však sériovou výrobou, takže jediný spôsob ako udržať nízke náklady je výroba niektorých častí mimo spoločnosť. Tým, že spoločnosť má v úmysle rozšírenie nosných programov, uvažuje aj o rozšírení vlastnej výroby, čo by mohlo viesť k zníženiu nákladov. Vyrábala by si všetky potrebné časti výrobku vo vlastnej réžii a nie mimo spoločnosti. Okrem ceny sa musia neustále snažiť o čo najvyššiu kvalitu a najnovšie technológie. V týchto dvoch oblastiach však spoločnosť nijak nezaostáva, dokonca sa snaží nové modernizácie aj vyvíjať.

### 12.3.4 Vyjednávacía sila dodávateľov

Pre obidva nosné programy spoločnosti platí, že vyjednávacía sila dodávateľov pre jednotlivé vstupy nie je silná. Materiál pre elektrotechnický priemysel nie je nijak vzácny alebo ojedinelí. Okrem toho aj v oblasti vstupov pôsobí medzi dodávateľmi silná konkurencia. Medzi ich najdôležitejšími dodávateľmi existuje už dlhodobá spolupráca a teda aj vzájomné dobré vzťahy a vôľa vyjednávať o cene vstupov.

Medzi najdrahšie vstupy patria predovšetkým mikročipy, ktoré predstavujú pre spoločnosť kľúčový vstup výrobkov. Pre spoločnosť predstavujú špecifický vstup, takže by pre ňu prechod na využívanie iného vstupu bol veľmi nákladný, v niektorých prípadoch takmer nemožný. Avšak aj medzi týmito dodávateľmi existuje už dlhodobá spolupráca a dobré vzťahy. Medzi najdôležitejších dodávateľov patrí:

TSMC, ST Microelectronics – polovodiče (mikročipy),

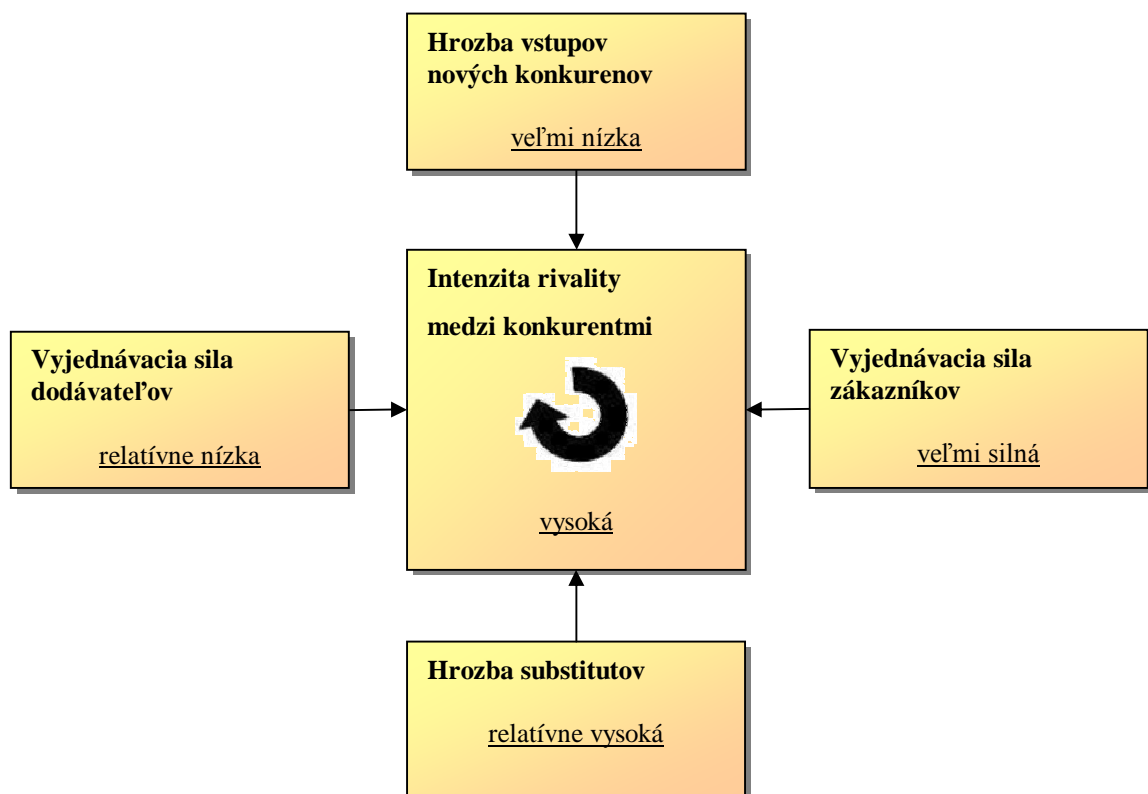
ZTS OTS, a. s., ZTS Špeciál, a. s. - kovové časti vojenskej techniky,

dcérske spoločnosti (EVPÚ, a. s. a EVPÚ Defence, s. r. o. – vyrábajú časti produktov, ktoré sú pre spoločnosť v súčasnosti vysoko nákladné,

Cooler Master – chladiče a hliníkové heatsinky na pasívne chladenie

### 12.3.5 Vyjednávací síla kupujících

Produkcia vyrábaná spoločnosťou je špecifická aj z pohľadu odberateľov. Sú nimi buď štáty samotné, alebo podniky dopravnej infraštruktúry, ktoré v žiadnom štáte, kde spoločnosť pôsobí nemajú konkurenciu. Finančné prostriedky teda získava hlavne zo štátnych zdrojov jednotlivých krajín, čo v tejto chvíli predstavuje značné riziko. Existuje malý počet odberateľov, ktorý odoberajú veľké objemy produkcie. Každý z nich je pre spoločnosť z pohľadu výnosov veľmi dôležitý. Existuje veľa spoločností, ktoré konkurujú EVPÚ, a. s. a mohli by ju nahradiť, predovšetkým v oblasti dopravnej infraštruktúry. Vyjednávací síla kupujících je teda veľká, a sú to práve oni ktorí určujú výšku ceny. Spoluprácu s kupujícimi vo všetkých významných prípadoch nadviazala na základe tendru. Nútilo ju to tlačiť cenu výrobkov čo najnižšie a nie naopak čo najvyššie. Zaistila si tak ale dlhodobé príjmy do lukratívnych odberateľov.



Obrázok č. 7: Porterov model piatich konkurenčných síl podniku EVPÚ, a. s.

[vlastné spracovanie]

Výsledkom Porterovej analýzy je zistenie, že každá z čiastočných konkurenčných síl pôsobí na spoločnosť EVPÚ, a. s. rôznou silou. Ako je vidieť z obrázku č. 7 najmenšie nebezpečenstvo pre firmu plyní zo strany vstupu nových konkurentov a zo strany dodávateľov. Neznamená to však, že by si tieto dve možné hrozby mala prestať všímať. Vysokú hrozbou pre spoločnosť v súčasnosti predstavujú jej konkurenti, ktorý významnou mierou ovplyvňujú jej súčasné postavenie na trhu. Taktiež dôležitou hrozbou pre spoločnosť sú možné substituty výrobkov, čo vytvára tlak na neustále znižovanie ceny, snaha o zvyšovanie kvality a neustále inovácie výrobkov. Najdôležitejšiu a najvýznamnejšiu hrozbu pre spoločnosť predstavuje vyjednávacía sila zákazníkov. Spoločnosť získava 90 % svojich zákaziek prostredníctvom tendrom, kedy musia tlačiť ceny čo najviac dole, aby zákazku získala. Tým pádom dávajú veľkú moc do rúk svojich odberateľov. Toto nebezpečenstvo si spoločnosť uvedomuje a preto má v úmysle rozšíriť svoj marketing a získavať svojich zákazníkov aj iným spôsobom (ako napríklad väčšia účasť na veľtrhoch).

## 12.4 Finančná analýza

Pre potreby finančnej analýzy som sa rozhodla pracovať s tromi rokmi, a to 2006 – 2008. Vynechala som posledný kalendárny rok 2009, pretože počas vypracovávania finančnej analýzy ešte spoločnosť nemala úplne ukončené svoje účtovné výkazy a pripravené na spracovanie.

Z dôvodu obmedzeného prístupu k celkovým zhrnutiam výsledkov slovenského elektrotechnického priemyslu som musela pristúpiť k náhradnému riešeniu. Pri porovnávaní podniku s odvetvím som teda použila dve varianty odvetvia. V prvej ho porovnávam s dvomi podnikmi, ktoré sú výrobným a výskumným zameraním čo najbližšie spoločnosti EVPÚ, a. s.. V druhej variante som do porovnávanía zahrnula aj dva z najväčších podnikov pôsobiacich na Slovensku v oblasti elektrotechniky. Tento spôsob som zvolila aj pre problém získania účtovných výkazov slovenských konkurentov spoločnosti. Len veľmi málo firiem totiž zverejňuje svoje výkazy na svojich internetových stránkach. Všetky tieto spoločnosti zahrnuté do finančnej analýzy majú aj nadnárodný charakter rovnako ako spoločnosť EVPÚ, a. s., čo môžem považovať len za pozitívum.



### 12.4.1 Analýza absolútnych ukazovateľov

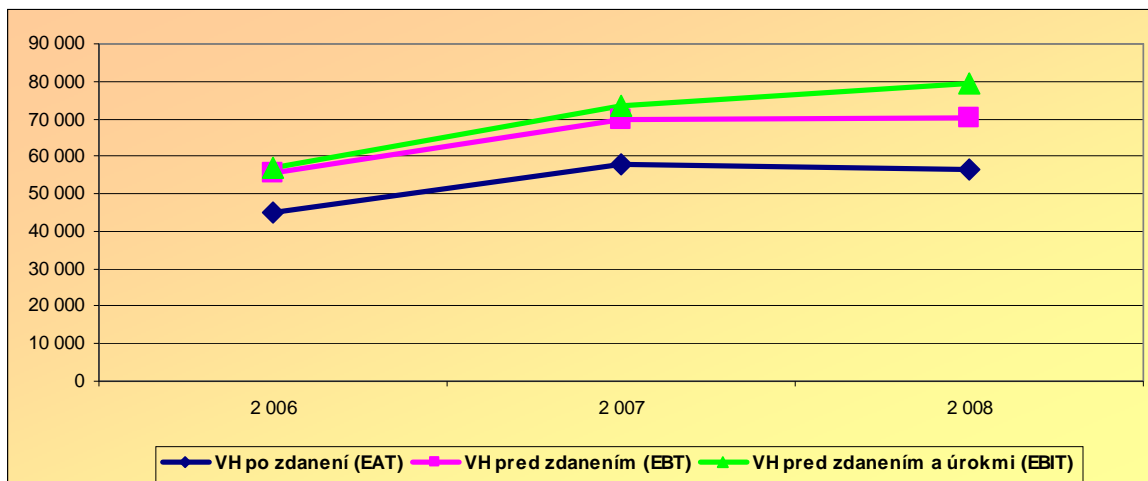
Z rozboru vertikálnej analýzy vidieť, že spoločnosť EVPÚ, a. s. reagovala na hospodársku krízu podobne ako podniky z elektrotechnického priemyslu, s ktorými ho budem porovnávať. Všetky podniky v analyzovaných rokoch zvyšovali svoje investície do obežného majetku omnoho viac ako do dlhodobého majetku. Taktiež sa viac zvyšoval podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli, podniky teda začali viac čerpať bankové úvery. Vyplýva z toho, že podniky sa snažili v týchto krízových rokoch znižovať svoje investície do dlhodobého majetku a viac točili obežný majetok.

Z pohľadu vertikále analýzy má spoločnosť EVPÚ, a. s. za všetky analyzované roky približne rovnaký podiel dlhodobého aj obežného majetku na celkovom majetku. Z horizontálnej analýzy ale vidieť, že zvyšovali predovšetkým svoj obežný majetok, a to konkrétne zásoby. Kvôli tomuto zvyšovaniu zásob (obežného majetku) sa znížil podiel krátkodobého finančného majetku, a to v roku 2007 až o 76 %. Spoločnosť poskytuje dlhú dobu splatnosti svojim odberateľom, a preto pohľadávky predstavujú vysoký podiel na obežných aktívach. Napriek tomu, že sa v spoločnosti zvyšoval aj podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitále, nepresiahol zatiaľ 50 %. Snaží sa teda svoj majetok kryť predovšetkým vlastným kapitálom.

V oblasti výnosov majú všetky podniky najväčší podiel na výnosoch z predaja vlastných výrobkov. Predaj tovaru nepredstavuje pre spoločnosti významnú položku. Z toho vyplýva, že najviac na nákladoch spoločností podieľajú výrobné náklady.

Z analýzy výsledku hospodárenia spoločnosti ako aj z grafu č. 5 je vidieť, že spoločnosť zvyšovala svoj zisk každým rokom, v každej jeho podobe. Na Slovensku bola po všetky analyzované roky rovná daň 19 %, preto sa EBT zvyšoval priamo úmerne zvyšovaniu EAT. Na jeho výšku mala však aj vplyv odložená daň, a preto v roku 2008 EAT poklesol, ale EBT sa zvýšil. Najväčšiu výšku predstavuje výsledok hospodárenia v podobe EBIT. Najvyšší je v roku 2008. V tomto roku boli nákladové úroky niekoľkonásobne vyššie ako v predchádzajúcich rokoch. Je to spôsobené predovšetkým tým, že spoločnosť začala vo vyššej miere čerpať bankové úvery.

Číselné údaje o vývoji výsledku hospodárenia spoločnosti EVPÚ, a. s. sa nachádzajú v prílohe P II. Rovnako sa tu nachádzajú aj účtovné výkazy spoločnosti, spoločnosti s podobným zameraním a spoločností z odvetvia a ich vertikálna a aj horizontálna analýza.



Graf 5: Vývoj výsledku hospodárenia v spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

#### 12.4.2 Analýza rozdielových a pomerových ukazovateľov

Čistý pracovný kapitál bol vo všetkých analyzovaných obdobiach kladný. Znamená to teda, že spoločnosť má krátkodobé záväzky nižšie ako krátkodobý majetok, ktorým spláca tieto záväzky. Disponuje s dostatočne veľkým „finančným vankúšom“ pre krytie neočakávaných záväzkov. ČPK má dokonca rastový charakter, čo je pre spoločnosť pozitívom ako je vidieť v tabuľke č. 3.

Tabuľka č. 3: Vývoj ČPK spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

(v tis. Sk)	2006	2007	2008
Čistý pracovný kapitál	98 276	152 917	162 645

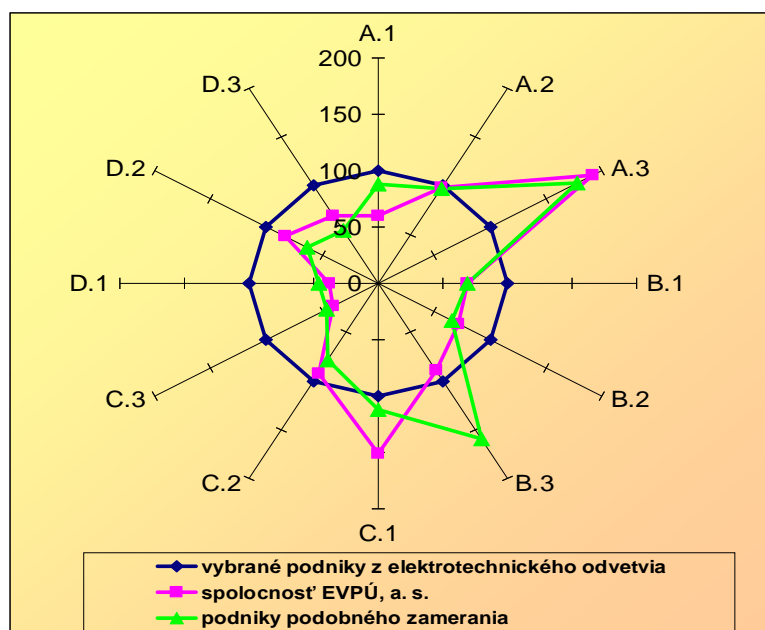
Z pomerových ukazovateľov som vybrala niekoľko vybraných ukazovateľov, ktorých hodnoty sa nachádzajú v tabuľke č. 4 a graficky sú zobrazené v grafe č. 6.

Z grafu č. 6 je viditeľné, že spoločnosť dosahuje približne rovnaké výsledky ako podniky s podobným zameraním. Pri pohľade na graf sa zdá, že jediný významný rozdiel je v hotovostnej likvidite. Z tabuľky č. 4 je však jasné, že rozdiel je len minimálny a žiadny z podnikov nedosahuje v tejto oblasti likvidity uspokojivé výsledky. Práve naopak ju majú všetky ohrozenú.

Tabuľka č. 4: Porovnanie pomerových ukazovateľov za rok 2008 [vlastné spracovanie]

	Ukazovateľ	spoločnosť EVPÚ, a. s.	podniky po- dobného zamerania	vybrané podniky z elektrotechnického odvetvia
<b>Rentabilita</b>	A.1 Rentabilita vlastného kapitálu	14,54%	21,61%	24,44%
	A.2 Rentabilita aktív	10,94%	10,83%	11,17%
	A.3 Rentabilita tržieb	9,52%	8,81%	4,95%
<b>Likvidita</b>	B.1 Bežná likvidita	1,16	1,16	1,69
	B.2 Pohotová likvidita	0,74	0,68	1,03
	B.3 Hotovostná likvidita	0,01	0,02	0,01
<b>Zadlženosť</b>	C.1 Vlastný kapitál/aktíva	0,54	0,40	0,35
	C.2 Krytie dlho. majetku dlho. kapitálom	1,48	1,26	1,61
	C.3 Úrokové krytie	8,81	10,11	21,78
<b>Obratovosť</b>	D.1 Obratovosť aktív	0,82	0,97	2,14
	D.2 Obratovosť pohľadávok	3,50	2,67	4,22
	D.3 Obratovosť záväzkov	3,78	2,96	5,47

Z úvodnej spider analýzy vidieť, že spoločnosť EVPÚ, a. s. má problémy s obratovosťou aktív, ktorú má na veľmi nízkej úrovni. Ďalej s už spomínanou hotovostnou likviditou, rentabilitou vlastného kapitálu, nižšie úrokové krytie. Ostatné ukazovatele sú približne zrovnateľné, alebo medzi nimi nie je až taký podstatný rozdiel.



Graf 6: Spider analýza pomerových ukazovateľov  
[vlastné spracovanie]

Z pohľadu **zadlženosti** je spoločnosť EVPÚ, a. s. zdravým podnikom. Od začiatku analyzovaných období prevláda vlastný kapitál nad cudzím. V roku 2006 tvorila *celková zadlženosť* len 33,58 %, čo je na priemyselný podnik pomerne nízka hodnota. Dôležité je tiež, že spoločnosť využíva aj leasing, ktorý nie je zahrnutý vo výkazoch, čo môže skresľovať celú finančnú analýzu. Po započítaní leasingu sa celková zadlženosť síce zvýši, napriek tomu dosahuje stále nízke hodnoty. V roku 2008 spoločnosť EVPÚ, a. s. dosahovala takmer zrovnateľnú hodnotu celkovej zadlženosti s ostatnými podnikmi a to predovšetkým s pohľadu započítania leasingu. V roku 2007 a 2008 začala čerpať bankové úvery vo väčšej miere, čo sa prejavilo aj v ukazovateli *úrokového krytia*, ktorý sa v roku 2008 znížil na hodnotu 8,81. Ďalším pozitívom je, že spoločnosť rovnako ako aj ostatné v odvetví *dodrzuje zlaté pravidlo financovania* a to vo všetkých analyzovaných rokoch. Tento fakt neovplyvňuje ani obstarávanie majetku leasingovým spôsobom. Významný rozdiel medzi analyzovanou spoločnosťou a ostatnými spoločnosťami je v štruktúre cudzích zdrojov. Spoločnosť EVPÚ, a. s. využíva *viac dlhodobé cudzie zdroje* ako ostatné spoločnosti. Tento rozdiel sa ešte viac prehlbuje so započítaním leasingu. Hodnoty analýzy zadlženosti sa nachádzajú v prílohe P III.

Hodnota leasingu nemá žiadny dopad na najdôležitejšie **ukazovatele likvidity**, pretože leasingové splátky sú zahrnuté do dlhodobých záväzkov a likvidita sa týka iba krátkodobých záväzkov. Spoločnosť sa pohybuje v odporúčaných hodnotách *bežnej likvidity* každý analyzovaný rok. *Pohotová likvidita* spoločnosti EVPÚ má klesajúci charakter. Najviac sa doporučenej hodnote približuje v roku 2007. Výraznejšie odklonenie od odporúčanej hodnoty a tým riziko ohrozenia likvidity spoločnosti sa prejavuje v *hotovostnej likvidite* v rokoch 2007 a 2008. Spôsobilo to zníženie finančného majetku a nárast krátkodobých záväzkov. Táto skutočnosť by mohla byť pre spoločnosť veľmi nebezpečná, pretože drží svoj obežný majetok predovšetkým v zásobách. Tie sú viac náchylné na znehodnotenie ako finančný majetok a podnik nemusí byť schopný ich okamžite premeniť na peniaze v prípade súrnej potreby. Tento problém s hotovostnou likviditou však nemá iba spoločnosť EVPÚ, a. s. ale aj príbuzné podniky a ostatné podniky z odvetvia. Hotovostná likvidita všetkých týchto podnikov sa pohybuje v roku 2008 pod úrovňou 0,2. Hodnoty analýzy likvidity sa nachádzajú v prílohe P IV.

Najväčší podiel na tržbách majú tržby z predaja vlastných výrobkov, a tak aj rentabilita práve z týchto tržieb sa takmer nelíši od rentability celkových tržieb. Z **analýzy rentability** je viditeľné, že spoločnosť je dlhodobo zisková. S tvorbou zisku nemajú problém ani ostatné

podniky. V roku 2007 dosahuje spoločnosť najnižšiu ziskovosť v porovnaní s ostatnými podnikmi. Naproti tomu v roku 2008 dosahuje najvyššiu ziskovosť. Z pohľadu tvorby zisku je spoločnosť relatívne stabilná a udržuje svoju *rentabilitu tržieb* na hodnote cca. 10 %. Z výpočtov *ROA* vidíme, že podnik využíva svoje aktíva len na 10 – 15 %. Negatívne môžeme hodnotiť aj jeho klesajúci charakter. *ROA* sa vyvíja podobne ako v ostatných spoločnostiach. Spoločnosť efektívne využíva cudzí úročený kapitál, pretože je schopná ho lepšie zhodnotiť ako platí úroky (*rentabilita úplatného kapitálu* je vyššia ako úroková miera úverov). Pri započítaní leasingu *rentabilita* mierne klesá, napriek tomu spoločnosť stále využíva cudzí úročený kapitál efektívne. Tiež *ziskovosť vlastného kapitálu* je vyššia ako výnosové úroky poskytované bankou, to znamená, že dokáže svoj kapitál zhodnotiť lepšie ako keď ho vloží do banky. Hodnoty analýzy *rentability* sa nachádzajú v prílohe P V.

Pri **analýze multiplikátoru vlastného kapitálu** som zistila, že na spoločnosť EVPÚ, a. s. má pozitívny vplyv zvyšovanie podielu cudzích zdrojov v kapitálovej štruktúre na *rentabilitu vlastného kapitálu* akcionárov vo všetkých analyzovaných rokoch. Výpočet multiplikátoru vlastného kapitálu sa nachádza v tabuľke č. 5. Toto potvrdzuje aj analýza zadlženosti, z ktorej nám vyplynulo, že spoločnosť využíva predovšetkým vlastný kapitál, napriek tomu že cudzí by bol pre ňu lacnejší. Rovnako tomu je aj v prípade započítania leasingu.

Tabuľka č. 5: Multiplikátor vlastného kapitálu spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

EVPÚ, a. s.	2006	2007	2008
EBT/EBIT	0,982219	0,949126	0,886546
A/VK	1,50969	1,8806	1,867145
<b>Multiplikator</b>	<b>1,48</b>	<b>1,78</b>	<b>1,66</b>
<b>EVPÚ, a. s. - leasing</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
EBT/EBIT	0,982219	0,949126	0,886546
A/VK	1,624486	2,056502	2,042299
<b>Multiplikator</b>	<b>1,60</b>	<b>1,95</b>	<b>1,81</b>

Pri **analýze aktivity** sa potvrdzuje, že spoločnosť zbytočne viaže veľký kapitál v zásobách, ktoré drží po dlhšiu dobu v porovnaní s podnikmi z elektrotechnického odvetvia. Podniky s príbuzným zameraním taktiež držia zásoby dlhšiu dobu, nie však tak dlho ako spoločnosť EVPÚ. Dlhšia doba držania zásob je daná charakterom zamerania podniku, avšak by sa mala snažiť ju trochu znížiť. Pri porovnaní *obratovosti aktív* na báze tržieb a na báze výnosov zistíme, že sa veľmi nelíšia ani u spoločnosti EVPÚ, a. s. ani u ostatných podnikoch. Potvrdzuje sa tým fakt, že u všetkých týchto podnikoch tvoria najväčšiu časť výnosov práve

tržby z predaja vlastných výrobkov. Ostatné druhy výnosov teda nemajú veľký vplyv na VH. Veľkým negatívom pre spoločnosť je, že v poslednom roku 2008 klesol tento obrat aktív pod 1. Ukazuje to na nízku schopnosť podniku efektívne využívať svoj majetok. Je to spôsobené neefektívnym využívaním zásob a ich dlhou dobou obratu. Ak do aktív započítame aj majetok obstaraný na leasing zistíme, že spoločnosť využíva neefektívne svoj majetok nielen v roku 2008 ale aj v roku 2007. Veľkým negatívom je pre spoločnosť, že tento vývoj má klesajúci trend.

Spoločnosť poskytuje svojim odberateľom pomerne veľkú dobu splatnosti, čo môže pre nich byť aj pozitívom aj negatívom. Svoje záväzky tiež uhrádza v pomerne dlhej dobe splatnosti. Na prvý pohľad vo všetkých prípadoch platí, že podniky skôr uhrádzajú svoje záväzky, ako majú uhradené svoje pohľadávky. Pri započítaní záväzkov z leasingu ale zistíme, že jej odberatelia uhrádzajú pohľadávky skôr ako ona platí svoje záväzky. S ohľadom na zameranie spoločnosti nie je trend dlhej doby splatnosti nijak neobvyklý. Hodnoty analýzy aktivity sa nachádzajú v prílohe P VI.

### 12.4.3 Analýza ďalších ukazovateľov

Prostredníctvom **Altmanovho modelu Z – skóre** som zistila, že spoločnosť vo všetkých analyzovaných rokoch *mala nevyhranenú finančnú situáciu*. Negatívom však je, že jej vývoj má klesajúci charakter. Možné budúce finančné problémy signalizujú aj výsledky **analýzy indexu IN01**. Podľa tohto indexu v prvých dvoch rokoch tvoril podnik hodnotu. *V poslednom roku sa dostáva do tzv. šedej zóny.*

Najdôležitejším z ďalších ukazovateľov je ukazovateľ EVA (ekonomická pridaná hodnota). Meria ako spoločnosť za dané obdobie prispela svojimi aktivitami ku zvýšeniu alebo zníženiu hodnoty pre svojich akcionárov.

Tabuľka č. 6: Výpočet ukazovateľa EVA spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

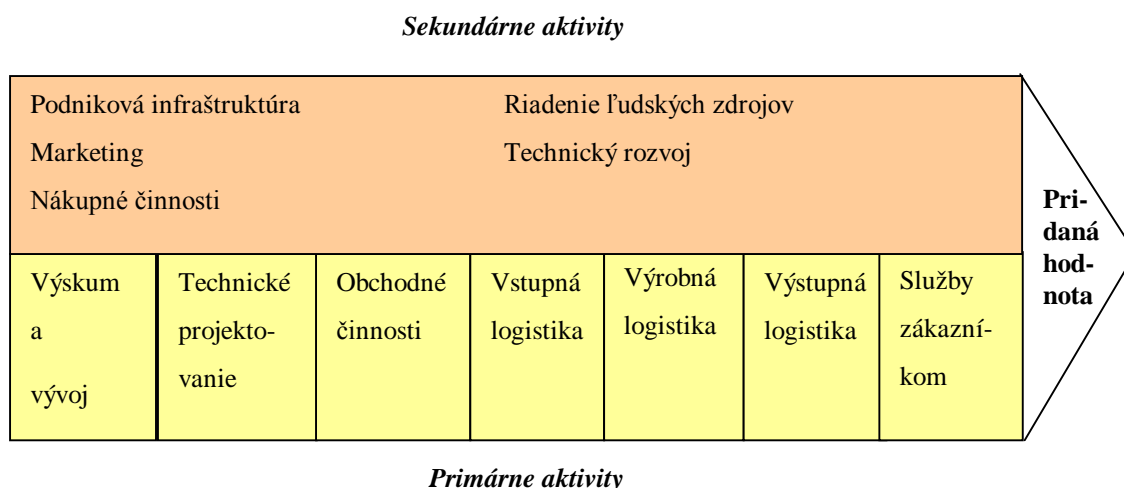
v tis. Sk	2006	2007	2008
NOPAT	58 941	74 244	83 732
C	321 620	501 054	641 226
WACC	4,94%	5,10%	4,31%
<b>EVA</b>	<b>58 782</b>	<b>73 989</b>	<b>83 456</b>

Ako je vidieť z tabuľky č. 6 tento ukazovateľ je vo všetkých analyzovaných obdobiach kladný, tzn. spoločnosť každoročne vytvára pre svojich akcionárov hodnotu. Veľkým pozitívom je, že ju nie len vytvára ale aj každoročne zvyšuje, čo naznačuje rastúci trend tohto ukazovateľa. Hodnoty analýzy ďalších ukazovateľov sa nachádzajú v prílohe P VII.

Podľa výsledkov finančnej analýzy je vidieť, že spoločnosť EVPÚ, a. s. je silným podnikom. Vzhľadom k súčasnej situácii by mohla byť jeho stabilita a zdravie ohrozené. Keďže sú tieto zhoršujúce sa výsledky zapríčinené hospodárskou krízou, ktorej sa nevyhol žiadny podnik, môžeme konštatovať, že jeho výsledky sú uspokojivé. Dokonca sa nenachádza vo finančných problémoch. Do budúca má už rozbehnuté rokovania o získanie nových zákaziek, takže jej výsledky by sa mali začať zlepšovať.

## 12.5 Analýza hodnotového reťazca

Úlohou tejto analýzy je sledovanie a hodnotenie tzv. hodnototvorných činností vo firme. Tieto dokopy vytvárajú celkovú hodnotu, od ktorej keď odpočítame celkové náklady, dostaneme pridanú hodnotu, ktorú sa každý podnik snaží mať čo najvyššiu. Optimalizovaním jednotlivých činností môže spoločnosť dosahovať vyššiu pridanú hodnotu. Na obrázku č. 8 je zobrazený hodnototvorný reťazec spoločnosti EVPÚ, a. s.



**Obrázok č. 8: Hodnototvorný reťazec spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]**

Proces tvorby hodnoty začína v spoločnosť EVPÚ, a. s. už vo fáze *výskumu a vývoja*. Od tohto úseku sa odvíja zvyšok činností a aj úspech celého podniku. Nie všetky výsledky výskumu a vývoja však končia úspechom. Toto však nepredstavuje hlavný problém. Dôležitej-

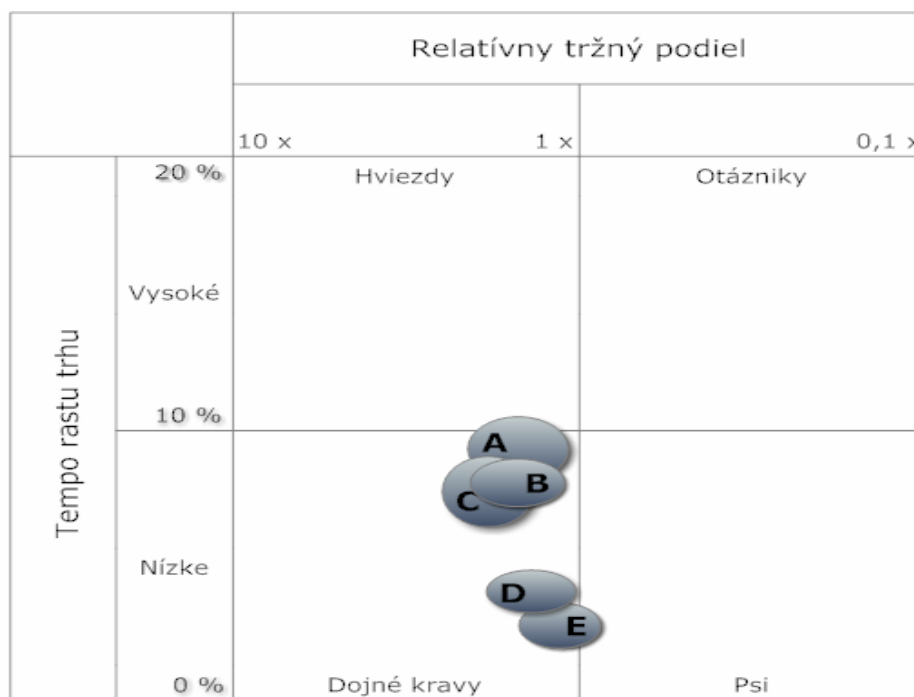
šie je predovšetkým dĺžka trvania procesu a chaos v dokumentácii výsledkov. Tieto dva faktory významným spôsobom ovplyvňujú výšku pridanej hodnoty. Čím viac sa predlžuje výskum a vývoj, tým viac sa zvyšujú náklady a znižuje zisk z predaja výrobkov. Úlohou **technického projektovania** je čo najlepšie prispôsobiť vyvinuté výrobky požiadavkám zákazníkov. Zladiť výsledky výskumu a vývoja s výrobnými parametrami. Výsledkom činnosti by mala byť detailná dokumentácia pre výrobné potreby. Pri spracovávaní tejto dokumentácie už niekoľkokrát došlo ku chybám, ktoré sa objavili pri spracovávaní vo výrobe. Pre spoločnosť je dôležité, aby k takýmto chybám nedochádzalo, pretože vedú ku zbytočnému zvyšovaniu výrobných nákladov. **Obchodné činnosti** uskutočňuje spoločnosť ešte pred spustením výroby. Začína svoj výrobný proces až po získaní zákazníka, a nie až po jej uskutočnení. V súčasnosti získava svojich zákazníkov predovšetkým zúčastňovaním sa na vyhlásených tendroch. Vyplýva z toho, že svoje marketingové oddelenie nevyužíva naplno, a preto je aj zaradené v sekundárnych aktivitách. Posledných pár rokov je oblasť **vstupnej logistiky** veľmi problematická. Spoločnosť si tento problém uvedomuje a neustále sa snaží o optimalizáciu skladových zásob a zníženie materiálových nákladov. Napriek tomu, že spoločnosť disponuje softvérovým modulom skladové hospodárstvo, vznikajú na tomto úseku hodnotovotvorného reťazca zmätky. Dochádza k tomu z dôvodu striedania zodpovedných osôb za sklad, ktorý nemajú vytvorený prehľadný systém o spôsobe triedenia a ukladania zásob. Títo zamestnanci nemajú dostatočný prehľad o tom, kde sú ktoré vstupy uložené a dávajú opätovný pokyn na nákup materiálu, čím dochádza k ich neúčelnému nahromadeniu. Veľkým problémom je aj manipulácia s modulom skladové hospodárstvo, ktorý nevedia dostatočne ovládať. Samotná **výroba** produktov je rozdelená do dvoch hospodárskych stredísk. Každé z nich je zodpovedné za výšku zmatekosti, prílišného odpadu a tým zvyšovanie materiálových nákladov. V súčasnosti obidve vyrábajú svoju paletu produktov s pomerne vysokými materiálovými nákladmi, ktoré by bolo určite možné do budúcnosti znížiť. S **výstupnou logistikou** nebývajú žiadne významné problémy, pretože výrobky takmer okamžite opúšťajú areál spoločnosti a sú distribuované k zákazníkovi. Spoločnosť ponúka aj **servis** pre svojich zákazníkov. Nie je príliš rozšírený a málokedy sa stane, že by ho nejaký zákazník využil. Marketing je v súčasnosti nie je zaradený do primárnych aktivít, ktoré by výrobku pridávali hodnotu. Spoločnosť však intenzívne pracuje na zvýšení jeho aktivity a jeho prostredníctvom získavať nových zákazníkov.



## 12.6 BCG matica

Pri zostavovaní Bostonskej matice som spolupracovala s ekonomickým riaditeľom spoločnosti. Je zostavená prevažne na výrobky elektrotechniky a výkonovej elektroniky, pretože ostatné výrobky sú chránené podnikovým tajomstvom. Výrobky sme rozdelili do piatich skupín, a tieto sa pokúsili zaradiť do jednotlivých kvadrantov matice. Výrobnú skupinu A predstavujú elektrické zariadenia pre rušne, skupinu B elektrické zariadenia pre infraštruktúru železníc, skupinu C elektrické zariadenia pre vozne, skupinu D elektrické zariadenia pre vozidlá MHD a výrobnú skupinu E prúdové zdroje. Trhy na ktorých spoločnosť vystupuje má predovšetkým podchytené spoločnosť GE. Tzn. spoločnosť EVPÚ, a. s. má na veľmi nízky relatívny tržný podiel (podľa odborného odhadu ekonomického riaditeľa sa tento podiel pohybuje od 0,9 do 2 %).

Ako je vidieť z obrázku č. 9 výrobky sú zaradené hlavne v kvadrante dojných kráv. Tzn. že spoločnosti prinášajú vysoké zisky a výnosy. V súčasnosti má najlepšie zisky z výrobných skupín A, B a C. Skupina A predstavovala pre spoločnosť ešte nedávno dokonca hviezdy a stále ešte má určitú silu konkurencieschopnosti. Výrobné skupiny D a E pomaly prechádzajú do kvadrantu psov. Spoločnosť by mala uvažovať o ich inovácii, alebo o ich vyradení zo svojho portfólia, kým nebudú pre spoločnosť stratové.



Obrázok č. 9: BCG matica spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

Keďže spoločnosť v súčasnosti vyvíja výrobky priamo na zákazku neexistuje v jej portfóliu žiaden výrobok zaradený medzi otáznikmi, a ani ho tam nikdy neradia. Rovnako sa v jeho portfóliu nenachádzajú žiadne hviezdy. Toto predstavuje pre spoločnosť veľké negatívum, pretože správne zostavené portfólio by malo obsahovať vyvážený pomer otáznikov, hviezd a aj dojných kráv. Mala by teda viac diferencovať svoje výrobkové portfólio. Rovnako by mala zlepšiť svoj marketing, aby viac spoločností oslovovalo ich a nie naopak.

## 12.7 Swot analýza

SWOT analýza využíva závery predchádzajúcich analýz tým, že identifikuje hlavné silné a slabé stránky podniku a porovnáva ich s hlavnými vplyvmi z okolia podniku, resp. príležitosťami a ohrozeniami a smeruje k syntéze ako východisku pre formuláciu stratégie. Pri zostavovaní SWOT analýzy najskôr stanovím silné, slabé stránky podniku a tiež jeho príležitosti a ohrozenia. Aby som mohla zistiť akú stratégiu v súčasnosti spoločnosť využíva musím týmto štyrom kľúčovým faktorom priradiť váhu a body. Hodnota váh sa pohybuje v intervale od 1 do 3, pričom 3 znamená že spoločnosť tomuto faktoru prikladá najväčšiu váhu. Interval hodnôt pre body predstavuje interval 1 až 10, kedy opäť hodnota 10 má najväčšiu dôležitosť (silu).

### 12.7.1 Silné stránky

Na zahraničných trhoch kde expandujú svoju výrobu dokážu **udržať krok s konkurenciou**, čo je veľký úspech, pretože ich najväčším konkurentom je gigant GE. Výhodou spoločnosti sú aj jej **spoľahlivý odberatelia**, ktorými sú hlavne rezorty obrany a nadnárodné spoločnosti, pri ktorých hrozí takmer nulová šanca, že by nedostáli svojim záväzkom. Z hľadiska výrobného zamerania musí spoločnosť, aby obstála v konkurenčnom boji neustále vyvíjať nové výrobky a mať na to k dispozícii aj potrebné technológie a kapitál. Čo sa týka spoločnosti EVPÚ, a. s. môžeme hovoriť o **vývojových kapacitách na vysokej úrovni**. Táto skutočnosť predstavuje jednu z najdôležitejších silných stránok podniku. Silnou stránkou spoločnosti je aj vzdelanostná úroveň slovenských pracovníkov a odborníkov, keďže charakterom svojej výroby potrebuje naozaj **kvalifikovanú pracovnú silu**. Túto silnú stránku zvyšuje aj fakt, že oproti iným štátom nie je táto pracovná sila predražená. Slovenská republika je známa svojou **silnou tradíciou** zbrojárskeho, elektrotechnického, strojárkeho priemyslu, čo pre podnik taktiež predstavuje silnú stránku. Nemusí čerpať skúsenosti v iných krajinách a vytvárať

podmienky pre uchytenie nového priemyslu. Aby bol podnik dlhodobo úspešný a mohol rozširovať svoje aktivity aj mimo domáci trh musí byť v oblasti kde sa nachádza **dobře vybudovaná infraštruktúra**. Považím, kde sídli spoločnosť, prechádzajú hlavné železničné ťahy a tiež diaľnice, čo veľmi uľahčuje obchodovanie a predstavuje pre spoločnosť silnú stránku. Z finančného hľadiska je pozitívom **nízka zadlženosť** spoločnosti, čo značí, že je schopná uskutočňovať svoju podnikateľskú činnosť s nízkym využitím cudzieho kapitálu. V prípade, že by spoločnosť potrebovala z akýchkoľvek dôvodov čerpať peňažné prostriedky z cudzích zdrojov, stále by to neznamenovalo významné ohrozenie pre spoločnosť, ale práve naopak malo by to pozitívny vplyv. Pri svojom podnikaní má spoločnosť aj **dostatočný finančný vankúš**.

### 12.7.2 Slabé stránky

Najväčšiu slabú stránku pre podnik v súčasnosti predstavuje **neefektívne využívanie zásob** a s tým súvisiaca doba obratu zásob. Za posledné dva roky sa usilovali o **optimalizáciu**, avšak stále majú v tejto oblasti veľké problémy. Veľkým negatívom sú tiež pretrvávajúce problémy s **hotovostnou likviditou**, čo by mohlo ohroziť finančnú stabilitu spoločnosti. Okrem zásob sa im nedarí ani efektívne **využívať svoj majetok**, pretože z jednej koruny majetku nedosiahli ani jednu korunu tržieb. Tento fakt pravdepodobne zapríčinila kríza a čiastočné zníženie objednávok, napriek tomu si musí dávať spoločnosť aj na tento faktor pozor. Spoločnosť získava takmer 90 % svojich zákazníkov na základe vyhlásených tendrov. Táto skutočnosť **dáva odberateľom silnú vyjednávaciu silu** a spoločnosť sa teda musí usilovať o čo najnižšie ceny. Keďže získava svoje zákazky takýmto spôsobom nemala dôvody využívať svoj **marketing** v plnej miere. Aby ale nebola plne závislá len od takýchto zákazníkov má v pláne posilniť svoj marketing, ktorý v súčasnosti je príliš slabý a neefektívny pre získavanie nových zákazníkov. Podnik síce disponuje výskumnými a vývojovými kapacitami na vysokej úrovni, nedokáže ich však efektívne využívať. Súvisí to predovšetkým s **príliš dlhou dobou výskumu a vývoja**. Táto skutočnosť sa potom odráža vo výške nákladov na výskum a vývoj, a aby spoločnosť mohla konkurovať na trhu musí znižovať pridanú hodnotu. Na základe BCG analýzy som tiež zistila, že v súčasnosti má spoločnosť **nevyvážené výrobné portfólio**. Všetky ich výrobné skupiny sa nachádzajú v kvadrante dojných kráv, pričom aby mala spoločnosť dostatočne diverzifikované portfólio mala by mať svoje výrobky zaradené aj do kvadrantu hviezd a otáznikov. Do budúca sa spoločnosť usiluje o rozšírenie

svojho portfólia, čím by odstránila túto slabú stránku. Negatívom pre spoločnosť je aj to, že sa rozhodla podnikáť v *silne cyklickom odvetví hospodárstva*, a teda podlieha hospodárskym výkyvom.

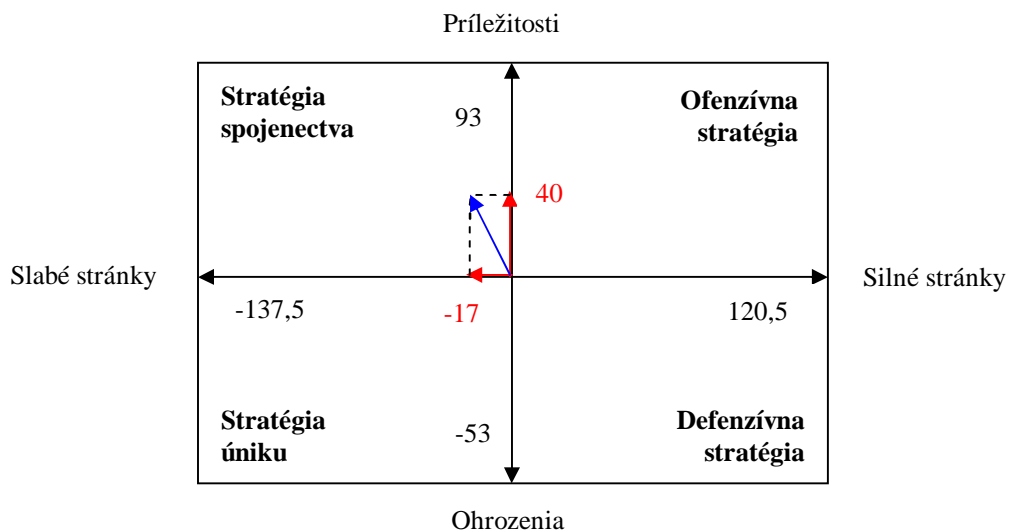
### 12.7.3 Príležitosti

Hlavné príležitosti pre spoločnosť plynú s *rastu potenciálu rozvojových krajín*. V súčasnosti rokuje o získanie zákazky v Indii na výrobu elektrotechnických zariadení pre železničnú dopravu. Rovnako má záujem získať kontrakt s americkou spoločnosťou *Hulliburton*. Jedná sa o vybudovanie dopravnej infraštruktúry pri ťažbe ropy v Rusku. Zaujímavé príležitosti sa naskytujú aj v strednej a južnej Amerike, predovšetkým v štátoch *Mexiko, Brazília a Argentína*. S týmito štátmi však doteraz spoločnosť neuskutočnila žiadne rokovania. Ak by sa jej podarilo preniknúť aj na tieto trhy rozhodne by tým posilnila svoje postavenie na trhu. Ďalšou príležitosťou je rastúci podiel *zelenej energie*, čo môže prispieť k zvýšenému dopytu elektrotechnických zariadení do veterných elektrární. Mnohé príležitosti vyplývajú tiež z *rastúceho globálneho dopytu po elektrotechnike*. Elektrotechnické odvetvie sa v súčasnosti nachádza vo fáze rastu, z čoho plynie vysoký rastový potenciál. Čo sa týka výroby podniku pre zbrojársky priemysel naskytuje sa *možnosť rozšírenia NATO*. V prípade, že by došlo k takémuto kroku umožnilo by to spoločnosti prístup na nové trhy.

### 12.7.4 Ohrozenia

Najväčším ohrozením pre spoločnosť je *veľmi veľká zahraničná konkurencia*. Aby s nimi spoločnosť udržala krok a nestratila svoju trhovú pozíciu musí neustále inovovať svoje výrobky. V prípade, že by za ostatnými spoločnosťami zaostala len ťažko by uspela v konkurenčnom boji. Dôležitým faktorom, ktorý môže ohroziť postavenie spoločnosti je, že svoje obchodné aktivity sústreďuje zväčša do *rozvojových ázijských krajín*. Vznikajú tu teda mnohokrát rôzne politické riziká (Čína, Rusko, v budúcnosti pravdepodobne aj India). *Vysoká zadlženosť štátov NATO* a tým súvisiaci možný pokles výdavkov na obranu môže pre spoločnosť predstavovať tiež jedno z významných ohrození. V súčasnosti je podiel výroby pre zbrojársky priemysel pre spoločnosť omnoho väčší a jej pokles by výrazne znížil ziskovosť spoločnosti. V neposlednej rade vznikajú pre spoločnosť aj *devízové riziká*, keďže neuskutočňuje len obchody v rámci európskej menovej únie, ale hlavne obchoduje na

dolárových trhoch. Výrazné kurzové kolísanie môže negatívne vplyvať na súčasnú obchodnú politiku spoločnosti.



Obrázok č. 10: Matica modelovej stratégie spoločnosti EVPÚ, a. s. –  
SWOT analýza [vlastné spracovanie]

Ako som v úvode SWOT analýzy napísala, po spracovaní silných, slabých stránok a príležitostí a ohrození podniku, som im priradila jednotlivé váhy a body, na základe čoho som zostavila maticu modelovej stratégie. Jej výsledkom bolo určenie stratégie, ktorú v súčasnosti zaujíma spoločnosť EVPÚ, a. s.. Tabuľka s výpočtom hodnôt a priradenými váhami a bodmi sa nachádza v prílohe P VIII. Jednotlivé hodnoty som stanovovala na základe interviu s vedením spoločnosti a následne skonzultovala s ekonomickým riaditeľom.

Ako je vidieť na obrázku č. 10 spoločnosť uskutočňuje *stratégiu spojenectva* (slabosti – príležitosti). Vo väčšine prípadov sa tento typ stratégie vyskytuje u začínajúcich spoločností. V prípade dlhšie fungujúcich spoločností signalizuje z rôznych dôvodov vnútorné problémy a podnik sa potrebuje spojiť so spoľahlivým a silným spojencom. Tiež sa označuje ako *stratégia „max-min“*, ktorá kladie dôraz na maximalizáciu príležitostí k prekonaniu slabých stránok. Zameranie stratégie v tomto prípade spočíva v dôslednej eliminácii slabých stránok a ďalej vo väčšom využití tržných príležitostí.

Táto stratégia potvrdzuje fakt, že spoločnosť preniká na nové trhy tým, že v zahraničných krajinách vytvára obchodné zastúpenia. Aj naďalej sa firma plánuje držať tejto stratégie, nakoľko je to pre nich jediná možnosť rásť a prenikať na nové trhy.

## 12.8 Zhodnotenie strategickej analýzy

Pri spracovávaní strategickej analýzy som pomaly odhaľovala problémy, s ktorými sa spoločnosť musí zaoberať, ale rovnako aj silné stránky, ktoré posilňujú jej postavenie na trhu. Tiež sa mi tým čiastočne poodhalili príležitosti a ohrozenia spoločnosti. Bolo teda potrebné na záver strategickej analýzy uskutočniť SWOT analýzu, ktorou úlohou bolo zhrnúť jednotlivé výsledky čiastočných analýz do jedného celku. Jej uskutočnenie tiež potvrdilo doterajšiu firemnú stratégiu, ktorú má spoločnosť v úmysle zmeniť.

Taktiež nám uskutočnenie strategickej analýzy pomôže pri definovaní stratégie podniku, tak aby uskutočnila spoločnosť svoju víziu do budúcnosti. Predovšetkým bude musieť odstrániť všetky významné slabé stránky, ktoré by znamenali pre spoločnosť ohrozenie jej vízie. Aby sa jej to však podarilo bude musieť byť prístupná ku zmenám a pripraviť aj svojich zamestnancov na začínajúce sa veľké zmeny v podniku.

Pri vytváraní pilotného projektu BSC v spoločnosti EVPÚ, a. s. budem nadväzovať na výsledky strategickej analýzy. Z tohto dôvodu bolo nevyhnutné uskutočniť všetky uvedené analýzy, aby som vedela v akej situácii sa v súčasnosti spoločnosť nachádza, a čo musí uskutočniť aby sa držala svojej vízie a stanovila preto správnu stratégiu.

## 13 IMPLEMENTÁCIA BSC DO PODNIKOVÉHO SYSTÉMU RIADENIA

Aby vedel podnik správne stanoviť strategické ciele, meradlá a akcie, musí si ujasniť čo bude predmetom tvorby BSC. Vedenie spoločnosti sa rozhodlo, že zavedenie pilotného programu sa uskutoční na celý podnik. Tzn. v prípade úspešnosti projektu sa roll-out uskutoční vertikálne (od zhora dole).

### 13.1 Vytvorenie základných predpokladov pre zavedenie BSC

Pilotný projekt tvorby a implementácie BSC do spoločnosti EVPÚ, a. s. bol *zahájený 1. marca 2010*. Prvé dva týždne spolupráce so spoločnosťou sa autorka diplomovej práce zoznamovala s bežným chodom spoločnosti a na základe podkladov a informácií od vedenia spoločnosti vypracovala strategickú analýzu. Priamo *k tvorbe BSC* došlo v druhej polovici marca vytvorením tímu *pilotného projektu*. Predmetom prvej tímovej schôdze bolo vyjasnenie podnikovej stratégie, od ktorej následne tím stanovil strategické ciele. Tieto slúžili ako podklad pre zostavenie vzťahu príčin a následkov a strategickej mapy. Ďalšou úlohou tímu bolo určenie meradiel a ich cieľových hodnôt. Do odovzdania diplomovej práce budú stanovené strategické akcie, ktoré vedú k dosiahnutiu strategických cieľov. Po jej odovzdaní bude nasledovať *samotná implementácia BSC* do podnikového systému, ktorej priebeh sa uskutoční do konca roka 2010. Ak sa výsledky tohto pilotného projektu spoločnosti EVPÚ, a. s. osvedčia, uskutoční sa v priebehu nasledujúcich rokov roll-out. Časový plán projektu je zobrazený na obrázku č. 11.

Proces	Zaciatok	Koniec	2010											
			Marec	April	Maj	Jun	Jul	August	September	October	November	December		
Stanovenie BSC tímu	15/3/2010	18/3/2010	■											
Vyjasnenie stratégie	19/3/2010	25/3/2010	■											
Určenie strategických cieľov	26/3/2010	1/4/2010		■										
Zostavenie strategickej mapy (vzťah príčin a následkov)	2/4/2010	6/4/2010		■										
Nastavenie vhodných meradiel	7/4/2010	15/4/2010			■									
Stanovenie strategických akcií	12/4/2010	17/4/2010			■									
Implementácia BSC	1/5/2010	31/12/2010												

Obrázok č. 11: Časový plán pilotného projektu BSC [vlastné spracovanie]

### 13.1.1 Stanovenie projektového tímu

Tvorba pilotného projektu BSC začína stanovením tímu, ktorý bude zodpovedať za nastavenie jednotlivých perspektív a jeho implementáciu. Prediskutovaním s vedením spoločnosti sme stanovili tím zložený zo siedmich členov. Zhodli sme sa, že *architektom BSC* nebude len jediná osoba, ale päť riaditeľov a koordinátor pre správne nastavenie jednotlivých perspektív. Dôvodom rozhodnutia je eliminácia príliš vysokých cieľov, ktoré sa nedajú splniť, pretože napríklad ekonomický riaditeľ nemá dostatočný prehľad o výrobnom dianí a opačne. Za hlavného architekta si tím zvolil ekonomického riaditeľa, koordinátorom architektov je študentka UTB. Jej úlohou bude usmerňovať a zlad'ovať návrhy jednotlivých riaditeľov. Tí sa musia držať len naozaj dôležitých cieľov, ktoré vedú k splneniu stratégie a o optimálny počet jednotlivých ukazovateľov. Za *nositeľa zmeny* bol určený zástupca generálneho riaditeľa. Jeho úloha je kľúčová, pretože zodpovedá za implementáciu a plnenie nastavených cieľov v podniku, čo môže trvať jeden až tri roky. Má najlepší prehľad o všetkých zvolených perspektívach a má najbližšie ku generálnemu riaditeľovi, z tohto dôvodu je najvhodnejším pre roľu nositeľa zmien. Pre implementáciu BSC je veľmi dôležité, aby boli všetci zamestnanci dobre informovaný o nastávajúcej zmene, prečo dochádza k tejto zmene, ako sa ich to dotkne, k čomu by mala viesť a podobne. Personálny riaditeľ má najbližšie ku všetkým skupinám zamestnancov. Je s nimi v neustálom kontakte, preto je pre *rolu hlásateľa* najvhodnejším. Všetky tri kritické role pri implementácii BSC, ako aj ich obsadenie sú zobrazené v tabuľke č. 7.

Tabuľka č. 7: Kritické role implementácie BSC v podniku EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

Kritické role	Pozícia	Priezvisko, meno
Koordinátor architektov	Študentka FaME, UTB	Kršáková Iveta
Architekti	Ekonomický riaditeľ, obchodný riaditeľ, výrobný riaditeľ, personálny riaditeľ, riaditeľ pre výskum a vývoj	Ing. Jozef Vlk, Ing. Ivan Lokšeninec, PhD., Ing. Ondrej Bočák, Ing. Alena Šipláková, doc. Ing. Jozef Kuchta, CSc.
Nositeľ zmeny	Zástupca generálneho riaditeľa	Ing. Igor Gerek, PhD.
Hlásateľ	Personálny riaditeľ	Ing. Alena Šipláková



### 13.1.2 Rozpočet

Spoločnosť pred začatím spolupráce so študentkou UTB už o BSC počula, ale doteraz ne-  
uvažovala o jeho zavedení. Pre podnikové potreby im postačoval súčasný systém riadenia,  
ktorý bol zameraný predovšetkým na výšku dosahovaného zisku. Po workshope, ktorý sa  
uskutočnil ešte pred začatím našej spolupráce, sa vedenie spoločnosti rozhodlo, že vyskúša-  
jú pilotný projekt, ktorého náklady však *nemôžu presiahnuť výšku 3000 Eur*. Na základe  
výsledkov tohto pilotného projektu sa potom spoločnosť rozhodne, či uskutoční vertikálne  
roll-out. Tento nadväzný proces by už ale uskutočnila v spolupráci s poradenskou firmou,  
ktorá už má s BSC skúsenosti, aby bol celý proces BSC naozaj zodpovedajúco nastavený.

Keďže som mala k dispozícii veľmi obmedzený rozpočet, rozhodla som sa na špeciálne ško-  
lenie o BSC poslať len jedného člena tímu. Po úvahách s projektovým tímom sme sa roz-  
hodli pre ekonomického riaditeľa Ing. Jozefa Vlka. Toto školenie sprostredkovalo vzdelá-  
vacie centrum TeleDom, trvalo dva dni a pozostávalo z troch modulov. Ďalšou dôležitou  
položkou bol výdaj na nákup softwaru. Cena kvalitných softwarov sa pohybuje v niekoľkých  
tisícoch eur, čo by však prekročovalo stanovený rozpočet. Podarilo sa mi však nájsť aspoň  
veľmi základný a jednoduchý software - BSC designer, nástroj pre podporu budovania sys-  
tému BSC. Najvyššou položkou projektu budú osobné náklady na členov projektového tí-  
mu. Aby sa neprekročila výška stanoveného rozpočtu najdlhšie bude na projekte pracovať  
nositeľ zmeny. Ich výška, ako aj výška ostatných nákladov je zachytená v tabuľke č. 8.

*Tabuľka č. 8: Rozpočet nákladov pilotného projektu BSC v spoločnosti EVPÚ, a. s.*

*[vlastné spracovanie]*

Položka	Suma
Počet finančne ohodnotených členov projektového tímu	6
Školenie	308,11 Eur
Dodatočné náklady na školenie	300 Eur
Software	67 Eur
Osobné náklady na jedného pracovníka	125 Eur/mesačne
Dĺžka účasti na projekte architektov (hlásateľa)	2 mesiace
Dĺžka účasti na projekte nositeľa zmeny	8 mesiacov
Osobné náklady spolu	2 250 Eur
<b>Rozpočet spolu</b>	<b>2 925,11 Eur</b>

## 13.2 Vyjasnenie stratégie a strategických cieľov

Celý projekt je postavený na stratégii, ktorá odráža víziu podniku. Spoločnosť EVPÚ, a. s. stanovila svoju víziu v roku 1994 nasledovne:

*Vybudovanie prosperujúcej spoločnosti, ktorá bude neustále zvyšovať hodnotu pre svojich akcionárov, prenikať na nové trhy, dokáže si udržať a dokonca zvýšiť svoje postavenie na trhu a udržať krok s konkurenciou.*

### 13.2.1 Podniková stratégia

Všetky kroky, ktoré doteraz spoločnosť uskutočnila viedli k naplneniu podnikovej vízie. Aby sa jej to darilo aj naďalej musí uskutočňovať nasledujúcu stratégiu:

**1. Rozšíriť počet nosných programov spoločnosti.** Je nevyhnutné, rozšíriť portfólio nosného zamerania spoločnosti, o minimálne jednu oblasť, s cieľom znížiť riziko podstatného poklesu predaja produktov v nosných oblastiach spoločnosti, ktoré získavajú finančné prostriedky hlavne zo štátnych zdrojov jednotlivých krajín, čo v tejto chvíli predstavuje značné riziko.

**2. Vytvoriť podklady, spôsoby a modely pre úspešnejšie výsledky v oblasti vývoja nových produktov.** Vzhľadom na narastajúce problémy v oblasti umiestňovania produkcie spoločnosti, ktorej základy boli vyvinuté 5 rokov dozadu, je nutné zrealizovať také organizačné, projektové a technické opatrenia, ktoré prinesú pozitívne efekty.

**3. Posilniť obchodnú a marketingovú stratégiu spoločnosti.** Získavanie nových zákazníkov, pomocou ktorých bude možné realizovať nové technológie v spoločnosti a postupne prechádzať od malosériovej výroby na veľkosériovú výrobu pri rozširovaní portfólia.

**4. Znížiť výrobné a režijné náklady s cieľom prispôbenia sa ceny produkcie konkurenčným cenám.** Vyvinuté produkty nie sú cenovo vyvážené už v procese vývoja a dosiahnuť odpovedajúcu trhovú cenu produktu, je možné iba znížením obchodnej marže alebo výrobou niektorých častí produktu mimo spoločnosti. Z hľadiska budúcnosti, je nutné dosiahnuť vyvážený stav už od začiatku procesu vývoja produktu až po sériovú výrobu.

**5. Riadenie ľudských zdrojov.** Predpokladom úspešnej existencie spoločnosti v aktuálnych podmienkach, sú úspešní a vzdelaní zamestnanci. Plnenie cieľov spoločnosti nie je možné

bez zamestnancov, preto je nutné zlepšiť komunikáciu s nimi, poskytovať zamestnancom priebežne účelné a aktuálne informácie a vytvoriť atmosféru spolupráce.

### 13.2.2 Odvodenie strategických cieľov

Po vyjasnení stratégie spoločnosti bolo úlohou tímu stanovenie strategických cieľov, ktoré tvoria nosné piliere celého projektu. Na ich určení musel aktívne spolupracovať celý tím, aby jednotlivé ciele boli vzájomne previazané a viedli k naplneniu podnikovej vízie. Stanovenie chybných strategických cieľov by mohlo ohroziť celý projekt tvorby a implementácie BSC do podnikového systému riadenia.

Tabuľka č. 9: Strategické ciele spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

Perspektíva	Strategické ciele		
Perspektíva učenia sa a rastu	Zlepšenie efektivity informačného systému	Zvyšovať znalosti a dovednosti zamestnancov	Motivácia zamestnancov
Perspektíva interných podnikových procesov	Zefektívnenie inovačného procesu	Optimalizácia výrobného procesu	Rozšíriť portfólio výrobkov a služieb spoločnosti
Zákaznícka perspektíva	Udržanie súčasných zákazníkov	Zvyšovať spokojnosť zákazníkov	Posilniť obchodnú a marketingovú stratégiu
Finančná perspektíva	Dlhodobý rast spoločnosti (tvorba hodnoty pre akcionárov)	Zvyšovať podiel na trhu (prenikať na nové trhy)	Zabezpečenie dlhodobej finančnej stability

Ako je vidieť z tabuľky č. 9, tímoví architekti stanovili pre spoločnosť tri strategické ciele pre každú perspektívu.

Aby zamestnanci vykonávali svoju prácu zodpovedajúco daným požiadavkám, musia byť neustále dostatočne informovaní. *Zlepšením efektívnosti informačného systému* spoločnosť očakáva, že sa správne informácie dostanú na správne miesto a v správny čas, aby boli podnikové ciele plnené čo najrýchlejšie a s požadovaným efektom. Jedná sa nielen o zlepšenie toku informácií ale aj o zlepšenie vzájomnej komunikácie ako takej. Ďalším cieľom *perspektívy učenia sa a rastu* je *zvýšenie znalostí a dovedností zamestnancov*. Zamestnanci sa svojou činnosťou podieľajú na tvorbe hodnoty a musia teda dokonale ovládať všetky úkony svojej pracovnej náplne. Keďže spoločnosť podniká v elektrotechnickom priemysle, ktorý sa neustále mení a rozvíja, musia sa tomuto rýchlo meniacemu prostrediu prispôbovať aj zamestnanci. Rovnako dôležitá je aj *motivácia zamestnancov*. Samotný pracovný výkon

každého zamestnanca môže spoločnosť ovplyvniť práve rôznymi stimulmi a využiť tak maximálne jeho pracovný potenciál.

Keďže chce spoločnosť udržať krok s konkurenciou a neustále prenikať na nové tržné segmenty musí *rozšíriť portfólio výrobkov a služieb* v zodpovedajúcej kvalite a tým vytvoriť nový nosný program spoločnosti. Týmto krokom nielenže zabezpečí diverzifikáciu svojho portfólia, ale aj prenikne na nové trhy. K zvýšeniu konkurencieschopnosti ale tiež k lepšiemu vytváraniu hodnoty je potrebná aj *optimalizácia výrobného procesu*. Ak bude svoj kapitál využívať čo najlepším spôsobom, bude schopná udržať ceny na konkurenčnej úrovni. Spoločnosť EVPÚ, a. s. patrí svojim zameraním medzi výskumné podniky, a preto musí tejto časti *interných podnikových procesov* venovať veľkú pozornosť. Budúci úspech jednotlivých výrobkov je závislý práve od začiatkovej fázy výskumu a vývoja a teda aj budúci úspech celého podniku odrážajú výsledky *inovačného procesu*. Čím budú výsledky z tohto procesu efektívnejšie a v čo najkratšom čase, tým viac bude môcť spoločnosť znižovať svoje ceny a tvoriť pridanú hodnotu.

Ak chce byť spoločnosť úspešná musí disponovať *spokojnými zákazníkmi*. Vytváranie dobrých vzájomných vzťahov pozitívne pôsobí na image firmy a tým zvyšuje aj jej konkurencieschopnosť. Spokojní zákazníci nemajú dôvod meniť svojho dodávateľa, a dokonca môžu spoločnosť odporučiť aj iným podnikom. Preto sa spoločnosť snaží nie len dodávať kvalitné výrobky a služby, ale aj vyhovieť všetkým požiadavkám svojich zákazníkov. Rovnako dôležitým cieľom *zákazníckej perspektívy* je *udržanie súčasných zákazníkov*. Stály zákazníci vytvárajú pre spoločnosť stabilné prostredie, ktoré je základom pre ďalší rozvoj spoločnosti. Aby sa však mohla rozvíjať a ďalej rásť musí sa neustále snažiť aj o získavanie nových zákazníkov, a preto je nutné *posilniť obchodnú a marketingovú stratégiu*. Rozšírenie portfólia zákazníkov prispeje nie len k zvýšeniu podielu na trhu, ale aj k diverzifikácií získavania finančných prostriedkov.

Každý podnik chce z dlhodobého hľadiska rásť a nie je tomu inak ani v prípade spoločnosti EVPÚ, a. s.. Jedným z cieľov *finančnej perspektívy* je teda aj jej *dlhodobý rast*. Keďže je akciovou spoločnosťou je samozrejmosťou, že s týmto dlhodobým rastom je spojená aj *tvorba hodnoty pre akcionárov*. Zvyšovanie tržného podielu spoločnosti je ďalším strategickým cieľom, ktorý by mal odrážať víziu podniku *penikania na nové trhy*. Posledným strategickým cieľom je zabezpečenie *dlhodobej finančnej stability*. Ak si chce spoločnosť

udržať svoje postavenie na trhu alebo dokonca ho zvýšiť, byť konkurencieschopnou musí byť zdravým podnikom, a teda finančne stabilným.

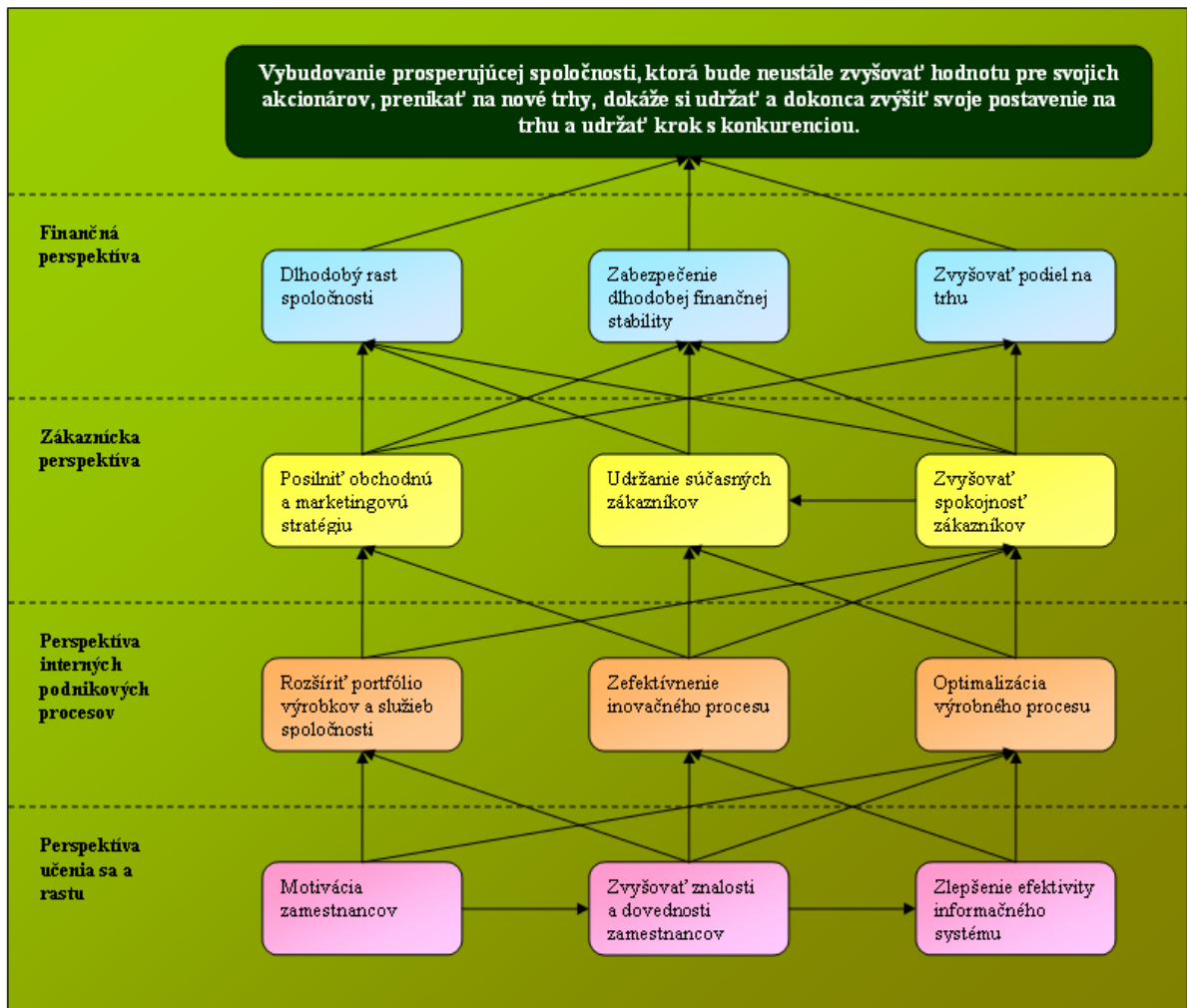
### 13.3 Vzťah príčin a následkov, strategická mapa

Po určení strategických cieľov nasleduje zostavenie vzťahu príčin a následkov a následne grafické zobrazenie týchto vzťahov do strategickej mapy. Všetky stanovené ciele sú vzájomne prepojené a ich spoločným naplnením by malo dôjsť k naplneniu vízie spoločnosti.

#### *Vzťah príčin a následkov zostavených na základe vyššie stanovených strategických cieľov:*

Je dôležité aby spoločnosť EVPÚ, a. s. dokázala v primeranej miere motivovať svojich zamestnancov a starala sa o rast ich doterajších schopností, znalostí a dovedností. Vhodnou motiváciou a zvyšovaním kvalifikácie dokážu pracovníci svoj pracovný výkon nielen zvýšiť ale aj skvalitniť, čo vedie k optimalizácii výrobného procesu. Rovnako je potrebné zlepšiť informačný systém v podniku a výmenu informácií vôbec. Výrobný proces môže byť optimalizovaný, len ak všetci zamestnanci vedia, čo majú robiť, ako majú robiť, do kedy majú urobiť a s akými aktívami. Zvýšením znalostí a dovedností zamestnancov a ich motiváciou prispeje spoločnosť aj k rozširovaniu svojho portfólia výrobkov a služieb. Ak budú zamestnanci vidieť že ich práca prináša úspech a ocenenie nie len im, ale sú prospešný a nenahraditeľný aj pre samotný podnik, začnú viac využívať svoj pracovný potenciál. Zlepšenie informačného systému povedie k zefektívneniu inovačného procesu, tým že budú pracovníci medzi sebou viac komunikovať. Budú dostatočne a hlavne včas informovaný čo je pre spoločnosť najdôležitejšie a hlavne na to zamerajú svoju pozornosť. Ak spoločnosť zefektívni svoj inovačný proces (predovšetkým ho urýchli) zvýši spokojnosť zákazníkov, pretože budú mať k dispozícii včas najmodernejšie výrobky. Urýchlením inovačného procesu dospeje tiež k rozšíreniu nosných programov tým, že môže novovyvinuté výrobky skôr zaradiť do svojho portfólia. V prípade, že dokáže spoločnosť dostatočne rýchlo reagovať na meniace sa prostredie a tomu prispôsobovať nie len nosné programy ale aj samotné výrobky a služby, posilni svoju obchodnú a marketingovú stratégiu (svoj image) a získa nových zákazníkov. Optimalizáciou výrobného procesu zvýši spokojnosť svojich zákazníkov. Bude schopná dodávať požadované výrobky a služby v požadovanej kvalite, s minimálnymi nákladmi. Znižovaním nákladov a lepším využívaním svojho majetku bude môcť ponúkať vý-

robky a služby za nižšiu cenu, zvyšovať konkurencieschopnosť a udržať svojich súčasných zákazníkov. Rovnako zvyšovanie spokojnosti zákazníkov vedie k lepšej vzájomnej spolupráci a zaistení lojality. Rozšírením portfólia výrobkov a služieb môže spoločnosť osloviť väčší okruh potenciálnych zákazníkov, a teda posilni svoju obchodnú a marketingovú stratégiu. Týmto krokom tiež zvýši spokojnosť súčasných zákazníkov, pretože budú mať väčší výber výrobkov a služieb. Získaním nových zákazníkov zvýši svoj súčasný podiel na trhu, alebo sa jej dokonca podarí preniknúť na nové trhy, napríklad tým že rozšíri svoje nosné programy. Noví zákazníci tiež znamenajú pre spoločnosť rast a tým tvorbu hodnoty pre akcionárov. Zabezpečia jej zvýšenie dlhodobej finančnej stability, pretože nie je odkázaná len na určitý okruh zákazníkov. Zvyšovaním spokojnosti zákazníkov docieli, že nebudú mať dôvod prerušiť svoje obchodné styky a neohrozia tým jej finančnú stabilitu. Ak budú zákazníci spokojní budú ochotní skôr platiť svoje záväzky (so strany spoločnosti pohľadávky). Dobré vzťahy so spoločnosťou a kvalitné výrobky môžu viesť k zvyšovaniu objednávok a to sa prejaví vo zvýšení výroby. Zvyšovaním výroby môže ušetriť niektoré druhy nákladov a tvoriť väčšiu hodnotu pre akcionárov. Ak si spoločnosť EVPÚ, a. s. dokáže udržať svojich súčasných zákazníkov a budovať si s nimi dobré vzťahy a spoluprácu posilni to jej postavenie na trhu. Udržanie kľúčových zákazníkov, ktorí majú veľký potenciál rastu, sa prejaví aj na raste samotnej spoločnosti. Dlhodobá spolupráca a dobré vzťahy so zákazníkmi zabezpečia spoločnosti dlhodobú finančnú stabilitu. Naplnením všetkých troch strategických cieľov finančnej perspektívy dosiahne spoločnosť naplnenie jej dlhodobej vízie a stratégie. Samozrejme ako ukazuje vzťah príčin a následkov a strategická mapa na obrázku č. 12 tieto nemôžu byť splnené bez splnenia strategických cieľov všetkých perspektív.



Obrázok č. 12: Strategická mapa spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

### 13.4 Nastavenie vhodných meradiel

Po stanovení strategických cieľov a vyjasnení vzájomných vzťahov medzi nimi, musíme určiť akým spôsobom spoločnosť zistí v akej miere došlo k ich naplneniu. Dôležité je uvedomiť si, že *sa nejedná len o finančné ukazovatele ale aj o nefinančné*, ktoré môžu byť v niektorých prípadoch ťažko merateľné. Musíme teda vybrať vhodné meradlá, ktoré nám ukážu plnenie strategických cieľov, a zároveň bude podnik schopný ich akýmkoľvek spôsobom zmerať. Koncepcia BSC je *zameraná na budúcnosť* a teda aj sledovanie plnenia strategických cieľov prostredníctvom vybraných meradiel musí ukazovať nie len súčasný a minulý stav ale predovšetkým požadovaný budúci stav, ktorý chce spoločnosť dosiahnuť.

### 13.4.1 Perspektíva učenia sa a rastu

Všetka podniková činnosť stojí na usilovnej práci zamestnancov. Splnenie strategických cieľov perspektívy učenia sa a rastu vytvára predpoklad pre splnenie strategických cieľov v ostatných troch perspektívach. Výkonní a vzdelaní zamestnanci predstavujú častokrát pre spoločnosť časť konkurenčnej výhody. V tabuľke č. 10 sú zobrazené vybrané meradlá, ktorých naplnenie povedie k naplneniu strategických cieľov a osoby zodpovedné za ich uskutočnenie.

Celý pracovný výkon je postavený na správnej komunikácii. Preto musí v podniku existovať efektívny informačný systém a neustála spätná väzba. Neustála komunikácia medzi zamestnancami nie len zvyšuje efektívnosť pracovného výkonu, ale aj môže zabrániť prípadným stratám a rizikám. Zlepšenie informačného systému v podniku sa teda prejaví aj na nižšom **počte situácií, kedy zamestnanci mali medzi sebou komunikovať** pri riešení problému, ale nekomunikovali. Minulý rok nastalo 21 takýchto situácií, ktoré vôbec nemuseli byť a do budúcnosti ich chce spoločnosť eliminovať. Rovnako sa to prejaví na **dobe trvania riešenia krízovej situácie**. Doteraz v priemere spoločnosti trvalo 3 dni, kým sa s daným problémom vysporiadala. Do roku 2011 musí nevyžiadané situácie vyriešiť do 24 hodín.

Čím viac zvyšujú zamestnanci svoje znalosti a dovednosti, tým viac tvoria hodnotu pre samotný podnik. Ďalším meradlom je teda **počet pracovníkov, u ktorých je nevyhnutne potrebné zvýšiť ich kvalifikáciu**. V minulom roku bolo nutné zvýšiť kvalifikáciu u 30 zamestnancov. V tomto roku sa chystá spoločnosť v dôsledku zvyšovania počtu pracovníkov zvyšovať kvalifikáciu až u 38 zamestnancov. Nasledujúce roky chce stabilizovať počet zamestnancov tak, aby v roku 2012 už bolo potrebné odborne vzdelávať len 8 pracovníkov. Náklady na školenia jedného zamestnanca neustále rastú, a preto čím menej špecializovaných školení spoločnosť uskutoční, tým viac zníži svoje náklady. Vzdelanejší pracovníci majú spoločnosti priniesť vyšší úžitok, ktorý sa prejaví napríklad v úspore nákladov alebo v námetoch na zlepšenie. Úspora nákladov vo výrobných činnosti sa prejavuje hlavne vo forme znižovania odpadov. Pomer **nákladov na odpad** na celkových nákladoch by takýmto spôsobom chcela spoločnosť do roku 2011 znížiť na 6 % a túto hladinu udržiavať aj po ďalšie roky. **Ukazovateľ rozsahu zlepšovania** počíta ako pomer počtu realizovaných návrhov k priemernému počtu zamestnancov za sledované obdobie. Do roku 2012 by chcela dosahovať úroveň tohto ukazovateľa viac ako 7 %.



Tabuľka č. 10: Perspektíva učenia sa a rastu – meradlá [vlastné spracovanie]

Strategický cieľ	Meradlo	SH	2010	2011	2012	Zodpovednosť
Zlepšenie efektivity informačného systému	Počet prípadov kedy mali a nekomunikovali	21	13	8	3	všetci riaditelia, vedúci pracovník
	Priemerná doba trvania krízovej sit. (dni)	3	2	1	1	
Zvyšovať znalosti a dovednosti zamestnancov	Počet preškolených zamestnancov	30	38	13	8	personálny riaditeľ, vedúci pracovník
	Veľkosť odpadu (%)	10	7	6	6	
	Ukazovateľ rozsahu zlepšovania (%)	2,4	4 a viac	6 a viac	7 a viac	
Motivácia zamestnancov	N na zamestnanca (Eur)	25 200	26 208	27 256	28 347	generálny, ekonomický a personálny riaditeľ
	Index spokojnosti zamestnancov	0	7,5 – 8	8 a viac	9 a viac	
	Počet výpovedí zo strany zamestnancov (%)	24	18	13	10 a menej	

Kvalifikovaní a dostatočne informovaní zamestnanci nemusia hneď znamenať úspech. Ak nebudú správnym spôsobom motivovaný a nedôjde k uspokojovaniu ich potrieb, môže sa stať, že prejdú ku konkurencii. Aby k takémuto kroku nedošlo, musí sa spoločnosť starať o spokojnosť svojich zamestnancov. Preto som zvolila za meradlo motivácie *index spokojnosti zamestnancov, náklady vynaložené na jedného zamestnanca a počet výpovedí zo strany zamestnancov*. V roku 2009 nemala spoločnosť EVPÚ, a. s. vytvorený žiadny systém pre sledovanie spokojnosti zamestnancov, preto je tento ukazovateľ na hodnote 0. Zavedením nového systému chce dosiahnuť v roku 2012 hodnotu indexu 9 a viac, pričom maximum predstavuje hodnota 10. Na základe predbežného prieskumu zistila, že súčasná spokojnosť zamestnancov sa pohybuje okolo 7 až o 8 bodov. Náklady na jedného zamestnanca v sebe obsahujú nie len osobné náklady, ale aj všetky benefity. Aby zbytočne nezvyšovala svoje náklady a zároveň prispievala k zvyšovaniu spokojnosti zamestnancov uskutočňuje rôzne súťaže. Motivuje tým veľký okruh zamestnancov, pričom výhru dostane len pár. Či sú zamestnanci spoločnosti spokojný prezrádza aj počet výpovedí z ich strany. Častá fluktuácia pracovníkov nie je priaznivá pre žiadny podnik, a preto by tento ukazovateľ chcela znížiť aspoň na 10 %.

### 13.4.2 Perspektíva interných podnikových procesov

Splnenie cieľov stanovených v perspektíve učenia sa a rastu, predstavujú základný predpoklad pre splnenie cieľov aj v tejto perspektíve. Meradlá a zodpovedné osoby za plnenie cieľov perspektívy interných podnikových procesov sa nachádzajú v tabuľke č. 11.

Tabuľka č. 11: Perspektíva interných podnikových procesov – meradlá [vlastné spracovanie]

Strategický cieľ	Meradlo	SH	2010	2011	2012	Zodpovednosť
Zefektívnenie inovačného procesu	Priemerná doba trvania procesu (rok)	3,5	1,5 - 2	1,5 - 1	1 a menej	Riaditelia výskumu a vývoja, technický riaditeľ
	Materiálové N (%)	26	25	24	24	
Optimalizácia výrobného procesu	Prebytky zásob (%)	26	19	13	10	Výrobný riaditeľ, vedúci hosp. stredísk, vedúci skladu
	Materiálové N (%)	36	34	31	27	
	Počet zmätkov (%)	4	3 – 3,5	2,5 – 2	1 – 1,5	
Rozšíriť portfólio výrobkov a služieb	Počet nových výrobkov a služieb	0	1	1	1	Generálny, výrobný a obchodný riaditeľ, riaditelia V a V

Výšku pridanej hodnoty z výrobkov a služieb ovplyvňuje už počiatočná fáza výskumu a vývoja, tzn. inovačný proces. V súčasnosti sa spoločnosť potýka s veľkým problémom doby trvania tohto procesu. Výrobky začína aplikovať v niektorých prípadoch až po piatich rokoch, čo je príliš dlhá doba. Počas tejto doby nemá z danej činnosti žiadne výnosy, ale len náklady. Preto som zvolila ukazovateľ *priemerná doba trvania procesu*. Prostredníctvom strategických akcií by mala spoločnosť skrátiť túto priemernú dobu z tri a pol roka na jeden rok a menej. Efektivitu inovačného procesu odráža aj *výška materiálových nákladov spotrebovaná na výskum a vývoj*. V roku 2009 tieto náklady tvorili 26 % zo všetkých nákladov. Do roku 2011 chce tento ukazovateľ znížiť o 2 %, teda na 24 %. Takúto výšku by chcela aj v budúcnosti udržiavať, pretože túto výšku považuje za optimálnu.

Ďalším cieľom perspektívy interných podnikových proces je optimalizácia výrobného procesu. Či sa spoločnosti podarilo splniť tento cieľ by nám mali odhaliť tri stanovené meradlá a to: *prebytky zásob, materiálové náklady a počet zmätkov*. V súčasnosti spoločnosť veľmi neefektívne využíva svoje zásoby čomu nasvedčuje aj dlhá doba obratu zásob a ich zistené prebytky. Zbytočné nakupovanie zásob je pre spoločnosť neefektívne, a preto by do roku

2012 mala znížiť hodnotu prebytkov na 10 % a menej. Nie len v inovačnom ale aj vo výrobnom procese má za úlohu znížiť svoje materiálové náklady. V roku 2009 predstavovali až 36 % z celkových nákladov. Toto percento chce každoročne znižovať a do roku 2012 má za úlohu znížiť materiálové náklady vo výrobnom procese na 27 % z celkových nákladov. Dôležité vo výrobnom procese je dosiahnuť čo najnižšiu zmatekoveť, ktorá znižuje výnosy a zvyšuje náklady. Počet zmatekov z celkovej produkcie predstavoval v roku 2009 4 %, čo je pomerne vysoká hodnota. Zavedením vhodných opatrení chce do roku 2012 znížiť zmatekoveť pod 1,5 %. V prípade materiálových nákladov oboch procesov by sa na prvý pohľad mohlo zdať, že nie je efektívne. Budú vyrábať nízkonákladové výrobky viac ako vysoko-nákladové a tým dosiahnu stanovenú hodnotu ukazovateľa. Avšak v prípade spoločnosti EVPÚ, a. s. nie je nič takéto možné, pretože sa jedná o spoločnosť ktorá vyrába predovšetkým na zákazku. Výroba na sklad vzhľadom k výrobným a inovačným nákladom by znamenala pre spoločnosť veľké straty. Ďalším strategickým cieľom spoločnosti je rozšíriť portfólio výrobkov a služieb. Do budúca by mal tento krok viesť k rozšíreniu nosných programov spoločnosti a tým k zvýšeniu diverzifikácie. V minulom roku nezaviedla do svojho portfólia žiadny **nový produkt alebo službu**. V ďalších rokoch chce rozširovať svoju ponuku najmenej o jeden výrobok alebo službu.

### 13.4.3 Zákaznícka perspektíva

Meradlá zákazníckej perspektívy ako aj zodpovednosť za plnenie daných cieľov sa nachádzajú v tabuľke č. 12. Zákazníci umožňujú každej spoločnosti rozvíjať sa a upevňovať svoje postavenie na trhu. Preto je nutné, aby boli neustále spokojní a boli splnené všetky ich požiadavky. Spoločnosť EVPÚ, a. s. musí urobiť všetky dôležité opatrenia, aby si dokázala **udržať svojich súčasných zákazníkov** a tento okruh ešte rozširovať. V súčasnosti dlhodobá a pravidelne obchoduje so 14 stálymi zákazníkmi. Do roku 2012 by chcela nadviazať dlhodobú spoluprácu s ďalšími 7 zákazníkmi. Počet stálych zákazníkov by sa tak zvýšil na 21. Ak si chce byť spoločnosť istá, že nestratí svojich zákazníkov a neprejdú ku konkurencii, musí sa neustále starať o ich spokojnosť, dokonca ju zvyšovať až na maximum. Zatiaľ nevyužívala žiadny spôsob akým by si overila, akou mierou sa jej darí **uspokojovať požiadavky zákazníkov**. V tomto roku chce prostredníctvom zavedenia novej koncepcie riadenia začať s prieskumom spokojnosti zákazníkov. Podľa predbežných prieskumov odhaduje, že v súčasnosti sa pohybuje ich spokojnosť okolo 8 bodov z desiatich. Očakáva, že do roku

2012 sa bude index spokojnosti zákazníkov pohybovať v intervale od 9 do 9,5 bodov. Spokojnosť zákazníkov môže tiež posudzovať podľa *počtu sťažností*. Ich percento sa do súčasnej doby pohybovalo na 2 %, a takúto výšku by si chcela udržať aj do budúcnosti. Keďže chce spoločnosť zvyšovať svoje postavenie na trhu, musí posilniť obchodnú a marketingovú stratégiu a prostredníctvom nej *získať nových zákazníkov*. V roku 2009 pretrvávali ešte následky hospodárskej krízy, a preto sa spoločnosti v tomto roku nepodarilo získať žiadneho nového zákazníka. Nadviazala však nové kontakty a rozbehla rokovania o získanie nových zákazok, ktoré chce uzatvoriť do konca tohto roka. Nasledujúce roky by sa mali už všetky ekonomiky znova naštartovať. Do budúcnosti bude jej úlohou získať každoročne minimálne dvoch nových zákazníkov.

Tabuľka č. 12: Zákaznícka perspektíva - meradlá [vlastné spracovanie]

Strategický cieľ	Meradlo	SH	2010	2011	2012	Zodpovednosť
Udržanie súčasných zákazníkov	Počet stálych zákazníkov	14	16	18	21	obchodný zástupcovia
Zvyšovať spokojnosť zákazníkov	Index spokojnosti zákazníkov	0	8 – 8,5	8,5 - 9	9 – 9,5	všetci riaditelia, obchodný zástupcovia
	Počet sťažností (%)	2	2	2	2	
Posilniť obchodnú a marketingovú stratégiu	Počet nových zákazníkov	0	2	2	3	obchodný riaditeľ, vedúci marketingu

#### 13.4.4 Finančná perspektíva

Splnenie všetkých doteraz nastavených meradiel by sa malo odraziť na splnení strategických cieľov finančnej perspektívy. Či spoločnosť dokázala zavedením všetkých stanovených zmien dospieť k rastu spoločnosti a teda neustále vytvárať hodnotu pre svojich akcionárov, nám prezradí *ukazovateľ EVA* a *EBIT*. V minulom roku aj napriek doznievajúcej hospodárskej kríze mala obidva tieto ukazovatele kladné a tiež v uspokojivej výške. V tomto roku predpokladá cca. 12 % rast vďaka nadviazaniu nových obchodných kontraktov. Ďalšie roky už chce tento rast zvýšiť o cca. 17 %, prostredníctvom všetkých uskutočnených zmien. Tzn. ukazovateľ EVA sa bude nachádzať na hodnote 1 737 tisíc eur a ukazovateľ EBIT bude vo výške 1 897 tisíc eur. Ďalším strategickým cieľom spoločnosti je zvýšiť jej doterajší podiel na trhu. Splnenie tohto cieľa sa odrazí na *celkovom obrate* a to či sa jej podarilo expandovať aj na nové trhy zistí podľa *celkového obratu mimo krajín EÚ*. V súčasnosti má omno-

ho vyšší obrat v krajinách EÚ, do budúca má ale záväzok zamerať sa na nové krajiny. Bude teda dosahovať vyššiu hodnotu obratu v krajinách mimo EÚ. Meradlá a zodpovednosť finančnej perspektívy sa nachádzajú v tabuľke č. 13.

Tabuľka č. 13: Finančná perspektíva – meradlá [vlastné spracovanie]

Strategický cieľ	Meradlo	SH	2010	2011	2012	Zodpovednosť
Rast spoločnosti (tvorba hodnoty pre akcionárov)	EVA (tis. Eur)	1 075	1 258	1 484	1 737	Generálny riaditeľ
	EBIT (tis. Eur)	1 270	1 410	1 635	1 897	
Zvyšovať podiel na trhu	Celkový obrat (tis. Eur)	19 235	21 159	24 332	27 982	Generálny, výrobný, obchodný riaditeľia, riaditelia pre V a V
	Celkový obrat mimo EU (tis. Eur)	8 079	10 368	14 113	17 909	
Zabezpečenie dlhodobej finančnej stability	Hotovostná likvidita	0,02	0,03 a viac	0,04 a viac	0,05 a viac	Ekonomický riaditeľ, vedúci skladu, obchodný zástupcovia
	Pohotovú likviditu	0,87	0,9-1	0,94-1	0,96-1	
	Bežná likvidita	2,42	2,4 – 2	2,3 – 2	2,2 - 2	

Posledným stanoveným strategickým cieľom je zabezpečenie dlhodobej finančnej stability. Pre tieto účely bude využívať ukazovatele likvidity. Najkritickejšim ukazovateľom dlhodobej stability je pre spoločnosť v súčasnosti **hotovostná likvidita**, ktorá bola v roku 2009 hlboko pod odporučenú hodnotu. Túto hodnotu chce každoročne. Spoločnosť zatiaľ rieši vzniknuté náhle finančné potreby čerpaním kontokorentu, ktorý mu banka poskytuje za nízky úrok. Nie je však dobré spoliehať sa na túto možnosť donekonečna. V budúcnosti môže nastať situácia, keď banka odmietne poskytnúť výhodný kontokorent, a preto by mala zvyšovať výšku potrebných finančných prostriedkov na účte. **Pohotovú likviditu** dosahuje v primeranej výške, ktorú chce do budúcnosti udržať aspoň na danej hladine. **Bežná likvidita** presahuje odporučené medze, čo je spôsobené hlavne vysokým podielom zásob. V prípade, že sa spoločnosti podarí vyriešiť problémy so skladovaním a nakupovaním zásob prejaví sa to aj na tomto ukazovateli. Ukazovatele likvidity v súčasnosti nepredstavujú pre spoločnosť ohrozenie. Keďže poukazujú na finančnú stabilitu, ktorá je pre podnikanie veľmi dôležitá, je potrebné, aby sa neustále snažili udržiavať ich hodnotu na prijateľných hodnotách.

Naplnenie všetkých stanovených hodnôt vybraných meradiel má viesť k splneniu stanovených strategických cieľov a tým k uskutočneniu stratégie a vízie spoločnosti.

### 13.5 Strategické akcie

Stanovenie strategických cieľov a meradiel ešte neznamená žiadnu zmenu pre spoločnosť. Ak by ostalo len pri tomto nemal by pilotný projekt zavádzania BSC žiaden význam. Musíme preto určiť akým spôsobom chce spoločnosť dosiahnuť stanovené hodnoty strategických cieľov. Pre tento účel slúžia strategické akcie, ktoré sú zobrazené v tabuľke č. 14.

Pre perspektívu učenia sa a rastu boli stanovené nasledujúce strategické akcie:

- Klásť **väčší dôraz na spätnú väzbu**, aby mohli všetky procesy v spoločnosti plynulo prebiehať. Všetci vedúci pracovníci budú musieť neustále zisťovať či zamestnanci správne pochopili, čo sa od nich vyžaduje. Okrem spätnej väzby je potrebné zvýšiť aj vzájomnú **komunikáciu** medzi jednotlivými hospodárskymi strediskami. Ku zvýšeniu komunikácie dospeje aj pravidelnejšími a častejšími **pracovnými poradami** nie len vrcholového manažmentu ale aj manažmentu na najnižšej úrovni.
- **Prispôbiť podnikový software**, aby zodpovedal novým požiadavkám.
- **Vytvorením vzdelávacieho centra** priamo v areály spoločnosti zníži náklady na zvyšovanie kvalifikácie, ktorá je pre podnik s výskumným zameraním veľmi dôležitá.
- Vhodnou voľbou pre zvýšenie kvalifikácie s minimálnymi nákladmi bude tiež **aktívna spolupráca s vysokými ale aj strednými školami**. Týmto krokom bude vychovávať svojich budúcich zamestnancov už počas ich štúdia a pripravovať ich na ich budúcu prácu.
- **Zavedenie dotazníkov** na meranie spokojnosti zamestnancov. Návrh dotazníka sa nachádza v prílohe P IX.
- Každoročne poskytovať zamestnancom **príspevok na regeneráciu**, ktorý by spoločnosť vyplácala na začiatku druhého polroka vo výške 100 eur.
- **Vytvorenie programu kľúčových zamestnancov**. Zaradenie do tohto programu by malo motivovať pracovníkov k vyššiemu výkonu. Program by zaručoval pracovné miesto na dobu troch rokov, príspevok na zubnú starostlivosť, možnosť poskytnutia

bytu, ktorý budú spoločnosti postupne splácať. Počas tejto doby nesmú prerušiť so spoločnosťou pracovný pomer.

- **Vytvorenie ergonomických pracovišok** (administratíva, výskum – stoly, stoličky, klávesnica, PC myška a iné, vo výrobe – zdravotné topánky a iné)

Pre perspektívu interných podnikových procesov boli stanovené nasledujúce strategické akcie:

- **uskutočnenie interného auditu výskumu a vývoja** pre potreby odhalenia príčin a nedostatkov tohto procesu. Najzávažnejšie nedostatky treba okamžite riešiť.
- Častejšie **uskutočňovanie reportov, zlepšenie dokumentácie** výrobných postupov, aby pri samotnej výrobe nedochádzalo k zmätkom.
- **Zlepšenie kooperácie** medzi jednotlivými hospodárskymi strediskami (zvýšenie vzájomnej komunikácie).
- **Vytvorenie skladových sekcií**, pre jednotlivé hospodárske strediská – prispôsobenie modulu skladové hospodárstvo. Preškolenie skladníkov pri ovládaní daného modulu. Kvartálne **uskutočňovanie inventarizácie skladu**.
- **Zdokonalit' evidenciu polotovarov**, priradiť ich jednotlivým hospodárskym strediskám. **Vytvorenie interných objednávok** pre vnútro podnikové potreby (zistenie zodpovedného strediska za nadbytočnú výrobu).
- **Uskutočňovanie kontroly kvality** vo všetkých stupňoch výroby, aby k vyradeniu nekvalitného výrobku došlo pri vzniku jeho znehodnotenia a nie až po ukončení výroby.
- **Vytvorenie pracovnej skupiny**, pri možnosti využitia súčasnej personálnej kapacity. Úlohou skupiny bude neustále sledovanie trhových možností. Predovšetkým pracovníci účastníci sa veľtrhov a výstav sa musia tohto procesu aktívnejšie zúčastňovať a po každom veľtrhu podať report. **Mesačne predkladať návrhy** možností rozšírenia portfólia výrobkov a služieb, s ohľadom na súčasný stav technológií.

Pre zákaznícku perspektívu boli stanovené nasledujúce strategické akcie:

- ***zavedenie vernostných diskontov***, pri veľmi objemných objednávkach ***odmeniť zákazníka reprezentatívnym darčekom*** (napr. 10 fliaš veľmi kvalitného slovenského vína).
- ***vyššia aktivita obchodných zástupcov*** v krajinách s obchodným zastúpením. Viac musí komunikovať s konečným zákazníkom, starať sa o ich spokojnosť a neustále podávať reporty o zistených výsledkoch.
- ***Vytvorenie zákazníckych dotazníkov*** pre zaistenie spätnej väzby a zistenie spokojnosti zákazníkov. Návrh dotazníka pre zákazníkov sa nachádza v prílohe P X.
- ***Preškoliť obchodných zástupcov*** na sofistikované komunikačné metódy pri jednaní s potencionálnymi zákazníkmi.
- ***Posilniť úlohu marketingu*** v spoločnosti. Zavedenie ***internetových bannerov*** na zahraničných internetových stránkach s elektrotechnickým zameraním.
- ***Aktívnejšia účasť na medzinárodných veľtrhoch a výstavách***. Rozšírenie portfólia výrobkov a služieb.
- Zníženie nákladov podnikových procesov – zníženie ceny – ***vytvorenie konkurencieschopného podniku***.

Pre finančnú perspektívu boli stanovené nasledujúce strategické akcie:

- ***skvalitnenie reportov*** pre jednotlivé oblasti spoločnosti, ktoré by mali poukázať na nedostatky, alebo príležitosti.
- ***Intenzívnejšie riadenie pohľadávok a záväzkov***.
- ***Zvážiť možnosti financovania***, využívať viac cudzí kapitál, ktorý je lacnejší. Vypracovať rozpočet a investičný plán pre výstavbu podnikových bytov – program kľúčových zamestnancov.
- ***Aktívne komunikovať s vytvorenou pracovnou skupinou*** pre potreby financovania rozšírenia portfólia výrobkov a služieb.
- ***Vypracovanie finančného plánu*** pre potreby financovania jednotlivých strategických akcií.



Tabuľka č. 14: Strategické akcie spoločnosti EVPÚ, a. s. [vlastné spracovanie]

Strategický cieľ / Strategická akcia	Zlepšenie efektivity info. systému	Zvyšovať znalosti a dovednosti zamestnancov	Motivácia zamestnancov	Zefektívnenie inovačného procesu	Optimalizácia výrobného procesu	Rozšíriť portfólio výrobkov a služieb	Udržanie súčasných zákazníkov	Zvyšovať spokojnosť zákazníkov	Posilniť obchodnú a marketingovú stratégiu	Tvorba hodnoty pre akcionárov	Zvyšovať podiel na trhu	Zabezpečenie dlhodobej fin. stability
Zvýšenie spätnej väzby	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x
Zvýšiť počet prac. stretnutí	x			x	x	x				x		
Zlepšenie podnik. softwaru	x				x	x				x		
Vzdelávacie centrum		x	x	x	x	x			x	x	x	
Spolupráca s VŠ a SŠ		x		x						x		
Zamestnanecké dotazníky			x	x	x					x		x
Príspevok na regeneráciu			x	x	x							
Program kľúčových zamest.			x	x	x							
Ergonomické pracoviská			x	x	x							
Interný audit – V a V				x						x	x	x
Efektívnejšia dokumentácia	x			x	x		x	x	x	x		
Skladové sekcie				x	x		x	x	x	x		x
Inventarizácia skladu				x	x		x	x	x	x		x
Interné objednávky	x			x	x		x	x	x	x		
Evidencia polotovarov	x				x		x	x	x	x		x
Kontrola kvality – neustále					x		x	x	x	x		
Pracovná skupina						x			x	x	x	
Vernostný diskont							x	x				
Reprezentatívne darčeky							x	x				
Zahraničný ob. zástupcovia						x	x	x	x	x	x	
Zákaznícke dotazníky						x	x	x		x		
Internetové bannery									x	x	x	
Vyššia kvalita reportov	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x
Riadenie pohľ. a záväzkov								x		x		x
Finančný plán	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x

### 13.6 Integrácia metódy BSC

Aby strategický systém BSC mohol naozaj kvalitne fungovať a prinášať spoločnosti úžitok musí splynúť s bežným chodom spoločnosti. Integrácia metódy BSC do jednotlivých podnikových procesov si vyžaduje podporu vrcholového manažmentu. Bez tejto podpory existuje veľká pravdepodobnosť, že sa nový systém v spoločnosti neujme. Je teda nutné na túto zmenu dobre pripraviť všetkých zamestnancov a zlomiť v nich prípadný odpor k novým zmenám. Samotný proces implementácie BSC do podnikových procesov sa uskutoční až po odovzdaní diplomovej práce.

#### *Zamestnanci a systém odmeňovania*

Jednou z odlišností pri zavádzaní BSC do podnikového systému riadenia je, že všetci zamestnanci poznajú podnikovú stratégiu a vedia akým smerom sa chce spoločnosť do budúcnosti uberať. Majú priestor vyjadriť svoj názor k stratégii, či jednotlivým nastaveniam konceptu BSC. Je preto nutné klásť väčší dôraz na vzájomnú komunikáciu.

K naplňovaniu stratégie a vízie dochádza prostredníctvom strategických akcií, ktorých úspech je založený na výkone pracovníkov spoločnosti. Zamestnanci si musia uvedomiť aký účinok bude mať pre nich uskutočňovanie jednotlivých strategických cieľov. Ak bude úspešná spoločnosť, budú úspešní aj oni. Z tohto dôvodu je nevyhnutné prepojiť vytvorený koncept BSC so systémom odmeňovania pracovníkov.

Vytvoriť nový systém odmeňovania, ktorý bude prispôsobovať výšku odmien a benefitov výške naplňovania strategických cieľov. Čím viac budú pracovníci prispievať k dosahovaniu stanovených hodnôt jednotlivých strategických meradiel, tým viac sa to odrazí na ich ohodnotení. Aby spoločnosť vedela akou mierou jednotliví zamestnanci prispievajú k uskutočňovaniu stratégie, stanoví pre jednotlivé úseky a hospodárske strediská hodnoty, ktoré musia dosiahnuť. Na základe výšky splnených požiadaviek potom stanoví výšku ohodnotenia.

#### *Plánovanie*

Dlhodobé ciele a tým aj svoju stratégiu uskutočňuje spoločnosť prostredníctvom krátkodobých plánov. Novému konceptu BSC musia teda zodpovedať aj podnikové plány. Ak sa ciele stanovené v jednotlivých perspektívach nepremietnu do plánovania spoločnosti nebude mať vytvorený nový systém strategického riadenia žiaden význam. Krátkodobé plány je

preto nutné vypracovávať s ohľadom na strategické ciele a akcie. Pri plánovaní strategických akcií nesmieme zabudnúť na stanovenie zodpovednosti za uskutočnenie danej činnosti a termín uskutočnenia akcie.

### ***Reporting***

Zavedením BSC do podnikového riadenia prispeje aj ku skvalitneniu reportingu. Spoločnosť má v súčasnosti vytvorený systém pre tvorbu reportov, avšak pri spracovávaní pilotného projektu BSC sa objavili niektoré nedostatky. Na jeho základe bude potrebné rozšíriť oblasti tvorby reportov a aj pravidelnosť ich podávania. Tzn. reporting bude zameraný na sledovanie meradiel stanovených pre jednotlivé strategické ciele. V prípade, že dôjde k odkloneniu od požadovaného stavu, bude vedenie spoločnosti na základe vypracovávaných reportov ihneď poznať príčinu. Umožní jej to rýchlejšie reagovať a rozhodnúť o nápravných opatreniach.

### **13.7 Proces rozšírenia (Roll-out)**

Pilotný projekt BSC sa uskutoční na spoločnosť EVPÚ, a. s. ako celok. Implementácia tohto projektu by mala byť uskutočnená do konca roku 2010. Nasledujúce dva roky budú slúžiť k zhodnoteniu výsledkov a prínosov nového systému riadenia. Následne by malo dôjsť k procesu roll-out, čo ale v súčasnosti spoločnosť nemá v úmysle.

Po ukončení pilotného projektu sa rozhodne, či bude v doterajšom strategickom spôsobe riadenia pokračovať aj naďalej. Ak sa jej tento spôsob osvedčí nadviaže spoluprácu s poradenskou firmou. Jej úlohou bude odstránenie prípadných nedokonalostí nastaveného systému, ktoré nastanú počas pilotného projektu. Ďalším krokom zlepšovania podnikového BSC bude proces roll-out. V prípade spoločnosti EVPÚ, a. s. sa uskutoční vertikálne (zhora – dole). Tzn. postupne sa bude rozširovať na jednotlivé hospodárske jednotky, oddelenia až konkrétnych zamestnancov.

## 14 PRÍNOSY A RIZIKÁ SPOJENÉ S IMPLEMENTÁCIOU BSC

Od každej uskutočnenej zmeny spoločnosť očakáva pozitívny vplyv na jej súčasné hospodárenie. Nie je tomu inak ani v prípade zavádzania Balanced Scorecard. Aby tento projekt priniesol požadovaný efekt je nutné neustále dbať na jeho pravidelné zlepšovanie a úpravu podľa aktuálnych podnikových potrieb. Ako každý projekt však nesie so sebou aj radu rizík, ktoré môžu ohroziť celý výsledok úspešnej implementácie. Všetky tieto riziká je nutné si uvedomiť, aby mohla spoločnosť uskutočniť opatrenia pre ich odstránenie, prípadne zmierenie.

### 14.1 Prínosy

Najhlavnejším a najdôležitejším prínosom BSC je *presadenie podnikovej stratégie*. Prostredníctvom strategických cieľov, meradiel a akcií má spoločnosť vytvoriť strategický systém riadenia, ktorého cieľom je neustále smerovanie k naplňovaniu stratégie a vízie spoločnosti.

Väčšina spoločností je zameraná len na meranie finančných ukazovateľov. Zavedením *nefinančných ukazovateľov* má spoločnosť prehľad naozaj o všetkých podnikových procesoch. Týmto krokom môže lepšie zmerať výkonnosť podniku.

Nový systém riadenia *zameraný na* dosahovanie *budúcich cieľov a nie na minulosť*.

*Zlepšenie reportingu* poskytuje spoločnosti prehľad o jednotlivých činnostiach, ktoré sú potrebné pre dosahovanie čo najlepších výkonov. Kvalitné reporty ukážu príčiny možných odklonení od stanoveného smeru.

Rovnako sa zmení myslenie zamestnancov pri spracovávaní plánov. *Strategické plánovanie* obsahuje v sebe všetky stanovené strategické ciele a je podkladom pre tvorbu krátkodobých plánov.

Koncept BSC slúži tiež na *zlepšenie podnikovej komunikácie*, pretože všetci zamestnanci by sa mali podieľať na jeho tvorbe a preto medzi sebou neustále vzájomne komunikovať.

Ďalším prínosom pre spoločnosť je tiež nový *systém odmeňovania* pracovníkov, ktorý je previazaný so samotným BSC. Vďaka nemu sú pracovníci odmenení priamo v súvislosti s výkonom činnosti, ktorá vedie k naplneniu stanovených meradiel a tým dosahovaniu podnikovej stratégie.

Prostřednictvím strategických akcí k *zlepšení procesov*, které v současnosti brání k naplnění podnikové strategie.

## 14.2 Riziká

Mezi největší riziká pro společnost při implementaci strategického systému řízení BSC patří:

*Zle nastavené meradlá*, kterých sledování nám nemusí signalizovat plnění strategických cílův, a tím zameranie sa na nesprávnou činnost.

*Neprepojenie podnikovej stratégie s cieľmi jednotlivých hospodárskych stredísk, oddelení, tímov alebo jednotlivcov*. Medzi týmito cíľmi a strategickými cíľmi celého podniku musí existovať súlad inak nedôjde k naplneniu podnikovej stratégie. Každý sa bude orientovať iným smerom a nikde sa nestretnú.

Ak *vrcholový manažment stratí záujem* o tento koncept nemôžeme očakávať že strategický systém řízení bude v společnosti fungovat' aj naďalej. Keď si zamestnanci uvedomia, že pre vedenie nemá význam, nebudú sa viac snažit' naplňovat' ciele stanovené týmto spôsobom.

Aby bol celý projekt úspěšný *musia všeci zamestnanci pochopit' a prijat'* jeho podstatu. V opačnom prípade narazí na veľkú prekážku odporu zo strany zamestnancov, čo ho odsúdi na stroskotanie.

*Dlhý čas implementácie* pôsobí rovnako nepriaznivo na úspech celého projektu. Zbytočným predlžovaním stráca význam a je neefektívny pre spoločnosť.

## ZÁVER

Projekt tvorby a implementácie Balanced Scorecard som uskutočnila v spoločnosti EVPÚ, a. s. Na začiatku našej spolupráce som sa zoznámila so súčasným fungovaním spoločnosti, s jej výrobnou činnosťou a podnikovou kultúrou. Aby som mala lepší prehľad o jej súčasnom stave a okolí, v ktorom podniká, bolo nutné vykonať strategickú analýzu. Tú je potrebné uskutočniť pred každým začatím projektu BSC. Z makroanalýz som sa rozhodla pre PEST analýzu a pre analýzu globalizácie, čiže analýzu „4C“. Následne som pokračovala porterovou analýzou, finančnou analýzou, analýzou hodnototvorného reťazca. Mikroanalýzu som zakončila analýzou BCG. Výsledky jednotlivých analýz som zhrnula prostredníctvom SWOT analýzy. Spracovaním slabých, silných stránok a príležitostí a ohrození sa mi potvrdilo, že v súčasnosti spoločnosť EVPÚ, a. s. uskutočňuje stratégiu spojenectva prostredníctvom obchodných zastúpení. Tento typ stratégie má v úmysle preferovať aj naďalej, pretože je to pre ňu nákladovo najvýhodnejšie.

Po spracovaní strategickkej analýzy nasledovala tvorba samotného projektu BSC. Ako pred každým projektom bolo treba najskôr stanoviť projektový tím, časový plán a rozpočet projektu. Spoločnosť EVPÚ, a. s. sa rozhodla, že tento projekt bude pre ňu pilotným a podľa jeho výsledkov a úspešnosti sa následne rozhodne, či v tomto spôsobe dosahovania stratégie zotrvá, alebo ho ukončí. Vedenie spoločnosti tiež stanovilo, že pilotný projekt BSC sa uskutoční na celý podnik.

Tvorba BSC vychádza z podnikovej stratégie, tá jej udáva smer. Preto musel projektový tím najskôr vyjasniť víziu a stratégiu spoločnosti. Od nich odvodil strategické ciele pre jednotlivé perspektívy. Medzi stanovenými cieľmi existujú vzájomné väzby, ktoré vyjadruje vzťah príčin a následkov. Ten je graficky znázornený prostredníctvom strategickkej mapy. Vzťah príčin a následkov mal spoločnosti potvrdiť, že zvolila správne ciele pre dosiahnutie svojej stratégie. V prípade, že sa jej podarí splniť ciele z perspektívy učenia sa a rastu, potom dosiahne naplnenie cieľov v perspektíve interných podnikových procesov. Tie predstavujú predpoklad pre splnenie cieľov v zákaznickej perspektíve. Ak sa jej podarí naplniť aj tie, potom dokáže splniť aj ciele stanovené vo finančnej perspektíve.

Aby spoločnosť vedela či je schopná naplniť stanovené ciele a v akej miere, bolo nutné aby projektový tím určil vhodné meradlá. Hlavne im musel venovať čo najviac pozornosti. Zle nastavené meradlá, môžu totiž viesť k neúspechu celého projektu. Najťažšou fázou bolo

stanovenie predovšetkým nefinančných meradiel. Museli sme voliť také typy meradiel, ktoré sú bez väčších problémov merateľné.

Po vyjasnení spôsobov merania dosahovania jednotlivých strategických cieľov, stanovil projektový tím spôsoby ako tieto ciele dosiahne. Pre tento účel slúžia strategické akcie. Pre jednotlivé perspektívy sú rôzne a častokrát sa aj vzájomne prekrývajú.

Nesmeli sme tiež zabudnúť na určenie zodpovednosti splnenia jednotlivých strategických cieľov. Ak by sme tento krok neuskutočnili, nikto by nič nerobil a projekt BSC by nemal význam.

Aby prinášal nový spôsob strategického riadenia BSC spoločnosti úžitok, musí byť implementovaný do podnikových procesov a splynúť s nimi. Jedná sa predovšetkým o systém odmeňovania, plánovanie a reporting. Samotná implementácia BSC do podniku sa uskutoční až po odovzdaní diplomovej práce, pretože je potrebné jej venovať veľkú pozornosť a dostatok času.

Do začiatku roka 2011 sa na základe výsledkov, ktoré im priniesol nový systém riadenia, by sa mala spoločnosť rozhodnúť, či uskutoční proces roll-out. Ak k tomuto kroku dôjde roll-out bude vertikálny, tzn. zhora dole. Pri procese roll-out už bude spoločnosť EVPÚ, a. s. spolupracovať s poradenskou spoločnosťou. Tá bude mať za úlohu aj opraviť všetky nedostatky, ktoré sa prípadne vyskytnú počas pilotného projektu.

Dúfam, že celý zvyšok realizácie projektu prebehne bez problémov a spoločnosť EVPÚ, a. s. ocení jeho prínos. Je nutné aby aj počas implementácie projektu dochádzalo k neustálemu zlepšovaniu nastaveného konceptu. Pretože tvorbou BSC sa celý proces zmeny pre spoločnosť len začína.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- [1] *Antiškola.eu* [online]. 2009 [cit. 2010-04-27]. Strategický manažment. Dostupné z WWW: <[http://www.antiskola.eu/beszamolo\\_beszamolok\\_puskak/index.php?page=show\\_detail&id=25786](http://www.antiskola.eu/beszamolo_beszamolok_puskak/index.php?page=show_detail&id=25786)>.
- [2] *Balanced Scorecard* [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Balanced Scorecard Strategy Map. Dostupné z WWW: <<http://www.scorecardreport.com/balanced-scorecard-strategy-map.htm>>.
- [3] *Balanced scorecard: Ako prepojiť stratégiu s každodennosťou* [online]. 2004 [cit. 2009-10-11]. Dostupný z WWW: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/balanced-scorecard-ako-prepojit-strategiu-s-kazdodennostou.html>>.
- [4] *Balanced Scorecard Institute* [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Balanced Scorecard Basics. Dostupné z WWW: <<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/default.aspx>>.
- [5] Horváth & Partners. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha : Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9. s. 385.
- [6] *IDS Scheer AG* [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. ARIS BSC. Dostupné z WWW: <[http://www.ids-scheer.com/sk/ARIS/ARIS\\_Platform/ARIS\\_BSC/45153.html](http://www.ids-scheer.com/sk/ARIS/ARIS_Platform/ARIS_BSC/45153.html)>.
- [7] *Index Mundi* [online]. 2010 [cit. 2010-03-27]. Country Facts. Dostupné z WWW: <<http://www.indexmundi.com/>>.
- [8] KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Alignment systémové vyladění organizace : Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0. s. 309.
- [9] KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5. s. 267.
- [10] KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Strategy maps : Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts : Harvard business School Press, c2004. ISBN 1-59139-134-2. s. 454.



- [11] KAPLAN, Robert, NORTON, David. *The strategy-focused organization : How Balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts : Harvard business School Press, c2001. ISBN 1-57851-250-6. s. 397.
- [12] KOŠTURIÁK, Ján; FROLÍK, Zbyněk. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. Praha : Alfa Publishing, s. r. o., 2006. ISBN 80-86851-38-9. 237 s.
- [13] MESÁROŠ, ŠTEFAN. Hospodárska kríza: Na dno padneme po prázdninách. *PLUSKA.SK* [online]. 2009 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.pluska.sk/politika/2009/06/hospodarska-kriza-na-dno-padneme-po-prazdninach.html>>.
- [14] *MHSR - elektrotechnický priemysel* [online]. 2008 [cit. 2010-04-16]. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. Dostupné z WWW: <<http://www.economy.gov.sk/elektrotechnicky-priemysel-5841/127526s>>.
- [15] *Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej Republiky : Vývoj minimálnej mzdy a priemernej mzdy* [online]. 2008 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.employment.gov.sk/index.php?SMC=1&id=15854>>.
- [16] *Národná banka Slovenska* [online]. 2009 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.nbs.sk/sk/titulna-stranka>>.
- [17] *NetMBA* [online]. 2007 [cit. 2010-04-27]. Balanced Scorecard. Dostupné z WWW: <<http://www.netmba.com/accounting/mgmt/balanced-scorecard/>>.
- [18] O Balanced Scorecard s otcem zakladatelem. *Moderní řízení* [online]. 2006 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-19698360-600000\\_d-o-balanced-scorecard-s-otcem-zakladatelem](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-19698360-600000_d-o-balanced-scorecard-s-otcem-zakladatelem)>.
- [19] *Podnikam.SK : Informácie pre podnikateľov* [online]. 2009 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikam.sk/spravodajstvo.php?id=9102&kid=84&k=Prev%E1dzka%20firmy>>.
- [20] *SAS* [online]. 2009 [cit. 2010-04-27]. Produkty a riešenia. Dostupné z WWW: <<http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/solutions/perfmgmt/index.html>>.

- [21] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8. s. 101.
- [22] Slovensko už dosiahlo svoje dno. *Finweb* [online]. 2009 [cit. 2009-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://finweb.hnonline.sk/c1-38144180-slovensko-uz-dosiahlo-svoje-dno>>.
- [23] Správne určiť ciele. *SME.sk* [online]. 28. 10. 2008, [cit. 2010-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.sme.sk/c/4136781/spravne-urcit-ciele.html>>.
- [24] *Štatistický úrad SR* [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>>.
- [25] *Value Based Management.net* [online]. 2010 [cit. 2010-04-27]. Balanced Scorecard method. Dostupné z WWW: <[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_balancedscorecard.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_balancedscorecard.html)>.
- [26] VODIČKA, Milan. Implementace Balanced Scorecard Scorecard - jak na to?. *IT Systems* [online]. 2002 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/implementace-balanced-scorecard-scorecard-jak-na-to.htm>>.
- [27] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-005-7. s. 120.
- [28] Výročné správy spoločnosti EVPÚ, a. s. za obdobie 2006 – 2009

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

BSC	Balanced Scorecard
DzP PO	Daň z príjmov právnických osôb
EAT	Čistý zisk po zdanení
EBIT	Čistý zisk pred zdanením a úrokmi
EBT	Čistý zisk pred zdanením
ECB	Európska centrálna banka
EÚ	Európska únia
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
EVPU	Elektrotechnický výskumný a projektový ústav
GE	General Electric
IS	Informačný systém
MHD	Mestská hromadná doprava
NATO	Severoatlantický pakt, obranné spoločenstvo západoeurópskych štátov, USA a Kanady
ROA	Rentabilita aktív
ROCE	Rentabilita vloženého kapitálu
ROI	Rentabilita investícií
SKTC	Slovenské autorizované osoby pre posudzovanie zhody
SR	Slovenská republika
TQM	Total Quality Management
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VH	Výsledok hospodárenia
VŠ, SŠ	Vysoká škola, Stredná škola
WTO	Svetová obchodná organizácia

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok č. 1: Interné podnikové procesy .....	16
Obrázok č. 2: Hodnotová výhoda zákazníka .....	18
Obrázok č. 3: Vzťahy príčina – dôsledok .....	26
Obrázok č. 4: Rámec merania učenia sa a rastu .....	29
Obrázok č. 5: Zákaznícka perspektíva – základné meradlá .....	30
Obrázok č. 6 : Štyri bariéry strategickej implementácie.....	31
Obrázok č. 7: Porterov model piatich konkurenčných síl podniku EVPÚ, a. s. ....	55
Obrázok č. 8: Hodnototvorný reťazec spoločnosti EVPÚ, a. s. ....	63
Obrázok č. 9: BCG matica spoločnosti EVPÚ, a. s. ....	65
Obrázok č. 10: Matica modelovej stratégie spoločnosti EVPÚ, a. s. – SWOT analýza.....	69
Obrázok č. 11: Časový plán pilotného projektu BSC.....	71
Obrázok č. 12: Strategická mapa spoločnosti EVPÚ, a. s.....	79

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka č. 1: Meradlá strategických finančných tém.....	19
Tabuľka č. 2: Analýza vplyvu globalizácie v spoločnosti EVPÚ, a. s. ....	49
Tabuľka č. 3: Vývoj ČPK spoločnosti EVPÚ, a. s.....	58
Tabuľka č. 4: Porovnanie pomerových ukazovateľov za rok 2008 .....	59
Tabuľka č. 5: Multiplikátor vlastného kapitálu spoločnosti EVPÚ, a. s.....	61
Tabuľka č. 6: Výpočet ukazovateľa EVA spoločnosti EVPÚ, a. s.....	62
Tabuľka č. 7: Kritické role implementácie BSC v podniku EVPÚ, a. s. ....	72
Tabuľka č. 8: Rozpočet nákladov pilotného projektu BSC v spoločnosti EVPÚ, a. s.....	73
Tabuľka č. 9: Strategické ciele spoločnosti EVPÚ, a. s. ....	75
Tabuľka č. 10: Perspektíva učenia sa a rastu – meradlá .....	81
Tabuľka č. 11: Perspektíva interných podnikových procesov – meradlá.....	82
Tabuľka č. 12: Zákaznícka perspektíva - meradlá.....	84
Tabuľka č. 13: Finančná perspektíva – meradlá.....	85
Tabuľka č. 14: Strategické akcie spoločnosti EVPÚ, a. s. ....	89

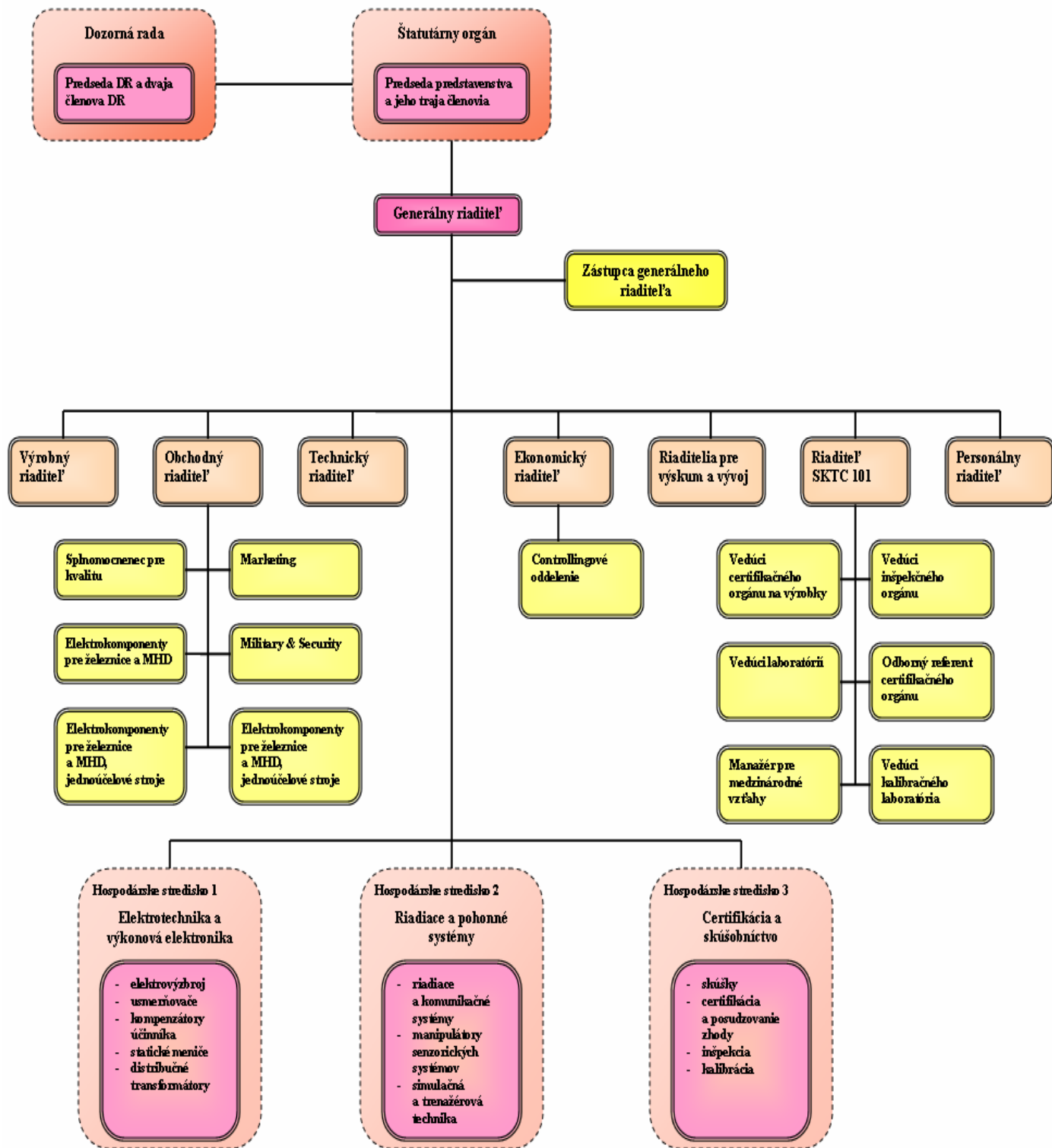
**ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1: Podiel hospodárskych stredísk na celkových tržbách .....	40
Graf 2: Vývoj zamestnancov v spoločnosti EVPÚ, a. s., v rokoch 2005 – 2009.....	40
Graf 3: Podiel zákazníkov spoločnosti EVPÚ, a. s. podľa krajín odbytu.....	41
Graf 4: Vývoj základných makroekonomických ukazovateľov na SR .....	46
Graf 5: Vývoj výsledku hospodárenia v spoločnosti EVPÚ, a. s. ....	58
Graf 6: Spider analýza pomerových ukazovateľov.....	59

**ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha P I:	organizačná štruktúra spoločnosti
Príloha P II:	analýza absolútnych ukazovateľov
Príloha P III:	analýza zadĺženosti
Príloha P IV:	analýza likvidity
Príloha P V:	analýza rentability
Príloha P VI:	analýza aktivity
Príloha P VII:	Ďalšie ukazovatele
Príloha P VIII:	Swot analýza
Príloha P IX:	Návrh dotazníka pre zamestnancov
Príloha P X:	Návrh dotazníka pre Zákazníkov

# PRÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI





## PRÍLOHA P II: ANALÝZA ABSOLÚTNYCH UKAZOVATEĽOV

### Rozvaha spoločnosti EVPÚ, a. s.

V tis. Sk	2006	2007	2008
<b>Aktiva celkom</b>	<b>418 178</b>	<b>614 189</b>	<b>724 891</b>
Dlhodobý majetok	213322	275 932	327 192
Dlhodobý nehmotný majetok	11389	12053	14160
Dlhodobý hmotný majetok	159796	224 536	260 123
Dlhodobý finančný majetok	42137	39 343	52909
<b>Obežné aktíva</b>	<b>202 683</b>	<b>335 661</b>	<b>395 208</b>
Zásoby:	67 681	180 975	222 933
Dlhodobé pohľadávky	0	656	554
Krátkodobé pohľadávky	124 077	151 361	169 190
Krátkodobý finančný majetok	10 925	2 669	2 531
Peniaze	533	535	692
Účty v bankách	10 392	2 134	1839
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>2 173</b>	<b>2 596</b>	<b>2 491</b>
Náklady budúcich období	1990	2150	2176
Príjmy budúcich období	183	446	315
<b>Pasíva celkom</b>	<b>418 178</b>	<b>614 189</b>	<b>724 891</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>276 996</b>	<b>326 592</b>	<b>388 235</b>
Základný kapitál	39 746	39746	39746
Kapitálové fondy	44 217	41554	54297
Fondy zo zisku	148 208	187 533	237732
Výsledok hospodárenia minulých rokov	0	0	0
VH bežného účtovného obdobia	44 825	57 759	56 460
<b>Cudzíe zdroje</b>	<b>140 422</b>	<b>287 168</b>	<b>336 275</b>
Rezervy	16 175	13563	7983
Dlhodobé záväzky	19 840	25127	27283
Krátkodobé záväzky	104 407	144 740	129 957
Bankové úvery a výpomoci:	0	103 738	171 052
- <i>krátkodobé bankové úvery</i>	0	37 348	102 052
- <i>dlhodobé bankové úvery</i>	0	66390	69000
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>760</b>	<b>429</b>	<b>381</b>
Výdaje budúcich období	500	58	42
Výnosy budúcich období	260	371	339

### Výkaz ziskov a strát spoločnosti EVPÚ, a. s.

V tis. Sk	2006	2007	2008
Tržby za predaj tovaru	53 383	0	0
Výkony:	437 341	629613	593352
- <i>tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb</i>	406708	553957	554911
- <i>zmena stavu zásob vlastnej činnosti</i>	22469	71484	36812
- <i>aktivácia</i>	8164	4172	1629
Tržby za predaj DM a materiálu	2441	327	520
Ostatné prevádzkové výnosy	16190	3599	2112

Výnosové úroky	279	31	22
Ostatné finančné výnosy	5830	5 247	5 686
Mimoriadne Výnosy	0	0	0
<b>Výnosy celkom</b>	<b>515 464</b>	<b>638 817</b>	<b>601 692</b>
Náklady vynaložené na predaný tovar	45 956	0	0
Výkonová spotreba:	240 185	392 666	328 764
- spotreba materiálu a energie	153 201	294 018	229 577
- služby	86 984	98 648	99 187
Osobné náklady	117 502	138 841	152 111
Dane a poplatky	631	516	619
Odpisy DHM	24 238	23 928	25 773
Zostatková cena DM predaného	2 310	248	150
Ostatné prevádzkové náklady	20 987	4 314	2 981
Nákladové úroky	1 009	3 738	8 996
Ostatné finančné náklady	6 910	4 828	12 002
Daň z príjmu z bežnej činnosti:	10 911	11 979	13 836
- splatná	11 406	13 433	13 119
- odložená	-495	1 454	717
Mimoriadne náklady	0	0	0
<b>Náklady celkom</b>	<b>470 639</b>	<b>581 058</b>	<b>545 232</b>

## Vertikálna analýza spoločnosti EVPÚ, a. s.

### Rozvaha

V tis. Sk	2006		2007		2008	
<b>Aktiva celkom</b>	<b>418 178</b>	<b>100%</b>	<b>614 189</b>	<b>100%</b>	<b>724 891</b>	<b>100%</b>
Dlhodobý majetok	213322	51%	275 932	45%	327 192	45%
Dlhodobý nehmotný majetok	11389	3%	12053	2%	14160	2%
Dlhodobý hmotný majetok	159796	38%	224 536	37%	260 123	36%
Dlhodobý finančný majetok	42137	10%	39 343	6%	52909	7%
Obežné aktíva	202 683	48%	335 661	55%	395 208	55%
Zásoby:	67 681	16%	180 975	29%	222 933	31%
Dlhodobé pohľadávky	0	0%	656	0%	554	0%
Krátkodobé pohľadávky	124 077	30%	151 361	25%	169 190	23%
Krátkodobý finančný majetok	10 925	3%	2 669	0%	2 531	0%
Peniaze	533	0%	535	0%	692	0%
Účty v bankách	10 392	2%	2 134	0%	1839	0%
Časové rozlíšenie	2 173	1%	2 596	0%	2 491	0%
Náklady budúcich období	1990	0%	2150	0%	2176	0%
Príjmy budúcich období	183	0%	446	0%	315	0%
<b>Pasíva celkom</b>	<b>418 178</b>	<b>100%</b>	<b>614 189</b>	<b>100%</b>	<b>724 891</b>	<b>100%</b>
Vlastný kapitál	276 996	66%	326 592	53%	388 235	54%
Základný kapitál	39 746	10%	39746	6%	39746	5%
Kapitálové fondy	44 217	11%	41554	7%	54297	7%
Fondy zo zisku	148 208	35%	187 533	31%	237732	33%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	0	0%	0	0%	0	0%
VH bežného účtovného obdobia	44 825	11%	57 759	9%	56 460	8%

Cudzie zdroje	140 422	34%	287 168	47%	336 275	46%
Rezervy	16 175	4%	13563	2%	7983	1%
Dlhodobé záväzky	19 840	5%	25127	4%	27283	4%
Krátkodobé záväzky	104 407	25%	144 740	24%	129 957	18%
Bankové úvery a výpomoci:	0	0%	103 738	17%	171 052	24%
- krátkodobé bankové úvery	0	0%	37 348	6%	102 052	14%
- dlhodobé bankové úvery	0	0%	66390	11%	69000	10%
Časové rozlíšenie	760	0%	429	0%	381	0%
Výdaje budúcich období	500	0%	58	0%	42	0%
Výnosy budúcich období	260	0%	371	0%	339	0%

### Výkaz ziskov a strát

V tis. Sk	2006		2007		2008	
Tržby za predaj tovaru	53 383	10%	0	0%	0	0%
Výkony:	437 341	85%	629613	99%	593352	99%
- tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	406708	79%	553957	87%	554911	92%
- zmena stavu zásob vlastnej činnosti	22469	4%	71484	11%	36812	6%
- aktivácia	8164	2%	4172	1%	1629	0%
Tržby za predaj DM a materiálu	2441	0%	327	0%	520	0%
Ostatné prevádzkové výnosy	16190	3%	3599	1%	2112	0%
Výnosové úroky	279	0%	31	0%	22	0%
Ostatné finančné výnosy	5830	1%	5 247	1%	5 686	1%
Mimoriadne Výnosy	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Výnosy celkom</b>	<b>515 464</b>	<b>100%</b>	<b>638 817</b>	<b>100%</b>	<b>601 692</b>	<b>100%</b>
Náklady vynaložené na predaný tovar	45 956	10%	0	0%	0	0%
Výkonová spotreba:	240 185	51%	392 666	68%	328 764	60%
- spotreba materiálu a energie	153 201	33%	294 018	51%	229 577	42%
- služby	86 984	18%	98 648	17%	99 187	18%
Osobné náklady	117 502	25%	138 841	24%	152 111	28%
Dane a poplatky	631	0%	516	0%	619	0%
Odpisy DHM	24 238	5%	23 928	4%	25 773	5%
Zostatková cena DM predaného	2 310	0%	248	0%	150	0%
Ostatné prevádzkové náklady	20 987	4%	4 314	1%	2 981	1%
Nákladové úroky	1 009	0%	3 738	1%	8 996	2%
Ostatné finančné náklady	6 910	1%	4 828	1%	12 002	2%
Daň z príjmu z bežnej činnosti:	10 911	2%	11 979	2%	13 836	3%
- splatná	11 406	2%	13 433	2%	13 119	2%
- odložená	-495	0%	1 454	0%	717	0%
Mimoriadne náklady	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Náklady celkom</b>	<b>470 639</b>	<b>100%</b>	<b>581 058</b>	<b>100%</b>	<b>545 232</b>	<b>100%</b>

## Horizontálna analýza spoločnosti EVPÚ, a. s.

### Rozvaha

V tis. Sk	2006	2007	07/06	2008	08/07	08/06
<b>Aktiva celkom</b>	<b>418 178</b>	<b>614 189</b>	<b>47%</b>	<b>724 891</b>	<b>18%</b>	<b>73%</b>
Dlhodobý majetok	213322	275 932	29%	327 192	19%	53%
Dlhodobý nehmotný majetok	11389	12053	6%	14160	17%	24%
Dlhodobý hmotný majetok	159796	224 536	41%	260 123	16%	63%
Dlhodobý finančný majetok	42137	39 343	-7%	52909	34%	26%
<b>Obežné aktíva</b>	<b>202 683</b>	<b>335 661</b>	<b>66%</b>	<b>395 208</b>	<b>18%</b>	<b>95%</b>
Zásoby:	67 681	180 975	167%	222 933	23%	229%
Dlhodobé pohľadávky	0	656	x	554	-16%	x
Krátkodobé pohľadávky	124 077	151 361	22%	169 190	12%	36%
Krátkodobý finančný majetok	10 925	2 669	-76%	2 531	-5%	-77%
Peniaze	533	535	0%	692	29%	30%
Účty v bankách	10 392	2 134	-79%	1839	-14%	-82%
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>2 173</b>	<b>2 596</b>	<b>19%</b>	<b>2 491</b>	<b>-4%</b>	<b>15%</b>
Náklady budúcich období	1990	2150	8%	2176	1%	9%
Príjmy budúcich období	183	446	144%	315	-29%	72%
<b>Pasíva celkom</b>	<b>418 178</b>	<b>614 189</b>	<b>47%</b>	<b>724 891</b>	<b>18%</b>	<b>73%</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>276 996</b>	<b>326 592</b>	<b>18%</b>	<b>388 235</b>	<b>19%</b>	<b>40%</b>
Základný kapitál	39 746	39746	0%	39746	0%	0%
Kapitálové fondy	44 217	41554	-6%	54297	31%	23%
Fondy zo zisku	148 208	187 533	27%	237732	27%	60%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	0	0	x	0	x	x
VH bežného účtovného obdobia	44 825	57 759	29%	56 460	-2%	26%
<b>Cudzie zdroje</b>	<b>140 422</b>	<b>287 168</b>	<b>105%</b>	<b>336 275</b>	<b>17%</b>	<b>139%</b>
Rezervy	16 175	13563	-16%	7983	-41%	-51%
Dlhodobé záväzky	19 840	25127	27%	27283	9%	38%
Krátkodobé záväzky	104 407	144 740	39%	129 957	-10%	24%
Bankové úvery a výpomoci:	0	103 738	x	171 052	65%	x
- <i>krátkodobé bankové úvery</i>	0	37 348	x	102 052	173%	x
- <i>dlhodobé bankové úvery</i>	0	66390	x	69000	4%	x
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>760</b>	<b>429</b>	<b>-44%</b>	<b>381</b>	<b>-11%</b>	<b>-50%</b>
Výdaje budúcich období	500	58	-88%	42	-28%	-92%
Výnosy budúcich období	260	371	43%	339	-9%	30%

### Výkaz ziskov a strát

V tis. Sk	2006	2007	07/06	2008	08/07	08/06
Tržby za predaj tovaru	53 383	0	-100%	0	x	-100%
Výkony:	437 341	629613	44%	593352	-6%	36%
- <i>tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb</i>	406708	553957	36%	554911	0%	36%
- <i>zmena stavu zásob vlastnej činnosti</i>	22469	71484	218%	36812	-49%	64%

- aktivácia	8164	4172	-49%	1629	-61%	-80%
Tržby za predaj DM a materiálu	2441	327	-87%	520	59%	-79%
Ostatné prevádzkové výnosy	16190	3599	-78%	2112	-41%	-87%
Výnosové úroky	279	31	-89%	22	-29%	-92%
Ostatné finančné výnosy	5830	5 247	-10%	5 686	8%	-2%
Mimoriadne Výnosy	0	0	x	0	x	x
<b>Výnosy celkom</b>	<b>515 464</b>	<b>638 817</b>	<b>24%</b>	<b>601 692</b>	<b>-6%</b>	<b>17%</b>
Náklady vynaložené na predaný tovar	45 956	0	-100%	0	x	-100%
Výkonová spotreba:	240 185	392 666	63%	328 764	-16%	37%
- spotreba materiálu a energie	153 201	294 018	92%	229 577	-22%	50%
- služby	86 984	98 648	13%	99 187	1%	14%
Osobné náklady	117 502	138 841	18%	152 111	10%	29%
Dane a poplatky	631	516	-18%	619	20%	-2%
Odpisy DHM	24 238	23 928	-1%	25 773	8%	6%
Zostatková cena DM predaného	2 310	248	-89%	150	-40%	-94%
Ostatné prevádzkové náklady	20 987	4 314	-79%	2 981	-31%	-86%
Nákladové úroky	1 009	3 738	270%	8 996	141%	792%
Ostatné finančné náklady	6 910	4 828	-30%	12 002	149%	74%
Daň z príjmu z bežnej činnosti:	10 911	11 979	10%	13 836	16%	27%
- splatná	11 406	13 433	18%	13 119	-2%	15%
- odložená	-495	1 454	-394%	717	-51%	-245%
Mimoriadne náklady	0	0	x	0	x	x
<b>Náklady celkom</b>	<b>470 639</b>	<b>581 058</b>	<b>23%</b>	<b>545 232</b>	<b>-6%</b>	<b>16%</b>

## Vertikálna analýza spoločností podobného zamerania

### Rozvaha

V tis. Sk	2006		2007		2008	
<b>Aktiva celkom</b>	<b>328 236</b>	<b>100%</b>	<b>443 218</b>	<b>100%</b>	<b>480 349</b>	<b>100%</b>
Dlhodobý majetok	134924	41%	142 821	32%	147 769	31%
Dlhodobý nehmotný majetok	9202	3%	5878	1%	5922	1%
Dlhodobý hmotný majetok	124875,5	38%	136 096	31%	141 031	29%
Dlhodobý finančný majetok	846,5	0%	847	0%	816,5	0%
Obežné aktíva	178 283	54%	260 671	59%	299 674	62%
Zásoby:	82162	25%	110 809	25%	119 459	25%
Dlhodobé pohľadávky	6879,5	2%	3 932	1%	5858,5	1%
Krátkodobé pohľadávky	72039,5	22%	140 652	32%	169 341	35%
Krátkodobý finančný majetok	17202	5%	5 279	1%	5 017	1%
Časové rozlíšenie	15029	5%	39 727	9%	32 906	7%
<b>Pasíva celkom</b>	<b>328 236</b>	<b>100%</b>	<b>443 218</b>	<b>100%</b>	<b>480 349</b>	<b>100%</b>
Vlastný kapitál	193 654	59%	211 422	48%	190 907	40%
Základný kapitál	111618	34%	111618	25%	111618	23%
Kapitálové fondy	18100,5	6%	8775	2%	11730,5	2%

Fondy zo zisku	14409,5	4%	16 454	4%	20007,5	4%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	32048	10%	24895	6%	23761,33	5%
VH bežného účtovného obdobia	17478	5%	49 680	11%	23 789	5%
<b>Cudzíe zdroje</b>	<b>128 847</b>	<b>39%</b>	<b>224 670</b>	<b>51%</b>	<b>281 861</b>	<b>59%</b>
Rezervy	13296,5	4%	20312	5%	21815,17	5%
Dlhodobé záväzky	7781,5	2%	725,5	0%	2500,476	1%
Krátkodobé záväzky	91695	28%	129 725	29%	155 457	32%
Bankové úvery a výpomoci:	16074	5%	73 908	17%	102 089	21%
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>5735</b>	<b>2%</b>	<b>7 127</b>	<b>2%</b>	<b>7 581</b>	<b>2%</b>

### Výkaz ziskov a strát

V tis. Sk	2006		2007		2008	
Tržby za predaj tovaru	384	0%	240	0%	63	0%
Výkony:	398 950	86%	479585,5	88%	467909,2	92%
- tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	58256,5	13%	84136,5	15%	71739,5	14%
- zmena stavu zásob vlastnej činnosti	7520,5	2%	-8557,5	-2%	19149,5	4%
Tržby za predaj DM a materiálu	116,5	0%	739	0%	0	0%
Ostatné prevádzkové výnosy	19935,5	4%	4150,5	1%	3542	1%
Výnosové úroky	23093,8	5%	31372,54	6%	17460,99	3%
Ostatné finančné výnosy	23257,3	5%	31 598	6%	17 528	3%
Mimoriadne Výnosy	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Výnosy celkom</b>	<b>465 737</b>	<b>100%</b>	<b>547 686</b>	<b>100%</b>	<b>506 504</b>	<b>100%</b>
Náklady vynaložené na predaný tovar	245	0%	123	0%	59	0%
Výkonová spotreba:	238 856	56%	313 079	67%	308 191	66%
Osobné náklady	104 185	25%	108 313	23%	117 184	25%
Dane a poplatky	2 728	1%	2 728	1%	2 936	1%
Odpisy DHM	16 098	4%	17 139	4%	18 133	4%
Zostatková cena DM predaného	0	0%	427	0%	0	0%
Ostatné prevádzkové náklady	46 884	11%	1 827	0%	3 619	1%
Nákladové úroky	1 109	0%	3 984	1%	5 143	1%
Ostatné finančné náklady	10 100	2%	5 242	1%	4 362	1%
Daň z príjmu z bežnej činnosti:	5 013	1%	13 777	3%	5 631	1%
Mimoriadne náklady	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Náklady celkom</b>	<b>425 215</b>	<b>100%</b>	<b>466 638</b>	<b>100%</b>	<b>465 258</b>	<b>100%</b>

### Horizontálna analýza spoločností podobného zamerania

#### Rozvaha

V tis. Sk	2006	2007	07/06	2008	08/07	08/06
<b>Aktiva celkom</b>	<b>328 236</b>	<b>443 218</b>	<b>35%</b>	<b>480 349</b>	<b>8%</b>	<b>46%</b>
Dlhodobý majetok	134924	142 821	6%	147 769	3%	10%
Dlhodobý nehmotný majetok	9202	5878	-36%	5922	1%	-36%

Dlhodobý hmotný majetok	124875,5	136 096	9%	141 031	4%	13%
Dlhodobý finančný majetok	846,5	847	0%	816,5	-4%	-4%
<b>Obežné aktíva</b>	<b>178 283</b>	<b>260 671</b>	<b>46%</b>	<b>299 674</b>	<b>15%</b>	<b>68%</b>
Zásoby:	82 162	110 809	35%	119 459	8%	45%
Dlhodobé pohľadávky	6 880	3 932	x	5858,5	49%	x
Krátkodobé pohľadávky	72 040	140 652	95%	169 341	20%	135%
Krátkodobý finančný majetok	17 202	5 279	-69%	5 017	-5%	-71%
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>15 029</b>	<b>39 727</b>	<b>164%</b>	<b>32 906</b>	<b>-17%</b>	<b>119%</b>
<b>Pasíva celkom</b>	<b>328 236</b>	<b>443 218</b>	<b>35%</b>	<b>480 349</b>	<b>8%</b>	<b>46%</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>193 654</b>	<b>211 422</b>	<b>9%</b>	<b>190 907</b>	<b>-10%</b>	<b>-1%</b>
Základný kapitál	111 618	111618	0%	111618	0%	0%
Kapitálové fondy	18 101	8775	-52%	11730,5	34%	-35%
Fondy zo zisku	14 410	16 454	14%	20007,5	22%	39%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	32048	24895	x	23761,33	x	x
VH bežného účtovného obdobia	17 478	49 680	184%	23 789	-52%	36%
<b>Cudzíe zdroje</b>	<b>128 847</b>	<b>224 670</b>	<b>74%</b>	<b>281 861</b>	<b>25%</b>	<b>119%</b>
Rezervy	13 297	20312	53%	21815,17	7%	64%
Dlhodobé záväzky	7 782	725,5	-91%	2500,476	245%	-68%
Krátkodobé záväzky	91 695	129 725	41%	155 457	20%	70%
Bankové úvery a výpomoci:	16 074	73 908	x	102 089	38%	x
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>5 735</b>	<b>7 127</b>	<b>24%</b>	<b>7 581</b>	<b>6%</b>	<b>32%</b>

## Výkaz ziskov a strát

V tis. Sk	2006	2007	07/06	2008	08/07	08/06
Tržby za predaj tovaru	384	240	-38%	63	-74%	-84%
Výkony:	398 950	479585,5	20%	467909,2	-2%	17%
- tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	58256,5	84136,5	44%	71739,5	-15%	23%
- zmena stavu zásob vlastnej činnosti	7520,5	-8557,5	-214%	19149,5	-324%	155%
Tržby za predaj DM a materiálu	116,5	739	534%	0	-100%	-100%
Ostatné prevádzkové výnosy	19935,5	4150,5	-79%	3542	-15%	-82%
Výnosové úroky	23093,8	31372,54	36%	17460,99	-44%	-24%
Ostatné finančné výnosy	23257,3	31 598	36%	17 528	-45%	-25%
Mimoriadne Výnosy	0	0	x	0	x	x
<b>Výnosy celkom</b>	<b>465 737</b>	<b>547 686</b>	<b>18%</b>	<b>506 504</b>	<b>-8%</b>	<b>9%</b>
Náklady vynaložené na predaný tovar	245	123	-50%	59	-52%	-76%
Výkonová spotreba:	238 856	313 079	31%	308 191	-2%	29%
Osobné náklady	104 185	108 313	4%	117 184	8%	12%
Dane a poplatky	2 728	2 728	0%	2 936	8%	8%
Odpisy DHM	16 098	17 139	6%	18 133	6%	13%
Zostatková cena DM predaného	0	427	x	0	-100%	x
Ostatné prevádzkové náklady	46 884	1 827	-96%	3 619	98%	-92%
Nákladové úroky	1 109	3 984	259%	5 143	29%	364%
Ostatné finančné náklady	10 100	5 242	-48%	4 362	-17%	-57%
Daň z príjmu z bežnej činnosti:	5 013	13 777	175%	5 631	-59%	12%

Mimoriadne náklady	0	0	x	0	x	x
<b>Náklady celkom</b>	<b>425 215</b>	<b>466 638</b>	<b>10%</b>	<b>465 258</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>

## Vertikálna analýza odvetvia

### Rozvaha

V tis. Sk	2006		2007		2008	
<b>Aktiva celkom</b>	<b>947 125</b>	<b>100%</b>	<b>1 113 313</b>	<b>100%</b>	<b>1 133 134</b>	<b>100%</b>
Dlhodobý majetok	214634,5	23%	209 330	19%	211 456	19%
Dlhodobý nehmotný majetok	8343,5	1%	6275,25	1%	3208,5	0%
Dlhodobý hmotný majetok	195114	21%	185 817	17%	190 789	17%
Dlhodobý finančný majetok	11177	1%	17 238	2%	17459	2%
<b>Obežné aktíva</b>	<b>700 734</b>	<b>74%</b>	<b>876 607</b>	<b>79%</b>	<b>882 571</b>	<b>78%</b>
Zásoby:	189194,3	20%	262 944	24%	302 311	27%
Dlhodobé pohľadávky	40967,5	4%	21 384	2%	39612,25	3%
Krátkodobé pohľadávky	447365,3	47%	582 887	52%	534 251	47%
Krátkodobý finančný majetok	23206,75	2%	9 393	1%	6 397	1%
Časové rozlíšenie	31756,25	3%	27 377	2%	39 107	3%
<b>Pasíva celkom</b>	<b>947 125</b>	<b>100%</b>	<b>1 113 313</b>	<b>100%</b>	<b>1 133 134</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>344 918</b>	<b>36%</b>	<b>467 762</b>	<b>42%</b>	<b>402 133</b>	<b>35%</b>
Základný kapitál	166092,5	18%	166092,5	15%	166092,5	15%
Kapitálové fondy	49344,75	5%	41751,5	4%	46633,25	4%
Fondy zo zisku	17149	2%	18 452	2%	20228,75	2%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	26729,75	3%	53815,25	5%	79631,42	7%
VH bežného účtovného obdobia	85601,75	9%	187 651	17%	89 547	8%
<b>Cudzíe zdroje</b>	<b>534 037</b>	<b>56%</b>	<b>570 687</b>	<b>51%</b>	<b>643 047</b>	<b>57%</b>
Rezervy	95029,25	10%	93156,75	8%	118232,8	10%
Dlhodobé záväzky	4959,75	1%	982,75	0%	1723,488	0%
Krátkodobé záväzky	407439,3	43%	434 636	39%	441 813	39%
Bankové úvery a výpomoci:	26608,25	3%	41 912	4%	81 278	7%
Časové rozlíšenie	68170,25	7%	74 864	7%	87 953	8%

### Výkaz ziskov a strát

V tis. Sk	2006		2007		2008	
Tržby za predaj tovaru	446 887	18%	465 923	18%	424 279	17%
Výkony:	1 917 823	77%	1839873	70%	1987266	78%
- tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	1193211	48%	789733,5	30%	900396,5	35%
- zmena stavu zásob vlastnej činnosti	-17629,8	-1%	26430,75	1%	50376,25	2%
Tržby za predaj DM a materiálu	11760	0%	9687,5	0%	12850	1%
Ostatné prevádzkové výnosy	28501	1%	31474	1%	63678,5	2%
Výnosové úroky	14616,9	1%	20956,52	1%	13505,49	1%
Ostatné finančné výnosy	58847,4	2%	58 343	2%	55 304	2%



Mimoriadne Výnosy	0	0%	195332	7%	0	0%
<b>Výnosy celkom</b>	<b>2 478 436</b>	<b>100%</b>	<b>2 621 589</b>	<b>100%</b>	<b>2 556 883</b>	<b>100%</b>
Náklady vynaložené na predaný tovar	316 697	13%	334 198	14%	330 054	13%
Výkonová spotreba:	1 631 239	69%	1 530 549	63%	1 642 205	67%
Osobné náklady	186 642	8%	184 201	8%	208 328	8%
Dane a poplatky	28 520	1%	33 522	1%	38 993	2%
Odpisy DHM	64 531	3%	33 277	1%	34 898	1%
Zostatková cena DM predaného	8 055	0%	13 025	1%	7 620	0%
Ostatné prevádzkové náklady	70 437	3%	70 045	3%	121 873	5%
Nákladové úroky	5 412	0%	5 934	0%	5 813	0%
Ostatné finančné náklady	40 608	2%	52 160	2%	46 326	2%
Daň z príjmu z bežnej činnosti:	29 173	1%	47 606	2%	22 497	1%
Mimoriadne náklady	0	0%	113 739	5%	0	0%
<b>Náklady celkom</b>	<b>2 381 312</b>	<b>100%</b>	<b>2 418 254</b>	<b>100%</b>	<b>2 458 607</b>	<b>100%</b>

## Horizontálna analýza odvetvia

### Rozvaha

V tis. Sk	2006	2007	07/06	2008	08/07	08/06
<b>Aktiva celkom</b>	<b>947 125</b>	<b>1 113 313</b>	<b>18%</b>	<b>1 133 134</b>	<b>2%</b>	<b>20%</b>
Dlhodobý majetok	214634,5	209 330	-2%	211 456	1%	-1%
Dlhodobý nehmotný majetok	8343,5	6275,25	-25%	3208,5	-49%	-62%
Dlhodobý hmotný majetok	195114	185 817	-5%	190 789	3%	-2%
Dlhodobý finančný majetok	11177	17 238	54%	17459	1%	56%
Obežné aktíva	700 734	876 607	25%	882 571	1%	26%
Zásoby:	189 194	262 944	39%	302 311	15%	60%
Dlhodobé pohľadávky	40 968	21 384	-48%	39612,25	85%	-3%
Krátkodobé pohľadávky	447 365	582 887	30%	534 251	-8%	19%
Krátkodobý finančný majetok	23 207	9 393	-60%	6 397	-32%	-72%
Časové rozlíšenie	31 756	27 377	-14%	39 107	43%	23%
<b>Pasíva celkom</b>	<b>947 125</b>	<b>1 113 313</b>	<b>18%</b>	<b>1 133 134</b>	<b>2%</b>	<b>20%</b>
Vlastný kapitál	344 918	467 762	36%	402 133	-14%	17%
Základný kapitál	166 093	166092,5	0%	166092,5	0%	0%
Kapitálové fondy	49 345	41751,5	-15%	46633,25	12%	-5%
Fondy zo zisku	17 149	18 452	8%	20228,75	10%	18%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	26729,75	53815,25	101%	79631,42	48%	198%
VH bežného účtovného obdobia	85 602	187 651	119%	89 547	-52%	5%
Cudzí zdroje	534 037	570 687	7%	643 047	13%	20%
Rezervy	95 029	93156,75	-2%	118232,8	27%	24%
Dlhodobé záväzky	4 960	982,75	-80%	1723,488	75%	-65%
Krátkodobé záväzky	407 439	434 636	7%	441 813	2%	8%
Bankové úvery a výpomoci:	26 608	41 912	58%	81 278	94%	205%
Časové rozlíšenie	68 170	74 864	10%	87 953	17%	29%

## Výkaz ziskov a strát

V tis. Sk	2006	2007	07/06	2008	08/07	08/06
Tržby za predaj tovaru	446 887	465 923	4%	424 279	-9%	-5%
Výkony:	1 917 823	1 839 873	-4%	1 987 266	8%	4%
- tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	1 193 211	789 733,5	-34%	900 396,5	14%	-25%
- zmena stavu zásob vlastnej činnosti	-176 298	264 307,5	-250%	503 762,5	91%	-386%
Tržby za predaj DM a materiálu	11 760	9 687,5	-18%	12 850	33%	9%
Ostatné prevádzkové výnosy	28 501	31 474	10%	63 678,5	102%	123%
Výnosové úroky	146 169	209 565,2	43%	135 054,9	-36%	-8%
Ostatné finančné výnosy	588 474	58 343	-1%	55 304	-5%	-6%
Mimoriadne Výnosy	0	195 332	x	0	-100%	x
<b>Výnosy celkom</b>	<b>2 478 436</b>	<b>2 621 589</b>	<b>6%</b>	<b>2 556 883</b>	<b>-2%</b>	<b>3%</b>
Náklady vynaložené na predaný tovar	316 697	334 198	6%	330 054	-1%	4%
Výkonová spotreba:	1 631 239	1 530 549	-6%	1 642 205	7%	1%
Osobné náklady	186 642	184 201	-1%	208 328	13%	12%
Dane a poplatky	28 520	33 522	18%	38 993	16%	37%
Odpisy DHM	64 531	33 277	-48%	34 898	5%	-46%
Zostatková cena DM predaného	8 055	13 025	62%	7 620	-41%	-5%
Ostatné prevádzkové náklady	70 437	70 045	-1%	121 873	74%	73%
Nákladové úroky	5 412	5 934	10%	5 813	-2%	7%
Ostatné finančné náklady	40 608	52 160	28%	46 326	-11%	14%
Daň z príjmu z bežnej činnosti:	29 173	47 606	63%	22 497	-53%	-23%
Mimoriadne náklady	0	113 739	x	0	-100%	x
<b>Náklady celkom</b>	<b>2 381 312</b>	<b>2 418 254</b>	<b>2%</b>	<b>2 458 607</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>

## Výsledok hospodárenia spoločnosti EVPÚ, a. s.

V tis. Sk	2 006	2 007	2 008
Prevádzkový VH	57 546	73 026	85 586
Finančný VH	-1 810	-3 288	-15 290
Mimoriadny VH	0	0	0
<b>VH</b>	<b>44 825</b>	<b>57 759</b>	<b>56 460</b>
EBT	55 736	69 738	70 296
EBIT	56 745	73 476	79 292
Nákladové úroky	1 009	3 738	8 996

## PRÍLOHA P III: ANALÝZA ZADĽŽENOSTI

### Spoločnosť EVPÚ, a. s.

	2006	2007	2008
Celková zadlženosť	33,58%	46,76%	46,39%
Miera zadlženosti	0,51	0,88	0,87
Dlhodobé cudzie zdroje/Cudzie zdroje	14,13%	31,87%	28,63%
Dlhodobé cudzie zdroje/ Dlhodobý kapitál	6,68%	21,89%	19,87%
Vlastný kapitál/Dlhodobý majetok	1,30	1,18	1,18
Dlhodobé zdroje/Dlhodobý majetok	1,39	1,51	1,48
Ukazovateľ urokového krytia	56,24	19,66	8,81

### Spoločnosť EVPÚ, a. s. so započítaním leasingu

	2006	2007	2008
Celková zadlženosť	38,27%	51,31%	50,99%
Miera zadlženosti	0,62	1,06	1,04
Dlhodobé cudzie zdroje/Cudzie zdroje	29,98%	43,23%	40,64%
Dlhodobé cudzie zdroje/ Dlhodobý kapitál	15,71%	31,32%	29,73%
Vlastný kapitál/Dlhodobý majetok	1,13	0,98	0,98
Dlhodobé zdroje/Dlhodobý majetok	1,34	1,42	1,40
Ukazovateľ urokového krytia	56,24	19,66	8,81

### Spoločnosti podobného zamerania

	2006	2007	2008
Celková zadlženosť	39,25%	50,69%	58,68%
Miera zadlženosti	0,67	1,06	1,48
Dlhodobé cudzie zdroje/Cudzie zdroje	6,04%	0,32%	0,89%
Dlhodobé cudzie zdroje/ Dlhodobý kapitál	3,86%	0,34%	1,29%
Vlastný kapitál/Dlhodobý majetok	1,37	1,44	1,24
Dlhodobé zdroje/Dlhodobý majetok	1,42	1,45	1,26
Ukazovateľ urokového krytia	42,06	24,80	10,11

### Odvetvie

	2006	2007	2008
Celková zadlženosť	56,39%	51,26%	56,75%
Miera zadlženosti	1,55	1,22	1,60
Dlhodobé cudzie zdroje/Cudzie zdroje	0,93%	0,17%	0,27%
Dlhodobé cudzie zdroje/ Dlhodobý kapitál	1,42%	0,21%	0,43%
Vlastný kapitál/Dlhodobý majetok	1,35	2,03	1,60
Dlhodobé zdroje/Dlhodobý majetok	1,37	2,03	1,61
Ukazovateľ urokového krytia	24,34	43,29	21,78

## PRÍLOHA P IV: ANALÝZA LIKVIDITY

### Spoločnosť EVPÚ, a. s.

	2006	2007	2008	doporučené hodnoty
Bežná likvidita	1,94	1,84	1,70	1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,29	0,85	0,74	1
Hotovostná likvidita	0,10	0,01	0,01	0,2
ČPK/OA	48,49%	45,56%	41,15%	
ČPK/A	23,50%	24,90%	22,44%	

### Spoločnosť EVPÚ, a. s. so započítaním leasingu

	2006	2007	2008	doporučené hodnoty
Bežná likvidita	1,94	1,84	1,70	1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,29	0,85	0,74	1
Hotovostná likvidita	0,10	0,01	0,01	0,2
ČPK/OA	48,49%	45,56%	41,15%	
ČPK/A	21,84%	22,77%	20,51%	

### Spoločnosti podobného zamerania

	2006	2007	2008	doporučené hodnoty
Bežná likvidita	1,65	1,28	1,16	1,5 - 2
Pohotová likvidita	0,83	0,72	0,68	1
Hotovostná likvidita	0,16	0,03	0,02	0,2
ČPK/OA	35,69%	20,37%	12,10%	
ČPK/A	19,39%	11,98%	7,55%	

### Odvetvie

	2006	2007	2008	doporučené hodnoty
Bežná likvidita	1,61	1,84	1,69	1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,08	1,24	1,03	1
Hotovostná likvidita	0,05	0,02	0,01	0,2
ČPK/OA	32,21%	43,20%	36,24%	
ČPK/A	23,83%	34,01%	28,23%	

## PRÍLOHA P V: ANALÝZA RENTABILITY

### Spoločnosť EVPÚ, a. s.

	2006	2007	2008
Rentabilita tržieb (len z predaja výrobkov)	10,25%	9,17%	9,52%
Rentabilita tržieb (za všetky tržby)	9,09%	9,17%	9,51%
Rentabilita výnosov	11,01%	11,50%	13,18%
Rentabilita celkového kapitálu	13,57%	11,96%	10,94%
Rentabilita uplatneného kapitálu	19,12%	16,13%	13,52%
Rentabilita vlastného kapitálu	16,18%	17,69%	14,54%

### Spoločnosť EVPÚ, a. s. so započítaním leasingu

	2006	2007	2008
Rentabilita tržieb (len z predaja výrobkov)	10,25%	9,17%	9,52%
Rentabilita tržieb (za všetky tržby)	9,09%	9,17%	9,51%
Rentabilita výnosov	11,01%	11,50%	13,18%
Rentabilita celkového kapitálu	12,61%	10,94%	10,00%
Rentabilita uplatneného kapitálu	17,27%	14,33%	12,11%
Rentabilita vlastného kapitálu	16,18%	17,69%	14,54%

### Spoločnosti podobného zamerania

	2006	2007	2008
Rentabilita tržieb (len z predaja výrobkov)	10,16%	16,90%	8,81%
Rentabilita tržieb (za všetky tržby)	10,14%	16,87%	8,81%
Rentabilita výnosov	10,01%	18,04%	10,27%
Rentabilita celkového kapitálu	14,21%	22,29%	10,83%
Rentabilita uplatneného kapitálu	21,44%	34,54%	17,60%
Rentabilita vlastného kapitálu	20,92%	38,33%	21,61%

### Odvetvie

	2006	2007	2008
Rentabilita tržieb (len z predaja výrobkov)	5,06%	11,05%	4,95%
Rentabilita tržieb (za všetky tržby)	4,09%	8,78%	4,05%
Rentabilita výnosov	5,31%	9,80%	4,95%
Rentabilita celkového kapitálu	13,91%	23,07%	11,17%
Rentabilita uplatneného kapitálu	34,98%	50,30%	26,09%
Rentabilita vlastného kapitálu	28,16%	43,47%	24,44%

## PRÍLOHA P VI: ANALÝZA AKTIVITY

### Spoločnosť EVPÚ, a. s.

	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv z trzieb	1,18	1,03	0,82
Obrat celkových aktiv z výnosov	1,23	1,04	0,83
Doba obratu zásob z trzieb (dni)	49,41	103,42	135,14
Doba obratu pohľadavok z trzieb (dni)	90,57	86,88	102,90
Doba obratu záväzkov z trzieb (dni)	90,70	97,08	95,32
Obratovosť pohľadavok	3,97	4,14	3,50
Obratovosť záväzkov	3,97	3,71	3,78

### Spoločnosť EVPÚ, a. s. so započítaním leasingu

	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv z trzieb	1,10	0,94	0,75
Obrat celkových aktiv z výnosov	1,15	0,95	0,76
Doba obratu zásob z trzieb (dni)	49,41	103,42	135,14
Doba obratu pohľadavok z trzieb (dni)	90,57	86,88	102,90
Doba obratu záväzkov z trzieb (dni)	113,91	129,91	136,54
Obratovosť pohľadavok	3,97	4,14	3,50
Obratovosť záväzkov	3,16	2,77	2,64

### Spoločnosti podobného zamerania

	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv z trzieb	1,22	1,08	0,97
Obrat celkových aktiv z výnosov	1,42	1,24	1,05
Doba obratu zásob z trzieb (dni)	74,05	83,01	91,90
Doba obratu pohľadavok z trzieb (dni)	71,12	108,31	134,78
Doba obratu záväzkov z trzieb (dni)	89,65	97,72	121,51
Obratovosť pohľadavok	5,06	3,32	2,67
Obratovosť záväzkov	4,02	3,68	2,96

### Odvetvie

	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv z trzieb	2,51	2,08	2,14
Obrat celkových aktiv z výnosov	2,62	2,35	2,26
Doba obratu zásob z trzieb (dni)	28,66	40,88	44,89
Doba obratu pohľadavok z trzieb (dni)	73,98	93,95	85,21
Doba obratu záväzkov z trzieb (dni)	62,47	67,73	65,86
Obratovosť pohľadavok	4,87	3,83	4,22
Obratovosť záväzkov	5,76	5,32	5,47

## PRÍLOHA P VII: ĎALŠIE UKAZOVATELE

Spoločnosť EVPÚ, a. s.

	2006	2007	2008
Pridana hodnota/Pocet zamestnancov	848,8921	887,4419	925,1329
Trzby/Pocet zamestnancov	2046,328	2359,326	2076,476
Osobne naklady/Pocet zamestnancov	487,5602	520,0037	531,8566
Výkonová spotreba/Vynosy	46,60%	61,47%	54,64%
Osobne naklady/Vynosy	22,80%	21,73%	25,28%
Odpisy/Vynosy	4,70%	3,75%	4,28%
Nakladove uroky/Vynosy	0,20%	0,59%	1,50%
Pridana hodnota/Vynosy	39,69%	37,09%	43,97%
Osobne naklady/Pridana hodnota	57,43%	58,60%	57,49%
Odpisy/Pridana hodnota	11,85%	10,10%	9,74%
Nakladove uroky/Pridana hodnota	0,49%	1,58%	3,40%
VH pred zdanenim/Pridana hodnota	27,24%	29,43%	26,57%
Z-skore	2,69	2,13	1,87
Index IN01	3,60	1,92	1,39

Spoločnosti podobného zamerania

	2006	2007	2008
Výkonová spotreba/Vynosy	51,29%	57,16%	60,85%
Osobne naklady/Vynosy	22,37%	19,78%	23,14%
Odpisy/Vynosy	3,46%	3,13%	3,58%
Nakladove uroky/Vynosy	0,24%	0,73%	1,02%
Pridana hodnota/Vynosy	34,40%	30,42%	31,53%
Osobne naklady/Pridana hodnota	65,02%	65,00%	73,37%
Odpisy/Pridana hodnota	10,05%	10,29%	11,35%
Nakladove uroky/Pridana hodnota	0,69%	2,39%	3,22%
VH pred zdanenim/Pridana hodnota	28,42%	56,91%	29,35%

Odvetvie

	2006	2007	2008
Výkonová spotreba/Vynosy	65,82%	58,38%	64,23%
Osobne naklady/Vynosy	7,53%	7,03%	8,15%
Odpisy/Vynosy	2,60%	1,27%	1,36%
Nakladove uroky/Vynosy	0,22%	0,23%	0,23%
Pridana hodnota/Vynosy	16,82%	16,82%	17,18%
Osobne naklady/Pridana hodnota	44,78%	41,76%	47,42%
Odpisy/Pridana hodnota	15,48%	7,54%	7,94%
Nakladove uroky/Pridana hodnota	1,30%	1,35%	1,32%
VH pred zdanenim/Pridana hodnota	30,30%	56,90%	27,49%

## Výpočet ukazovateľa EVA

### Výpočet NOA a C

v tis. Sk	2006	2007	2008
Dlhodobý majetok	257 946	346 656	409 131
Dlhodobý nehmotný majetok	11 389	12 053	14 160
Dlhodobý hmotný majetok	205 050	295 890	342 692
Dlhodobý finančný majetok	41 507	38 713	52 279
ČPK	63 674	154 398	232 095
Zásoby	67 681	180 975	222 933
Pohľadávky	124 077	152 017	169 744
KFM	10 925	2 669	2 531
Časové rozlíšenie	2 173	2 596	2 491
Neúročené záväzky	141 182	183 859	165 604
<b>NOA</b>	<b>321 620</b>	<b>501 054</b>	<b>641 226</b>
Vlastný kapitál	289 822	334 581	394 730
Základný kapitál	39 746	39 746	39 746
Kapitálové fondy	44 217	41 554	54 297
Fondy zo zisku	148 208	187 533	237 732
Výsledok hospodárenia minulých rokov	0	0	0
VH bežného účtovného obdobia	44 825	57 759	56 460
Ekvivalenty VK	12 826	7 989	6 495
Cudzie zdroje	31 798	166 473	246 496
Bankové úvery	0	103 738	171 052
Leasing	31 798	62 735	75 444
<b>C</b>	<b>321 620</b>	<b>501 054</b>	<b>641 226</b>

### Výpočet NOPAT

v tis. Sk	2006	2007	2008
VH z bežnej činnosti	55 736	69 738	70 296
VH z bežnej činnosti upravený	73 164	90 090	103 965
Pôvodne platená daň	10 911	11 979	13 836
Dodatočne vypočítaná daň	3 311	3 867	6 397
<b>NOPAT</b>	<b>58 941</b>	<b>74 244</b>	<b>83 732</b>

### Výpočet WACC

	2006	2007	2008
N na CK	4,20	4,60	3,75
N na VK	6,20	6,60	5,75
CK/C	0,10	0,33	0,38
VK/C	0,90	0,67	0,62
<b>WACC</b>	<b>4,94</b>	<b>5,10</b>	<b>4,31</b>



## PRÍLOHA P VIII: SWOT ANALÝZA

Silné stránky	Váha	Body	Spolu	Slabé stránky	Váha	Body	Spolu
Udržujú krok s konkurenciou	3	7	21	Neefektívne využívanie zásob	2,5	8	20
Spoľahlivý odberatelia	2,5	10	25	Silná vyjednávacía sila odberateľov	2,5	9	22,5
Lacná a kvalifikovaná pracovná sila	2	8	16	Neefektívne využívanie potenciálu majetku	2	5	10
Silná tradícia zbrojárskeho a elektrotechnického priemyslu	0,5	7	3,5	Zdlhavý vývojový a výskumný proces	3	10	30
Dobre vybudovaná infraštruktúra	2,5	8	20	Slabý marketing	2	8	16
Vývojové kapacity na vysokej úrovni	3	9	27	Nízka hodnota hotovostnej likvidity	1,5	8	12
Nízka zadlženosť	0,5	8	4	Problémy s optimalizáciou zásob	2,5	7	17,5
Dostatočný finančný vankúš	0,5	8	4	Nevyvážené výrobové portfólio	1	7	7
				Silne cyklické odvetvie hospodárstva	0,5	5	2,5
<b>Spolu</b>	-	-	<b>120,5</b>	<b>Spolu</b>	-	-	<b>137,5</b>
Príležitosti	Váha	Body	Spolu	Hrozby	Váha	Body	Spolu
Expanzia do Indie	3	9	27	Expanzia do rozvojových krajín	1	7	7
Potenciál južnej a strednej ameriky	1,5	4	6	Vysoká zadlženosť štátov NATO	2	9	18
Spolupráca so spoločnosťou Hulliburton (Rusko)	3	9	27	Veľká zahraničná konkurencia	2	10	20
Veterné elektrárne	2	7	14	Devízové riziká	1	8	8
Možnosti rozšírenia NATO	1	3	3				
Rastúci dopyt po elektrotechnických výrobkov	2	8	16				
<b>Spolu</b>	-	-	<b>93</b>	<b>Spolu</b>	-	-	<b>53</b>



**6. Zúčastnili ste sa nejakého zahraničného školenia počas práce v našej organizácii?**

- Áno  Nie

**7. Ktoré z nasledujúcich faktorov Vám spôsobujú stres v práci? (viacero odpovedí je možných)**

- Pracovná náplň  Termíny niektorých úloh  
 Zákazníci  Nejasné podmienky úloh  
 Váš priamy nadriadený  Nemám stres v práci  
 Vedenie organizácie  Iné .....

**8. Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete? (viacero odpovedí je možných)**

- Zvýšenie platu  Ocenenie od Vášho priameho nadriadeného  
 Povýšenie  Spoločenské uznanie  
 Príplatky  Výmena skúseností v zahraničí  
 Viac dní dovolenky  Firemné auto

**9. Prosím, pre každú z uvedených otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:**

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Ste spokojný s Vaším súčasným platom?(plat, bonusy, obdobie platby)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslíte si, že platová štruktúra vo Vašej spoločnosti je spravodlivá a primeraná?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Prosím, pre každú z uvedených otázok vyberte najvhodnejšiu odpoveď:**

	Áno	Nie	Neviem
Zohľadňuje Váš priamy nadriadený Vaše návrhy súvisiace so zlepšením práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myslíte si, že Váš priamy nadriadený je kompetentný na vykonávanie svojej pozície?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostávate zo strany Vášho priameho nadriadeného potrebnú odbornú pomoc?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Povzbudzuje a podporuje Váš nadriadený iniciatívu zo strany zamestnancov?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## PRÍLOHA P X: NÁVRH DOTAZNÍKA PRE ZÁKAZNÍKOV

Dobrý deň! Za účelom vylepšenia kvality našich služieb by sme Vás chceli požiadať o vyplnenie dotazníka. Znalosť Vašich požiadaviek a potrieb nám pomôže vybudovať služby, ktoré budú viac zamerané na zákazníka a budú podporovať vzájomnú spoluprácu.

Vyplnenie dotazníka zaberie 10 minút vášho času.

### 1. Ako často využívate naše služby / produkty?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Každý deň               | <input type="checkbox"/> Približne raz za mesiac |
| <input type="checkbox"/> Približne raz za týždeň | <input type="checkbox"/> Menej ako raz za mesiac |

### 2. Ako dlho už používate naše produkty / služby?

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Jeden mesiac a menej | <input type="checkbox"/> 1 – 6 mesiacov | <input type="checkbox"/> Viac ako 6 mesiacov |
|---|---|--|

### 3. Prosím ohodnoťte náš produkt / službu

	1	2	3	4	5	6	7	
Veľmi zlé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Veľmi dobré

### 4. V porovnaní s tými istými produktami / službami dostupnými na trhu, náš produkt / služba je

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Omnoho lepší | <input type="checkbox"/> Horší        |
| <input type="checkbox"/> Lepší        | <input type="checkbox"/> Omnoho horší |
| <input type="checkbox"/> Rovnaký      |                                       |

### 5. Odporučili by ste náš produkt / službu iným?

- |                                      |   |                              |
|--------------------------------------|---|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Áno, určite | <input type="checkbox"/> Áno, pravdepodobne | <input type="checkbox"/> Nie |
|--------------------------------------|---|------------------------------|

### 6. Prosím ohodnoťte vašu spokojnosť so stavom našej služby / produktu:

	Veľmi spokojný	Spokojný	Nespokojný
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnosť produktov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zákaznícky servis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doručovacie podmienky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Ste spokojný s riešením problémovej situácie v prípade, že sa vyskytnú nejaké problémy so službou alebo produktom?**

- Zatiaľ neboli žiadne problémy
- Väčšinou som spokojný
- Nie som spokojný

**8. Vaše poznámky, sťažnosti alebo návrhy:**