



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ING. SIMONA MEGOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

DOC. ING. VOJTĚCH BARTOŠ, PH.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Simona Megová

Účetnictví a finanční řízení podniku (6208T117)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

v anglickém jazyce:

Company Performance Measurement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

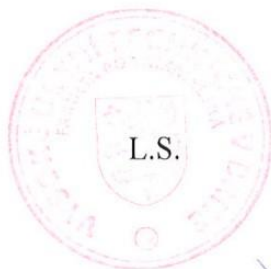
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.



prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Diplomová práca sa zameriava na hodnotenie výkonnosti podniku vybranej výrobnéj spoločnosti a následnú implementáciu zvolenej metódy Balanced Scorecard, prostredníctvom ktorej usmerňuje chovanie a prístup spoločnosti k procesu riadenia tak, aby zvýšila výkonnosť na trhu a docielila zodpovedajúcu finančnú stabilitu.

Abstract

The dissertation aims on evaluating the performance of the selected production company and the subsequent implementation of the chosen method Balanced Scorecard, through which the company's behaviour and attitude to the management process is directed, in order to enhance the performance on the market and to achieve an adequate financial stability.

Kľúčové slová

Výkonnosť, meranie výkonnosti, Balanced Scorecard, BSC, stratégia, perspektívy BSC

Key words:

Performance, performance measurement, Balanced Scorecard, BSC, management, BSC perspectives

Bibliografická citácia

MEGOVÁ, S. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 97 s. Vedúci diplomovej práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne 26.5.2015

Pod'akovanie

Moja obrovská vďaka patrí pánovi doc. Ing. Vojtechovi Bartošovi, Ph.D. za vedenie mojej diplomovej práce, za jeho cenné a odborné rady i čas. V neposlednej rade patrí moje pod'akovanie rodine, priateľom a známym, ktorí ma pri písaní tejto práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE A METODOLÓGIA PRÁCE	11
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	13
2.1 STRATEGICKÉ RIADENIE	13
2.1.1 Definovanie stratégie	13
2.1.2 Stratégia podniku	13
2.1.3 Proces strategického riadenia.....	14
2.1.3.1 Vízia a misia	14
2.1.3.2 Strategická analýza	15
2.1.3.3 Formulácia stratégie	15
2.1.3.4 Implementácia stratégie	16
2.1.3.5 Kontrola stratégie	17
2.2 VÝKONNOSŤ PODNIKU	17
2.2.1 Meranie výkonnosti podniku	17
2.2.2 Užívatelia výsledkov výkonnosti podniku.....	18
2.2.3 Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI).....	18
2.3 BALANCED SCORECARD	21
2.3.1 Definovanie metódy Balanced Scorecard	21
2.3.2 Prínos koncepcie BSC pre meranie a riadenie výkonnosti podniku	22
2.3.3 Perspektívy Balanced Scorecard	22
2.3.3.1 Finančná perspektíva	23
2.3.3.2 Zákaznícka perspektíva	24
2.3.3.3 Perspektíva procesov	26
2.3.3.4 Perspektíva učenia sa a rastu	27
2.3.4 Zavádzanie Balanced Scorecard do praxe	27
2.3.4.1 Metodický postup zavádzania BSC	28
2.3.4.2 Časový rámec zavádzania BSC	28
2.4 Využívanie metódy Balanced Scorecard	28
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	30
3.1 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI RUTEX TRADE S.R.O.	30
3.1.1 O spoločnosti	30
3.1.2 Sortiment spoločnosti.....	31
3.1.3 Používané materiály.....	32
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLIA SPOLOČNOSTI	35
3.2.1 Analýza obecného okolia spoločnosti.....	36
3.2.2 Analýza oborového okolia podniku	38
3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA SPOLOČNOSTI	40
3.3.1 Analýza vnútorného prostredia spoločnosti metódou „7 S“	40
3.3.2 Analýza očakávaných dôležitých stakeholders.....	41
3.3.3 Analýza spoločnosti z hľadiska ukazovateľov finančnej výkonnosti.....	42
3.3.3.1 Pomerové ukazovatele	43
3.3.3.2 Absolútne ukazovatele.....	48
3.3.3.3 Rozdielové ukazovatele	49
3.3.3.4 Ostatné ukazovatele	49
3.4 SWOT ANALÝZA.....	51

4	NÁVRH IMPLEMENTÁCIE KONCEPTU BALANCED SCORECARD PRE SPOLOČNOSŤ RUTEX TRADE S.R.O.....	52
4.1	VYTVORENIE ORGANIZAČNÝCH PREDPOKLADOV PRE IMPLEMENTÁCIU	52
4.1.1	Časový harmonogram projektu.....	53
4.1.2	Rozpočet projektu	54
4.1.3	Tím vedený vlastníkom Balanced Scorecard.....	55
4.1.4	Tím vedený externým poradcom	56
4.2	OBJASNENIE STRATÉGIE	56
4.3	TVORBA BALANCED SCORECARD.....	57
4.3.1	Odvodenie strategických cieľov	57
4.3.2	Vybudovanie vzťahov príčin a následkov	64
4.3.3	Výber strategických meradiel a hodnôt	66
4.3.4	Stanovenie cieľových hodnôt.....	68
3.3.4.1	Stanovenie cieľových hodnôt finančnej perspektívy.....	69
3.3.4.2	Stanovenie cieľových hodnôt zákazníckej perspektívy.....	70
3.3.4.3	Stanovenie cieľových hodnôt procesnej perspektívy	70
3.3.4.4	Stanovenie cieľových hodnôt zamestnaneckej perspektívy	71
4.3.5	Zhrnutie strategických meradiel.....	73
4.3.6	Stanovenie strategických akcií.....	74
4.3.6.1	Stanovenie strategických akcií: Finančná perspektíva	74
4.3.6.2	Stanovenie strategických akcií: Zákaznícka perspektíva	74
4.3.6.3	Stanovenie strategických akcií: Perspektíva interných procesov	75
4.3.6.4	Stanovenie strategických akcií: Zamestnanecká perspektíva	75
4.3.6.5	Matica strategických akcií	76
4.4	RIADENIE ROZŠÍRENIA: ROLL-OUT.....	77
4.5	PLYNULÉ NASADENIE A ZAISTENIE NEUSTÁLEHO POUŽÍVANIA BSC	77
4.6	VERIFIKÁCIA PROJEKTU BALANCED SCORECARD	78
4.6.1	Integrácia Balanced Scorecard do systému riadenia.....	78
4.6.1.1	Integrácia do strategického a operatívneho plánovania.....	79
4.6.1.2	Integrácia Balanced Scorecard do systému reportingu.....	79
4.6.1.3	Integrácia do systému riadenia ľudských zdrojov	80
4.6.1.4	Odmeňovanie zamestnancov na základe implementácie BSC	80
4.6.2	Podpora Balanced Scorecard prostriedkami IT	81
4.7	PRÍNOSY A RIZIKÁ SPOJENÉ S IMPLEMENTÁCIOU BALANCED SCORECARD.....	81
4.7.1	Prínosy implementácie Balanced Scorecard	82
3.7.2	Analýza rizík spojených s implementáciou Balanced Scorecard.....	82
3.7.2.1	Identifikácia rizík.....	83
3.7.2.2	Kvantifikácia rizík	84
3.7.2.3	Voľba protiopatrení (metódy znižovania rizika)	86
	ZÁVER.....	89
	LITERATÚRA.....	91
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	94
	ZOZNAM GRAFOV	95
	ZOZNAM OBRÁZKOV	96
	ZOZNAM TABULIEK.....	97

ÚVOD

Aj napriek stabilizačnému faktoru vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie je ekonomické, sociálne a právne prostredie stále veľmi nestabilné a tvorba stratégií má komplexný charakter. Dôvodom k revízií alebo stratégie však nie je len snaha o získanie finančných prostriedkov, ale tiež riešiť problémy spoločnosti a zlepšiť kvalitu fungovania.

Metóda Balanced Scorecard je v oblasti strategického riadenia relatívne mladým nástrojom managementu a vznikla na Harvard Business School v Spojených štátoch amerických. Od svojho vzniku približne pred dvadsiatimi rokmi si získava stále väčšiu popularitu medzi odbornou verejnosťou v akademickej oblasti, ale hlavne, stále viac podnikov ju využíva v praxi.

Hlavnou motiváciou pre vytvorenie tejto metódy bola potrebnosť nástroja, ktorý zjednocuje jednotlivé oblasti riadenia podniku a nezameriava sa len na jeho vybrané časti, ale naopak, syntetizuje všetky oblasti managementu a strategického riadenia a využíva ich k naplňovaniu vízie danej spoločnosti.

Pretože sa jedná o veľmi komplexnú metódu strategického riadenia, je veľmi populárna predovšetkým medzi veľkými podnikmi, ktoré si ju môžu dovoliť finančne aj personálne aplikovať. Pretože sa ale metóda Balanced Scorecard nezameriava len na finančné ukazovatele a neposudzuje spoločnosť iba ako stroj na peniaze, ale berie do úvahy aj ostatné oblasti, stáva sa čoraz viac obľúbenou aj medzi neziskovými organizáciami. Stále ju však veľmi obmedzene využívajú spoločnosti strednej veľkosti a takmer vôbec ju nevyužívajú malé podniky, pre ktoré nie je primárne určená.

Celá práca je rozčlenená do troch častí – teoretickej, analytickej a návrhovej. V teoretickej časti som zhrnula základné východiská práce, ktoré sú potrebné pre objasnenie danej témy. Sú to doterajšie poznatky o metóde Balanced Scorecard a jej využití pre strategické riadenie spoločnosti.

Analytická časť je venovaná stručnému popisu spoločnosti, strategickej analýze a na základe nej vytvorenej identifikácii silných a slabých stránok spoločnosti, ako aj príležitostiam a hrozbám.

V návrhovej časti sa venujem samotnej tvorbe a návrhu strategickej mapy podľa metódy Balanced Scorecard, previazaniu jednotlivých perspektív a stanovenie vhodných meradiel. Práca je tiež doplnená o prínosy a riziká, ktoré aplikácia Balanced Scorecard prináša.

1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE A METODOLÓGIA PRÁCE

Hlavným cieľom je návrh projektu implementácie metódy Balanced Scorecard do strategického riadenia spoločnosti. Primárne ide predovšetkým o manažérsky proces vyvolania zmeny, ktorá upraví myslenie, chovanie a prístup všetkých stakeholders smerom k naplneniu a realizácii vytýčenej podnikovej stratégie. Sekundárnym cieľom je vytvorenie súborov výkonnostných meradiel a ukazovateľov, ktoré podporia splnenie strategických cieľov prostredníctvom realizácie spätnej väzby a napojením sa na systém odmeňovania.

Čiastkové ciele práce sú nasledovné:

- ℵ na základe literárnej rešerše spracovať teoretické východiská pre meranie a riadenie výkonnosti spoločnosti so zameraním na Balanced Scorecard,
- ℵ vykonať analýzu vnútorného aj vonkajšieho prostredia, ktorá odhalí silné a slabé stránky spoločnosti a poukáže na príležitosti a hrozby,
- ℵ navrhnuť projekt implementácie metódy Balanced Scorecard v spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o.,
- ℵ zhodnotiť prínosy a riziká zavedenia metódy Balanced Scorecard v spoločnosti.

Pri spracovaní diplomovej práce boli použité základné **výskumné metódy** a nástroje zo skupiny logických metód, ktoré sú nutné pre získanie potrebných poznatkov. Medzi prvé použité metódy patrí analýza a syntéza. Analýza predstavuje v diplomovej práci rozbor faktov, vlastností a vzťahov v oblasti obchodných a finančných faktorov skúmanej spoločnosti s cieľom odhalenia rôznych stránok a vlastností javov a procesov, ich stavbu, vyčleňovanie etáp a podobne. Syntéza nám umožňuje spoznávať spoločnosť ako jediný hospodársky celok, pričom sa jedná o spojovanie poznatkov získaných analytickým postupom. Syntézou môžeme doceliť základ pre zovšeobecnenie, prípadne porovnanie odborovej úrovne.

Ďalšími použitými metódami sú metódy abstrakcie a konkretizácie. Abstrakciou si vytvoríme predpoklady pre zistenie podstaty procesu, teda predpoklady pre zistenie vlastností a vzťahov, ktoré sú pre nás podstatné. V konkretizačnom pohľade nám táto metóda odráža špecifický

obor podnikania, a to výrobu a predaj funkčnej bielizne a zároveň zachová faktor času a priestoru.

Poslednými použitými metódami sú metódy indukcie a dedukcie, za pomocou ktorých odhalím podstatu predmetu či celej oblasti javov a vyvodím z nich nové poznatky a závery.

Pre zachovanie objektivity a úplnosti sa však musíme na jednotlivé metódy pozerat' komplexne v celej ich šírke a vo svojich vnútorných a vonkajších súvislostiach. Každá metóda obsahuje podstatné úlohy a činnosti, ktoré sú potrebné k dôslednému pochopeniu danej problematiky.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V teoretických východiskách práce som popísala teoretické poznatky, ktoré sú potrebné pre pochopenie danej tematiky. Za najdôležitejšie z nich považujem teoretické východiská z oblasti strategického riadenia, výkonnosti podniku a samotného Balanced Scorecard.

2.1 Strategické riadenie

Význam strategického riadenia spočíva v tom, že zahŕňa najdôležitejšie rozhodnutia manažérov vrcholovej úrovne. (1, s. 11)

„Dôležité je, aby prístup k strategickému rozhodovaniu fungoval, a nie aby bol v jednoznačnom súlade s akýmkoľvek modelom.“ (3, s. 12)

2.1.1 Definovanie stratégie

Pojatie stratégie je v rôznych literatúrach rôzne, T. Mallya stratégiu definuje ako dráhu smerujúcu k vopred stanoveným cieľom, ktorá je tvorená podnikateľskými, konkurenčnými a funkcionálnymi oblasťami prístupu, ktoré sa management snaží uplatniť pri vymedzovaní pozície podniku a pri riadení celkovej skladby jeho činností. (2, s. 17)

Podľa Johnsona, Scholese a Whittingtona stratégia predstavuje dlhodobý smer a pole pôsobnosti podniku, prostredníctvom ktorých podnik dosiahne výhodu v meniacom sa prostredí vďaka usporiadaniu zdrojov a schopností s cieľom splniť očakávania stakeholderov. (7, s. 91)

2.1.2 Stratégia podniku

Podľa R. Zicha sú vo vzťahu k stratégií podniku definované nasledujúce východiská, ktoré pomáhajú formulovať stratégiu podniku.

- ⌘ Stratégia je spájovaná s dlhodobým fungovaním podniku alebo akéhokoľvek subjektu, pre ktorý je stvorená.
- ⌘ Stratégia má byť spätá s dosiahnutím konkrétnych cieľov.
- ⌘ Stratégia zasahuje a čerpá z mnohých oblastí.
- ⌘ Prijatie konkrétnej stratégie je spravidla dosť zásadným rozhodnutím, ovplyvňujúci podstatnú časť alebo dokonca celú firmu.
- ⌘ Stratégia musí zohľadniť ako prostredie, v ktorom má byť realizovaná, tak zdroje, ktoré sú k dispozícii. (3, s. 12)

2.1.3 Proces strategického riadenia

Proces strategického riadenia delíme podľa J. Srpovej do piatich fáz:

- ⌘ **Prvá fáza** zahŕňa identifikáciu súčasnej misie, vízie a cieľov podniku. Má za úlohu zistiť skutočný stav strategického riadenia a presne určiť, čo chce podnik dosiahnuť, určiť hlavný dôvod existencie podniku.
- ⌘ **Druhá fáza** sa zaoberá strategickou analýzou vonkajšieho, odvetvového a vnútorného prostredia podniku.
- ⌘ **Tretou fázou** je formulácia stratégie pomocou jasného súboru odôvodnených opatrení.
- ⌘ **Štvrtá fáza** je implementácia stratégie, ktorá sa zaoberá zladením organizačnej štruktúry a procesov so zvolenou stratégiou.
- ⌘ **Piatá fáza** je hodnotenie a kontrola stratégie, ktorá má za úlohu monitorovať vývoj implementácie zvolenej stratégie a iniciovať nápravné kroky, pokiaľ sú nutné. (4, s. 129 – 130)

2.1.3.1 Vízia a misia

Vízia je stav, ku ktorému podnik z dlhodobého hľadiska smeruje. Zvyčajne býva vyjadrená pomerne obecné. (3, s. 14 – 15)

Misia je určitý rámec vymedzujúci spôsob chovania firmy na ceste k vízií. Vymedzuje, akým spôsobom stratégia naplňuje záujmy vlastníka, ako sa profiluje voči svojmu okoliu a tiež zohľadňuje interné faktory. (3, s. 14 – 15)

2.1.3.2 Strategická analýza

Strategická analýza zahŕňa:

- ⌘ **analýzu vonkajšieho prostredia (makroprostredia)** v rámci ktorej sa podnik snaží nájsť okolité faktory a ich vplyv na fungovanie podniku (politické, ekonomické, sociálne a technologické),
- ⌘ **analýzu odvetvového okolia (mikrookolia)** v rámci ktorého podnik zohľadňuje hrozbu potenciálnych konkurentov, silu zákazníkov a dodávateľov, hrozbu substitútov a úroveň konkurenčnej rivality v odvetví,
- ⌘ **analýzu vnútorného prostredia** v rámci ktorej zisťujeme, aký je stav všetkých aktivít vnútri podniku a aká je ich previazanosť v rámci celého hodnotového reťazca. Výsledkom je určenie silných a slabých stránok podniku a kľúčové oblasti vnútri podniku, ktoré vyžadujú viac pozornosti alebo priorit. (2, s. 39 – 87)

2.1.3.3 Formulácia stratégie

Formulovanie stratégie predstavuje významnú tvorivú aktivitu, realizovanú spravidla tímovo. K formulácii stratégie pristupujeme na základe výsledkov prevedenej situačnej analýzy. (4, s. 133)

Základné stratégie sa podľa M. Portra delia na stratégie vodcovského postavenia v nízkych nákladoch, diferenciacii a úzkeho zamerania.

- ⌘ **Stratégia nízkych nákladov** sa snaží o využitie všetkých možných ciest, ktoré v konečnom dôsledku budú znamenať, že podnik v danom odvetví bude mať nízke výrobné, distribučné a prípadné ďalšie nízke náklady, čo sa priaznivo premietne do konečných cien.

- ⌘ **Stratégia diferenciácie** smeruje k získaniu konkurenčnej výhody z dôvodu jedinečnosti (výrobkov či služieb), ktoré kupujúci oceňujú. Diferenciácia sa môže týkať aj sprievodných služieb, ako sú inštalácie, servisná podpora, distribučné cesty, spôsob financovania.
- ⌘ **Stratégia úzkeho zamerania** hľadá záujem zákazníkov o špecifický druh výrobkov alebo služieb a prispôbuje produkciu tomuto cieľovému segmentu, ktorý je v rámci daného odvetvia ostatnými konkurentmi uspokojovaný nedostatočne. (5, s. 23 – 80)

2.1.3.4 Implementácia stratégie

Užitočným nástrojom pre implementáciu stratégie je **Balanced Scorecard (BSC)**. Vytvára väzbu medzi stratégiou a operatívnou činnosťou s dôrazom na meranie výkonu.

Aplikácia Balanced Scorecard má nasledujúce kroky:

- ⌘ **Stanovenie cieľov** – pri stanovovaní cieľov sa vychádza zo schválenej stratégie podniku a strategických cieľov. Ciele sa stanovujú v nasledujúcich oblastiach:
 - ⌘ financie,
 - ⌘ zákazníci,
 - ⌘ interné procesy,
 - ⌘ zamestnanci (učenie sa a rast).
- ⌘ **Prepojenie súvislostí** - kľúčovou úlohou je prepojenie cieľov vo všetkých štyroch oblastiach a stanoviť váhy pre jednotlivé ukazovatele.
- ⌘ **Určenie meradiel a cieľových hodnôt** – stanovené ciele je treba kvantifikovať, stanoviť meradlá a cieľové hodnoty.
- ⌘ **Zapojenie do bežných systémov** – Balanced Scorecard slúži ako nástroj riadenia podniku prostredníctvom strategických cieľov a ukazovateľov. Každý manažér je zainteresovaný na splnení akčných programov a stanovených ukazovateľoch. (6, s. 11 – 130)

2.1.3.5 Kontrola stratégie

Priebeh realizácie stratégie je treba pravidelne kontrolovať. Zmyslom je zistiť:

- ⌘ či vývoj vnútorných podmienok v podniku je v súlade s predpokladmi,
- ⌘ či vývoj trhu, situácie u zákazníkov a u konkurencie zodpovedá predpokladom,
- ⌘ či nedochádza k významným odchýlkam vonkajšieho prostredia.

Realizácia kontroly môže mať charakter:

- ⌘ **Controllingu**, ktorý slúži k pravidelnej kontrole plnenia plánovaných cieľov. V určitých intervaloch (ročných, štvrťročných, mesačných) sú monitorované stanovené merateľné veličiny odrážajúce stav realizácie stratégie, ktoré sú konfrontované s predpokladanými hodnotami pre dané obdobie. Na základe porovnania plánu a skutočnosti sú určované odchýlky a sú prijímané príslušné opatrenia.
- ⌘ **Interného auditu**, ktorý slúži k posúdeniu priebehu a spôsobilosti procesov, ktoré sú kľúčové pre zabezpečenie strategických zámerov. (4, s. 136 – 137)

2.2 Výkonnosť podniku

Výkonnosť predstavuje súhrn viacerých faktorov a v podniku je vnímaná ako širokospektrálny pojem zahŕňajúci hospodárnosť a efektívnosť všetkých podnikových procesov, ktoré vedú k dosiahnutiu špecifikovaného cieľa. (12)

2.2.1 Meranie výkonnosti podniku

Vstupy a výstupy podnikateľského procesu je možné merať najrôznejším spôsobom, buď v naturálnom alebo v peňažnom (hodnotovom) vyjadrení. Peňažné (hodnotové) vyjadrenie vstupov a výstupov, vrátane celého procesu ich transformácie, je predmetom účtovníctva. (8, s. 14 – 16)

Informácie o výkonnosti podniku, o jeho schopnosti zhodnotiť spotrebované zdroje v danom období a vytvárať vlastnou činnosťou zisk, sú dôležité pre posúdenie jeho procesu tvorby výkonu a jeho potenciálneho rozvoja. Informácie o výkonnosti sú obsiahnuté hlavne vo výsledovke. (8, s. 14 – 16)

Meranie finančnej pozície, výkonnosti a zmeny vo finančnej pozícii spolu navzájom súvisia. Odrážajú rôzne aspekty rovnakých transakcií, umožňujú ich komplexnú analýzu. (8, s. 14 – 16)

„Základným kritériom pro posúdenie výkonnosti podniku je čistá súčasná hodnota.“ (13, s. 80)

2.2.2 Užívatelia výsledkov výkonnosti podniku

„Ekonomické výsledky podniku prirodzene zaujímajú nielen vlastníkov kapitálu a manažérov, ale tiež napríklad štátne orgány, obchodných partnerov a zamestnancov.“ (8, s. 16)

Z hľadiska vzťahov subjektov k podniku sa užívatelia členia na:

- ☞ externí užívatelia,
- ☞ interní užívatelia,
- ☞ štát (v súvislosti so splnením daňových povinností).

Účtovné zobrazenie podnikateľského procesu pre externých užívateľov je cieľom účtovných informácií **finančné účtovníctvo**, pre interných užívateľov **manažérske účtovníctvo** a pre splnenie daňovej povinnosti **daňové účtovníctvo** (daňová evidencia). (8, s. 17)

2.2.3 Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI)

Kľúčové ukazovatele výkonnosti sú srdcom systému Balanced Scorecard. Merajú úroveň plnenia strategických cieľov - vychádzajú z daného meracieho systému a cieľových hodnôt

strategických cieľov. Každý strategický cieľ musí byť SMART, teda dostatočne ambiciózny, špecifický (korektný a relevantný), merateľný a monitorovateľný v čase. (10, s. 94 – 95)

V nasledujúcej tabuľke sú typické kľúčové ukazovatele výkonnosti:

Tabuľka 1: Typické kľúčové ukazovatele výkonnosti

Organizačná jednotka firmy	Typické KIP
Stratégia	Podiel a pozícia na trhu, tržby, zisk, rating, medziročný rast, tržná hodnota firmy
Financie	EVA, ROCE, ROA, cash – flow, likvidita, solventnosť, dane, pracovný kapitál, režijné náklady, personálne náklady, fixné náklady, variabilné náklady, aktivita/zamestnanec, tržby/aktíva, zisk/zamestnanec, pridaná hodnota/zamestnanec/zákazník
Predaj	Plnenie predajného plánu po segmentoch trhu, náklady na predaj, zásoba práce – množstvo a kvalita (objednávky, backlog), počet ponúk/predaj, predajná cena a marža, zľavy, zisk/zákazník, noví zákazníci, stratení zákazníci, predaj nových produktov/služieb/zákazník, index spokojnosti zákazníkov
Zákaznícky servis	Oprávnené reklamácie, doba vybavenia sťažnosti, vrátené produkty, poškodené produkty, zrušené objednávky, nezaplatené faktúry, počet hovorov na call centrum, doba odozvy, index efektívnosti servisu, index spokojnosti zákazníkov, náklady na servis/zákazník
Vývoj produktov	Náklady na vývoj produktov, doba uvedenia produktu na trh, počet modifikácií, neúspešné uvedenie produktu na trh
Výroba	Náklady, chybné kusy, vyťaženie kapacity, zásoba práce, výrobný čas, skladové zásoby, práce vo výrobe
Ľudia	Fluktuácia, priemerný vek, priemerná mzda, tréningové hodiny/zamestnanec, absencie, neobsadené pozície, index spokojnosti zamestnancov, kompetenčné deficit

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 10, s. 96

2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard rozširuje súbor cieľov podnikateľskej jednotky za hranice bežných súhrnných finančných meradiel. Management podniku už môže merať, ako jeho podnikateľské jednotky vytvárajú hodnotu pre súčasných aj budúcich zákazníkov a ako sa musí zlepšiť kvalita ľudských zdrojov, systémov a spôsobov práce, bez ktorých nie je možné zvyšovanie budúcej výkonnosti. (15, s. 20 – 21)

2.3.1 Definovanie metódy Balanced Scorecard

Balanced Scorecard môžeme definovať ako cestu alebo spôsob, ako harmonizovať firemnú víziu s ľudskými a kapitálovými zdrojmi a dennodennými činnosťami. (10, s. 96)

Metóda Balanced Scorecard je jednou z nových sofistikovaných metód hodnotenia podniku, ktoré kombinujú kvantitatívne informácie získavané z účtovníctva podniku s informáciami kvalitatívnymi. (9, s. 17)

Balanced Scorecard je strategický systém riadenia výkonnosti pro celou firmu. Je to nástroj komunikácie, ktorý ozrejmuje strategickú výkonnosť pre každého zamestnanca firmy. (10, s. 96)

Metóda Balanced Scorecard je jednou z najprepracovanejších a v súčasnosti najznámejších prístupov v oblasti výkonnosti podniku. Systém tohto hodnotenia bol vytvorený v nadväznosti na zmeny, ktoré sa odohrali v svetovej ekonomike v poslednej tretine 20. storočia a vyžadovali prehodnotenie prístupov k meraniu výkonnosti založenej výhradne na základe finančných ukazovateľov. (9, s. 17)

Je to tiež spôsob, ako sa pozeráť na finančnú a nefinančnú výkonnosť firmy na základe spätnej väzby. (10, s. 96)

Balanced Scorecard vytvára väzbu medzi stratégiou podniku a jeho operatívnymi činnosťami, pričom na podnik pozerá zo štyroch rozdielnych dimenzií (financie, zákazník, procesy

a inovácie). Ukazovatele sa zameriavajú na budúcnosť, pričom je dôraz kladený na ich vzájomnú vyváženosť a nadväznosť na strategické ciele. (9, s. 17)

„Dobre zostavený a implementovaný Balanced Scorecard má tieto charakteristiky:

- ☞ je podporovaný zhora managementom firmy, ktorý ho verifikuje a akceptuje,*
- ☞ je založený na reťazi kauzálnych vzťahov,*
- ☞ je smerovaný k posilneniu a meraniu výkonnosti firmy,*
- ☞ je určený k vyváženiu očakávania záujmových skupín,*
- ☞ je neoddeliteľný od strategických zmenových iniciatív, ktoré štartuje a priebežne vyhodnocuje.“ (10, s. 97)*

2.3.2 Prínos koncepcie BSC pre meranie a riadenie výkonnosti podniku

Zmena, ktorú koncepcia Balanced Scorecard priniesla, bolo rozšírenie a prepojenie merania výkonnosti podniku z čisto finančných (hodnotových) ukazovateľov na meradlá aj z ďalších prierezov, tzv. perspektív činnosti podniku.

Perspektívy znamenajú pohľad z rôznych uhľov na jednu a tu istú vec, a to na činnosť podniku, jeho riadenie, stratégiu. Balanced Scorecard by mal popísať postupnosť hypotéz o vzťahoch príčiny a dôsledkov medzi výstupnými meradlami (syntetické finančné ukazovatele – napríklad zisk) a ich hybnými silami (finančné a naturálne ukazovatele vývoja jednotlivých perspektív).

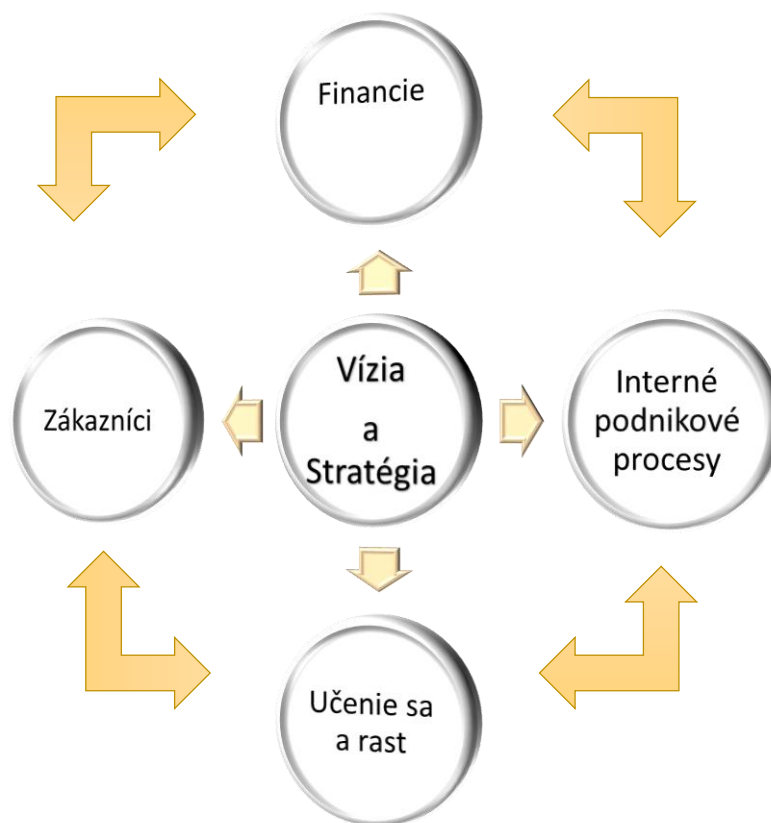
2.3.3 Perspektívy Balanced Scorecard

Štyri základné perspektívy, ktoré sú najčastejšie v súvislosti s koncepciou Balanced Scorecard uvádzané sú:

- ☞ hodnotová (finančná) perspektíva,
- ☞ zákaznícka perspektíva,
- ☞ perspektíva interných procesov,

3 perspektíva rastu. (8, s. 44 – 45)

Obrázok 1: Štyri základné perspektívy BSC



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 6, s. 71 – 79

2.3.3.1 Finančná perspektíva

Vo finančnej perspektíve ide o sledovanie spokojnosti vlastníkov – uspokojovanie ich záujmov, aby pre nich bol podnik dostatočne výkonným nástrojom na peniaze, zdrojom prestíže a moci. V tejto súvislosti je potrebné merať úroveň naplňovania základného kritéria pre hodnotenie podnikania – čistej súčasnej hodnoty. (13, s. 156)

Ideálnym nástrojom pre vytvorenie finančnej kauzálnej mapy je model INFA. Predstavuje skelet, na ktorý možno zavesiť všetky ostatné dimenzie. Je vyústením a koncentrovaným vyjadrením všetkého, čo sa v podniku odohráva. (13, s. 156)

Finančné veličiny vyjadrujú a mapujú, čo sa v podniku odohralo, deje alebo bude diať. (13, s. 156)

Základnými finančnými meradlami sú:

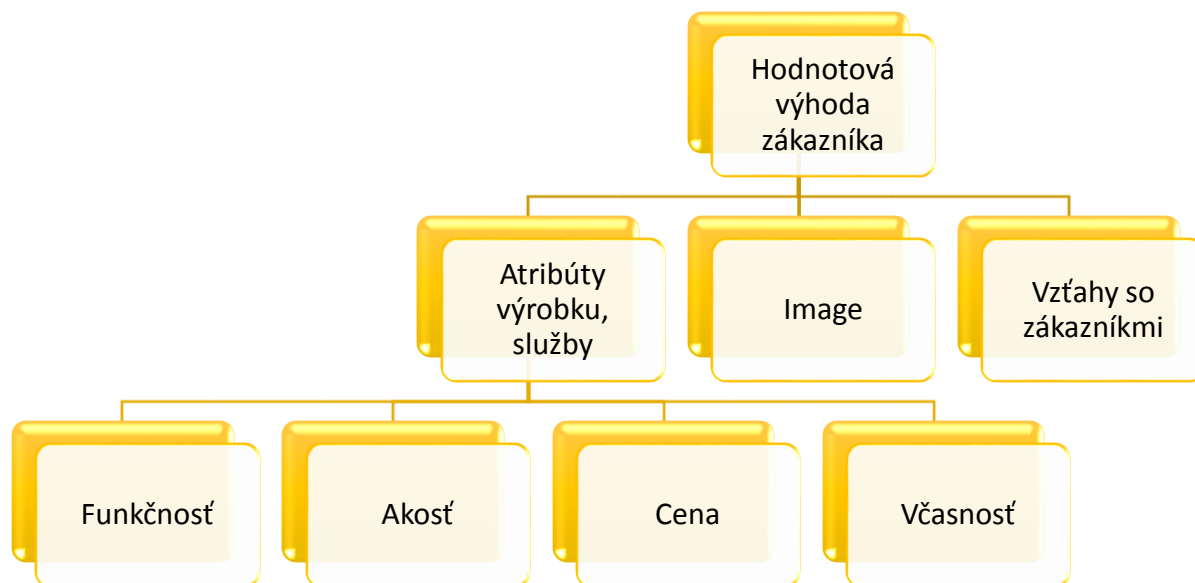
- § ROI/EVA,
- § ziskovosť,
- § rast obratu,
- § produktivita znižovania nákladov. (15, s. 275)

2.3.3.2 Zákaznícká perspektíva

V zákazníckej perspektíve sa jedná o sledovanie spokojnosti zákazníkov, teda úrovne uspokojovania ich záujmov takým spôsobom, aby pre nich podnik bol tým najlepším dodávateľom, ktorého budú preferovať a bez ktorého si svoj život ani nedokážu predstaviť. Patrí sem práca s trhom – úroveň marketingu. (13, s. 158 – 159)

Vyššie a stabilnejšie tržby môže podnik doceliť prostredníctvom spokojnosti zákazníkov, ktorá vyvoláva lojalitu. Zákazníci sú spokojní, ak považujú za priaznivú reláciu užitočnosť výrobku a jeho ceny. Užitočnosť výrobku posudzujú zákazníci podľa toho, či im prináša hodnotovú výhodu. Hodnotová výhoda je vlastnosť výrobku, kvôli ktorej zákazník výrobok kupuje (obrázok č. 2). (13, s. 158 – 159)

Obrázok 2: Hodnotová výhoda zákazníka



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 13, s. 159

Poskytnutie hodnotovej výhody pre zákazníka je hybnou silou dosiahnutia žiaducich hodnôt základných meradiel zákazníckej perspektívy. Je dôležité zákazníkom poskytnúť to, čo chcú. Z toho dôvodu musíme najskôr odhaliť ich požiadavky a prania a vytvoriť si profil ideálneho zákazníka segmentu, na ktorý sme sa rozhodli zacieliť. Podľa toho je potom možné stanoviť ciele v kľúčových vlastnostiach výrobku a potom meradla pre ich riadenie. (13, s. 159)

Základnými meradlami pre zákazníkov sú:

- ⌘ podiel na trhu,
- ⌘ získanie zákazníka,
- ⌘ udržanie zákazníka,
- ⌘ produktivita znižovania nákladov. (15, s. 275)

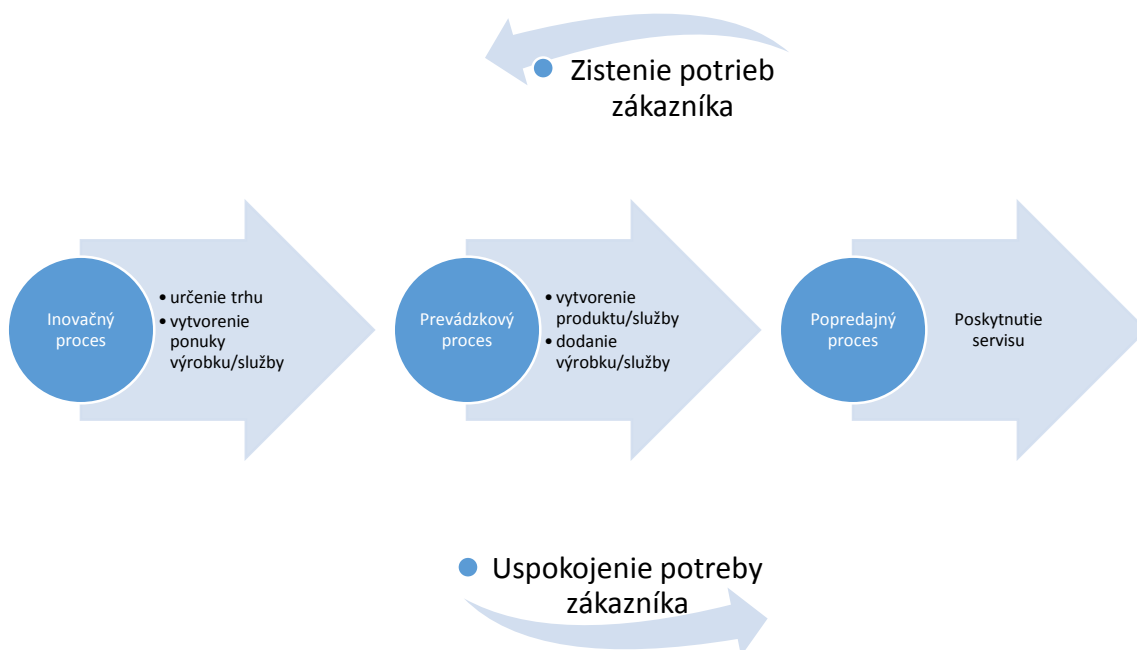
2.3.3.3 Perspektíva procesov

Perspektíva procesov rieši, ako vyrábať, aby boli spokojní zákazníci a prostredníctvom nich aj vlastníci. Procesy je potrebné optimalizovať, aby výstup podniku mal parametre požadované zákazníkmi a pritom boli uskutočňované čo najhospodárnejšie. (13, s. 160)

Hodnotový reťazec interných podnikových procesov zahŕňa tri základné procesy:

- § **inovačný proces** – skúmanie a objavovanie novo sa objavujúcich alebo skrytých potrieb zákazníkov a následné pretváranie výrobkov alebo služieb, aby týmto potrebám zodpovedali,
- § **prevádzkový proces** – cieľom je bezporuchová prevádzka a znižovanie výrobných nákladov a nákladov na služby,
- § **popredajný proces** – služba zákazníkovi po prvotnom predaji alebo dodávke výrobku či služby. (15, s. 89)

Obrázok 3: Perspektíva interných podnikových procesov - obecný model hodnotového reťazca



Zdroj: Vlastné spracovanie

2.3.3.4 Perspektíva učenia sa a rastu

„Ciele v perspektíve učenie sa a rast vytvárajú infraštruktúru, ktorá umožňuje, aby mohli byť dosiahnuté ciele v troch predchádzajúcich perspektívach.“ (15, s. 112)

V perspektíve učenie sa a rastu je sledovaná spokojnosť zamestnancov, ktorí sú vykonávateľmi firemných procesov a naplňovateľmi vôle vlastníka a prání zákazníkov. V tejto súvislosti je potrebné zvyšovať úroveň lojality zamestnancov a ich schopnosti byť nositeľmi činov tvorivej povahy, inovácií. (13, s. 160)

Tri základné oblasti perspektívy učení sa a rastu:

- ⌘ schopnosti zamestnancov,
- ⌘ schopnosti informačného systému,
- ⌘ motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť. (15, s. 113)

Základnými meradlami pre učenie sa a rast sú:

- ⌘ spokojnosť zamestnancov,
- ⌘ udržanie zamestnancov,
- ⌘ produktivita zamestnancov. (15, s. 275)

2.3.4 Zavádzanie Balanced Scorecard do praxe

Výsledkom celého procesu zostavovania Balanced Scorecard nie je vystihnúť všetky procesy, ale vytipovanie a postihnutie dôležitých faktorov, ktoré výkonnosť podniku utvárajú. Pri zmene okolitých podmienok je nutné meniť aj maticu Balanced Scorecard. (14, s. 199)

Iba úspešná implementácia Balanced Scorecard môže prispieť k výraznému zvýšeniu výkonnosti podniku a následne aj k rastu konkurencieschopnosti. (11, s. 25)

2.3.4.1 Metodický postup zavádzania BSC

Postupové kroky pre zavádzanie Balanced Scorecard som prevzala od doc. V. Bartoša a sú v nasledujúcom poradí:

1. zhodnotenie pripravenosti podniku, formulácia a odsúhlasenie zadania,
2. vytvorenie personálneho a informačného zabezpečenia projektu,
3. vytvorenie plánu implementácie projektu,
4. návrh a stanovenie cieľových hodnôt ukazovateľov a zahájenie benchmarkingu,
5. prevedenie merania a zhromaždenia informácií z benchmarkingu,
6. vyhodnotenie a návrhy na opatrenie. (11, s. 25)

2.3.4.2 Časový rámec zavádzania BSC

Zavádzanie Balanced Scorecard trvá približne 16 týždňov, pričom najväčší podiel času pripadá na rozhovory, workshopy a stretávanie skupín. Manažéri majú medzi stretnutiami čas premýšľať o štruktúre BSC, o stratégií a informačnom systéme a o samotných manažérskych procesoch, ktoré mu až teraz dajú význam. (15, s. 260)

Do konca šiesteho týždňa je navyše zamestnaný architekt, po prvom workshope za väčšina zodpovednosti za vývoj zostáva na vrcholovom managemente. Architekt už zastáva len pozíciu pomocníka – pomáha pripravovať stretávanie skupín a asistuje pri ich vedení. (15, s. 260)

2.4 Využívanie metódy Balanced Scorecard

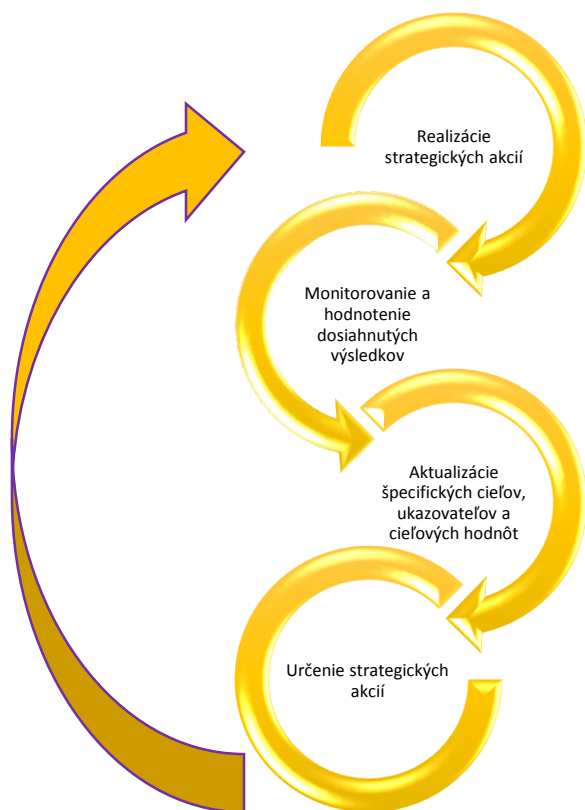
Po ukončení zavádzania metódy Balanced Scorecard ju využívame ako nástroj strategického riadenia, kedy na základe realizácie stanovených opatrení, akčných plánov a projektov pre

dosiahnutie stanovených cieľov vyhodnocujeme trend v dosahovaní plánovaných hodnôt ukazovateľov a prevádzame prípadné korekcie. (1, s. 133)

Pri využívaní Balanced Scorecard sa cyklicky opakujú nasledujúce činnosti:

- ℵ realizácie strategických akcií,
- ℵ monitorovanie a hodnotenie dosiahnutých výsledkov,
- ℵ aktualizácie špecifických cieľov, ukazovateľov a cieľových hodnôt,
- ℵ určenie strategických akcií. (1, s. 133)

Obrázok 4: Opakujúce činnosti pri využívaní BSC



Zdroj: Vlastné spracovanie

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Analýza súčasného stavu zahŕňa predstavenie spoločnosti, ponúkaný sortiment a analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia.

3.1 Predstavenie spoločnosti Rutex Trade s.r.o.

Obchodné meno: RUTEX TRADE s.r.o.

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Sídlo spoločnosti: Drietoma 709, 913 03 Drietoma, Slovensko

Základný kapitál: 6639 €

Počet zamestnancov: 96

Rok založenia: 1991

3.1.1 O spoločnosti

Spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. bola založená v roku 1991 ako šijacia dielňa voľnočasového oblečenia. Rozsiahla produkcia, vlastná výroba pletenín spolu s dlhoročnými skúsenosťami v oblasti textilu, boli základnými piliermi v rozvoji a v boji s konkurenciou na textilnom trhu. Dnes je RUTEX TRADE s.r.o. vysoko stabilná textilná firma s výrobou voľnočasovej módy, módy pre fitness a tiež termobielizne, ktorá je zastúpená pod značkou Termovel na slovenskom, českom a zahraničnom trhu. Medzi úspechy spoločnosti RUTEX TRADE môžeme zaradiť nielen maloobchodnú sieť predajní, v ktorých majú zastúpenie, ale aj obliekanie profesionálov, ako sú športovci, záchranári, horolezci, polícia a armáda Slovenskej a Českej republiky. (16)

Spoločnosť je od roku 2005 držiteľom certifikátu ISO 9001, čo dokazuje stabilitu a kvalitu systému. Krédom a poslaním tejto spoločnosti je v prvom rade kvalita výrobkov, dizajn, prijateľná cena a hlavne spokojnosť zákazníka. (16)

3.1.2 Sortiment spoločnosti

Spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. svoj sortiment rozdeľuje na dámske, pánske a detské športové a outdoorové oblečenie a doplnky. (17) Podrobnejšie členenie je uvedené v nasledujúcej schéme:

Sortiment spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o.:

☞ DÁMSKE ŠPORTOVÉ A OUTDOOROVÉ OBLEČENIE

- ☞ Trička krátky rukáv
- ☞ Trička dlhý rukáv
- ☞ Spodné prádlo
- ☞ Spodky
- ☞ Bundy, mikiny, roláky
- ☞ Dámske nohavice

☞ PÁNSKE ŠPORTOVÉ A OUTDOOROVÉ OBLEČENIE

- ☞ Trička krátky rukáv
- ☞ Trička dlhý rukáv
- ☞ Spodné prádlo
- ☞ Spodky
- ☞ Bundy, mikiny, roláky
- ☞ Pánske nohavice

☞ DETSKÉ ŠPORTOVÉ A OUTDOOROVÉ OBLEČENIE

- ☞ Set trička s dlhým rukávom a spodky
- ☞ Kukly

☞ DOPLNKY

- ☞ Čiapky
- ☞ Kukly

- ⌘ Ponožky
- ⌘ Podkolenky

3.1.3 Používané materiály

Spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. využíva pri výrobe svojich produktov nasledujúce materiály:

⌘ POP – 100% polypropylén micro

Výrobky vyrobené z micro polypropylénovej pleteniny umožňujú rýchly odvod kapilárnej vlhkosti z povrchu tela. Bielizeň Termovel má ploché švy a vytvorený anatomický strih, ktorý sa príjemne prispôsobuje telu a funkciu odvodu vlhkosti znásobuje.

Hlavnou prednosťou tohto inovovaného vlákna je schopnosť maximálneho odvodu vlhkosti z povrchu pokožky na vonkajšiu stranu textilu (tzv. knôtový efekt), udržanie stáleho pocitu sucha a komfortu pri vysokom fyzickom zaťažení v extrémnych podmienkach. Vďaka nízkej tepelnej vodivosti je vaše telo chránené pred vonkajšou teplotou, takže Vás výrobky značky Termovel budú v teple chladit' a v zime hriať. Výrobky sú použiteľné celoročne na športové aktivity, bežné nosenie a zdravotné účely ako prvá vrstva v zime alebo jediná vrstva v lete.

⌘ PROLEN

Prolen je polypropylénové tvarované syntetické vysokorozťažné vlákno zložené z viacerých elementárnych vlákien. K jeho prednostiam patrí antistatická úprava a dobré tepelno - izolačné vlastnosti pri nízkej hmotnosti. Najväčšou výhodou je nízky príjem vlhkosti: 0,01% nasiakavosť pri bežnej vlhkosti prostredia. Taktiež je odolný voči plesniam a mikroorganizmom a pri styku s pokožkou nevyvoláva žiadne alergie.

⌘ PROLEN® SILTEX

Prolen® Siltex je špeciálne vlákno, modifikované antibakteriálnym aditívom na báze biogénnych iónov STRIEBRA, ktoré neškodí telu ani životnému prostrediu.

Ióny striebra bránia rastu baktérií, húb a plesní, redukujú nepríjemné pachy, udržiavajú biologickú rovnováhu pokožky a nastolia hygienickú sviežosť výrobku počas športovania i oddychu. Pretože je antibakteriálne aditívum aplikované do hmoty vlákna, permanentne zostáva v textílii zachované aj po niekoľkonásobnom praní.

3 PES – PCE

Výrobky z hydrofilného polyesterového vlákna vďaka svojmu profilu a vylepšenia vláknovej technológie odvádzajú enormné množstvo vlhkosti z povrchu pokožky na vonkajšiu stranu textílie, pričom ju rozvádza do plochy a tým zefektívňuje jej odparovanie.

Svojimi mimoriadnymi vlastnosťami redukuje priamo teplotu kože, znižuje srdcovú frekvenciu pri telesnej činnosti a udržiava hydratáciu organizmu na požadovanej úrovni. Zabezpečuje komfort chladivého pocitu v každej situácii. Vďaka výbornej elasticite a optimálnej jemnosti materiálu vyniká vysokým komfortom a pohodlím pri nosení. Výrobky sú použiteľné celoročne k športovým aktivitám, bežnému noseniu a oddychu ako prvá vrstva v zime alebo ako jediná vrstva v lete.

Výrobky zhotovené z materiálu polyester / elastan majú vďaka počesanej úprave jedinečnú schopnosť tepelnej izolácie pri maximálnom pohodlí a odvodu vlhkosti z povrchu tela. Tvarovú stálosť výrobku zabezpečuje značkový elastan Lycra.

3 MODAL ®

Modal ® patrí do skupiny celulóзовých vlákien. Táto celulóza sa vyrába z bukového dreva.

Modal ® pomáha urýchľovať odvod potu pomocou knôtového efektu, zlepšuje dotyk a fyziologické vlastnosti. Pri polypropylénovej vrstve je použité antibakteriálne vlákno Prolen ® Siltex.

Vďaka hladkému povrchu vlákien, ktoré zabraňujú porušeniu štruktúry počas prania, zostáva vlákno mäkké, pružné, s hodvábnym leskom dokonca aj po opakovanom praní.

Ióny striebra bránia rastu baktérii a plesní, redukovávajú nepríjemný pach a udržiavajú biologickú rovnováhu pokožky počas športových alebo rekreačných aktivít.

3 WOLL

Prirodzené riešenie pre funkčné oblečenie - najlepšia Merino vlna, ktorá sa nosí ako prvá vrstva.

Ovčia vlna je unikátny textilný materiál s obdivuhodnou a neporaziteľnou kombináciou funkčných vlastností: termoregulačná schopnosť, priedušnosť, schopnosť odvádzať pot, má antibakteriálne účinky, chráni pred UV žiarením, je elastická a hypoalergénna.

Vlákno Extra Merino Fine - prirodzený termoregulačný efekt vlny zabezpečuje to, že v lete chladí a v zime hreje. Vlna ako jediný materiál hreje vo vlhkom stave.

Oblečenie absorbuje vlhkosť z povrchu tela a transportuje ju na povrch, kde sa vyparí. To znamená, že oblečenie zabraňuje poteniu.

Vlna ako prírodný materiál je antibakteriálna. Redukuje tvorbu baktérií, ktoré spôsobujú nepríjemný zápach. Vlna hreje, chráni, udržiava telesný komfort a je ľudskému organizmu najviac priaznivá zo všetkých známych textilných vlákien.

3 BAMBOO

Bambusové vlákno nasáva pot tak, že pokožku nevysušuje, ale prebytočné množstvo potu vždy odvedie. Funkčné prádlo sa nelepí ani pri najväčších teplotách alebo pri namáhavej práci.

Vnútorňa štruktúra bambusového vlákna je podobná ako pri umelo vyrábaných vlákien, ktoré sa používajú na funkčné prádlo. Bielizeň má tak aj podobné termoregulačné vlastnosti - v lete chladí a v zime hreje. V teplom počasí zostáva bambusové vlákno o 2 až 3 stupne chladnejšie ako klasická bavlna. Naopak, v zime príjemne zahreje.

Bambusové vlákno obsahuje prírodnú látku, ktorá má antibakteriálne a bakteriostatické vlastnosti. Dokáže tak zničiť až 70% baktérií a zabraňuje nepríjemnému zápachu. Zároveň má aj protiplesňové a antistatické vlastnosti.

3 LOMBARDIA

Vysoko funkčný z rubovej strany pobrusený osnovný úplet v zložení Polyamid / Lycra zabezpečuje vysoký komfort, ohybnosť, výborné tepelno - izolačné vlastnosti, dobrú priedušnosť, odvod potu a dlhú životnosť. Materiál bol dôsledne vyvinutý na najlepšiu technológiu, ktorá dnes existuje.

Technológia pletenia zabezpečuje, že úplet aj po veľkom natiahnutí a namáhaní nepúšťa očka. Kvalitné priadze a úprava zabezpečujú výbornú antipílingovú úpravu. Odevy vyrobené z tohto materiálu sú vhodné na športy ako outdoor, jazda na bicykli, beh, bežky, golf, lyžovanie, zimné, ale aj iné športy.

3 TECNOPILE

Tieto výrobky z materiálu od firmy Pontetorto Vám poskytnú optimálne pohodlie pri najnižšej možnej hmotnosti.

Na výrobu mikrovlákn je použitá priadza s viac než 250-jemnými vláknami na priestore s veľkosťou pol milimetra. Preto pri dotyku vzbudzuje pocit ľahkého kašmíru. Podľa nášho názoru je to najluxusnejšie dostupné mikrovlákno. Tieto výrobky sú perfektné pre všetky spôsoby použitia.

☞ **COOLMAX®**

Termobielizeň Termovel z radu COOLMAX má spoľahlivý termoregulačný systém pre telo zabezpečený zvýšeným povrchom vlákna a maximálnym odvodom vlhkosti. Špecifické vlastnosti tejto pleteniny sú obmedzenia dehydratácie a prehrievania organizmov, zníženie rýchlosti srdcovej činnosti počas cvičenia, poskytnutie chladivého pocitu pri vrcholovom športovom vypätí, vynikajúci odvod vlhkosti do plochy a efektívnejšie odparovanie.

Ďalej potom optimálna jemnosť, ľahkosť a priedušnosť. Príjemný omak a dokonalý strih zaručujú pocit komfortu pri akejkolvek činnosti.

Nekompromisné vlákno COOLMAX® vďaka svojmu patentovanému štvorkanálikovému profilu a vylepšeniami vláknovej technológie odvádza enormné množstvo vlhkosti z povrchu pokožky na vonkajšiu stranu textílie, pričom ju rozvádza do plochy a tým zefektívňuje jeho odparovanie. Svojimi mimoriadnymi vlastnosťami redukuje priamo teplotu kože, znižuje srdcovú frekvenciu pri telesnej činnosti a udržiava hydratáciu organizmu na požadovanej úrovni. Zabezpečuje komfort chladivého pocitu v každej situácii. Vďaka výbornej elasticite a optimálnej jemnosti materiálu vyniká vysokým komfortom a pohodlím pri nosení. Výrobky sú použiteľné celoročne na športové aktivity, bežné nosenie a oddych, Ako prvá vrstva v zime, alebo jediná vrstva v lete. (18)

3.2 Strategická analýza okolia spoločnosti

Parametre odvetvia:

- ☞ silná konkurencia, veľký počet firiem,
- ☞ rýchlo sa meniace požiadavky, móda,
- ☞ zrušenie kvót na dovoz ázijského tovaru, faktor Číny.

Prognózy vývoja:

- ☞ odvetvie stagnuje,
- ☞ rast krytia spotreby výrobkami z vlastnej produkcie,

☞ presúvanie výroby z oblasti z Ázie a Číny späť do tuzemska.

3.2.1 Analýza obecného okolia spoločnosti

V rámci analýzy obecného okolia podniku sú najdôležitejšie politické, ekonomické, technologické a sociálno – demografické aspekty.

☞ Politické a legislatívne prostredie

Slovenská republika je členom Európskej únie, NATO, OBSE a V4, preto sa musí riadiť nielen vnútroštátnou legislatívou, ale aj legislatívou, ktorá je určená členstvom v týchto zoskupeniach.

Vzhľadom k množstvu zákonov, noriem a vyhlášok, podľa ktorých sa musia spoločnosti v Slovenskej republike riadiť, uvádzam len tie najpodstatnejšie:

- ☞ zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník,
- ☞ zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty,
- ☞ zákon č. 595/2003 Z. z. Zákon o dani z príjmov,
- ☞ zákon č. 431/2002 Z. z. Zákon o účtovníctve.

Medzi najdôležitejšie aspekty právneho a legislatívneho prostredia patrí:

- ☞ vymožiiteľnosť práva,
- ☞ prieťahy v súdnych a konkurzných konaniach,
- ☞ vyšetrovanie ekonomickej kriminality,
- ☞ ťažkopádny a byrokratický proces zriadenia podniku,
- ☞ zmätočná právna úprava.

Neustále zmeny daňových zákonov znamenajú ako pre väčšinu spoločností a podnikateľov, tak aj pre spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o., hrozbu v zvyšovaní daní. Ďalšou hrozbou sú zmeny legislatívy posilňujúce postavenie pracovníkov. Môže to však viesť aj k harmónii a porozumeniu a celkovo tak zlepšiť atmosféru a firemnú kultúru. Spoločnosť tiež ovplyvňuje legislatíva týkajúca sa ochrany osobných údajov a obchodných informácií, čo pre spoločnosť znamená vyššie náklady na výber zamestnancov, zabezpečenie informačných systémov, školenia pracovníkov a kontrolu.

3 Ekonomické prostredie

Prostredie v Slovenskej republike je silno ovplyvnené vstupom do Európskej únie, prijatím Eura a transferom technológií, pracovných síl a kapitálu. Ekonomiku v Slovenskej republike tiež zasiahla globálna kríza, ktorá spoločne s aspektom, že Čína je nový svetový faktor svetovej ekonomiky, znamenala veľké riziko pre spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o., vzhľadom k predmetu podnikania.

Vývoj ekonomiky odhadujem na rast, nakoľko momentálne sa nachádza v recesii čo spôsobilo pokles kúpnej sily obyvateľov, rast nezamestnanosti, zníženie miezd, zvýšenie inflácie. Príležitosť vidím v prijímaní zamestnancov. Aj keď pri neustálom zvyšovaní inflácie musíme myslieť na neustále zvyšovanie cien vstupov, vrátane vyšších miezd.

3 Technologické prostredie

Medzi najvýraznejšie aspekty technologického prostredia považujem rýchlo sa meniace požiadavky na materiály, kvalitu, certifikáciu a tým aj na strojno-technologického vybavenie.

Technologické trendy sú pre spoločnosť RUTEX TRADE veľmi podstatné a výrazným spôsobom ovplyvňujú budúci vývoj spoločnosti. Nielenže sa rozvíjajú a zdokonalujú stroje na šitie, čím dochádza k nižšej spotrebe energie, spoločnosť RUTEX TRADE sama vyvíja materiály, ktoré vďaka svojej funkčnosti zaraďujú spoločnosť RUTEX TRADE na špičku nie len slovenského, ale aj českého trhu, o čom svedčí aj článok na prestížnej odborne špecializovanej stránke www.svetourdooru.cz, kde Pavel Krupka pol roka testoval prádlo Termovel Cyclofresh vzhľadom k zápachu z potenia. (19) Výsledkom bolo potvrdenie, že prádlo s touto technológiou zachytáva do svojej štruktúry takmer všetok pot a keď usušíme prepotené prádlo, naozaj nezapácha.

3 Ekologické prostredie

Vplyv výroby na ekologické prostredie je minimálny. Spoločnosť RUTEX TRADE využíva ekologické obalové hospodárstvo a tiež má zavedené separovanie odpadu. Cieľom spoločnosti je neustále znižovanie energetickej náročnosti.

Prostredie pre voľnočasové outdoorové aktivity je v Slovenskej republike, ako aj v celej Európskej únii ideálne. Krajina je rozmanitá a ponúka dobré podmienky pre športové, turistické a rekreačné aktivity v každom ročnom období.

3 Sociálne a demografické prostredie

Spoločnosť RUTEX TRADE ovplyvňuje zvyšovanie vzdelanostnej úrovne a neustále starnutie obyvateľstva. Veľmi podstatný je životný štýl, ktorý je na Slovensku v silnej miere orientovaný práve na outdoor a športy. Slováci sú tiež nadšení hriбари a v neposlednej rade milujú cyklistiku, a to hlavne pre športové, turistické a zábavné účely. V posledných rokoch sa veľmi rozšíril trend, kedy spotrebiteľ sleduje najnovšie trendy v technike a detailoch funkčného oblečenia, aj keď o športovaní skôr viac hovorí, ako ho prevádza.

3.2.2 Analýza oborového okolia podniku

Analýzu oborového okolia podniku som rozdelila na sektor zákazníkov, sektor dodávateľov a sektor konkurentov.

3 Sektor zákazníkov/odberateľov

Spoločnosť RUTEX TRADE sa orientuje jednak na konečných zákazníkov, ktorým svoje produkty predáva prostredníctvom e-shopu a predajní, ale tiež na odberateľov, ktorý produkty spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o. predávajú vo svojich predajniach a tiež na e-shopoch. Jedná sa o spoločnosti TRIBO ŠPORT, PRO TRENING, SPORT PROFI, ADAM SPORT, REBELBIKE, RIVATREKKER, BMK, MAKALU OUTDOOR, LAUNSPORT, ALBI SPORT, HORO SPORT, RADICAL SPORT, TAHOUN a mnoho ďalších športových obchodov. Termobielizeň spoločnosti RUTEX TRADE tiež ponúkajú predajne s rybárskymi potrebami a predajne so zbraňami.

Cena produktov je v porovnaní s konkurenčnou ponukou rovnaká, kvalita je však vyššia.

Spoločnosť RUTEX TRADE sa tiež zapája do verejných zákaziek, prostredníctvom ktorých začala obliekať záchranárov, horolezcov, políciu a armádu v Slovenskej aj v Českej republike.

Kúpna sila konečných zákazníkov je stredne vysoká. Je to z dôvodu veľkého počtu alternatívnych dodávateľov a neustáleho prispôbovania požiadavkám zákazníkov/odberateľov.

3 Sektor dodávateľov

Spoločnosť RUTEX TRADE si pleteniny na výrobu termoprádla a väčšiny outdoorového oblečenia vyrába sama. Zvyšný materiál nakupuje od rôznych dodávateľov z tuzemska aj zahraničia. Zmluvná sila dodávateľov je však v porovnaní so zmluvnou silou odberateľov výrazne menšia.

Kúpna sila dodávateľov je nízka, a to s ohľadom na objem nakupovaných materiálov, počtu konkurenčných firiem a počtu odberateľov.

3 Sektor konkurentov

Konkurentmi spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o. sú všetky spoločnosti predávajúce športové a outdoorové oblečenie. Medzi najväčších slovenských a českých predajcov a výrobcov patria:

Alpine pro (CZ)	Alpisport (CZ)	Arnox (SK)
Benesport (SK)	Condor (CZ)	Elstrote (SK)
Gemma Sport (CZ)	I.TRAN (SK)	Hannah (CZ)
High Point (CZ)	Humi (CZ)	Husky (CZ)
Klimatex (CZ)	Loap (CZ)	MHSport (CZ)
Moirá (CZ)	North Finder (SK)	Rejoice (CZ)
Slavosport (SK)	Slovenka (SK)	Tilak (CZ)
Treksport (SK)	Warmpeace (CZ)	Zajo (SK)

V odvetví outdoorového oblečenia existuje veľmi veľa konkurenčných produktov. Konkurencieschopnosť je zvyšovaná lákavou cenou pri odlišnosti designu, šírkou sortimentu či reputáciou značky.

Pre spotrebný trh s outdoorovým a športovým oblečením platia vyššie prekážky, ktoré spočívajú vo vysokých počiatočných výdajoch na zavedenie výroby, vybavenie predajní, nákladnejšej propagácii a nákladoch na vyvíjanie technológií.

Som presvedčená, že **hrozba vstupu nových konkurentov je minimálna**. Je to z dôvodu lojality zákazníkov, veľkého počtu už etablovaných spoločností, pomalý rast spotreby po kríze a konkurencia lacnejšieho tovaru (Ázia, Turecko, Čína).

3.3 Strategická analýza vnútorného prostredia spoločnosti

V rámci analýzy vnútorného prostredia spoločnosti som využila metódu 7S, analýzu stakeholdrov a analýzu finančného zdravia.

3.3.1 Analýza vnútorného prostredia spoločnosti metódou „7 S“

Analýza 7 S zahŕňa: stratégiu, štruktúru, systém riadenia, štýl manažérskej práce, spolupracovníkov, schopnosti a zdieľané hodnoty.

↻ Stratégia

Spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. uplatňuje stratégiu odlišnosti – sama si vyrába tkaniny na výrobu outdoorového a športového oblečenia a vyvíja nové technológie pre lepšiu funkčnosť svojich produktov – jedná sa napríklad o nelepenie produktu, izolačné vlastnosti, dobrú priedušnosť, odvod potu, dlhú životnosť, nízka hmotnosť, termoregulačný systém, efektívne odparovanie, antibakteriálny aditív a podobne.

↻ Štruktúra

V spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o. nie je dodržiavaná ani presne špecifikovaná organizačná štruktúra spoločnosti. V praxi tu však funguje líniová štruktúra, ktorá rešpektuje potrebu vedenia.

↻ Systém riadenia

V spoločnosti sa uplatňuje kombinácia štýlov autoritatívneho a demokratického. Jedná sa o zber informácií, aby konateľ mohol spraviť ďalšie kroky pri svojom rozhodovaní.

↻ Štýl manažérskej práce

V čele spoločnosti je konateľ, ktorý je súčasne majoritným vlastníkom. Pre kvalifikované rozhodnutia získava informácie od svojich podriadených. Podriadení majú možnosť vyjadriť sa k navrhovaným zmenám. Niektorým, ktorí majú jeho osobnú dôveru, deleguje časť svojich právomocí. Dôležité rozhodovanie, prevažne strategickej povahy, ponecháva na sebe samom.

Väčšina činností vo firme je založená na tímovej spolupráci. V tíme sa relatívne rýchlo poznajú schopnosti jednotlivých pracovníkov. Nedostatočné schopnosti sú veľmi rýchlo poznať na výkonoch. K takým prípadom občas dochádza a väčšinou je potom takáto spolupráca ukončená.

3.3.1 Spolupracovníci

Celkový počet zamestnancov je 96. Školenie zamestnancov je prevádzané pravidelne, každého pol roka. Tiež je pravidelné školenie na bezpečnosť práce a požiaru ochranu. Ďalší osobný rozvoj rieši spoločnosť individuálne. Zamestnancom sú poskytované benefity v podobe príspevku na stravu (stravné lístky), príplatok za odpracovaný mesiac bez choroby a podobne.

3.3.2 Schopnosti

Spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. je spoločnosť s dlhoročnou tradíciou na trhu, ktorá sa prezentuje ako jeden zo špecialistov na výrobu outdoorového a športového oblečenia, so znalosťami a skúsenosťami.

Profesionálna zdatnosť pracovného kolektívu je na dobrej úrovni. Spoločnosť má zdatných vyškolených zamestnancov.

3.3.3 Zdieľané hodnoty

Zdieľanými hodnotami spoločnosti sú:

- § **profesionalita** – všetko, čo robím, robím tak, ako to najlepšie viem,
- § **tímová spolupráca** – jeden bez druhého sa nezaobídeme,
- § **vstriednosť** – hľadá, ako to ide,
- § **otvorenosť** – k cieľu vedie iba otvorená komunikácia založená na úplných, včasných a otvorených informáciách,
- § **spoľahlivosť** – spoľahlivosť je značka Termovel.

3.3.2 Analýza očakávaných dôležitých stakeholders

Ak má byť stratégia úspešná, je nutné, aby nebola v rozpore so záujmami stávajúcich rozhodujúcich stakeholders. Všeobecne sem patria predovšetkým zákazníci, zamestnanci, dodávatelia, odberatelia, konkurencia, orgány štátnej správy a prípadne orgány miestnej správy. Očakávania a ciele konkrétnych stakeholders sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 2: Analýza stakeholders

STAKEHOLDERS	OČAKÁVANIA	PRÍČINY SILY	SILA
Vlastníci	Posilnenie pozície na trhu	Rozhodovacia sila Kapitál	10
Zamestnanci	Zaistenie pracovných pozícií Zvýšenie mzdy	Nedostatok pracovnej sily s rovnakými znanosťami a skúsenosťami	5
Zákazníci	Zvýšenie vyjednávacjej sily Zníženie cien Zlepšenie servisu Zväčšenie sortimentu Zlepšenie poradenských služieb	Zdroj príjmov Možnosť výberu z viacerých dodávateľov	9
Konkurencia	Zníženie konkurencieschopnosti Lobing	Dosiahnuť rovnakú cenovú úroveň Získať ovládané trhy Získať štátne objednávky	7
Obchodní partneri	Zlepšenie vzťahov Zvýhodnené provízie Zlepšenie komunikácie	Znalosť trhu Prístup k informáciám Prístup ku konkurencií Znalosť zákazníkov	3
Bankový sektor	Úverové financovanie	Zlepšenie bonity Výhodné úrokové sadzby	4
Vláda	Zaistenie zamestnanosti Výnosy z daní	Zdroj príjmov Markoeconomické nástroje Regulácie Legislatíva	4
Politické strany	Zníženie nezamestnanosti Sociálne istoty	Tvorba legislatívy Lobing Tvorba rozpočtu Politický vplyv	2
Európska Únia	Informatizácia spoločnosti Podpora zamestnanosti	Tvorba legislatívy Projekty a granty	4

Zdroj: Vlastné spracovanie

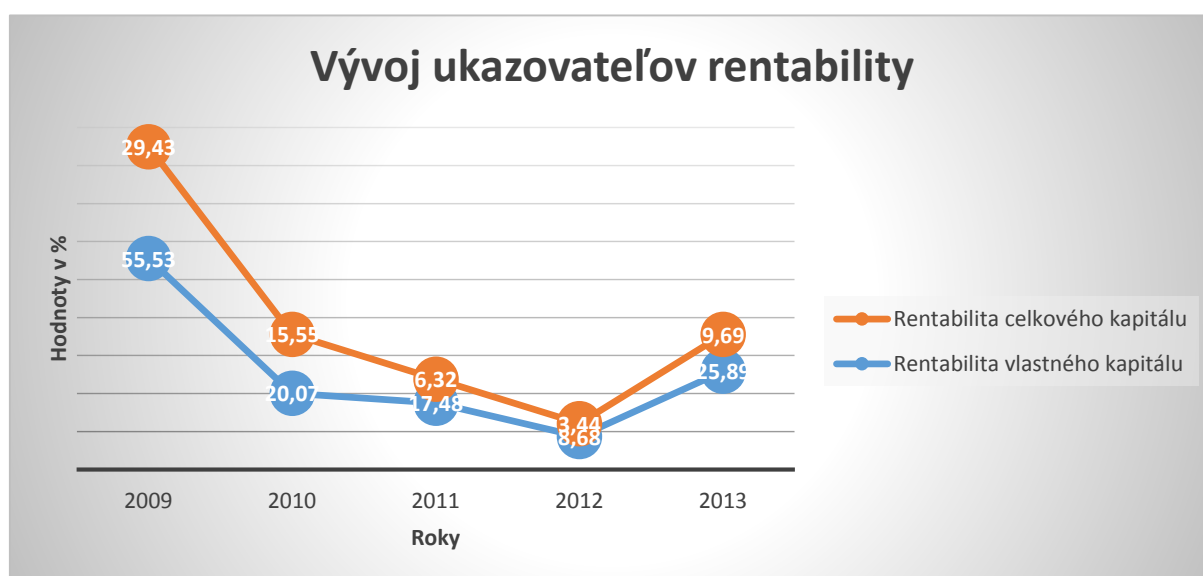
3.3.3 Analýza spoločnosti z hľadiska ukazovateľov finančnej výkonnosti

Finančná analýza spoločnosti predstavuje východisko finančnej perspektívy metodiky Balanced Scorecard a vodítko pre stanovenie kritických ukazovateľov pre implementáciu BSC do systému riadenia. Pre posúdenie súčasnej finančnej výkonnosti spoločnosti som použila základné pomerové ukazovatele, obsahujúce ukazovatele rentability, likvidity, aktivity a zadlženosti a rozdielové ukazovatele.

3.3.3.1 Pomerové ukazovatele

A) UKAZOVATELE RENTABILITY

Ukazovatele rentability (výnosnosti, návratnosti) vyjadrujú výnosnosť podnikových aktivít. Do ich vývoja sa premieta úroveň a vývoj likvidity, aktivity aj zadlženosti a ukazovatele rentability ich navzájom zlučujú. Všetky ukazovatele rentability udávajú, koľko € zisku pripadá na 1 € menovateľa. (20, s. 98)



Graf 1: Vývoj ukazovateľov rentability

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukazovatele rentability vyjadrujú, že spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. je v celom sledovanom období trvalo zisková, s výkyvmi horu a dole. Rentabilita celkového aj vlastného kapitálu sa v roku 2010 výrazne znížila a znižovala sa až do roku 2012. V roku 2013 však začala mať stúpajúcu tendenciu. Tento rapidný pokles bol spôsobený ako dopadmi celosvetovej hospodárskej krízy, tak aj dočasné neúspechy v súťažiach o verejnom obstarávaní.

Spoločnosti sa však darí generovať z dostupných aktív zisk. Rovnako ako rentabilita vlastného a celkového kapitálu, tak aj rentabilita vloženého kapitálu zaznamenala pokles, a to v roku 2011. Od tohto roku má stúpajúci trend.

Tabuľka 3: Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability (v %)		2009	2010	2011	2012	2013
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu	55,53	20,07	17,48	8,68	25,89
ROA	Rentabilita celkového kapitálu	29,43	15,55	6,32	3,44	9,69
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu	35,43	19,80	4,64	5,48	9,43
ROS	Rentabilita tržieb	14,25	6,45	11,03	4,12	7,64

Zdroj: Vlastné spracovanie

V súvislosti s rentabilitou vlastného kapitálu možno tiež posudzovať aj vplyv zadlženosti na rentabilitu, ktorú vyjadruje tzv. multiplikátor vlastného kapitálu. Ak je tento ukazovateľ väčší ako 1, spoločnosť smie zvyšovať podiel cudzích zdrojov vo finančnej štruktúre podniku. Môže si teda dovoliť ďalšie zadlženie. (21, s. 88)

Tabuľka 4: Multiplikátor vlastného kapitálu

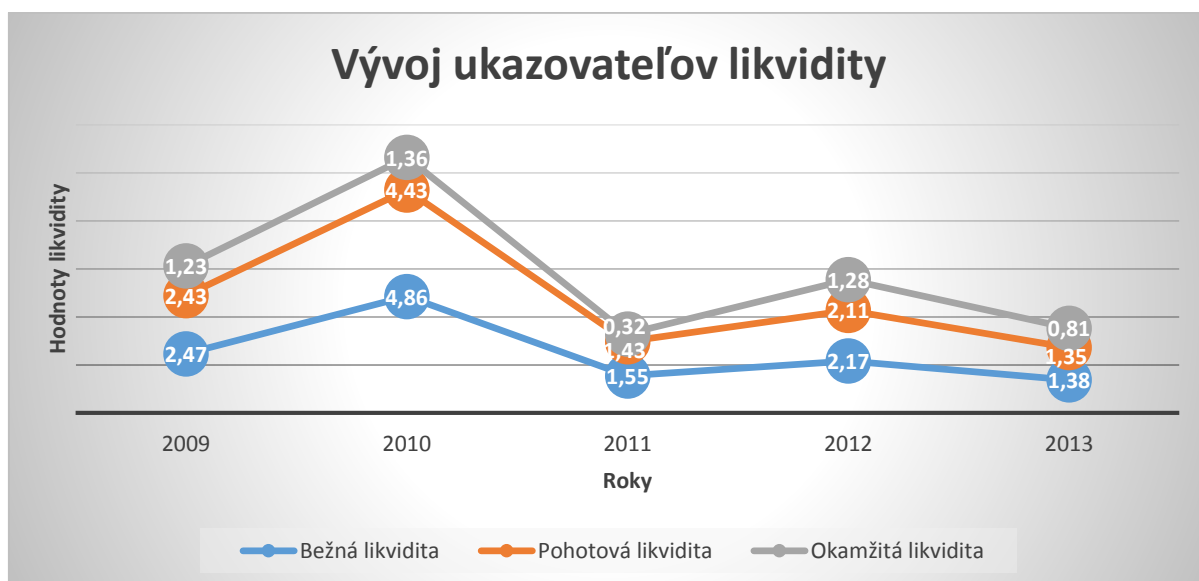
Multiplikátor vlastného kapitálu	2009	2010	2011	2012	2013
EBT/EBIT	0,95	0,82	1,43	1,08	1,01
A/VK	0,56	0,20	0,17	1,83	3,70
Multiplikátor	1,51	1,02	1,60	2,91	4,71

Zdroj: Vlastné spracovanie

Multiplikátor vlastného kapitálu sa nachádza nad hranicou 1 v celom sledovanom období.

B) UKAZOVATELE LIKVIDITY

Aby mohol podnik dlhodobo prosperovať a hlavne existovať, musí byť nie len primerane rentabilný, ale tiež musí byť zároveň schopný hradiť svoje záväzky. Ukazovatele likvidity vyjadrujú a kvantifikujú schopnosť podniku hradiť svoje vlastné splatné záväzky. (20, s. 103)



Graf 2: Vývoj ukazovateľov likvidity

Zdroj: Vlastné spracovanie

Jednotlivé stupne likvidity sa pohybujú v pásme doporučených hodnôt, čo signalizuje dobrú platobnú schopnosť spoločnosti. Bežná likvidita (doporučené hodnoty 1,5 – 2,5) je v roku 2013 mierne pod doporučenou hranicou, no v roku 2010 túto hranicu vysoko prevyšuje. Pohotovú likvidita (doporučené hodnoty 1,0 – 1,5) sa v doporučených hodnotách pohybuje len v roku 2013. Vo zvyšných rokoch sa jej hodnoty pohybujú nad touto hranicou. Okamžitú likvidita (doporučené hodnoty 0,2 – 0,5) sa v doporučených hodnotách pohybuje v roku 2011, v ostatných rokoch doporučené hodnoty prekračuje.

Spoločnosť je schopná uhradiť všetky svoje záväzky, drží však zbytočne veľa finančných prostriedkov, ktoré by mohla efektívne využiť investovaním.

Tabuľka 5: Ukazovatele likvidity

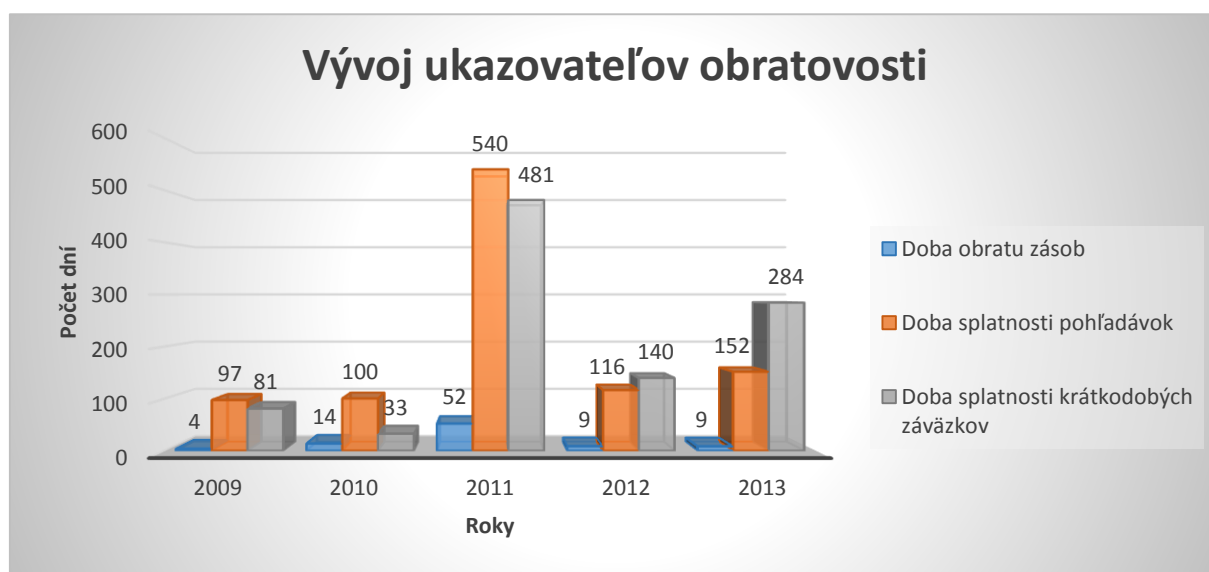
Ukazovatele likvidity	2009	2010	2011	2012	2013
Bežná likvidita	2,47	4,86	1,55	2,17	1,38
Pohotovú likvidita	2,43	4,43	1,43	2,11	1,35
Okamžitú likvidita	1,23	1,36	0,32	1,28	0,81
ČPK/OA	60 %	79 %	35 %	54 %	27 %
ČPK/A	70 %	84 %	35 %	52 %	27 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z prevedenej analýzy čistého pracovného kapitálu vyplýva, že spoločnosť má dostatočne vysokú finančnú rezervu na krytie neočakávaných záväzkov vo forme kladnej hodnoty ČPK a jeho vysokého podielu na obežných aktívach.

C) UKAZOVATELE AKTIVITY

Ukazovatele aktivity merajú využitie jednotlivých zložiek majetku. Vypovedajú, ako efektívne spoločnosť hospodári so svojimi aktívami. (22, s. 88)



Graf 3: Vývoj ukazovateľov obratovosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosť nevyužíva svoje aktíva v celom sledovanom období efektívne. To dokazuje skutočnosť, že obrat celkových aktív je v rokoch 2011 a 2012 pod požadovanou minimálnou hodnotou 1.

Tabuľka 6: Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktív	2,07	2,41	0,48	0,83	1,27
Obrat zásob	92,47	26,10	5,63	41,48	42,05
v dňoch					
Doba obratu zásob	4	14	52	9	9
Doba splatnosti pohľadávok	97	100	540	116	152
Doba splatnosti krátkodobých záväzkov	81	33	481	140	284

Zdroj: Vlastné spracovanie

Priemerná doba obratu zásob je 17. Čím je táto hodnota menšia, tým efektívnejšie spoločnosť riadi svoje zásoby a tým menej finančných prostriedkov v zásobách drží. Pozitívnym javom pri porovnaní doby splatnosti pohľadávok a záväzkov je ten, že priemerná doba splatnosti záväzkov je vyššia ako priemerná doba splatnosti pohľadávok. Doba splatnosti pohľadávok je vyššia v roku 2009 a 2010.

D) UKAZOVATELE ZADLŽENOSTI

Ukazovatele zadlženosti slúžia na monitorovanie štruktúry finančných zdrojov spoločnosti. Zadlženosť vyjadruje, nakoľko podnik využíva cudzie zdroje. Ide o zaujímavý ukazovateľ nie len pre manažerov a vlastníkov, ale tiež pre externé subjekty, ako sú napríklad potenciálni investori, konkurenti a banky. (22. s. 90)



Graf 4: Vývoj celkovej zadlženosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Celková zadlženosť je definovaná ako podiel celkových záväzkov k celkovému majetku. Hodnota tohto ukazovateľa sa v spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o. pohybovala v rozmedzí 45% – 73%. Najvyššia hodnota zadlženosti bola v roku 2013, a to 72,94%.

Tabuľka 7: Ukazovatele zadlženosti

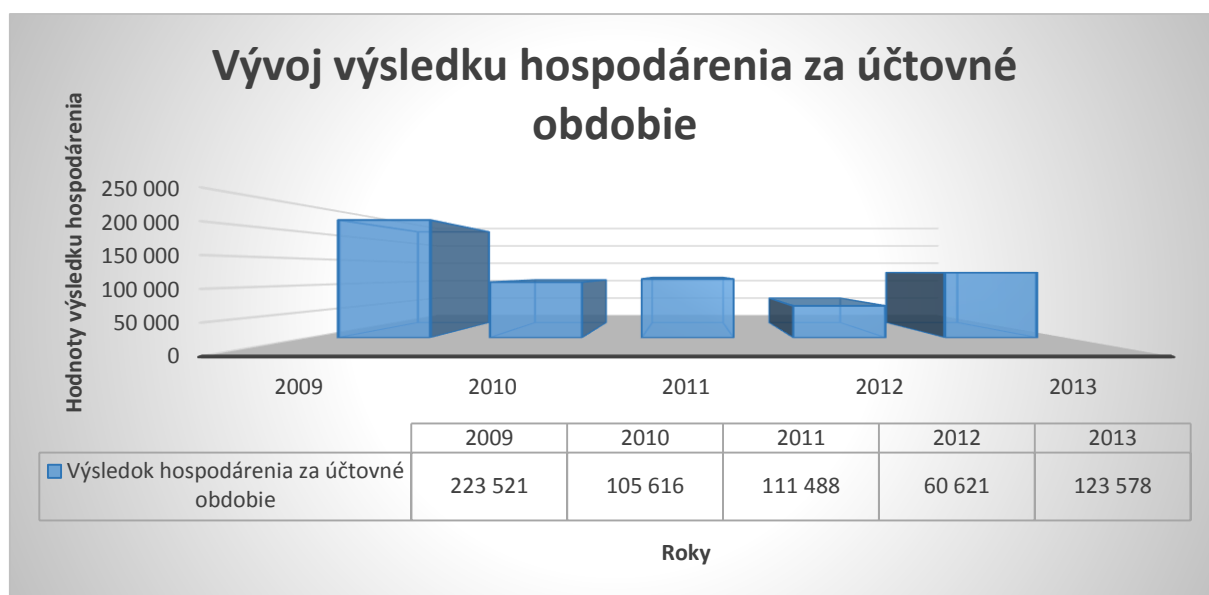
Ukazovatele zadlženosti	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadlženosť (%)	47,00	22,54	63,88	45,27	72,94
Ukazovateľ úrokového krytia	244,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Koeficient samofinancovania (%)	53,00	77,46	36,12	54,73	27,06
Pákový ukazovateľ	1,89	1,29	2,77	1,83	3,70

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.3.3.2 Absolútne ukazovatele

VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA

Hospodársky výsledok, ukazovateľ vypovedajúci o úspešnosti podnikateľskej činnosti spoločnosti patriaci medzi jeden z najvýznamnejších ukazovateľov, je zaznamenaný v nasledujúcom grafe v sledovanom období.



Graf 5: Vývoj výsledku hospodárenia za účtovné obdobie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. zaznamenala najvyšší zisk v roku 2009, kedy dosiahla 223 521 €. V roku 2010 tento zisk klesol, no v roku 2011 sa navýšil. V roku 2012 došlo k ďalšiemu prepadu a v roku 2013 sa tento zisk oproti roku 2012 zdvojnásobil.

Aj napriek nepriaznivej situácii možno konštatovať, že chovanie spoločnosti smeruje pozitívnym smerom a aj v tomto období, kedy je na trhu obrovská konkurencia, stále dosahuje kladný výsledok hospodárenia.

3.3.3.3 Rozdielové ukazovatele

A) ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÉHO KAPITÁLU

Tabuľka 8: Analýza čistého pracovného kapitálu

Čistý pracovný kapitál (v €)	2009	2010	2011	2012	2013
Obežné aktíva	914 038	720 958	1 734 513	1 241 461	1 757 442
Krátkodobé cudzie zdroje	369 029	148 456	1 121 524	571 023	1 277 717
ČPK	545 009	572 502	612 989	670 438	479 725
ČPK/OA	60,00%	79,00%	35,00%	54,00%	27,00%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Viditeľný prebytok krátkodobých aktív nad krátkodobými cudzími zdrojmi značí o zdravej likvidite podniku. Čistý pracovný kapitál možno charakterizovať ako finančné zaistenie, ktorý spoločnosti umožní riešiť prípadnú nepriaznivú situáciu, ktorá by vyžadovala značný úbytok peňažných prostriedkov. Kladné ČPK svedčí o dostatočnej finančnej poistke pre krytie neočakávaných záväzkov. Podiel ČPK na obežných aktívach v rokoch 2009, 2010 a 2012 prevyšoval 50%.

3.3.3.4 Ostatné ukazovatele

Pri prevádzaní finančnej analýzy možno využiť aj ďalšie ukazovatele. V rámci vývoja ostatných ukazovateľov som vybrala položky, ktoré sú v tabuľke č. 8.

Tabuľka 9: Ostatné ukazovatele

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Pridaná hodnota/Počet zamestnancov (v €)	4 955	3 161	2 690	3 307	4 546
Tržby/Počet zamestnancov (v €)	21 857	21 542	11 183	18 164	19 496
Osobné náklady/Počet zamestnancov (v €)	2 057	2 395	2 443	2 331	2 382
Pridaná hodnota/Výnosy	238,00%	28,00%	12,00%	18,00%	19,00%
Osobné náklady/Pridaná hodnota	42,00%	76,00%	91,00%	70,00%	52,00%
Odpisy/Pridaná hodnota	-185,00%	-32,00%	-36,00%	5,00%	3,00%
Nákladové úroky/Pridaná hodnota	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VH pred zdanením/Pridaná hodnota	72,00%	46,00%	58,00%	28,00%	44,00%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvé tri riadky tabuľky som venovala pomeru vybranej položky pripadajúcej na jedného zamestnanca. Vývoj pridanej hodnoty prirovnanej k počtu zamestnancov vykazuje v roku 2009 najvyššie hodnoty. Osobné náklady sa v sledovanom období len mierne odchyľujú.

Posledné štyri položky v tabuľke číslo osem sú prirovnané k pridanej hodnote, ktorá predstavuje významnú ekonomickú veličinu pre porovnanie. Uvedené veličiny majú kolísavú tendenciu.

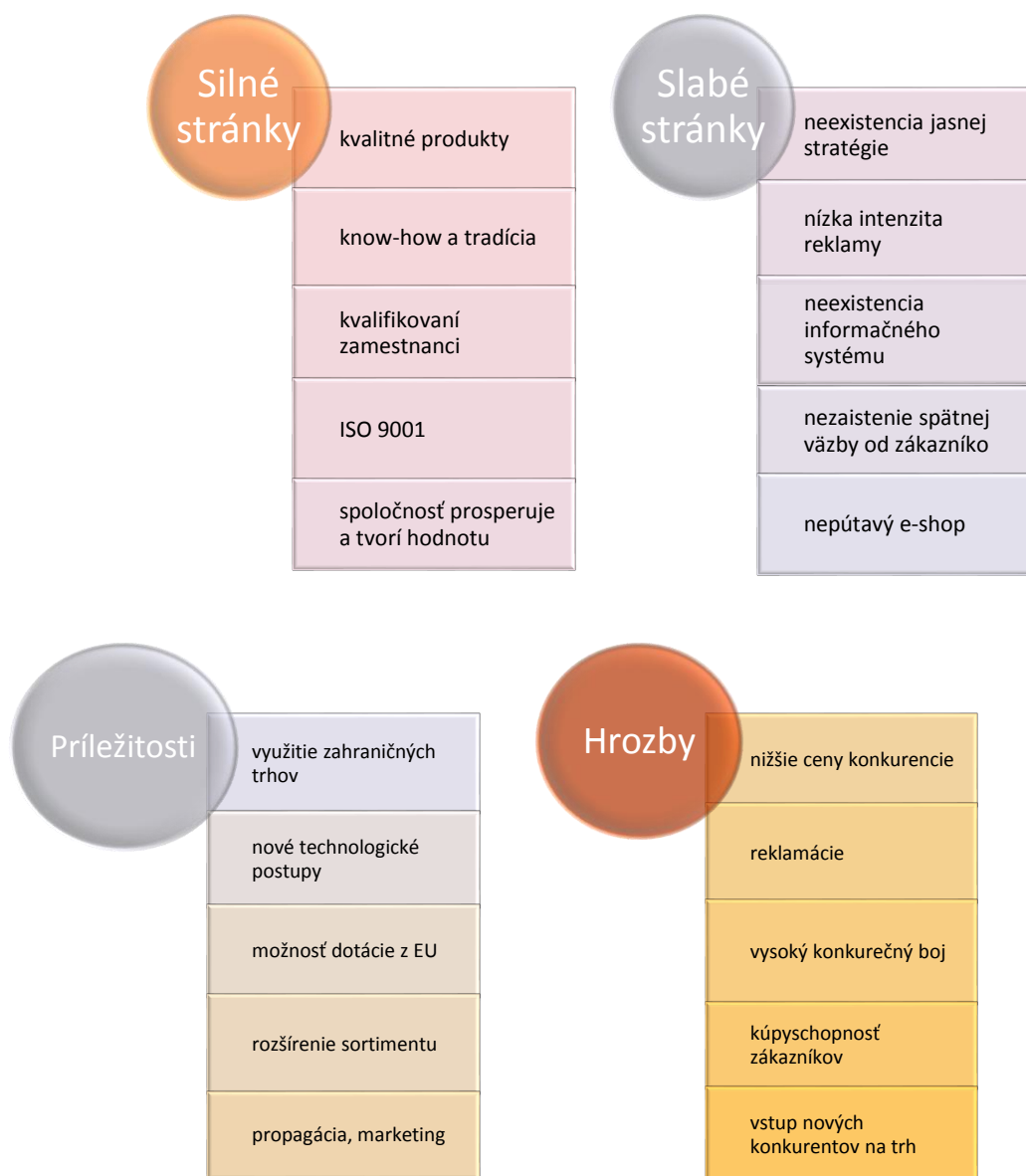
Tabuľka 10: Nákladovosť výkonov spoločnosti

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady celkom/Výkony	98,00%	97,00%	101,00%	225,00%	113,00%
Spotreba materiálu/Výkony	70,00%	67,00%	85,00%	22,00%	69,00%
Služby/Výkony	3,00%	5,00%	3,00%	43,00%	10,00%
Osobné náklady/Výkony	11,00%	21,00%	11,00%	32,00%	122,00%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri tvorbe kauzálnej mapy nestačí pohľad na finančnú situáciu spoločnosti. Dôležité je vedieť, čo stojí v pozadí finančných výsledkov, čo je ich hýbateľom. Je zdôrazňovaná nutnosť vyváženého podchytenia všetkých dôležitých skutočností, ktoré determinujú hodnotu firmy a znázornenie výsledného skóre firmy, čo sa týka hodnotenia jej schopnosti výkonu. (22, s. 155)

3.4 SWOT analýza



4 NÁVRH IMPLEMENTÁCIE KONCEPTU BALANCED SCORECARD PRE SPOLOČNOSŤ RUTEX TRADE S.R.O.

Návrhová časť vychádza zo stanoveného cieľa diplomovej práce, ktorá smeruje k vytvoreniu zjednodušeného projektu implementácie metódy Balanced Scorecard do strategického systému riadenia spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o.. Táto implementácia zaistí zvýšenie výkonnosti tejto spoločnosti.

Zvoleným modelom implementácie Balanced Scorecard je päťfázový model spoločnosti Horváth & Partner, ktorý popisuje vo svojej publikácii Balanced Scorecard v praxi (23, s. 55):

1. fáza: Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu
2. fáza: Objasnenie stratégie
3. fáza: Tvorba Balanced Scorecard
4. fáza: Postup pri procese rozšírenia: Roll-out
5. fáza: Zaistenie kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard

4.1 Vytvorenie organizačných predpokladov pre implementáciu

Koncept Balanced Scorecard bude implementovaný celopodnikovo do spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o., ktorej hlavnou činnosťou je výroba a predaj voľnočasového oblečenia. V koncepte budú využité štyri základné perspektívy – finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, procesná perspektíva a perspektíva potenciálu/zamestnanecká (učenie sa a rast).

Pri vytváraní Balanced Scorecard bude organizačný rámec prispôbený špecifickým podmienkam spoločnosti a bude vytvorená architektúra Balanced Scorecard a jeho organizácie (účastníci projektu Balanced Scorecard). Tiež sa vyjasnia a vytvoria organizačné predpoklady definujúce koncepčné pravidlá, ktoré sú v priebehu procesu implementácie základným predpokladom bezproblémového priebehu projektu.

V tejto fázy implementácie dôjde k vytvoreniu a preškoleniu projektového tímu – teda určenie osôb zodpovedných za budovanie Balanced Scorecard do spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o..

Budú stanovené jednotlivé pozície, funkcie, rozsah právomocí a väzby medzi organizačnými jednotkami. Projektový tím budú tvoriť dve organizačné jednotky – tím vedení vlastníkom Balanced Scorecard a tím externého poradcu s asistentom.

4.1.1 Časový harmonogram projektu

Samotná tvorba a implementácia projektu Balanced Scorecard bude rozložená do dvoch základných etáp:

- ⌘ Budovanie základného Balanced Scorecard – ako strategický systém merania výkonnosti.
- ⌘ Využitie základného Balanced Scorecard – ako rámca pre vytvorenie nového systému riadenia.

Projekt budovania konceptu Balanced Scorecard zahrňuje celkom deväť postupných krokov. Prvých sedem častí implementácie predstavuje úvodnú etapu budovania základného Balanced Scorecardu. Časová náročnosť dokončenia jednotlivých úsekov základnej fázy projektu je stanovená na 11 mesiacov. Toto časové rozmedzie umožní sformulovať projektový tím a poskytnie priestor pre preškolenie pracovníkov aj vedúcich oddelení o princípoch, metódach a procesoch Balanced Scorecard a ich motivácií k angažovanej práci v tíme.

Tabuľka 11: Časový plán zavádzania Balanced Scorecard

FÁZA PROJEKTU	MESIACE										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Vytvorenie organizačných predpokladov											
Zostavenie projektového tímu											
Školenie projektového tímu											
2. Tvorba BSC											
Prevedenie strategickej analýzy											
Vyjasnenie vízie a stratégie											
Stanovenie strategických cieľov											
Vytvorenie strategickej mapy											
Výber meradiel a cieľových hodnôt											
Určenie strategických akcií											
Zoznámenie zamestnancov s BSC											
3. Plán implementácie											
Zaistenie plynulého nasadenia BSC (roll-out)											
Integrácia do systému riadenia											
Spätná väzba - overovanie a úprava konceptu											
Časová rezerva											

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.2 Rozpočet projektu

Implementáciu projektu nemožno previesť bez vynaloženia určitých nákladov. Pre odhad predbežných nákladov spojených s projektom je nutné previesť jeho nákladovú analýzu a stanoviť si predbežný rozpočet.

Na základe odbornej konzultácie pracovníka zo spoločnosti Inter – Informatisc by predpokladané priame náklady spojené s tvorbou a implementáciou Balanced Scorecard stáli 16 000 €. Projektový rozpočet zahŕňa všetky relevantné výdaje (služby externého poradcu, mzdové náklady a potrebný informačný systém). Projektu implementácie sa zúčastní za vedenie Ing. Múdry a dvaja vedúci pracovníci – Bajza a Mgr. Filová. Externý poradca sa bude mimo odborných školení podieľať na tvorbe strategickej mapy a definícií kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Jedná sa približne o 200 hodín práce. Náklady na hodinu externého poradcu sú odhadnuté na 35 €. Priame náklady softwarovej aplikácie zahrňujú samotné riešenie pre 3 užívateľov v hodnote 2 000 € a 150 hodín práce databázových špecialistov

ocených na 4 000 € (implementácia hodnôt zo strategickej mapy do informačného systému).

Tabuľka 12: Rozpočet priamych nákladov projektu implementácie BSC

POLOŽKA	NÁKLADY CELKOM
Práca odborného poradcu	7 000 €
Personálne náklady	3 000 €
Softwarová aplikácia	2 000 €
Práca databázových odborníkov	4 000 €
NÁKLADY CELKOM	16 000 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.3 Tím vedený vlastníkom Balanced Scorecard

Základný tím bude zložený z vedúcich zamestnancov jednotlivých oddelení spoločnosti a vlastníka projektu, ktorý prevezme zodpovednosť za schválenie obsahu modelu Balanced Scorecard a jeho následné zavedenie po spoločnosti.

Vlastník Balanced Scorecard bude tiež riadiť strategické rozhodnutia vyžadujúce kompromis a rozhodovať v otázkach presahujúcich rámec spoločnosti. Základný tím sa bude podieľať na realizácii postupu, bude rozhodovať v prípade alternatívnych návrhov riešení a vyhodnocovať metodické otázky, ktoré presahujú do iných firemných oblastí.

Tabuľka 13: Zloženie a podoba základného tímu BSC

ORGANIZANIZAČNÁ JEDNOTKA	FUNKCIA (ZODPOVEDNOSŤ ZA)	OSOBA
Vedenie	Schválenie Balanced Scorecard Kontrola výsledkov	Ing. Múdry
Výroba, predaj a marketing	IT podpora BSC BSC na nižšie úrovne	Šírenie Bajza
Ekonomika a financie	Strategické a finančné ciele BSC na nižšie úrovne	Šírenie Mgr. Filová

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.4 Tím vedení externým poradcom

Externý poradca zastupujúci špecializovanú poradenskú firmu bude kvalifikovaný, morálne vyspelý odborník, ktorý dokáže členov tímu motivovať a do implementácie Balanced Scorecard prinesie potrebné skúsenosti a know-how z predošlých úspešne realizovaných projektov. Nakoľko sa problematike rozumie, zúčastňuje sa rôznych workshopov a školení, bude pomáhať pri implementácii Balanced Scorecard a postupne bude doškolovať členov základného tímu.

Nezaujatý externý pohľad bude nutný hlavne pri prvých postupových krokoch implementácie. Iniciatíva pri implementácii bude postupom času prechádzať na členov základného tímu, ktorý sa s výsledkami musia stotožniť a prijať ich za svoje.

Popri externom poradcovi tu vystupuje aj postava asistenta externého poradcu – koordinátora Balanced Scorecard. Medzi jeho hlavné úlohy patrí realizácia prác a činností stanovených externým poradcom. V čase neprítomnosti externého poradcu bude robiť dohľad nad správnym postupom implementácie Balanced Scorecard a jeho efektívnou integráciou do managementu a systému riadenia. Bude sprostredkovať komunikáciu medzi jednotlivými členmi tímu, organizovať informačné stretnutia a dokumentovať ich závery. Nedeliteľnou súčasťou jeho práce bude tiež pomoc pri vytváraní celopodnikového povedomia o význame zavedenia Balanced Scorecard, jeho výhodách a nevýhodách, ktoré s implementáciou súvisia.

Stane sa príjemcom všetkých nápadov, podnetov a pripomienok zamestnancov týkajúcich sa diania v spoločnosti. Presvedčiť zamestnancov na všetkých úrovniach o zmysluplnosti implementácie Balanced Scorecard patrí ku kľúčovým faktorom úspechu projektu.

4.2 Objasnenie stratégie

Balanced Scorecard nemá za úlohu vytvárať nové stratégie ale východiskom pre realizáciu je existujúca stratégia spoločnosti.

Základné strategické ciele spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o. som spolu s vedením spoločnosti definovala nasledovne:

- ☞ zabezpečenie dlhodobého rastu hodnoty spoločnosti,
- ☞ zvyšovanie zisku spoločnosti,
- ☞ zlepšiť prístup k zákazníkom,
- ☞ zvýšenie počtu zákazníkov,
- ☞ zefektívnenie podnikových procesov,
- ☞ vývoj nových technológií,
- ☞ zlepšovanie vlastností voľnočasového oblečenia,
- ☞ zlepšenie pracovných podmienok,
- ☞ zvýšenie kvalifikácie a spokojnosti zamestnancov.

4.3 Tvorba Balanced Scorecard

Pre potreby tvorby Balanced Scorecard projektový tím vytvorí a vyberie 2 – 3 strategických cieľov jednotlivých perspektív a vybuduje medzi nimi vzťahy, ktoré budú zobrazené do strategickej mapy. Tieto strategické ciele budú pre spoločnosť špecifické, individuálne a jedinečné.

Tiež budú vyhodnotené meradlá, ktoré najlepšie zachytávajú význam cieľov a pre každé meradlo bude stanovený zdroj informácií a akcií nutných k dosiahnutiu stanovených cieľových hodnôt.

Strategické operácie tvoria základ pre efektívne rozdelenie prostriedkov v rámci realizácie celej stratégie. Priamo sa priradia k jednotlivým strategickým cieľom a stanú sa nástrojom realizácie jednotlivých strategických cieľov.

4.3.1 Odvodenie strategických cieľov

Odvodenie strategických významných cieľov je kľúčovou činnosťou v procese tvorby Balanced Scorecard. Strategické ciele totiž konkretizujú stratégiu a vypovedajú veľa o tom, akým spôsobom sa bude stratégia naplňovať a akým smerom sa bude spoločnosť uberať v budúcnosti.

Proces tvorby strategických cieľov spočíva vo výbere niekoľkých strategicky najvýznamnejších cieľov, ktoré budú tvoriť kostru celého Balanced Scorecard. Tieto ciele budú priradené identifikovaným perspektívam a prevedie sa ich dokumentácia.

Pre identifikáciu perspektív je nutný výber strategických cieľov, zdôvodnenie výberu a priradenie týchto cieľov k jednotlivým perspektívam.

Tabuľka 14: Finančná perspektíva 1

FINANČNÁ PERSPEKTÍVA	
STRATEGICKÝ CIEĽ: Zabezpečenie dlhodobého rastu hodnoty spoločnosti	
DEFINOVANIE CIEĽA: Hodnota spoločnosti je jedným zo základných cieľov podnikania. Dlhodobé zvyšovanie hodnoty spoločnosti odráža očakávania vlastníkov a je meradlom úspešnosti spoločnosti.	
ODOVODNENIE CIEĽA: Tvorba hodnoty je kvantifikátor všetkých činností a aktivít spoločnosti. K naplňovaniu tohto cieľa by mali viesť všetky činnosti v spoločnosti.	
PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Zvyšovanie tržieb spoločnosti a znižovanie nákladov, daní a podobne.	
ZODPOVEDNOSŤ: Ing. Múdry	

Zdroj: Vlastné spracovanie

FINANČNÁ PERSPEKTÍVA

STRATEGICKÝ CIEĽ: Zvyšovanie ziskovej marže spoločnosti

DEFINOVANIE CIEĽA: Zisková marža udáva, koľko % centov čistého zisku spoločnosť dosiahla z 1 € tržieb.

ODOVODNENIE CIEĽA: Zisk je základným motívom všetkých podnikateľských aktivít spoločnosti. Je kritériom pre rozhodovanie o všetkých základných otázkach ekonomiky spoločnosti.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Zvyšovanie tržieb spoločnosti, ako aj výsledku hospodárenia.

ZODPOVEDNOSŤ: Mgr. Filová

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 16: Finančná perspektíva 3

FINANČNÁ PERSPEKTÍVA

STRATEGICKÝ CIEĽ: Zvyšovanie rastu rentability

DEFINOVANIE CIEĽA: Zvyšovanie rastu rentability má zaistiť úspešnú existenciu spoločnosti v budúcnosti.

ODOVODNENIE CIEĽA: Zvyšovanie rastu rentability má vplyv na okolie spoločnosti – na obchodných partnerov, zákazníkov, banky, ale aj zamestnancov. Spoločnosť bude vďaka pozitívnym výsledkom pôsobiť zdravo a silno.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Zvyšovanie vlastného kapitálu, ako aj výsledku hospodárenia spoločnosti.

ZODPOVEDNOSŤ: Mgr. Filová

Zdroj: Vlastné spracovanie

ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA

STRATEGICKÝ CIEĽ: Zlepšenie prístupu k zákazníkom

DEFINOVANIE CIEĽA: Starostlivosť o zákazníka a jeho následná spokojnosť vedie k rastu tržieb, zisku a celkovej hodnoty spoločnosti.

ODOVODNENIE CIEĽA: Obyčajná spokojnosť zákazníka pre získanie lojality a udržanie nestačí. Zákazníci musia svoju nákupnú skúsenosť označiť za mimoriadne uspokojujúcu.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Individuálny prístup k zákazníkom, informačný systém o zákazníkoch, efektívna komunikácia so zákazníkmi, prispôsobenie kultúry spoločnosti zákazníkom.

ZODPOVEDNOSŤ: Bajza

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 18: Zákaznícka perspektíva 2

ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA

STRATEGICKÝ CIEĽ: Zvýšenie počtu zákazníkov

DEFINOVANIE CIEĽA: Noví zákazníci prinášajú ďalší odbyt, čo vedie k rastu obratu a teda aj navýšeniu zisku spoločnosti.

ODOVODNENIE CIEĽA: Získanie nových zákazníkov prináša okrem prílivu nových peňažných prostriedkov aj neustále zlepšovanie produktov a služieb spoločnosti.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Zlepšenie vzťahov so zákazníkmi, vylepšenie e-shopu, vývoj nových technológií a zviditeľnenie značky.

ZODPOVEDNOSŤ: Bajza

Zdroj: Vlastné spracovanie

ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA

STRATEGICKÝ CIEĽ: Orientácia na strategicky významných obchodných partnerov

DEFINOVANIE CIEĽA: Orientácia na dlhodobých zákazníkov.

ODOVODNENIE CIEĽA: Orientácia na strategicky významných obchodných partnerov zabezpečí dlhodobé zákazky.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Zavedenie bonusového systému pre zákazníkov.

ZODPOVEDNOSŤ: Bajza

Zdroj: Vlastné spracovanie

PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV

STRATEGICKÝ CIEĽ: Zefektívnenie podnikových procesov

DEFINOVANIE CIEĽA: Krátka a spoľahlivá realizácia prispieva nie len k spokojnosti zákazníka, ale tiež k šetreniu finančných prostriedkov.

ODOVODNENIE CIEĽA: Interné procesy sú z veľkej časti tvorené činnosťami, ktoré nepridávajú hodnotu výrobku (kontrola, skladovanie, presun medzi procesmi).

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Využívanie IT technológií.

ZODPOVEDNOSŤ: Bajza

Zdroj: Vlastné spracovanie

PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV

STRATEGICKÝ CIEĽ: Vývoj nových technológií

DEFINOVANIE CIEĽA: Schopnosť vyvíjať nové produkty a služby je výsledkom inovácií a následnému rastu trhu a tržných podielov.

ODOVODNENIE CIEĽA: Inovácie, viaceré prevedenia a schopnosť pružne reagovať na rýchlo meniace sa podmienky podporujú vrcholový cieľ vlastníkov spoločnosti - dlhodobý rast hodnoty spoločnosti. Aktivity v spoločnosti sa musia prispôbovať zvyšujúcim sa nárokom a požiadavkám zákazníkov a získať tak konkurenčnú výhodu. Nové produkty a služby umožnia naviazať spoluprácu s novými zákazníkmi.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Vyžadovanie a podporovanie inovatívneho myslenia.

ZODPOVEDNOSŤ: Bajza

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 22: Procesná perspektíva 3

PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV

STRATEGICKÝ CIEĽ: Dodržiavanie bezpečnosti práce

DEFINOVANIE CIEĽA: Dodržiavať bezpečnosť práce a tým úplne eliminovať úrazovosť na pracovisku.

ODOVODNENIE CIEĽA: Elimináciou pracovných úrazov bude mať pozitívny vplyv na podnikové procesy, zdravie zamestnancov aj financie spoločnosti.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Pravidelné školenia BOZP a dodržiavanie ich pravidiel.

ZODPOVEDNOSŤ: Bajza

Zdroj: Vlastné spracovanie

ZAMESTNANECKÁ PERSPEKTÍVA (UČENIE SA A RAST)

STRATEGICKÝ CIEĽ: Zlepšenie pracovných podmienok

DEFINOVANIE CIEĽA: Práca by mala byť synonymum tvorivosti a rešpektovania pracovníkov.

ODOVODNENIE CIEĽA: Kvalita zamestnania odráža správanie zamestnancov. Každý zamestnanec túži po tom, aby mu práca robila radosť.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Zaistenie väčšieho výberu obedov, bezplatný pitný režim na pracovisku, možnosť kúpy občerstvenia za zlomkové ceny, príspevok na tábory pre deti, sociálny fond, bonusy za odpracovaný rok bez práceneschopnosti, 13. plat, team building štyrikrát do roka, každoročné zvyšovanie mzdy o infláciu.

ZODPOVEDNOSŤ: Ing. Múdry

Zdroj: Vlastné spracovanie

ZAMESTNANECKÁ PERSPEKTÍVA (UČENIE SA A RAST)

STRATEGICKÝ CIEĽ: Zvýšenie kvalifikácie zamestnancov

DEFINOVANIE CIEĽA: Zvýšenie kvalifikácie ako investícia do ľudských zdrojov zaisťuje budúcu konkurenčnú výhodu.

ODOVODNENIE CIEĽA: Zvyšovanie znalosti zamestnancov zvyšuje ich angažovanosť, podporuje inovatívne myslenie a vytvára priestor pre zvyšovanie kvality a úrovne poskytovaných služieb.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Zabezpečenie kurzov a tréningových pobytov pre zamestnancov.

ZODPOVEDNOSŤ: Ing. Múdry

Zdroj: Vlastné spracovanie

ZAMESTNANECKÁ PERSPEKTÍVA (UČENIE SA A RAST)

STRATEGICKÝ CIEĽ: Zamedzenie odchodu kľúčových zamestnancov

DEFINOVANIE CIEĽA: Zamedzenie odchodu kľúčových zamestnancov zo spoločnosti.

ODOVODNENIE CIEĽA: Odchod kľúčového zamestnanca spôsobuje obrovské škody v spoločnosti – v personálnej, finančnej aj procesnej oblasti.

PROSTRIEDOK K NAPLNENIU CIEĽA: Zlepšenie pracovných podmienok vrátane zavedenia bonusového systému pre kľúčových zamestnancov.

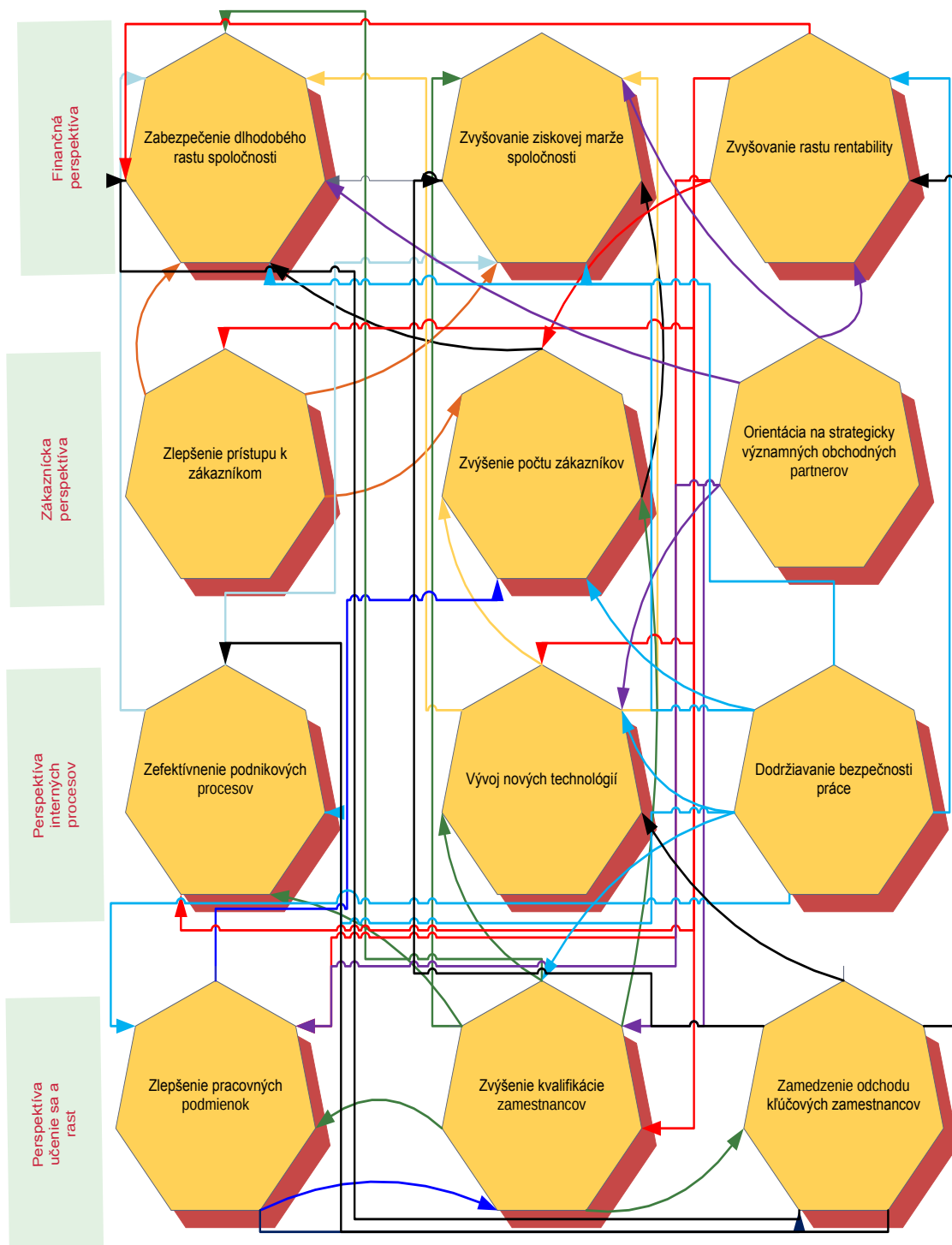
ZODPOVEDNOSŤ: Ing. Múdry

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.2 Vybudovanie vzťahov príčin a následkov

Budovanie vzťahov príčin a následkov patrí k najťažším a najdôležitejším fázam tvorby Balanced Scorecard. Vzťahy príčin a následkov odrážajú príčiny a logickosť strategických úvah. Strategické ciele sú vzájomne prepojené a ovplyvňujú sa. Pokusy zobrazit' všetky mysliteľné vzťahy medzi cieľmi často vedú k neprehľadnosti. Väčšiu vypovedaciu schopnosť majú tie reťazce, kde sú zachytené len strategicky významné vzťahy.

Na nasledujúcom obrázku je znázornených všetkých 12 strategických cieľov štyroch perspektív konceptu, vrátane väzieb medzi nimi.



Obrázok 5: Vzťahy príčin a následkov strategických cieľov

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.3 Výber strategických meradiel a hodnôt

Priebeh plnenia strategických cieľov bude sledovaný a priebežne kontrolovaný na základe vybraných meradiel. Vzájomnou interakciou členov implementačného tímu boli navrhnuté meradlá uvedené v tabuľkách č. 26 – 29. Zdrojom údajov pre sledovanie navrhnutých meradiel budú finančné výkazy, interné dokumenty a firemné dotazníky.

Tabuľka 26: Finančná perspektíva: meradlá

Finančná perspektíva		
Strategický cieľ	Meradlo	Poznámky
Zabezpečenie dlhodobého rastu hodnoty spoločnosti	EVA	Rast EVA je meradlom úspešnosti a odráža očakávania vlastníkov
Zvyšovanie ziskovej marže	ROS	Ukazovateľ ROS vyjadruje ziskovú maržu spoločnosti
Zvyšovanie rastu rentability	ROE	Ukazovateľ ROE vyjadruje, koľko zisku pripadne na 1 investované €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 27: Zákaznícka perspektíva: meradlá

Zákaznícka perspektíva		
Strategický cieľ	Meradlo	Poznámky
Zlepšenie prístupu k zákazníkom	Index spokojnosti zákazníka	Zaistenie spätnej väzby spokojnosti zákazníka pomocou pravidelného dotazníkového šetrenia
Zvýšenie počtu zákazníkov	Počet nových zákazníkov	V absolútnych hodnotách vyjadrený počet nových zákazníkov
Orientácia na strategicky významných obchodných partnerov	Obchodný vzťah v trvaní aspoň 5 rokov	Dlhodobý obchodný vzťah spoločnosti zaručí pravidelný odber produkcie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 28: Perspektíva interných procesov: meradlá

Perspektíva interných procesov		
Strategický cieľ	Meradlo	Poznámky
Zefektívnenie podnikových procesov	Osobné náklady v pomere k obratu	Zaistenie spätnej väzby spokojnosti zákazníka pomocou pravidelného dotazníkového šetrenia
Vývoj nových technológií	Počet nových technológií	V absolútnych hodnotách vyjadrený počet nových zákazníkov
Dodržiavanie bezpečnosti práce	Počet úrazov	Eliminácia pracovných úrazov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 29: Zamestnanecká perspektíva: meradlá

Zamestnanecká perspektíva (učenie sa a rast)		
Strategický cieľ	Meradlo	Poznámky
Zlepšenie pracovných podmienok	Stupnica spokojnosti	Ohodnotenie spokojnosti zamestnanca stupnicou spokojnosti
Zvýšenie kvalifikácie zamestnancov	Počet kurzov a tréningových pobytov pre zamestnancov	Počet odborných školení zvýši úroveň znalostí, kvalitu ľudských zdrojov a pochopenie stratégie
Zamedzenie odchodu kľúčových zamestnancov	Počet odchodov kľúčových zamestnancov	Eliminácia odchodu kľúčových zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.4 Stanovenie cieľových hodnôt

Pre úplnosť strategického cieľa je nutné určiť cieľovú hodnotu. V ideálnom prípade sa tieto hodnoty určujú pomocou špeciálne prevedenej tržnej analýzy, počítačovej simulácie či za pomoci benchmarkingovej štúdie. Vzhľadom k absencii adekvátneho informačného systému a ekonomickej a finančnej náročnosti však neboli možné zmienené nástroje využité a cieľové hodnoty boli určené interaktívne v rámci diskusie vedenia spoločnosti.

3.3.4.1 Stanovenie cieľových hodnôt finančnej perspektívy

V prípade finančnej perspektívy je primárnym strategickým cieľom zaistenie dlhodobej stability a rastu spoločnosti vyjadrený ukazovateľom EVA. Tento ukazovateľ je hodnotové meradlo výkonnosti spoločnosti a vyjadruje schopnosť spoločnosti generovať hodnotu pre svojich majiteľov. Ide o výpočet ekonomického zisku, teda zisku po odpočítaní účtovných nákladov, daní a nákladov vlastného a vloženého kapitálu. Spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. hodnotu EVA nepočíta, preto nie sú stanovené presné hodnoty, ktoré majú byť dosiahnuté. Cieľom však je kladná hodnota, aby zabezpečila tvorbu hodnoty.

Zvyšovanie ziskovej marže vyjadruje ukazovateľ ROS. Udáva, koľko % čistého zisku spoločnosť dosiahla z 1 € tržieb. V poslednom analyzovanom roku bola hodnota tohto ukazovateľa 7,64%. Predpoklad spoločnosti je, že cieľová hodnota ROS by mala dosahovať viac ako 9%.

V rámci udržania konkurencieschopnosti je nutné, aby ROE, ako jeden z kľúčových ukazovateľov hodnotenia úspešnosti spoločnosti z pohľadu vlastníkov, nadobúdal kladné hodnoty a udržoval si stabilné tempo rastu. V poslednom analyzovanom roku bola hodnota tohto ukazovateľa vo výške 25,89%. Spoločnosť predpokladá, že cieľová hodnota ukazovateľa by mala dosahovať viac ako 30%.

Tabuľka 30: Cieľové hodnoty finančnej perspektívy

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Aktuálna hodnota	Cieľová hodnota	Frekvencia merania
Zabezpečenie dlhodobého rastu hodnoty spoločnosti	EVA	€	-	kladná	ročne
Zvyšovanie ziskovej marže	ROS	%	7,64	> 9	ročne
Zvyšovanie rastu rentability	ROE	%	25,89	> 30	ročne

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.3.4.2 Stanovenie cieľových hodnôt zákaznickej perspektívy

Zárukou dobrej prosperity spoločnosti sú noví zákazníci, ktorí do spoločnosti prinesú príjmy a zabezpečia tak prosperitu spoločnosti. Faktory, ktoré prilákajú zákazníka spočívajú hlavne v kvalite ponúkaných produktov, ich ceny, včasnosti a v postoji pri riešení prípadných reklamácií.

Index spokojnosti zákazníkov pomôže zlepšiť prístup k zákazníkom, ktorí sa budú môcť vyjadriť a spoločnosti tak bude jasné, ktoré faktory sú dostačujúce a ktoré treba zlepšiť. Spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. doteraz index spokojnosti zákazníkov zavedený nemala, ale uvedomuje si jeho význam a nutnosť. Index spokojnosti zákazníka bude predstavovať dotazník, podľa ktorého spoločnosť vyhodnotí spokojnosť zákazníkov. Dotazník je obmedzený škálou 0 – 100, podľa toho, ako je zákazník spokojný.

Orientácia na dlhodobých zákazníkov spočíva hlavne v zabezpečení dlhodobých zákaziek. Dlhodobý vzťah medzi spoločnosťou a obchodnými partnermi sa premietne aj pri zjednávaní obchodných podmienok.

Tabuľka 31: Cieľové hodnoty zákaznickej perspektívy

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Aktuálna hodnota	Cieľová hodnota	Frekvencia merania
Zlepšenie prístupu k zákazníkom	Index spokojnosti zákazníkov	body indexu (0 - 100)	-	> 60	ročne
Zvýšenie počtu zákazníkov	Počet nových zákazníkov	počet/rok	200	> 500	ročne
Orientácia na strategických obchodných partnerov	Obchodný vzťah v trvaní aspoň 5 rokov	%	-	100	ročne

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.3.4.3 Stanovenie cieľových hodnôt perspektívy interných podnikových procesov

Prvým strategickým cieľom perspektívy interných podnikových procesov je zefektívnenie podnikových procesov, ktoré by malo viesť k efektívnosti času, financií aj

pracovníkov. Cieľom spoločnosti je znižovať hodnotu osobných nákladov v pomere k obratu o približne 10% ročne.

Vývoj nových technológií je pre spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. kľúčový. Funkčné oblečenie sa neustále vyvíja a preto je nutné, aby šla spoločnosť s dobou a aby ju konkurencia nepredbehla. Dotaz využíva vo svojom oblečení desať technológií a cieľom je, aby každý rok prišla s niečím novým.

V poslednom sledovanom období došlo k 3 pracovným úrazom za rok. Táto hodnota síce nie je nijak závažná, znižovanie pracovných úrazov sa však odrazí aj na činnosti spoločnosti a jej nákladoch. Zamestnanci sú každý rok preškolený v oblasti BOZP. Školenie BOZP pozostáva zo školenia na bezpečnosť, sociálnu ochranu a ochranu zdravia. Spoločnosť si kladie za cieľ úplne eliminovať úrazovosť.

Tabuľka 32: Cieľové hodnoty perspektívy interných procesov

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Aktuálna hodnota	Cieľová hodnota	Frekvencia merania
Zefektívnenie podnikových procesov	Osobné náklady v pomere k obratu	%	51,46	40	ročne
Vývoj nových technológií	Počet nových technológií	počet/rok	10	11	ročne
Dodržovanie bezpečnosti práce	Počet úrazov	počet/rok	3	0	ročne

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.3.4.4 Stanovenie cieľových hodnôt zamestnaneckej perspektívy (učenie sa a rast)

Iba spokojní zamestnanci dokážu urobiť šťastných zákazníkov. Ak budú spokojní zamestnanci, zvýši sa kvalita výrobkov, znížia sa časové náklady na výrobu, zníži sa

počet nepodarkov, ale tiež usmiaty zamestnanec predá viac kusov oblečenia. Preto je pre spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. dôležitá spokojnosť zamestnancov.

Ďalším dôležitým aspektom zvyšovania výkonnosti spoločnosti je pracovný rozvoj zamestnancov, teda zvýšenie kvalifikácie. V súčasnosti sa koná iba jeden kurz. Cieľom spoločnosti je zvýšiť tento počet aspoň na tri za rok.

Posledným cieľom v tejto perspektíve je zamedzenie odchodu kľúčových zamestnancov. V poslednom sledovanom období zo spoločnosti odišiel jeden kľúčový pracovník. Spoločnosť s týmto odchodom nepočítala a s odchodom tohto zamestnanca musela riešiť nepríjemné problémy. Práve kvôli tomu spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. potrebuje predísť tejto situácii.

Tabuľka 33: Cieľové hodnoty zamestnaneckej perspektívy

Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Aktuálna hodnota	Cieľová hodnota	Frekvencia merania
Zlepšenie pracovných podmienok	Stupnica spokojnosti	body indexu (0 - 100)	-	> 60	ročne
Zvýšenie kvalifikácie zamestnancov	Počet kurzov a tréningových pobytov	počet/rok	1	3	ročne
Zamedzenie odchodu kľúčových zamestnancov	Počet odchodov kľúčových zamestnancov	počet/rok	1	0	ročne

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.5 Zhrnutie strategických meradiel

Tabuľka 34: Zhrnutie strategických meradiel modelu BSC

	Strategický cieľ	Meradlo	Jednotka	Aktuálna hodnota	Cieľová hodnota	Frekvencia merania
Finančná perspektíva	Zabezpečenie dlhodobého rastu hodnoty spoločnosti	EVA	€	-	kladná	ročne
	Zvyšovanie ziskovej marže	ROS	%	7,64	> 9	ročne
	Zvyšovanie rastu rentability	ROE	%	25,89	> 30	ročne
Zákaznícka perspektíva	Zlepšenie prístupu k zákazníkom	Index spokojnosti zákazníkov	body indexu (0 - 100)	-	> 60	ročne
	Zvýšenie počtu zákazníkov	Počet nových zákazníkov	počet/rok	200	> 500	ročne
	Orientácia na strategických obchodných partnerov	Obchodný vzťah v trvaní aspoň 5 rokov	%	-	100	ročne
Perspektíva interných procesov	Zefektívnenie podnikových procesov	Osobné náklady v pomere k obratu	%	51,46	40	ročne
	Vývoj nových technológií	Počet nových technológií	počet/rok	10	11	ročne
	Dodržovanie bezpečnosti práce	Počet úrazov	počet/rok	3	0	ročne
Perspektíva učenie sa a rásť	Zlepšenie pracovných podmienok	Stupnica spokojnosti	body indexu (0 - 100)	-	> 60	ročne
	Zvýšenie kvalifikácie zamestnancov	Počet kurzov a tréningových pobytov	počet/rok	1	3	ročne
	Zamedzenie odchodu kľúčových zamestnancov	Počet odchodov kľúčových zamestnancov	počet/rok	1	0	ročne

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.6 Stanovenie strategických akcií

Strategické akcie sú nadradeným pojmom pre všetky opatrenia, projekty, programy a iné iniciatívy, ktoré umožnia dosiahnutie cieľových hodnôt a povedú k realizácii stanovených strategických cieľov.

4.3.6.1 Stanovenie strategických akcií: Finančná perspektíva

V oblasti finančnej perspektívy boli určené nasledujúce strategické akcie:

- ⌘ Pravidelná finančná analýza spoločnosti, priebežná kontrola výkonnosti spoločnosti.
- ⌘ Finančné riadenie založené na tvorbe hodnoty spoločnosti – hodnotenie prostredníctvom ukazovateľa EVA.
- ⌘ Neustála analýza a znižovanie nákladov a analýza a rast tržieb spoločnosti.
- ⌘ Zvyšovanie výsledku hospodárenia spoločnosti, ako aj zvyšovanie vlastného kapitálu.

4.3.6.2 Stanovenie strategických akcií: Zákaznícka perspektíva

V oblasti zákazníckej perspektívy boli určené nasledujúce strategické akcie:

- ⌘ Prevádzať analýzu potrieb zákazníkov.
- ⌘ Prevádzať hodnotenie spokojnosti zamestnancov.
- ⌘ Vytvoriť databázu odberateľov vrátane všetkých údajov o odbere (veľkosť obratu, pridanej hodnoty, dĺžky spolupráce a podobne).
- ⌘ Vytvoriť informačný systém o zákazníkoch.
- ⌘ Vylepšenie a aktualizácia e-shopu.
- ⌘ Zavedenie bonusového systému pre zákazníka.

4.3.6.3 Stanovenie strategických akcií: Perspektíva interných procesov

V oblasti perspektívy interných procesov boli určené nasledujúce strategické akcie:

- ⌘ Motivovať zamestnancov k návrhom na inovácie produktov, nové technológie.
- ⌘ Zriadiť pozíciu firemný kontrolór, ktorý bude mať na starosti podrobné finančné plánovanie, reporting, rozpočty a kalkulácie.
- ⌘ Implementovať kompaktné IT technológie vo všetkých oblastiach spoločnosti pre zefektívnenie podnikových procesov.
- ⌘ Zaviesť častejšie školenia pre zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci ako prevencia rizík.

4.3.6.4 Stanovenie strategických akcií: Zamestnanecká perspektíva (učenie sa a rast)

V oblasti perspektívy učenie sa a rast boli určené nasledujúce strategické akcie:

- ⌘ Vytvorenie plánu vzdelávacích aktivít, zaistiť systematické vzdelávanie zamestnancov.
- ⌘ Realizovať prieskum spokojnosti zamestnancov pomocou dotazníku.
- ⌘ Zavedenie bonusového systému pre zamestnancov (zaistenie väčšieho výberu obedov, bezplatný pitný režim na pracovisku, možnosť kúpy občerstvenia za zlomkové ceny, príspevok na tábory pre deti, sociálny fond, bonusy za odpracovaný rok bez práceneschopnosti, 13. plat, team building štyrikrát do roka, každoročné zvyšovanie mzdy o infláciu).

4.3.6.5 Matica strategických akcií

Tabuľka 35: Matica strategických akcií

RUTEX TRADE S.R.O.		Finančná perspektíva	Zákaznícka perspektíva	Perspektíva interných procesov	Perspektíva učenia sa a rastu					
		Zabezpečenie dlhodobého rastu spoločnosti Zvyšovanie ziskovej marže Zvyšovanie rastu rentability	Zlepšenie prístupu k zákazníkom Zvýšenie počtu zákazníkov Orientácia na strategických obchodných partnerov	Zefektívnenie podnikových procesov Vývoj nových technológií Dodržiavanie bezpečnosti práce	Zlepšenie pracovných podmienok Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov Zamedzenie odchodu kľúčových zamestnancov					
Strategické akcie	Pravidelná finančná analýza spoločnosti	x	x	x						
	Finančné riadenie založené na tvorbe hodnoty	x	x	x		x	x			
	Neustála analýza a znižovanie nákladov	x	x	x						
	Neustála analýza a rast tržieb	x	x	x	x	x	x		x	
	Zvyšovanie výsledku hospodárenia	x	x	x		x	x	x	x	x
	Zvyšovanie vlastného kapitálu	x	x	x		x	x	x	x	x
	Pravidelná analýza potrieb zákazníkov	x	x	x	x	x	x		x	x
	Hodnotenie spokojnosti zamestnancov	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Vytvorenie databázy odberateľov	x	x	x	x		x		x	x
	Vytvorenie informačného systému o zákazníkoch	x	x	x	x	x	x		x	x
	Vylepšenie a aktualizácia e-shopu	x	x	x	x	x	x			x
	Zavedenie bonusového systému pre zákazníka	x	x	x	x	x	x			
	Motivácia zamestnancov k inováciám	x	x	x	x	x			x	x
	Zriadiť pozíciu firemný kontrolór	x	x	x						
	Implementovať IT technológie	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Zavedenie školení BOZP	x	x	x					x	x
	Zaistenie vzdelávania zamestnancov	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Realizovať prieskum spokojnosti zamestnancov	x	x	x	x	x			x	x
	Zavedenie bonusového systéu pre zamestnancov	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4 Riadenie rozšírenia: Roll-out

Rozšírením Balanced Scorecard na všetky organizačné jednotky sa zaistí realizácia vízií a stratégií v celej spoločnosti. Procesne orientované rozšírenie Balanced Scorecard výrazne prispeje k strategickému učeniu sa na všetkých hierarchických úrovniach. Balanced Scorecard sa tak stane veľmi dôležitým nástrojom komunikácie a učenia. Na základe vybranej koncepcie dôjde k určeniu strategických prínosov jednotlivých oddelení, budú delegované právomoci, presné úlohy a zodpovednosti, čo povedie k identifikácii zamestnancov s podnikovými cieľmi a k zameraniu sa na strategicky významné procesy a ciele.

Rozšírenie bude prebiehať od vrcholu spoločnosti smerom dolu a bude zaisťované formou pracovných seminárov a školení v dvoch úrovniach – horizontálne a vertikálne. Bude sa jednať o integráciu strategického plánovania, operatívneho plánovania a systému reportingu. Súčasťou implementácie budú všetky oddelenia spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o. vrátane predajní.

4.5 Plynulé nasadenie a zaistenie neustáleho používania BSC

Konečná fáza spočíva v zaistení kontinuálneho nasadenia Balanced Scorecard. Dôjde k prepojeniu Balanced Scorecard s aktuálnymi projektami a k integrácií projektu do každodennej činnosti pracovníkov.

Efektívna koordinácia prvkov Balanced Scorecard, hodnotového managementu, strategického a operatívneho plánovania a reportingu povedie k plošnému integrovaniu Balanced Scorecard do systému managementu a riadenia. Súčasťou pravidelného strategicko – operatívneho reportingu bude vo všetkých oddeleniach aj analýza a priebežné vyhodnocovanie plnenia strategických cieľov a akcií.

Vývoj a tvorba Balanced Scorecard je spravidla dynamickým procesom, ktorý prebieha v rámci tímu. Tímová súčinnosť bude silne podporovaná, pretože umožňuje diskusiu o rôznych variantách riešenia a v konečnej fázy aj ľahšie dosiahnutie zhody.

Dôležitou súčasťou plynulého nasadenia Balanced Scorecard bude tiež zavedenie optimálnej verzie informačného systému, ktorý bude využitý k podpore IT a on-line dokumentácií dôležitých bodov diskusií v priebehu jednaní.

4.6 Verifikácia projektu Balanced Scorecard

Samotné vytvorenie Balanced Scorecard je len začiatkom úspešnej realizácie projektu. Kľúčovým krokom bude pre spoločnosť postupná integrácia nového konceptu do systému riadenia. Od implementácie Balanced Scorecard vlastník spoločnosti očakáva zásadnú zmenu v prístupe všetkých zamestnancov k plneniu podnikovej stratégie, prechod od operatívneho ku strategickému mysleniu a zvýšenie efektivity systému merania výkonnosti spoločnosti.

K tomu, aby zavedenie Balanced Scorecard prinieslo očakávané prínosy, je nutné stanoviť predpoklady, ktoré úspešnú implementáciu podporia. Medzi tieto predpoklady patria:

- ⌘ Integrácia Balanced Scorecard do systému riadenia.
- ⌘ Podpora Balanced Scorecard prostriedkami IT.

4.6.1 Integrácia Balanced Scorecard do systému riadenia

K prepojeniu Balanced Scorecard s manažérskymi systémami riadenia budú nutné nasledujúce integrácie:

- ⌘ Integrácia do strategického a operatívneho plánovania.
- ⌘ Integrácia Balanced Scorecard do systému reportingu.
- ⌘ Integrácia do systému riadenia ľudských zdrojov.
- ⌘ Odmeňovanie zamestnancov na základe implementácie Balanced Scorecard.

4.6.1.1 Integrácia do strategického a operatívneho plánovania

Vďaka absencii efektívnych strategických plánov sa v súčasnej dobe pridelujú podnikové zdroje predovšetkým v rámci operatívneho plánovania a rozpočtovania. Pri odvedení plánovaných hodnôt sa tak zanedbáva ich zásadný vzťah k existujúcej stratégii.

Vrcholový zamestnanci jednotlivých oddelení sa pri implementácii Balanced Scorecard viac zamerajú na prístupy strategického plánovania a na účinnejšie využitie disponibilných zdrojov.

Balanced Scorecard bude tiež dobrým východiskom pre efektívne a účinné operatívne plánovanie. Finančné a nefinančné ukazovatele budú priamo vstupovať do operatívneho plánovania, prípadne rozpočtovania a budú viac zamerané na plnenie strategických cieľov.

4.6.1.2 Integrácia Balanced Scorecard do systému reportingu

Cieľom nového usporiadania reportingu vychádzajúceho z Balanced Scorecard bude poskytnúť vedúcim jednotlivých oddelení dôležité informácie pre riadenie a zlepšiť doterajšie klasické vykazovanie výsledkov.

Tieto informácie musia mať primeranú mieru z hľadiska detailnosti jednotlivých údajov a musia byť k dispozícii v správny čas a v prehľadnej podobe. Jednoduché a prehľadné sprostredkovanie informácií je dôležitým predpokladom pre dlhodobé využívanie Balanced Scorecard vedúcimi oddelení pre vedúce a riadiace činnosti.

Balanced Scorecard je nástrojom managementu určeným pre realizáciu stratégie. Tento charakter vo svojej podstate tiež predurčuje obsah reportingu Balanced Scorecard. Reporting bude založený na sledovaní meradiel, ktoré sú definované v jednotlivých perspektívach Balanced Scorecard.

Predpokladám, že vedúci jednotlivých oddelení budú vypracovávať štvrťročné reporty o stavu realizácie stratégie. Vyhodnotenie správ bude pokladom pre kľúčové rozhodnutia (cenová politika, kapacitné otázky, efektívnosť schválenia projektu a podobne).

4.6.1.3 Integrácia do systému riadenia ľudských zdrojov

Účinnosť implementácie Balanced Scorecard bude výrazne závislá od pochopenia a prijatia strategických cieľov všetkými zamestnancami spoločnosti. Úspech projektu rastu s mierou vzájomnej integrácie so systémom vedenia zamestnancov.

So zamestnancami budú odsúhlasené individuálne ciele, čím dôjde k zvýšeniu miery osobnej angažovanosti, bude to postupne posilňovať ich vedomie o nutnosti dosiahnutia stanovených cieľov a prijať osobné zodpovednosti. Jednotlivé strategické ciele budú na úrovni organizačných jednotiek členené na ciele individuálne.

Cieľom integrácie Balanced Scorecard a systému vedenia zamestnancov je synchronizovať správanie všetkých pracovníkov na všetkých úrovniach spoločnosti tak, aby boli dosiahnuté podnikové ciele.

4.6.1.4 Odmeňovanie zamestnancov na základe implementácie Balanced Scorecard

Osobné ciele zamestnancov a vedúcich oddelení a ich zodpovednosti sa zvýšia, ak budú ich príspevky na dosahovanie cieľov Balanced Scorecard prepojené s hodnotiacimi programami a systémom odmien. V spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o. bude zavedený nasledujúci program bonifikácie a odmeňovania. V počiatočnej fáze bude mzda rozčlenená na fixnú a variabilnú časť. Variabilná zložka mzdy bude viazaná na splnenie zámerov jednotlivých podnikateľských jednotiek a celej spoločnosti.

Rozlíšený bude systém odmeňovania pre vedúce oddelenia a zamestnancov na nižších úrovniach. Pre vedenie spoločnosti sa výška odmien bude odvíjať na základe EVA

bonusového systému a stanovením minimálnych hodnôt ďalších strategických meradiel pre nasledujúce obdobie, ktoré musia byť dosiahnuté.

Všetci pracovníci budú odmeňovaní na základe meradiel, ktoré môžu svojou prácou ovplyvniť.

4.6.2 Podpora Balanced Scorecard prostriedkami IT

Informačné technológie predstavujú pri využívaní Balanced Scorecard významný podporný nástroj. Hoci úspešná realizácia Balanced Scorecard nie je podmienená nutnosťou špeciálnych IT riešení, tieto riešenia realizáciu značne uľahčia. Medzi základné požiadavky vedenia spoločnosti patria:

- ⌘ Schopnosť efektívnej podpory pre dokumentáciu Balanced Scorecard procesov.
- ⌘ Všetky poznatky významné z hľadiska Balanced Scorecard by mali byť k dispozícii on-line.
- ⌘ Schopnosť zobrazenia podstatných údajov v grafickej a tabuľkovej podobe.
- ⌘ Schopnosť systému vypočítať prognózu na základe existujúcich údajov.
- ⌘ Flexibilita (individuálne prispôbovanie).

V súčasnosti sú na trhu ponúkané rôzne možnosti riešenia pre implementáciu Balanced Scorecard. Nakoľko spoločnosť v súčasnej dobe nevlastní žiadny špecializovaný software zaoberajúci sa problematikou implementácie Balanced Scorecard, v prípade zavádzania projektu je naplánovaný jeho nákup.

4.7 Prínosy a riziká spojené s implementáciou Balanced Scorecard

Cieľom tejto kapitoly je posúdiť jednotlivé prínosy, ktoré spoločnosť dosiahne implementáciou modelu Balanced Scorecard do svojho systému riadenia a posúdiť jednotlivé riziká, ktoré môžu ovplyvniť úspešnú implementáciu Balanced Scorecard.

4.7.1 Prínosy implementácie Balanced Scorecard

Hlavným prínosom implementácie Balanced Scorecard bude napĺňovanie vlastných strategických cieľov, čo povedie k zvyšovaniu hodnoty spoločnosti. Prínosom pre spoločnosť bude tiež zmena smerom ku strategickému mysleniu a identifikácia kľúčových generátorov hodnoty (finančné a nefinančné), ktoré významnou mierou ovplyvňujú výkonnosť spoločnosti.

Prínosmi súvisiacimi s implementáciou Balanced Scorecard sú:

- ⌘ operatívne riadenie doplnené o riadenie strategické,
- ⌘ posilnenie prvku dlhodobosti,
- ⌘ vízia a stratégia,
- ⌘ prechod na hodnotové riadenie pomocou ukazovateľa EVA,
- ⌘ dotazník spokojnosti zákazníkov a zamestnancov,
- ⌘ update webových stránok,
- ⌘ zefektívnenie procesov,
- ⌘ motivačný systém odmeňovania zamestnancov,
- ⌘ bonusový systém pre zákazníkov aj zamestnancov,
- ⌘ posilnenie spätnej väzby a zlepšenie komunikácie na všetkých úrovniach,
- ⌘ kooperatívny štýl riadenia,
- ⌘ identifikácia a riadenia rizík,
- ⌘ kvalitný informačný systém.

3.7.2 Analýza rizík spojených s implementáciou Balanced Scorecard

Riziko je neoddeliteľnou súčasťou implementácie Balanced Scorecard. Z tohto dôvodu je nutné všetky rizika identifikovať a zvažovať ich možný dopad na realizáciu projektu vrátane variantného riešenia ich eliminácie. S identifikáciou súvisí aj priebežná aktualizácia a úpravy plánu rizík. Identifikácia prebieha na základe brainstormingu

a diskusií zainteresovaných osôb v troch fázach: identifikácia rizika, kvalifikácia rizika a jeho riadenie a eliminácia rizík.

3.7.2.1 Identifikácia rizík

Za najvýznamnejšie riziká spojené s implementáciou Balanced Scorecard do spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o. považujem:

- ⌘ zlá komunikácia medzi členmi projektového tímu,
- ⌘ nesprávne nastavenie zodpovednosti a právomocí členov tímu,
- ⌘ nedodržanie časového harmonogramu,
- ⌘ nepochopenie, nezáujem a nízka podpora projektu zo strany zamestnancov,
- ⌘ neuskutočniteľnosť vízie a stratégie,
- ⌘ časový nesúlad strategických akcií,
- ⌘ definovanie nepresných meradiel výkonnosti,
- ⌘ všeobecné riziko a neočakávané udalosti.

Cieľom identifikácie rizík je vyhodnotenie hrozieb. V nasledujúcej tabuľke sú identifikované riziká, ku ktorým je pridelená pravdepodobnosť a dopad rizika. Vynásobením pravdepodobnosti a dopadu rizika získame hodnotu rizika.

Tabuľka 36: Identifikácia rizika a jeho kvantifikácia

HROZBA	PRAVDEPODOBNOSŤ	DOPAD	HODNOTA RIZIKA
Zlá komunikácia medzi členmi projektového tímu	3,5	4,9	17,15
Nesprávne nastavenie zodpovednosti a právomocí členov tímu	1,9	2,6	4,94
Nedodržanie časového harmonogramu	2,5	1,8	4,5
Nepochopenie, nezáujem a nízka podpora projektu zo strany zamestnancov	1,5	4,5	6,75
Neuskutočniteľnosť vízie a stratégie	0,8	4,3	3,44
Časový nesúlad strategických akcií	0,6	3,2	1,92
Definovanie nepresných meradiel výkonnosti	1,4	4,4	6,16
Všeobecné riziko a neočakávané udalosti	1,9	2,6	4,94

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.7.2.2 Kvantifikácia rizík

Pre kvantifikáciu rizík som rozdelila pravdepodobnosť a dopad do piatich kategórií. Vynásobením týchto čísel som získala hodnotu rizík, ktoré som rozdelila do troch kategórií. Jedná sa o rizika bežné, závažné a kritické.

Tabuľka 37: Určenie pravdepodobnosti a dopadu rizika

PRAVDEPODOBNOSŤ		DOPAD	
0,1 - 1	veľmi nízka pravdepodobnosť	0,1 - 1	veľmi nízky dopad
1,1 - 2	nízka pravdepodobnosť	1,1 - 2	malý dopad
2,1 - 3	stredná pravdepodobnosť	2,1 - 3	stredný dopad
3,1 - 4	vyššia pravdepodobnosť	3,1 - 4	vysoký dopad
4,1 - 5	vysoká pravdepodobnosť	4,1 - 5	zničujúci dopad

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 38: Určenie hodnoty rizika

HODNOTA RIZIKA	
0 - 5	bežné riziko
5,1 - 15	závažné riziko
15,1 - 25	kritické riziko

Zdroj: Vlastné spracovanie

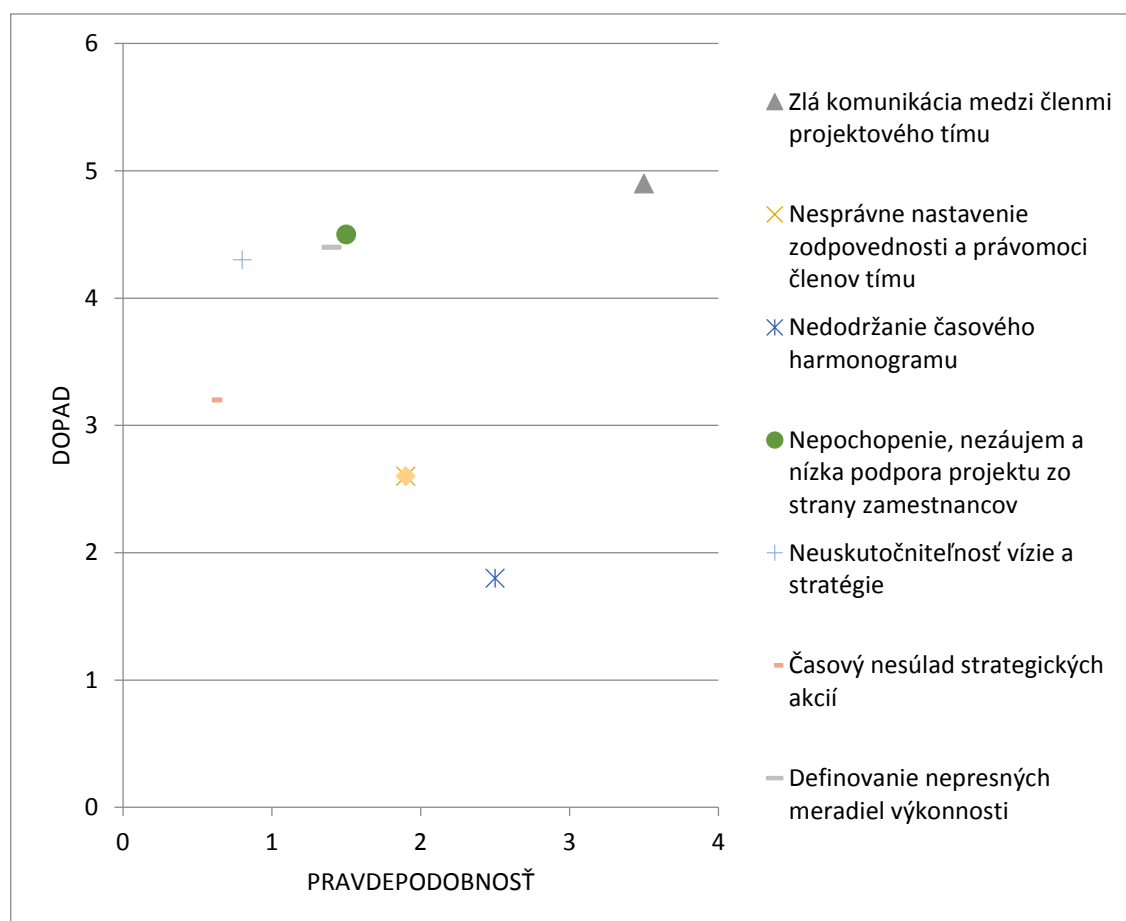
V nasledujúcej tabuľke sú riziká rozdelené na bežné, závažné a kritické. Ako je z tabuľky zrejmé, najkritickejším rizikom je zlá komunikácia medzi členmi projektového tímu. Závažnými rizikami sú definovanie nepresných meradiel výkonnosti a nepochopenie, nezáujem a nízka podpora projektu zo strany zamestnancov. Bežnými rizikami je časový nesúlad strategických akcií, neuskutočniteľnosť vízie a stratégie, nedodržanie časového harmonogramu, všeobecné riziko a neočakávané udalosti a nesprávne nastavenie zodpovednosti a právomoci členov tímu.

Tabuľka 39: Rozdelenie rizík na bežné, závažné a kritické

	HROZBA	PRAVDEPODOBNOSŤ	DOPAD	HODNOTA RIZIKA
Bežné riziko	Časový nesúlad strategických akcií	0,6	3,2	1,92
	Neuskutočniteľnosť vízie a stratégie	0,8	4,3	3,44
	Nedodržanie časového harmonogramu	2,5	1,8	4,5
	Všeobecné riziko a neočakávané udalosti	1,9	2,6	4,94
	Nesprávne nastavenie zodpovednosti a právomoci členov tímu	1,9	2,6	4,94
Závažné riziko	Definovanie nepresných meradiel výkonnosti	1,4	4,4	6,16
	Nepochopenie, nezáujem a nízka podpora projektu zo strany zamestnancov	1,5	4,5	6,75
Kritické riziko	Zlá komunikácia medzi členmi projektového tímu	3,5	4,9	17,15

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na nasledujúcom grafe je mapa rizík pred navrhnutými protiopatreniami:



Graf 6: Mapa rizík pred navrhnutými protiopatreniami

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.7.2.3 Voľba protiopatrení (metódy znižovania rizika)

Protiopatrenia jednotlivých rizík podľa závažnosti:

⌘ **Časový nesúlad strategických akcií**

Následky: oneskorenie implementácie projektu.

Prevenčia: pravidelná kontrola splnenia časových predpokladov, tvorba časových rezerv.

⌘ **Neuskutočniteľnosť vízie a stratégie**

Následky: neschopnosť prevedenia vízie a stratégie do jednotlivých cieľov.

Prevenčia: všeobecná zhoda o konkretizácii stratégie v počiatku projektu.

⌘ **Nedodržanie časového harmonogramu**

Následky: oneskorenie projektu, rast nákladov.

Prevenčia: tvorba časových rezerv, kritickej cesty.

⌘ **Všeobecné riziko a neočakávané udalosti**

Následky: narušenie či ukončenie realizácie projektu.

Prevenčia: priebežná analýza trhu, variantnosť riešení.

⌘ **Nesprávne nastavenia zodpovednosti a právomoci členov tímu**

Následky: možnosť vzniku konfliktov, duplicitná činnosť, rast nákladov.

Prevenčia: zrozumiteľne a jasne definované úlohy a právomoci.

⌘ **Definovanie nepresných meradiel výkonnosti**

Následky: skreslené a nereálne výsledky modelu Balanced Scorecard.

Prevenčia: využitie služieb externého poradcu, školenie tímu.

⌘ **Nepochopenie, nezáujem a nízka podpora projektu zo strany zamestnancov**

Následky: kolaps projektu, finančné straty.

Prevenčia: efektívnejšia motivácia, napojenie na systém odmeňovania.

⌘ **Zlá komunikácia medzi členmi projektového tímu**

Následky: nesprávne zameranie projektu.

Prevenčia: jasné vymedzenie spôsobu a techniky internej komunikácie v projekte.

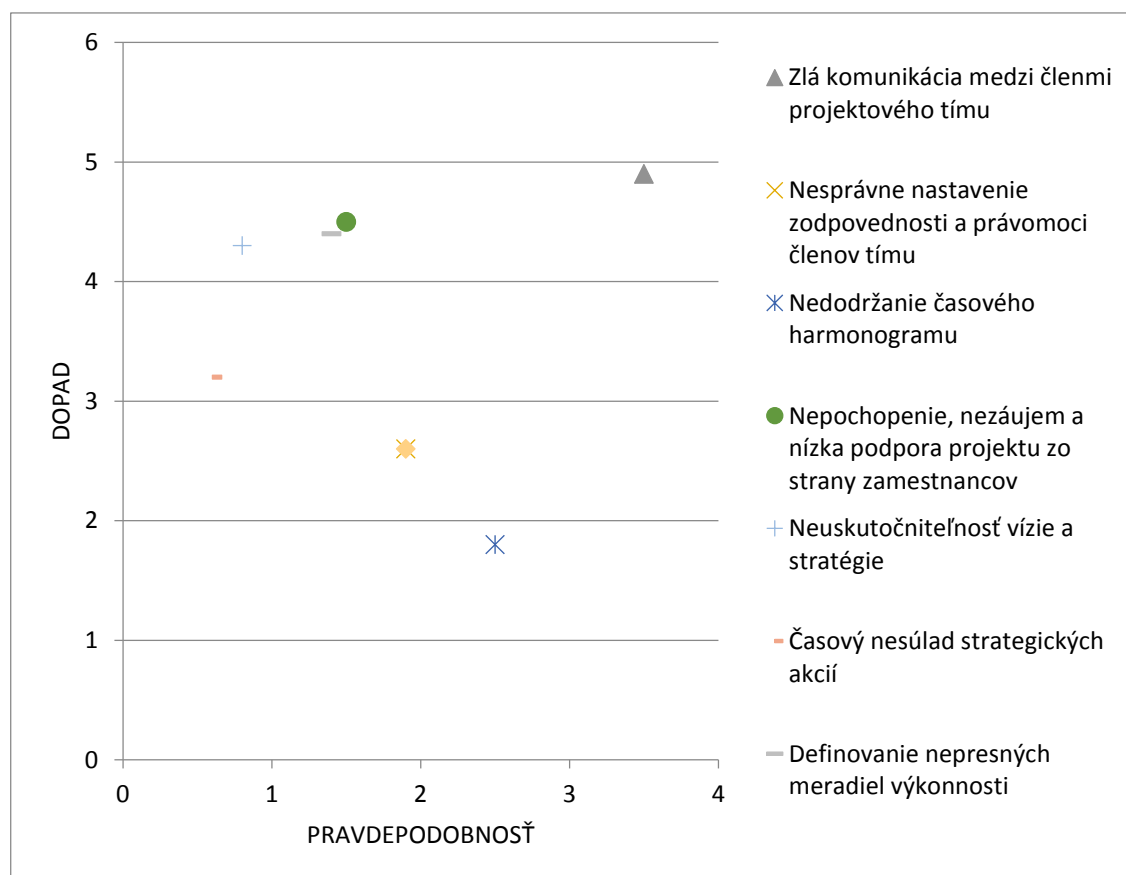
V nasledujúcej tabuľke je vypočítaná nová hodnota rizika po zmene pravdepodobnosti rizika, po zavedení protiopatrení:

Tabuľka 40: Nové hodnoty rizík

HROZBA	NOVÁ PRAVDEPODOBNOSŤ	DOPAD	NOVÁ HODNOTA RIZIKA
Zlá komunikácia medzi členmi projektového tímu	1,1	4,9	5,39
Nesprávne nastavenie zodpovednosti a právomocí členov tímu	0,5	2,6	1,3
Nedodržanie časového harmonogramu	0,9	1,8	1,62
Nepochopenie, nezáujem a nízka podpora projektu zo strany zamestnancov	1,3	4,5	5,85
Neuskutočniteľnosť vízie a stratégie	0,5	4,3	2,15
Časový nesúlad strategických akcií	0,1	3,2	0,32
Definovanie nepresných meradiel výkonnosti	0,4	4,4	1,76
Všeobecné riziko a neočakávané udalosti	1,7	2,6	4,42

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na nasledujúcom grafe je mapa rizík po navrhnutých protiopatreniach:



Graf 7: Mapa rizík po opatreniach

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vyplýva z uvedeného grafu aj tabuľky, po navrhnutí protiopatrení sa podarilo úplne eliminovať kritické riziká. Závažnými rizikami sú zlá komunikácia medzi členmi projektového tímu a nepochopenie, nezáujem a nízka podpora projektu zo strany zamestnancov. Zvyšné riziká sú v skupine bežné riziká.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo spracovanie návrhu implementácie metódy Balanced Scorecard v spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o. Implementáciou tejto metódy dôjde v spoločnosti k doplneniu z prevažne operačného riadenia aj na riadenie strategické. Systém Balanced Scorecard vyžaduje splnenie niektorých podmienok, ktoré boli bližšie popísané v práci. Akceptácia Balanced Scorecard však neznamená, že sa automaticky zlepši výkonnosť spoločnosti. Podniky, ktoré sú vybavené kvalitnými informáciami a lepšie motivujú svojich zamestnancov, budú však pravdepodobne omnoho úspešnejšie.

Práca je rozdelená do troch hlavných častí. Prvou časťou sú teoretické východiská práce. V tejto časti je pozornosť upriamená na teoretické základy z výkonnosti podniku, strategické riadenie a metódu Balanced Scorecard, ktorá tvorí najrozsiahlejšiu časť. Metóda Balanced Scorecard je tu definovaná, uvedené sú prínosy tejto metódy a vysvetlené jednotlivé perspektívy. Súčasťou tejto časti sú tiež teoretické východiská k zavádzaniu Balanced Scorecard do praxe, kde je uvedený metodologický postup zavádzania, ako aj časový rámc zavádzania.

Druhou časťou práce je analýza súčasného stavu. Táto časť začína predstavením spoločnosti, pokračuje analýzou makroprostredia a mikroprostredia. Makroprostredie spoločnosti je analyzované prostredníctvom analýzy obecného a oborového okolia. Mikroprostredie je analyzované prostredníctvom analýzy 7 S, analýzy stakeholderov a finančnej analýzy. Analytická časť je ukončená SWOT analýza, v ktorej sú zhrnuté poznatky z predchádzajúcich analýz.

Záverečná časť práce je venovaná implementácií konceptu Balanced Scorecard pre spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o.. Implementácia prebieha v dvoch základných krokoch. Prvým krokom je vybudovanie základného modelu Balanced Scorecard a druhým krokom je postupné rozšírenie a integrovanie do systému strategického riadenia. Pomocou Ganttovho diagramu bol spracovaný časový harmonogram projektu, bol navrhnutý predbežný rozpočet projektu a tiež možný systém odmeňovania.

Táto časť je zakončená pozitívnym dopadom zavedenia metódy Balanced Scorecard a možné prínosy, ktoré spoločnosť pri implementácii nadobudne. Analýza rizík obsahuje základné riziká, ktoré sa pri implementácii môžu vyskytnúť, upozorňujem na ich dopad a uvádzam opatrenia na ich elimináciu.

Pri posudzovaní možnosti aplikácie metódy Balanced Scorecard do spoločnosti RUTEX TRADE s.r.o., bol zhodnotený súčasný stav metód riadenia výkonnosti spoločnosti. Na základe analýzy fungovania spoločnosti a empirického overovania bolo konštatované, že aj napriek tomu, že spoločnosť RUTEX TRADE s.r.o. má viac ako 20 ročnú podnikateľskú činnosť, nemá spoločnosť nastavený kvalitný systém riadenia.

Ak by bola metóda Balanced Scorecard zavedená a boli by uskutočnené potrebné kroky zamerané na dosiahnutie navrhovaného cieľa zaistenia dlhodobej stability spoločnosti, bola by odstránená absencia doteraz ignorovaného reportingu, ktorý by včas upozornil na vyskytujúce závažné otázky, potenciálne problémy a reálne potreby spoločnosti.

LITERATÚRA

- (1) GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (2) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (3) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- (4) SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (5) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- (6) KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 267 s. ISBN 80-726-1063-5.
- (7) JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711926X.
- (8) FIBÍROVÁ, Jana, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.
- (9) KOŽENÁ, Marcela a kol. *Nové trendy v podnikové ekonomice a managementu*. Pardubice: Polygrafické středisko Univerzity Pardubice, 2014. 124 s. ISBN 978-80-7395-840-4.

- (10) JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- (11) BARTOŠ, Vojtěch. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích: Systems development of performance measurement in manufacturing corporations : teze habilitační práce*. Brno: VUTUM, 2011, 33 s. ISBN 978-80-214-4408-9.
- (12) ROLSTADAS, A. Enterprise performance measurement. In Business and Economics-- Management [online databaza]. Bradford: Emerald Group Publishing, 1998. 06.10.2010, roč. 18, č. 9/10 [cit. 06.12.2014]. Dostupné z: <<http://search.proquest.com/docview/232335479?accountid=49283>>. ISSN 01443577.
- (13) NEUMAIEROVÁ, Inka. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- (14) NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, c2005, xi, 233 s. ISBN 80-725-9022-7.
- (15) KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.
- (16) Profil spoločnosti: Slovenský výrobca termoprádla a športového oblečenia. GULLMANAGER. *Rutex* [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.rutex.sk/rs/1/profil-spolocnosti/>
- (17) Rutex: Outdoorové a športové oblečenie. GULLMANAGER. *Rutex* [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.rutex.sk/catalog/1/damske-sportovni-a-outdoorove-obleceni/>
- (18) Rutex: Produkty a materiály. GULLMANAGER. *Rutex* [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.rutex.sk/rs/produkty-a-materialy/>

- (19) Outdoorové vybavení z blízka: Prádlo Termovel Cyclofresh versus pocení. *Svět outdooru* [online]. 2006. vyd. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.svetoutdooru.cz/svet-outdooru/pradlo-termovel-cyclofresh-versus-poceni/>
- (20) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (21) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.
- (22) NEUMAIEROVÁ, Inka a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost a tržní hodnota firmy: studijní pomůcka pro distanční studium*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- (23) *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2004, 1. dotisk., 386 s. ISBN 80-725-9033-2.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
BSC	Balanced Scorecard
€	Euro
ČPK	Čistý pracovný kapitál
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
IT	Informačné technológie
KIP	Kľúčový výkonnostný ukazovateľ
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
ROI	Rentabilita investícií

ZOZNAM GRAFOV

GRAF 1: VÝVOJ UKAZOVATEĽOV RENTABILITY	43
GRAF 2: VÝVOJ UKAZOVATEĽOV LIKVIDITY	45
GRAF 3: VÝVOJ UKAZOVATEĽOV OBRATOVOSTI.....	46
GRAF 4: VÝVOJ CELKOVEJ ZADLŽENOSTI	47
GRAF 5: VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODÁRENIA ZA ÚČTOVNÉ OBDOBIE.....	48
GRAF 6: MAPA RIZÍK PRED NAVRHNUTÝMI PROTIOPATRENAMI	85
GRAF 7: MAPA RIZÍK PO OPATRENIACH.....	87

ZOZNAM OBRÁZKOV

OBRÁZOK 1: ŠTYRI ZÁKLADNÉ PERSPEKTÍVY BSC	23
OBRÁZOK 2: HODNOTOVÁ VÝHODA ZÁKAZNÍKA	25
OBRÁZOK 3: PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PODNIKOVÝCH PROCESOV	26
OBRÁZOK 4: OPAKUJÚCE ČINNOSTI PRI VYUŽÍVANIE BSC.....	29
OBRÁZOK 5: VZŤAHY PRÍČIN A NÁSLEDKOV STRATEGICKÝCH CIEĽOV	65

ZOZNAM TABULIEK

TABUĽKA 1: TYPICKÉ KĽÚČOVÉ UKAZOVATELE VÝKONNOSTI.....	20
TABUĽKA 2: ANALÝZA STAKEHOLDERS.....	42
TABUĽKA 3: UKAZOVATELE RENTABILITY	44
TABUĽKA 4: MULTIPLIKÁTOR VLASTNÉHO KAPITÁLU	44
TABUĽKA 5: UKAZOVATELE LIKVIDITY	45
TABUĽKA 6: UKAZOVATELE AKTIVITY	46
TABUĽKA 7: UKAZOVATELE ZADĽŽENOSTI.....	48
TABUĽKA 8: ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÉHO KAPITÁLU	49
TABUĽKA 9: OSTATNÉ UKAZOVATELE	50
TABUĽKA 10: NÁKLADOVOSŤ VÝKONOV SPOLOČNOSTI.....	50
TABUĽKA 11: ČASOVÝ PLÁN ZAVÁDZANIA BALANCED SCORECARD	54
TABUĽKA 12: ROZPOČET PRIAMYCH NÁKLADOV PROJEKTU IMPLEMENTÁCIE BSC	55
TABUĽKA 13: ZLOŽENIE A PODOBA ZÁKLADNÉHO TÍMU BSC.....	55
TABUĽKA 14: FINANČNÁ PERSPEKTÍVA 1.....	58
TABUĽKA 15: FINANČNÁ PERSPEKTÍVA 2.....	59
TABUĽKA 16: FINANČNÁ PERSPEKTÍVA 3	59
TABUĽKA 17: ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA 1	60
TABUĽKA 18: ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA 2	60
TABUĽKA 19: ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA 3	61
TABUĽKA 20: PROCESNÁ PERSPEKTÍVA 1	61
TABUĽKA 21: PROCESNÁ PERSPEKTÍVA 2	62
TABUĽKA 22: PROCESNÁ PERSPEKTÍVA 3	62
TABUĽKA 23: PERSPEKTÍVA POTENCIÁLU 1	63
TABUĽKA 24: PERSPEKTÍVA POTENCIÁLU 2	63
TABUĽKA 25: PERSPEKTÍVA POTENCIÁLU 3	64
TABUĽKA 26: FINANČNÁ PERSPEKTÍVA: MERADLÁ	66
TABUĽKA 27: ZÁKAZNÍCKA PERSPEKTÍVA: MERADLÁ	67
TABUĽKA 28: PERSPEKTÍVA INTERNÝCH PROCESOV: MERADLÁ.....	67
TABUĽKA 29: ZAMESTNANECKÁ PERSPEKTÍVA: MERADLÁ	68
TABUĽKA 30: CIEĽOVÉ HODNOTY FINANČNEJ PERSPEKTÍVY.....	69
TABUĽKA 31: CIEĽOVÉ HODNOTY ZÁKAZNÍCKEJ PERSPEKTÍVY	70
TABUĽKA 32: CIEĽOVÉ HODNOTY PERSPEKTÍVY INTERNÝCH PROCESOV	71
TABUĽKA 33: CIEĽOVÉ HODNOTY ZAMESTNANECKEJ PERSPEKTÍVY.....	72
TABUĽKA 34: ZHRNUTIE STRATEGICKÝCH MERADIEL MODELU BSC.....	73
TABUĽKA 35: MATICA STRATEGICKÝCH AKCIÍ	76
TABUĽKA 36: IDENTIFIKÁCIA RIZIKA A JEHO KVANTIFIKÁCIA.....	83
TABUĽKA 37: URČENIE PRAVDEPODOBNOTI A DOPADU RIZIKA.....	84
TABUĽKA 38: URČENIE HODNOTY RIZIKA	84
TABUĽKA 39: ROZDELENIE RIZÍK NA BEŽNÉ, ZÁVAŽNÉ A KRITICKÉ.....	85
TABUĽKA 40: NOVÉ HODNOTY RIZÍK	87