



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

EKONOMICKÉ A FINANČNÍ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM METODY BALANCED SCORECARD

ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF THE COMPANY USING THE BALANCED SCORECARD
METHOD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Katarína Kudlová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jana Hornungová, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Katarína Kudlová
Vedoucí práce:	Ing. Jana Hornungová, Ph.D.
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Ekonomické a finanční hodnocení společnosti s využitím metody Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout implementaci metody Balanced Scorecard pro vybranou společnost na základě ekonomického a finančního zhodnocení její výkonnosti prostřednictvím strategické a finanční analýzy.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HORVÁTH & PARTNERS, 2002. Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2005. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana, 2012. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zameriava na hodnotenie výkonnosti spoločnosti INTERAGROS, a. s. pomocou modelu Balanced Scorecard. Teoretická časť práce popisuje problematiku výkonnosti, modelu BSC a analytických nástrojov potrebných na spracovanie ďalších častí práce. Analytická časť práce zahŕňa predstavenie vybraného podniku a analýzu jej súčasného stavu prostredníctvom finančnej a strategickej analýzy. Návrhová časť práce sa zaoberá vypracovaním návrhu implementácie modelu BSC do spoločnosti s cieľom zvýšiť jej celkovú výkonnosť.

Kľúčové slová

výkonnosť podniku, strategická analýza, finančná analýza, Balanced Scorecard, perspektívy BSC, obchodný podnik

Abstract

This diploma thesis focuses on the performance evaluation of the company INTERAGROS, a. s., using the Balanced Scorecard model. The theoretical part of the thesis outlines the concept of business performance, the Balanced Scorecard framework, and the analytical tools required for the subsequent sections of the thesis. The analytical part introduces the selected company and analyzes its current state through financial and strategic analysis. The design part presents a proposal for implementing the BSC model in the company, aiming to enhance its overall performance.

Keywords

business performance, strategic analysis, financial analysis, Balanced Scorecard, BSC perspectives, trading company

Bibliografická citácia

KUDLOVÁ, Katarína. *Ekonomické a finanční hodnocení společnosti s využitím metody Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168541>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Jana Hornungová, 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 autorská práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 17. 5. 2025

Bc. Katarína Kudlová

autor

Pod'akovanie

Rada by som pod'akovala svojej vedúcej diplomovej práce Ing. Jane Hornungovej, Ph.D., za cenné rady, pripomienky a celkové vedenie počas spracovania tejto práce. Ďalej by som chcela pod'akovať spoločnosti INTERAGROS, a. s. za sprístupnenie interných informácií, ktoré významne prispeli k odbornej úrovni a praktickému využitiu tejto práce. Pod'akovanie patrí aj mojej rodine a kamarátom za podporu počas celej doby štúdia.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUP SPRACOVANIA.....	9
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	10
1.1 Výkonnosť podniku	10
1.2 Hodnotenie výkonnosti	10
1.3 Metódy hodnotenia výkonnosti spoločnosti	12
1.3.1 Model Excellence	12
1.3.2 Model Six Sigma	13
1.3.3 Benchmarking	14
1.4 Balanced Scorecard.....	15
1.4.1 Perspektívy BSC	16
1.4.2 Implementácia BSC	18
1.4.3 Bariéry implementácie BSC	20
1.4.4 Prínosy BSC.....	21
1.4.5 Riadenie rizík.....	21
1.4.6 Udržateľnosť v BSC	21
1.5 Strategická analýza	22
1.5.1 PESTLE analýza	23
1.5.2 Porterov model piatich síl.....	25
1.5.3 McKinseyho model 7S.....	26
1.5.4 SWOT analýza	28
1.6 Finančná analýza.....	29
1.6.1 Ukazovatele likvidity	29
1.6.2 Ukazovatele zadlženosti	31
1.6.3 Ukazovatele aktivity	32

1.6.4	Ukazovatele rentability	33
2	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	35
2.1	Predstavenie spoločnosti	35
2.1.1	História spoločnosti	35
2.1.2	Základné údaje	36
2.1.3	Organizačná štruktúra podniku	36
2.2	Analýza vybraných ukazovateľov	37
2.2.1	Predstavenie konkurenčného podniku	37
2.2.2	Vývoj tržieb a výsledku hospodárenia	38
2.2.3	Ukazovatele likvidity	39
2.2.4	Ukazovatele aktivity	41
2.2.5	Ukazovatele zadlženosti	44
2.2.6	Ukazovatele rentability	45
2.2.7	Zhrnutie finančnej situácie podniku	48
2.3	Strategická analýza	49
2.3.1	PESTLE analýza	49
2.3.2	Porterov model piatich síl	57
2.3.3	McKinseyho model 7S.....	59
2.4	SWOT analýza	62
3	NÁVRH IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD.....	67
3.1	Tvorba organizačných predpokladov.....	67
3.1.1	Časový harmonogram	68
3.1.2	Rozpočet projektu	69
3.2	Vízia a stratégia spoločnosti	70
3.3	Tvorba BSC	71
3.3.1	Strategické ciele	71

3.3.2	Strategická mapa.....	74
3.3.3	Ukazovatele a cieľové hodnoty	75
3.3.4	Strategické aktivity a iniciatívy	80
3.4	Zavedenie BSC do podniku	82
3.5	Zabezpečenie nepretržitého používania systému.....	82
3.6	Prínosy BSC.....	83
3.7	Riziká.....	83
	ZÁVER	88
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....	90
	ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV.....	98
	ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK	99
	ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV	100
	ZOZNAM POUŽITÝCH VZORCOV	101
	ZOZNAM PRÍLOH.....	102

ÚVOD

Dôležitým predpokladom dlhodobého úspechu a konkurencieschopnosti spoločnosti je jej výkonnosť. V minulosti bola výkonnosť podniku hodnotená len na základe finančných ukazovateľov, no v súčasnosti sa dostávajú stále viac do popredia nefinančné ukazovatele. Patrí medzi ne napríklad spokojnosť zákazníkov a zamestnancov, efektívnosť interných procesov alebo kvalita produktov a služieb. Medzi najpoužívanejšie prístupy, ktoré zohľadňujú finančné aj nefinančné ukazovatele patrí model Balanced Scorecard. Tento model umožňuje prepojiť víziu a stratégiu spoločnosti s merateľnými ukazovateľmi a cieľmi a zároveň zabezpečuje komplexné hodnotenie výkonnosti spoločnosti z viacerých perspektív.

Diplomová práca je zameraná na ekonomické a finančné hodnotenie spoločnosti INTERAGROS, a. s. s následným návrhom implementácie metódy Balanced Scorecard. Akciová spoločnosť INTERAGROS je obchodná firma pôsobiaca v slovenskom agro-sektore. Spoločnosť obchoduje najmä s poľnohospodárskymi komoditami, osivami, chemickými ochrannými prostriedkami, kŕmnymi surovinami, priemyselnými hnojivami a palivami. Pre účely tejto práce boli spoločnosťou poskytnuté interné informácie potrebné na návrh implementácie metódy Balanced Scorecard.

Práca obsahuje tri hlavné kapitoly. Prvá kapitola je zameraná na teoretické východiská. Popísaná je problematika výkonnosti podniku, jej hodnotenia a metódy hodnotenia. Následne je podrobne rozvedený model BSC a metódy strategickú a finančnej analýzy. Druhá kapitola sa zaoberá analýzou súčasného stavu. Po úvodnom predstavení podniku nasleduje analýza vybraných finančných ukazovateľov a strategická analýza, ktorých výsledky sú zhrnuté v SWOT matici rozčlenenej na jednotlivé perspektívy BSC, z dôvodu vytvorenia podkladu pre jednoduchšie použitie. Tretia kapitola sa venuje návrhu implementácie BSC do spoločnosti. Opisuje tvorbu organizačných predpokladov, objasnenie vízie a stratégie a detailne sa zameriava na samotnú tvorbu modelu, ktorá zahŕňa stanovenie strategických cieľov, strategickú mapu, priradenie ukazovateľov a cieľových hodnôt, ako aj strategické aktivity a iniciatívy. Nasleduje opis zavedenia modelu BSC do podniku, zabezpečenia jeho nepretržitého používania a vyhodnotenie prínosov a potenciálnych rizík.

CIEĽ PRÁCE, METÓDY A POSTUP SPRACOVANIA

Hlavným cieľom práce je vytvoriť návrh implementácie metódy Balanced Scorecard do spoločnosti INTERAGROS, a. s. Tento návrh bude založený na ekonomickom a finančnom hodnotení podniku, pričom sa využije strategická a finančná analýza, ktorá poskytne potrebné podklady pre návrh implementácie.

Okrem hlavného cieľa sú vymedzené aj čiastkové ciele, ktoré prispievajú k jeho naplneniu. Tieto čiastkové ciele sú nasledovné:

- vymedzenie teoretických východísk, ktoré budú podkladom pre analytickú časť;
- predstavenie analyzovanej spoločnosti;
- analýza vybraných finančných ukazovateľov spoločnosti za obdobie 2019-2023;
- strategická analýza spoločnosti s využitím SLEPTE analýzy, Porterovho modelu piatich síl a McKinseyho modelu 7S;
- zhrnutie predchádzajúcich analýz do SWOT matice;
- vytvorenie návrhu implementácie BSC vo vybranej spoločnosti na základe výsledkov predchádzajúcich analýz.

Na splnenie jednotlivých čiastkových cieľov, ktoré prispievajú k dosiahnutiu hlavného cieľa je nevyhnutné využiť príslušné metódy spracovania práce. V rámci tejto diplomovej práce budú využité nasledovné metódy:

- Pozorovanie – je možno chápať ako cieľavedomé, plánovité a systematické sledovanie určitých skutočností.
- Porovnávanie - umožňuje zistiť rovnaké alebo odlišné stránky dvoch alebo viacerých rôznych predmetov, javov či úkazov.
- Analýza - predstavuje myšlienkové rozloženie skúmaného predmetu, javu alebo situácie na jednotlivé časti, ktoré sa stávajú predmetom ďalšieho skúmania.
- Syntéza - označuje myšlienkové zjednotenie jednotlivých častí do celku.
- Indukcia – predstavuje vyvodzovanie všeobecného záveru na základe mnohých poznatkov o jednotlivostiach.
- Dedukcia – znamená spôsob myslenia, pri ktorom sa od všeobecných záverov, tvrdení a súdov prechádza k menej obecným (Synek, Sedláčková a Svobodová, 2002, s. 18-22).

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Táto kapitola sa zaoberá predstavením teoretických východísk, ktoré sú kľúčové pre pochopenie problematiky. Na ich základe budú následne spracované ďalšie časti práce.

1.1 Výkonnosť podniku

Pojem výkonnosť sa používa v rôznych oblastiach, či už v športe alebo svetovej ekonomike, preto existuje široká škála definícií tohto pojmu (Wagner, 2009, s. 17).

Podľa Fibírovej a Šoljakovej sa pojem výkonnosť vzťahuje na definovanie základnej podstaty existencie podniku v trhovom prostredí, jeho úspechu a schopnosti prežiť v budúcnosti. Sedláček, Suchánek a Špalek k tomu dodávajú, že tento pojem súvisí s výkonom, teda s dosiahnutým výstupom konkrétnej firmy, pričom výkonnosť je možné relatívne jednoducho vyčíslieť a následne podrobiť analýze (Horváthová a Mokrišová, 2017, s. 2).

Podľa Závadského sa pri výkonnosti poukazuje na to, že ide o abstraktný pojem, ktorý sa sám o sebe nedá riadiť, pretože ide o ekonomickú kategóriu, v ktorej sa pomocou ukazovateľov porovnáva aktuálny stav so stavom požadovaným. Zdôrazňuje tiež, že bez sústavy nefinančných ukazovateľov nie je možné dosiahnuť komplexné meranie a hodnotenie výkonnosti spoločnosti (Kiselačková a Šoltés, 2017, s. 24).

Výkonnosť podnikových činností závisí od schopnosti spoločnosti využívať svoju konkurenčnú výhodu. Zvlášť v súčasnosti, keď podnikateľské prostredie prechádza rýchlymi zmenami, je pre spoločnosti čoraz ťažšie udržať si túto výhodu v dlhodobom horizonte. Úspešne sa môžu rozvíjať len tie subjekty, ktoré reagujú na meniace sa podmienky, sledujú a priebežne vyhodnocujú úroveň svojej výkonnosti a neustále sa usilujú o jej zvyšovanie (Pavelková a Knapková, 2012, s.13).

1.2 Hodnotenie výkonnosti

Predpokladom pre rast výkonnosti je jeho efektívne riadenie, ktoré je postavené na pravidelných hodnoteniach. Tieto hodnotenia sú založené na identifikácii kľúčových faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť podniku a na aplikácii optimálneho systému mierok, ktoré zohľadňujú vzájomné väzby medzi jednotlivými aktivitami, ich úspešnosť a vplyv na celkovú výkonnosť spoločnosti. Iba prostredníctvom účinných hodnotení a riadenia

výkonnosti môžeme dosiahnuť stanovené ciele a zabezpečiť úspešný rozvoj podniku (Pavelková a Knapková, 2012, s.13).

Existuje mnoho dôvodov na uskutočnenie hodnotenia. Medzi tie najvýznamnejšie patria:

- **Funkcie podpory pamäte**

Meranie umožňuje uchovávať údaje o objekte a jeho charakteristikách k určitému časovému okamihu alebo obdobiu jeho vývoja. Pôvodný obraz objektu je teda k dispozícii aj v prípade jeho neprítomnosti alebo zmien vlastností v priebehu času.

- **Funkcie podpory porovnávania**

Meranie umožňuje porovnávať charakteristiky rôznych objektov, bez ohľadu na to, či sú alebo nie sú tieto objekty merateľné v rovnakom okamihu. Umožňuje tiež porovnávať charakteristiky toho istého objektu v rôznych časových okamihoch jeho vývoja.

- **Funkcie podpory objektivizácie a šírka zmyslového poznania**

Meranie umožňuje objektivizovať naše subjektívne zmyslové vnímanie objektu. Pomocou technických nástrojov tiež dokáže popísať aj také vlastnosti objektu, ktoré sú ľudskými zmyslami nezachytiteľné.

- **Funkcie podpory hĺbkového poznania**

Meranie umožňuje popísať aj také charakteristiky objektu, ktoré mu druhotne prisúdil človek a ktoré nie sú priamo vnímateľné ľudskými zmyslami či technickými nástrojmi.

- **Funkcie sprostredkovania poznania**

Meranie umožňuje sprostredkovať údaje o charakteristikách skúmaného objektu aj osobám, ktoré ho nemôžu priamo pozorovať.

- **Funkcie dôkazná**

Hoci nie je úplne možné prekonať subjektivitu merania, tak môže slúžiť aj ako dôkaz v spore, či určitý jav nastal, alebo nie (Wagner, 2009, s. 35-36).

Proces hodnotenia výkonnosti v širšom ponímaní pozostáva z rady na seba nadväzujúcich fáz, z ktorých medzi tie najbežnejšie patria nasledujúce:

- vytvorenie modelu,
- výber metód a nástrojov,
- získanie požadovaných hodnôt,

- zaznamenanie a uchovanie získaných hodnôt,
- triedenie a interpretácia hodnôt,
- overenie informácií,
- komunikácia informácií užívateľom (Wagner, 2009, s. 36-38).

System hodnotenia výkonnosti umožní podniku efektívne plánovať, monitorovať a riadiť jeho výkonnosť. Zabezpečuje, aby predajné a marketingové stratégie, operačné procesy, IT zdroje, obchodné rozhodnutia a činnosti zamestnancov boli v súlade s obchodnými cieľmi. Tým pomáha podniku dosiahnuť požadované výsledky a maximalizovať hodnotu pre akcionárov (Franco-Santos a kol., 2007, s. 790).

1.3 Metódy hodnotenia výkonnosti spoločnosti

Počas predchádzajúcich rokov bola vyvinutá široká škála kritérií vyjadrujúcich výkonnosť podniku z pohľadu vlastníkov, z ktorých niektoré sú vyjadrením rôznych teoretických koncepcií zaoberajúcich sa podnikovým riadením a jeho finančnou analýzou, iné sú naopak založené na zvyklostiach a pragmatických prístupoch podnikovej praxe (Pavelková a Knápková, 2012, s. 14).

Z historického pohľadu na meranie výkonnosti možno sledovať vývoj ukazovateľov od merania ziskovej marže cez rast zisku, ďalej k meraniu výnosnosti kapitálu až po tvorbu hodnoty pre vlastníkov (Pavelková a Knápková, 2012, s. 14).

V súčasnej dobe teda existuje množstvo konceptov a modelov, ktoré sa dajú využiť k meraniu výkonnosti podniku. Za najvyužívanejšie sa považujú:

- modely zdôrazňujúce vlastné hodnotenie – napr. Model Excellence,
- modely určené pre podporu riadenia a zlepšovania podnikových procesov – napr. Balanced Scorecard (Kocmanová a kol., 2013, s.67).

1.3.1 Model Excellence

Model Excellence (EFQM) bol vytvorený ako hlavný rámec pre sebahodnotenie a zlepšovanie spoločností, aby bolo možné dosiahnuť udržateľnú excelenciu. Je využiteľný v podmienkach rôznych spoločností, bez ohľadu na ich veľkosť, charakter alebo sektor pôsobnosti (Grasseová a kol., 2010, s.240).

Model sa skladá z dvoch hlavných častí. Prvá časť zahŕňa deväť kritérií. Päť z nich, označených ako "Nástroje a prostriedky", predstavujú firemné schopnosti, teda potenciál

organizácie, ktorý zahŕňa materiálne nástroje a prostriedky, ako aj nemateriálne aktíva, ako je duševné vlastníctvo. Tieto nástroje a prostriedky sú základným predpokladom na dosiahnutie hlavných cieľov organizácie, teda podnikateľského úspechu. Zvyšné štyri kritériá, nazývané "Výsledky", hodnotia, ako úspešne organizácia dosiahla stanovené ciele a aký pokrok dosiahla v splnení týchto cieľov. Druhou časťou modelu je hodnotiaci metodika RADAR, ktorá sa zakladá na piatich elementoch a slúži organizácii na analýzu a hodnotenie dosiahnutých výsledkov, ktoré sú kľúčové pre zabezpečenie podnikateľského úspechu (Marinič, 2008, s. 134-138).

Model EFQM poskytuje detailný a systematický pohľad na systém riadenia podniku. Pomáha posúdiť, či sa organizácia zlepšuje a pristupuje k výkonu svojich činností systematicky. Samohodnotenie prostredníctvom tohto modelu ponúka prehľad o celkovej výkonnosti organizácie a zrelosti jej systému manažérstva kvality, zároveň pomáha identifikovať oblasti na zlepšenie a stanoviť priority (Maďarová, 2007, s. 78).

1.3.2 Model Six Sigma

Six Sigma je disciplinovaný, projektovo orientovaný a štatisticky podložený prístup zameraný na znižovanie variability, odstraňovanie chýb z produktov, procesov a transakcií. Iniciatíva Six Sigma predstavuje kľúčovú úlohu v súčasnom podnikateľskom svete, ktorá sa zameriava na zlepšovanie kvality a efektívnosti podnikania (Montgomery a Woodall, 2008, s. 329).

Pri zavádzaní Six Sigma do spoločnosti je potrebné vytvoriť viacero projektov zameraných na zlepšenie súčasných firemných procesov. Základom je využitie metodiky DMAIC:

- DEFINE (definovanie),
- MEASURE (meranie),
- ANALYZE (analýza),
- IMPROVE (zlepšovanie),
- CONTROL (kontrola), (Váchal a Vochozka, 2013, s. 520).

Uvedené kroky je potrebné opakovane vykonávať na splnenie požiadaviek zákazníkov, pričom pri väčších odchýlkach od stanovených hraníc je nutné hľadať príčinu týchto nedostatkov (Janišová, Křivánek, 2013, s. 164).

Zavedenie Six Sigma do podnikov prináša množstvo výhod vrátane zníženia nákladov, skrátenia času projektov, zlepšenia výsledkov a integrity dát. Tento model tiež pomáha pracovníkom lepšie pochopiť procesy, zvyšuje ich pracovné nasadenie a minimalizuje chyby spôsobené ľudským faktorom. Okrem toho podporuje neustále zlepšovanie pomocou prediktívnych modelov a prináša konkurenčnú výhodu vďaka riadeniu znalostí (Tjahjono a kol., 2010, s. 223).

1.3.3 Benchmarking

Ďalším prístupom pre meranie výkonnosti je Benchmarking. Známym pojmom vo svete sa stal v 80. rokoch minulého storočia, pričom jeho popularitu významne ovplyvnila spoločnosť Xerox Corporation. Základná myšlienka tejto metódy bola definovaná ako hľadanie najlepších postupov v podnikaní, ktoré zabezpečujú dosiahnutie vynikajúcich výsledkov. Benchmarking spočíva v systematickom porovnávaní nielen výsledkov dosiahnutých tými najlepšimi organizáciami, ale aj analýze postupov, ktoré vedú k týmto úspechom. Dôsledná aplikácia benchmarkingu vedie nielen k zvýšeniu efektívnosti, ale aj k posilneniu konkurencieschopnosti a zlepšeniu konkurenčnej pozície organizácie na trhu (Popesko a Papadaki, 2016, s. 838-843).

K základným typom benchmarkingu, ktoré možno aplikovať v rámci jedného podnikateľského subjektu alebo medzi rôznymi podnikateľskými jednotkami patria: funkcionálny benchmarking, procesný benchmarking a výkonový benchmarking. Benchmarking sa ďalej delí podľa prostredia, v ktorom je vykonávaný, na interný a externý benchmarking (Vochozka, 2020, s. 139).

Funkcionálny benchmarking sa zameriava na porovnávanie jednej alebo viacerých funkcií medzi podnikateľskými subjektmi. Najčastejšie sa využíva v podnikoch poskytujúcich služby a v neziskových organizáciách (Vochozka, 2020, s. 139).

Procesný benchmarking, známy aj ako generický benchmarking, sa venuje meraniu a porovnávaniu procesov v organizáciách. Zameriava sa na procesy schopné transformovať hmotné aj nehmotné vstupy na výstupy pri využití zdrojov za regulovaných podmienok (Vochozka, 2020, s. 140).

Výkonový benchmarking je zameraný na získavanie informácií týkajúcich sa efektívneho využívania podnikových kapacít a finančných zdrojov. Tento typ je dôležitý pre majiteľov a manažment, ktorí sa snažia udržať finančné zdravie a celkový výkon

podniku. Výkonový benchmarking využíva nástroje na riadenie financií a podporuje rozhodovanie zamerané na dlhodobú stabilitu (Vochozka, 2020, s. 140).

Externý benchmarking patrí medzi najviac využívané typy, najmä v malých a stredných podnikoch. Zahŕňa súbor aktivít, v ktorých je partnerom na meranie a porovnávanie iná organizácia (Vochozka, 2020, s. 140).

Interný benchmarking sa realizuje v rámci jednej podnikateľskej jednotky medzi rôznymi organizačnými útvarmi vykonávajúcimi rovnaké alebo podobné funkcie, procesy a produkty. Jeho hlavným cieľom je identifikácia optimálneho vnútorného štandardu výkonnosti, ktorý môže slúžiť ako referenčný bod pre zlepšovanie výkonnosti podniku (Vochozka, 2020, s. 141).

Model benchmarkingu podľa spoločnosti Xerox Corp. pozostáva zo štyroch základných etáp:

- plánovanie,
- analýza,
- integrácia
- realizácia (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 28).

Prvá etapa, plánovanie, je zodpovednosťou vrcholového vedenia, ktoré vymenuje tím pre benchmarking a vyberie partnerskú organizáciu na čerpanie inšpirácie a osvedčených postupov. V tejto fáze sa tiež určí metóda zberu údajov na vyhodnotenie rozdielov v kľúčových ukazovateľoch výkonnosti, čo vyústí do samotného zberu údajov. Druhá etapa, analýza, sa zameriava na spracovanie a analýzu týchto údajov. V tretej fáze, integračnej, sa spracované dáta predložia vrcholovému vedeniu, ktoré stanoví ciele a opatrenia na zlepšenie výkonu organizácie. Posledná fáza, realizácia, sa sústreďuje na implementáciu projektu a identifikáciu príležitostí na zlepšenie a prispôsobenie stratégie meniacim sa podmienkam. Týmto spôsobom benchmarking podporuje dlhodobý rozvoj a konkurencieschopnosť organizácie (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 28-29).

1.4 Balanced Scorecard

V súčasnosti podnikateľské prostredie vyžaduje pohľad zameraný na budúcnosť, v ktorom zohrávajú dôležitú úlohu nefinančné ukazovatele. Takýto prístup ponúka model Balanced Scorecard (BSC), ktorý efektívne spája finančné a nefinančné ukazovatele, čím

vytvára komplexný systém zameraný na výkonnosť podniku (Kocmanová a kol., 2013, s. 67).

Názov aj koncepciu BSC vytvoril začiatkom deväťdesiatych rokov 20. storočia americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan v spolupráci s riaditeľom poradenskej firmy Davidom P. Nortonom. Pôvodná myšlienka BSC spočívala v sledovaní takých parametrov výkonnosti podniku, ktoré poskytujú hlbší pohľad na výsledky výkonnosti, než aký ponúka samotná súhrnná hodnota rentability (Wagner, 2009, s. 230).

1.4.1 Perspektívy BSC

Ciele a ukazovatele BSC vychádzajú z vízie a stratégie spoločnosti a sledujú jej výkonnosť zo štyroch perspektív, ktoré tvoria základný rámec tohto modelu. Tieto perspektívy sú:

- finančná,
- zákaznícka,
- interné procesy,
- učenie sa a rast (Róbert a Norton, 2005, s.19).

Finančná perspektíva

Finančná perspektíva meria úspech alebo neúspech stratégie. Zahŕňa tie ciele a ukazovatele, ktoré merajú finančný efekt realizácie stratégie. Táto perspektíva odráža, či by mohol byť dosiahnutý konečný cieľ celkového hospodárenia podniku – dosiahnutie dlhodobého ekonomického zisku (Horváth, 2002, s. 25). Hlavná otázka tejto perspektívy je: „Aké ciele vyplývajú z finančných očakávaní investorov?“ (Grasseová a kol., 2010, s. 104). Finančné ciele a ukazovatele plnia dve úlohy: definujú finančnú výkonnosť očakávanú od stratégie a zároveň slúžia k zhodnoteniu cieľov a ukazovateľov ostatných perspektív BSC (Kaplan a Norton, 2005, s. 49).

Finančná perspektíva umožňuje managementu určiť nielen metódu, podľa ktorej sa bude posudzovať, či je podnik z dlhodobého hľadiska úspešný, ale aj premenné potrebné na stanovenie a sledovanie dlhodobých cieľov. Hybné sily finančnej perspektívy je potrebné prispôbiť odvetviu, konkurenčnému prostrediu a podnikovej stratégii (Kaplan a Norton, 2005, s. 60).

Zákaznícka perspektíva

Zákaznícka perspektíva sa zameriava na ciele spojené so vstupom na trh a pozíciou na trhu. Podnik si musí jasne určiť, ktorých zákazníkov chce prioritne osloviť, aký úžitok im chce ponúknuť a teda ako si želá byť vnímaný zo strany zákazníkov (Horváth, 2002, s. 25). Hlavná otázka tejto perspektívy je: „Aké ciele týkajúce sa štruktúry a požiadaviek zákazníkov by mali byť stanovené, aby boli dosiahnuté finančné ciele?“ (Grasseová a kol., 2010, s. 105).

Pri závere formulovania tejto perspektívy by mali manažéri mať jasnú predstavu o svojich cieľových zákazníkoch a trhových segmentoch. Musia zistiť, čo zákazníci v týchto segmentoch oceňujú, a na základe toho zvoliť hodnotovú výhodu. Potom môžu vybrať z troch skupín vlastností (vlastnosti výrobkov a služieb, vzťahy so zákazníkmi a image a povest') tie ciele a ukazovatele, ktoré, ak budú splnené, umožnia podniku nielen udržať si daný počet zákazníkov, ale aj ho zvýšiť (Kaplan a Norton, 2005, s. 79). Ak je strategický plán správne implementovaný, zákaznícka perspektíva môže priniesť dôležité výstupy ako sú spokojnosť zákazníkov, ich vernosť, zákaznícke prínosy, zákaznícku ziskovosť, podiel na trhu a podiel na predaji v špecifikovaných odvetviach (Fotr a kol., 2017, s. 369).

Perspektíva interných procesov

Perspektíva interných procesov definuje potrebné výstupy a výsledné výkony procesov, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie zákazníckych a finančných cieľov. Nejedná sa pritom o zostavenie zoznamu všetkých procesov v podniku, ale o zameranie sa na tie procesy, ktoré sú pri realizácii stratégie kľúčové (Horváth, 2002, s. 25). Hlavná otázka tejto perspektívy je: „Aké ciele týkajúce sa procesov by mohli byť stanovené, aby boli splnené ciele finančnej a zákazníckej perspektívy?“ (Grasseová a kol., 2010, s. 105).

Tradičné meracie systémy sa zameriavajú len na sledovanie a zlepšovanie nákladov, akosti a časovo závislých ukazovateľov jednotlivých podnikových procesov. Prístup BSC umožňuje to, aby požiadavky na výkonnosť interných procesov vychádzali z očakávaní konkrétnych externých subjektov (Kaplan a Norton, 2005, s. 105). Dôležité je zamerať sa na interný hodnotový reťazec pozostávajúci z inovačného procesu, prevádzkového procesu a popredajného procesu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 196).

Perspektíva učenia sa a rastu

Schopnosť dosiahnuť ambiciózne finančné ciele, zákaznícke ciele a ciele interných procesov závisí od schopnosti podniku učiť sa a rásť. To umožňujú najmä tri skupiny zdrojov: zamestnanci, systémy a angažovanosť. Stratégia dosiahnutia vysokej výkonnosti bude vyžadovať značné investície do týchto zdrojov, preto by ukazovatele týchto skupín zdrojov mali byť v budúcnosti nevyhnutnou súčasťou BSC (Kaplan a Norton, 2005, s. 129). Hlavná otázka tejto perspektívy je: „Aké ciele týkajúce sa potenciálu by mali byť stanovené, aby bolo možné reagovať na súčasné a budúce výzvy?“ (Grasseová a kol. 2010, s. 105).

Perspektíva učenia sa a rastu zabezpečuje podmienky pre rozvoj podniku, v rámci ktorého sú profilované budúce dispozičné a potenciál podniku (Pavelková a Knápková, 2012, s. 198).

1.4.2 Implementácia BSC

Celkový efekt Balanced Scorecard závisí najmä od kvality jeho implementácie. Správna a efektívna implementácia vyžaduje premyslenú a diferencovanú štruktúru. Každý, kto sa rozhodne zaviesť BSC, musí počítať s tým, že bude potrebné zmeniť existujúci systém riadenia. Implementácia BSC podľa päťfázového modelu Horváth & Partners zaručuje vybudovanie a posilnenie riadiacej koncepcie riadenia, ktorá umožní úspešnú realizáciu podnikových stratégií (Horváth, 2002, s. 56).

Fázy tohto modelu sú nasledovné:

1. Vytvorenie organizačných predpokladov,
2. Objasnenie stratégie,
3. Tvorba BSC,
4. Postup pri procese rozšírenia,
5. Zaistenie nepretržitého používania (Horváth, 2002, s. 56).

Fáza vytvorenia organizačných predpokladov

Organizačné predpoklady majú dva hlavné významy. Prvým je potreba definovania koncepčných pravidiel, ktoré budú záväzné pre všetky jednotky, v ktorých má byť systém BSC implementovaný. To zahŕňa najmä určenia perspektív a výber organizačných jednotiek a úrovní, pre ktoré ma byť systém vytvorený. Druhým je zabezpečenie

plynulého priebehu implementácie, vrátane organizácie projektu, plánovania jeho priebehu, zabezpečenia informácií a efektívnej komunikácie, štandardizácie používaných metód a určenia kľúčových faktorov úspechu (Horváth, 2002, s. 57).

Fáza objasnenia stratégie

V tejto fáze je dôležité ujasniť si strategické zamerania, keďže BSC nezahŕňa strategickú analýzu a určenie strategických zameraní na jej základe. Na týchto základných zameraniach sa musí vrcholové vedenie podniku zhodnúť, keďže predchádzajú tvorbe modelu BSC (Horváth, 2002, s. 60). Na vyjasnenie strategického zamerania je potrebné položiť si otázky: Čo sú stratégie, strategické dokumenty a strategické procesy? Kto nesie zodpovednosť za tieto stratégie, dokumenty a procesy? Strategické zameranie sa objasní prostredníctvom analýzy dostupných materiálov, štruktúrovaných rozhovorov s vrcholovým top managementom alebo počas priebehu workshopov (Grasseová a kol., 2010, s. 127).

Fáza tvorby BSC

V tejto fáze vzniká BSC pre vymedzenú organizačnú jednotku, ktorou môže byť celý podnik, divízia, obchodná jednotka alebo interné servisné oddelenie. Základné východiska sú:

- stanovenie základnej architektúry BSC,
- informovaný a motivovaný tím zložený z top managementu,
- jasné postupy a metodické štandardy,
- zdokumentovaná stratégia (Horváth, 2002, s. 60).

Na základe štruktúry BSC sa v príslušných podnikových jednotkách realizujú nasledujúce kroky, ktoré predstavujú jadro implementácie systému:

- upresnenie strategických cieľov,
- prepojenie strategických cieľov na základe reťazcov príčiny a následkov,
- výber ukazovateľov,
- stanovenie cieľových hodnôt,
- odsúhlasenie strategických akcií (Horváth, 2002, s. 60-61).

Pri implementácii BSC v organizácii je často podceňovaná potreba komunikácie a vzdelávania, preto je nevyhnutné, aby sa na tieto dva faktory úspechu nezabúdalo (Grasseová a kol., 2017, s. 135).

Fáza postupu pri procese rozšírenia

Proces rozšírenia – roll out, znamená aplikovanie postupu tvorby BSC na viacero organizačných jednotiek. Tento proces často vedie k zlepšeniu kvality celopodnikového strategického riadenia. Ciele a strategické akcie z jednotlivých organizačných jednotiek sa dôsledne prenesú do BSC podriadených jednotiek a systém tiež umožňuje lepšie zosúladiť ciele a strategické akcie medzi organizačnými jednotkami na rovnakej úrovni (Horváth, 2002, s. 63).

Fáza zaistenia nepretržitého používania

Posledná fáza je prepojiť BSC s manažérskymi systémami riadenia, aby bolo možné pre podnik flexibilne sa prispôbovať stratégii. Potrebné je zaistiť:

- controlling, sledujúci dôslednú realizáciu strategických akcií,
- integráciu BSC do strategického a operatívneho plánovania s cieľom kontinuálneho prispôbovania sa stratégii a presného prevedenia operatívnych cieľov a strategických akcií do ročných plánov a rozpočtov,
- integráciu do systému reportingu na priebežné sledovanie dosahovania cieľov,
- integráciu do systému riadenia ľudských zdrojov na zabezpečenie zladenia operatívnych cieľov a strategických akcií do zjednaných osobných cieľov (Horváth, 2002, s. 64).

Pri implementácii BSC je poslednou úlohou vytvoriť vhodnú IT podporu, ktorá je nevyhnutná najmä vo veľkých organizáciách (Horváth, 2002, s. 64).

1.4.3 Bariéry implementácie BSC

Štyri bariéry efektívnej implementácie BSC systému sú:

- nereálna vízia a stratégia,
- nedostatočné prepojenie stratégie s cieľmi tímov a jednotlivcov,
- nedostatočné prepojenie stratégie s dlhodobou a krátkodobou alokáciou zdrojov,

- spätná väzba zameraná len na taktický aspekt, nie na strategický (Kaplan a Norton, 2005, s. 165).

Každá z týchto bariér môže byť odstránená pomocou integrácie BSC do nového manažérskeho systému (Kaplan a Norton, 2005, s. 167).

1.4.4 Prínosy BSC

Ako prínosy a teda dôvody zavedenia a využívania BSC môžeme určiť nasledovné:

- presadenie stratégie,
- systém ukazovateľov je prispôsobený aktuálnym požiadavkám,
- zlepšenie prehľadnosti reportingu,
- zjednodušenie plánovacích procesov,
- vylepšenie externého reportingu (Grasseová a kol., 2017, s. 122).

1.4.5 Riadenie rizík

Riadenie rizík je neoddeliteľnou súčasťou strategického riadenia organizácie a zohráva dôležitú úlohu aj pri implementácii modelu Balanced Scorecard.

Riadenie rizík je proces, pri ktorom sa subjekt riadenia snaží zamedziť pôsobeniu už existujúcich aj budúcich faktorov a navrhuje riešenia, ktoré pomáhajú eliminovať účinky nežiadúcich vplyvov a naopak umožňujú využiť príležitosti pôsobenia pozitívnych vplyvov. Súčasťou procesu riadenia rizík je rozhodovací proces, vychádzajúci z analýzy rizík (Smejkal a Rais, 2009, s.112).

Finálnym výsledkom každej etapy riadenia rizík je rozhodnutie. Neprijateľná úroveň rizika vyžaduje zastavenie prebiehajúceho procesu a prijatie opatrení na zníženie rizika. Ak je riziko prijateľné a prínos neovplyvnený, obvykle sa vypracováva plán preventívnych opatrení za účelom jeho redukcie. Veľký dôraz je kladený na maximálnu výšku fáze redukcie rizika a jeho eliminácie (Smejkal a Rais, 2009, s.112).

1.4.6 Udržateľnosť v BSC

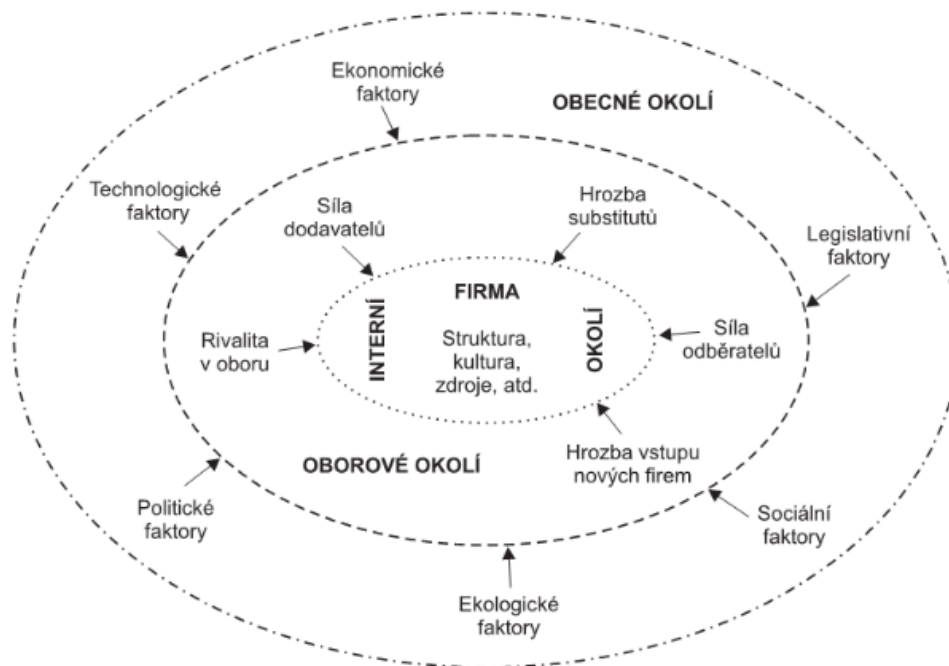
V pôvodnej teórii Balanced Scorecard nebola zahrnutá perspektíva udržateľnosti, avšak v súčasnosti sa táto oblasť čoraz viac integruje do strategického rámca organizácií. Perspektíva udržateľnosti v BSC zahŕňa environmentálne, sociálne a ekonomické faktory, čím dopĺňa tradičné dimenzie finančné, zákaznicke, interné procesy a učenie sa a rast (Kalender, 2015, s.79).

Týmto spôsobom spoločnosti zabezpečujú vyvážený prístup k dosahovaniu spoločensky zodpovedných a ekologicky udržateľných cieľov. Systém indikátorov pre meranie udržateľnosti sa môže líšiť v závislosti od konkrétnej stratégie a cieľov spoločnosti, pričom nevyhnutné je, aby tieto ukazovatele podporovali dosahovanie udržateľného rastu a prispievali k dlhodobej stabilite organizácie (Kalender, 2015, s.79).

1.5 Strategická analýza

Strategická analýza podnikateľského prostredia je vhodným nástrojom na identifikáciu a hodnotenie faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy. Cieľom strategickkej situačnej analýzy je odhaliť kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú podnik, pričom je dôležité skúmať aj vzájomné väzby a pôsobenie jednotlivých faktorov (Srpková a kol., 2011, s. 608).

Strategická analýza organizácie sa zameriava postupne najskôr na vonkajšie prostredie, ktoré organizácia väčšinou nemôže priamo ovplyvniť, a následne prechádza k hodnoteniu vnútorného prostredia organizácie (Mallya, 2006, s. 41).



Obrázok č. 1: Prostredie organizácie

(Zdroj: Mallya, 2006 s. 41)

Táto analýza je veľmi dôležitou súčasťou tvorby stratégie. Pomáha podniku zhodnotiť, či má predpoklady na dosiahnutie úspechu, identifikovať rizikové faktory, ktoré môžu

ovplyvniť strategický zámer, pochopiť správanie zákazníkov a poskytuje náhľad na to, na čo by sa mal manažment zamerať v súčasnosti a akým smerom by mal orientovať svoje úsilie v budúcnosti (Tóth a Petrů, 2017, s. 55).

1.5.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je nástroj na skúmanie vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú organizáciu. Táto metóda sa využíva na strategickú analýzu externého prostredia, pričom sa zameriava na faktory, ktoré môžu mať vplyv na činnosť organizácie. Poskytuje základ pre predpovede o možných dôsledkoch týchto faktorov na budúci rozvoj organizácie (Grasseová a kol., 2010, s. 178).

Metoda vznikla z určení najvýznamnejších vplyvov makroprostredia a jej názov je odvodený od akronymu tvoreného začiatočnými písmenami týchto vplyvov (Tóth a Petrů, 2017, s. 61).

Vplyvy, resp. faktory PESTLE analýzy sú:

P – politické,

E – ekonomické,

S – sociálne,

T – technologické,

L – legislatívne,

E – ekologické (Grasseová a kol., 2010, s. 179).

Politické faktory

Politické faktory významne ovplyvňujú podnikateľské prostredie a mieru investičnej angažovanosti. Pri analýze sa zohľadňujú faktory ako sú politický systém, stabilita vlády, investičné stimuly, ochrana investícií, vlastnícke princípy, regulačná a deregulačná politika, miera korupcie, vývoj štátneho rozpočtu a rozpočtová politika (Fotr a kol., 2020, s. 229).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory zahŕňajú pôsobenie a vplyv miestnej, národnej a globálnej ekonomiky na podnikanie. Patria sem napríklad základné ukazovatele makroekonomickej

situácie, dostupnosť finančných zdrojov či daňová politika (Grasseová a kol., 2010, s. 179).

Sociálne faktory

Sociálne faktory zahŕňajú aspekty sociológie, kultúry a demografie. Podstatnými zložkami sú demografické trendy, pravidlá týkajúce sa zamestnanosti, sociálne, zdravotné a kultúrne programy, úroveň vzdelania, mobilita pracovnej sily, vek odchodu do dôchodku, životná úroveň, tradície, náboženstvá a iné (Fotr a kol., 2020, s. 223-224).

Technologické faktory

V mnohých odvetviach dochádza k rýchlym zmenám v technológiách a technickom pokroku. Tieto zmeny môžu predstavovať vážnu hrozbu pre firmy, ktoré ich nesledujú, no zároveň ponúkajú atraktívnu príležitosť pre podniky, ktoré sa snažia získať náskok pred konkurenciou. Medzi typické trendy patrí zrýchľujúce sa tempo technologických zmien, rýchle zastarávanie produktov, vytváranie nových výrobných možností a skracovanie sa priemerného životného cyklu produktov (Srpková a kol., 2011, s. 612).

Legislatívne faktory

Legislatívne faktory predstavujú vplyvy národnej, európskej či medzinárodnej legislatívy. Za tieto faktory môžeme považovať napríklad existenciu a funkčnosť podstatných zákonných noriem, ako je obchodné právo, legislatívne obmedzenia alebo chýbajúca legislatíva, funkčnosť súdov a vymáhateľnosť práva (Grasseová a kol., 2010, s. 180).

Ekologické faktory

Prostredie rôznych krajín alebo regiónov môže mať odlišné priority v oblasti životného prostredia. Ekologické predpisy môžu ovplyvniť investičnú výstavbu, výber materiálov či technické normy. Na druhej strane, projekty, ktoré sú v súlade s ekologickými zásadami, môžu mať vyššiu šancu na úspešnú realizáciu. Medzi ekologické trendy patrí napríklad vnímanie ochrany životného prostredia, dôraz na obnoviteľné zdroje energie, presadzovanie udržateľného rozvoja, nakladanie s odpadmi a ich recyklácia alebo sociálna zodpovednosť firiem (Fotr a kol., s. 233-234).

1.5.2 Porterov model piatich síl

Porterov päť faktorový model konkurenčného prostredia sa využíva pre analýzu mikroprostredia, resp. odvetvia, v ktorom firma pôsobí. M. Porter identifikoval sily, ktoré pôsobia na firmu a predstavujú možné hrozby a príležitosti (Srpková a kol., 2011, s. 618).

Tento model vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobiaca v určitom odvetví je určovaná predovšetkým pôsobením 5 základných faktorov, a to:

- a) vyjednávací sila zákazníkov,
- b) vyjednávací sila dodávateľov,
- c) hrozba vstupu nových konkurentov,
- d) hrozba substitučných produktov,
- e) rivalita firiem (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 46).

Tento model zdôrazňuje kľúčové prvky odvetvovej štruktúry, ktoré môžu ovplyvňovať úroveň konkurencie v danom odvetví. Je dôležité si uvedomiť, že v rôznych odvetviach nebudú všetky tieto faktory rovnako významné. Každé odvetvie má svoju jedinečnú štruktúru a špecifiká, ktoré ovplyvňujú jeho fungovanie (Grasseová a kol., 2010, s. 191).

Vyjednávací sila zákazníkov

Sila zákazníkov sa zvyšuje, pokiaľ sú dobre organizovaní a koncentrovaní, ak výrobok tvorí významnú časť ich výdavkov, ak produkty na trhu nie sú dostatočne odlišené, alebo ak sú náklady na prechod k inému produktu pre zákazníka nízke. Taktiež je ich vyjednávací pozícia silnejšia, ak sú citliví na cenu kvôli nízkym ziskom (Grasseová a kol., 2010, s. 192).

Vyjednávací sila dodávateľov

Dodávatelia sú úzko prepojení s vývojom a štruktúrou zákazníkov v danom odvetví. V súčasnosti je výhodné zapájať dodávateľov priamo do procesu uspokojovania zákazníckych preferencií a vytvárať im priestor v interných štruktúrach firmy. Sila dodávateľa, ktorá rastie, môže znižovať ziskové marže odberateľov. Túto silu ovplyvňujú faktory ako vzdialenosť dodávateľa, jeho monopolné postavenie, jedinečnosť jeho produktov či nemožnosť kupujúceho zmeniť produkt (Fotr a kol., 2020, s. 238-239).

Hrozba vstupu nových konkurentov

Vstup nových konkurentov do odvetvia prináša dodatočné kapacity a plány získať konkurenčnú pozíciu na trhu, často podporované ich zdrojmi a schopnosťami. Úroveň hrozby, ktorú predstavuje vstup nových firiem, závisí predovšetkým od výšky bariér vstupu, ktoré v danom odvetví existujú (Mallya, 2006, s. 53).

Hrozba substitučných produktov

Substitučné produkty sú produkty, ktoré majú podobné vlastnosti ako výrobky daného odvetvia a dokážu uspokojiť rovnakú zákaznícku potrebu. Ich konkurencieschopnosť závisí od toho, aké jednoduché je pre kupujúceho prejsť na používanie substitútu. Tento proces zahŕňa aj náklady, ktoré zákazníkovi vzniknú pri výmene pôvodného produktu za substitučný produkt (Fotr a kol., 2020, s. 240).

Rivalita firiem

Odvetvie nie je príťažlivé, ak v ňom pôsobí veľké množstvo silných konkurentov. Rivalita medzi firmami narastá najmä v situáciách, keď odvetvie stagnuje alebo sa zmenšuje, a podniky môžu zvýšiť svoj podiel na trhu len na úkor konkurencie. Rivalitu zvyšujú aj vysoké fixné náklady, ktoré vytvárajú tlak na firmy, aby naplno využívali svoje kapacity, často za cenu znižovania cien. Ďalšími faktormi zhoršujúce rivalitu sú vysoký počet súperov, ich ambícia ovládnuť trh a malé rozdiely medzi ponúkanými produktami (Grasseová a kol., 2010, s. 192).

1.5.3 McKinseyho model 7S

Model 7S bol vyvinutý poradenskou spoločnosťou McKinsey a navrhnutý jej pracovníkmi v reakcii na zistenie zložitosti zavádzania akýchkoľvek zmien v organizáciách (Tóth a Petrů, 2017, s. 81).

Pri tomto modele je potrebné vnímať každú organizáciu ako súbor siedmich kľúčových faktorov, ktoré sú navzájom prepojené, ovplyvňujú sa a spoločne určujú, ako bude vytýčená firemná stratégia naplnená. Kľúčové faktory úspechu každej firmy sa nachádzajú predovšetkým v harmónii medzi týmito faktormi (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 90).

Model 7S je pomenovaný podľa siedmich faktorov, ktorých názvy v angličtine začínajú písmenom S:

- Strategy - Stratégia,
- Structure - Štruktúra,
- Systems - Systémy,
- Style - Štýl,
- Staff - Spolupracovníci,
- Skills - Schopnosti,
- Shared values - Zdieľané hodnoty (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 90 – 91).

V modeli sa jednotlivé "S" delia na mäkké a tvrdé. Mäkké "S" sú horšie uchopiteľné a zmeniteľné, sú viac spojené s osobnými zručnosťami zamestnancov. Zahŕňajú schopnosti, zdieľané hodnoty, štýl a spolupracovníkov. Tvrdé "S" sú naopak ľahšie zmeniteľné vedením podniku a sú pomerne jasne vytýčené. Patrí sem stratégia, štruktúra a systémy (Tóth a Petrů, 2017, s. 81).

Stratégia je súbor aktivít, ktoré zabezpečujú dlhodobú konkurenčnú výhodu, posilňujú pozíciu voči zákazníkom a zahŕňajú premyslenú alokáciu zdrojov (Jirásek, 2003, s.72).

Štruktúra v podniku predstavuje obsahovú a funkčnú náplň organizačného usporiadania v zmysle nadriadenosti, podriadenosti, spolupráce, kontrolných mechanizmov a zdieľania informácií (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 91).

Systémy vyjadrujú procesy, postupy, rutinu pri vykonávaní jednotlivých funkčných aktivít, formálne mechanizmy pre meranie, odmeňovanie a alokáciu zdrojov. Zahŕňajú definovanie hlavných systémov riadenia, nástrojov pre spätnú väzbu, ako aj aktuálnosť a odbornosť interných dokumentov podniku (Tóth a Petrů, 2017 s. 82).

Štýl manažérskej práce odráža to, ako management pristupuje k riadeniu a k riešeniu vyskytujúcich sa problémov. Je nutné si uvedomiť, že vo väčšine organizácií existujú rozdiely medzi formálnou a neformálnou stránkou riadenia, medzi tým čo je písané v organizačných smerniciach a predpisoch a tým čo management v skutočnosti robí (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 91).

Spolupracovníci zahŕňajú prehľad informácií o kľúčových ľuďoch, skupinách alebo tímoch (Jirásek, 2003, s. 73).

Schopnosti zahŕňajú zručnosti jednotlivcov, organizačných článkov, návykov, schopností a znalostí zamestnancov podniku. Identifikujú najlepšie a najsilnejšie

vlastnosti podniku, spôsoby a cesty ich potenciálneho zlepšenia, dostatočnosť kvalifikácie zamestnancov a nástroje merania ich zručností (Tóth a Petrů, 2017, s. 82).

Zdieľané hodnoty sú hodnoty, ideály, ciele a motívy, ktoré zdieľa celý podnik, určujú jeho smerovanie a podľa ktorých oceňuje ľudí (Jirásek, 2003, s. 73).

1.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza patrí medzi najrozšírenejšie a najznámejšie analýzy prostredia. Jej hlavným cieľom je identifikovať, do akej miery je aktuálna stratégia firmy a jej špecifické silné a slabé miesta relevantné a schopné sa vyrovnáť so zmenami, ktoré nastávajú v prostredí. Táto analýza pozostáva z dvoch analýz - analýzy SW (silných a slabých stránok) a analýzy OT (príležitostí a hrozieb) (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 625).

SWOT analýza teda zahŕňa:

- **Silné stránky organizácie** – prednosti, ktoré prispievajú k dosahovaniu stanovených cieľov.
- **Slabé stránky organizácie** – nedostatky, ktoré môžu brániť v napĺňaní týchto cieľov.
- **Príležitosti** – očakávané javy a udalosti v externom prostredí, ktoré môžu organizáciu podporiť v jej stratégii
- **Hrozby** – očakávané javy a udalosti v externom prostredí, ktoré naopak môžu organizáciou zabrániť v realizácii jej stratégie alebo ju skomplikovať (Slavík, 2014, s. 443-445).

Na základe analýzy silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb sa stanovujú konkrétne stratégie:

- **SO stratégia:** Zameriava sa na zavádzanie nových produktov a modernizáciu výroby. Charakteristickým znakom je vysoké riziko.
- **ST stratégia:** Podnik sa sústreďuje na špecifické trhové segmenty a často ju volí v období prípravy novej generácie produktov.
- **WO stratégia:** Kládne dôraz na opatrnosť, stabilizáciu pozície a získavanie času na konsolidáciu, akvizície alebo optimalizáciu cien prostredníctvom hromadnej výroby.

- **WT stratégia:** Podnik postupne ustupuje z trhu a orientuje sa na doplnkové produkty a služby (Tóth a Petrů, 2017, s. 91-92).

SWOT analýza môže byť užitočným nástrojom sumarizácie rôznych analýz a ich kombinovania s kľúčovými výsledkami hodnotenia prostredia firmy a ich schopnosťami (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 629).

1.6 Finančná analýza

Finančná analýza predstavuje systematický rozbor dát, ktoré sú obsiahnuté najmä v účtovných výkazoch. Tieto analýzy zahŕňajú hodnotenie minulosti firmy, jej súčasnej situácie a predpoveď budúcich finančných podmienok (Růčková, 2019, s. 10-11).

Finančná analýza nepatrí iba do oblasti finančného riadenia, ale ovplyvňuje firmu ako celok. Jej hlavným cieľom je objektívne identifikovať slabé stránky vo finančnom zdraví spoločnosti, ktoré by mohli v budúcnosti spôsobiť problémy, ako aj silné stránky, ktoré môžu podporiť budúce zhodnotenie majetku firmy (Růčková, 2019, s. 20-21).

Slúži ako cenný zdroj informácií pre ďalšie rozhodovanie a hodnotenie nielen pre manažérov podniku, ale aj pre investorov, obchodných partnerov, štátne a zahraničné inštitúcie, zamestnancov, audítorov, konkurentov, burzových maklérov a v neposlednom rade aj pre odbornú verejnosť (Knápková a kol., 2017, s. 51-52).

Základným nástrojom finančnej analýzy sú pomerové ukazovatele, ktoré predstavujú jednu z najpopulárnejších metód analýzy účtovných výkazov ako rýchlo získať prehľad o finančnej situácii podniku. Ide hlavne o skupinu ukazovateľov likvidity, zadlženosti, aktivity a rentability (Knápková a kol., 2017, s. 359-360).

1.6.1 Ukazovatele likvidity

Likvidita predstavuje schopnosť podniku hradiť svoje splatné záväzky, teda jeho platobnú schopnosť. Podstatou likvidity je vzájomný vzťah medzi zložkami krátkodobého majetku a krátkodobými záväzkami (Landa, 2008, s. 82).

Ak spoločnosť nedokáže hradiť svoje záväzky, signalizuje to možné problémy s platobnou schopnosťou, ktoré môžu byť nielen krátkodobé, ale aj dlhodobé. V extrémnych prípadoch môže kríza likvidity viesť podnik k insolvencii (Špička, 2017, s. 32).

Najčastejšie sa používajú 3 základné ukazovatele likvidity: okamžitá, pohotová a bežná (Růčková, 2021, s. 60).

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita, označovaná aj ako Cash Ratio, peňažná alebo hotovostná likvidita predstavuje najužšie vymedzenie likvidity, pretože predpokladá splatenie krátkodobých záväzkov z disponibilných peňažných prostriedkov a krátkodobého finančného majetku (Špička, 2017, s. 38).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peňažné prostriedky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Vzorec č. 1: Ukazovateľ okamžitej likvidity

(Zdroj: Růčková, 2021, s. 60)

Požadované hodnoty sa nachádzajú v intervale od 0,2 do 0,6. Tento interval je považovaný za indikátor dobrých výsledkov a primeranej schopnosti hradiť záväzky (Zalai a kol., 2016, s. 88).

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, označovaná aj ako Acid Test Ratio alebo Quick Ratio predstavuje druhý stupeň likvidity. Od obežných aktív sa odpočítajú zásoby, ktoré sú najmenej likvidnou položkou. Pohotová likvidita sa vypočíta ako podiel krátkodobých obežných aktív bez zásob a krátkodobých záväzkov (Špička, 2017, s. 36).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Vzorec č. 2: Ukazovateľ pohotovej likvidity

(Zdroj: Růčková, 2021, s. 61)

Krátkodobé záväzky by nemali prevyšovať hodnotu finančných účtov a krátkodobých pohľadávok. Požadované hodnoty sa pohybujú v rozmedzí 1 - 1,5. U maloobchodných podnikov však nižšia hodnota nemusí nutne naznačovať problém, ale môže byť dôsledkom špecifických charakteristík týchto podnikov (Zalai a kol., 2016, s. 88).

Bežná likvidita

Bežná likvidita, označovaná aj ako Current Ratio je najhrubším stupňom likvidity. Vypočíta sa ako podiel medzi krátkodobými obežnými aktívami a krátkodobými záväzkami (Špička, 2017, s. 34).

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

Vzorec č. 3: Ukazovateľ bežnej likvidity

(Zdroj: Růčková, 2021, s. 62)

Požadované hodnoty by sa mali pohybovať v rozmedzí 2 až 2,5. Podniky, ktoré disponujú malým množstvom zásob alebo nimi vôbec nedisponujú, avšak môžu mať bežnú likviditu, ktorá je podobná alebo rovnaká ako pohotová likvidita. (Zalai a kol., 2016, s. 88).

1.6.2 Ukazovatele zadlženosti

Pojem zadlženosť vyjadruje, že podnik používa k financovaniu svojej činnosti cudzí kapitál - dlh. V reálnej ekonomike avšak neprichádza do úvahy financovať svoje aktíva len z vlastných, alebo len z cudzích zdrojov. Použitie výhradne vlastného kapitálu so sebou prináša zníženie celkovej výnosnosti vloženého kapitálu a naopak použitie výhradne cudzieho kapitálu by bolo pre podnik nevýhodné. Podstatou analýzy zadlženosti je hľadanie optimálneho vzťahu medzi vlastným a cudzím kapitálom (Růčková, 2021, s. 71).

Ukazovatele zadlženosti slúžia ako indikátory výšky rizika, ktoré podnik nesie vzhľadom na daný pomer a štruktúru vlastného kapitálu a cudzích zdrojov. Určitý stupeň zadlženosti však často býva pre firmu užitočný, keďže cudzí kapitál je lacnejší ako vlastný (Knápková a kol., 2017, s. 362).

Stupeň zadlženosti

Základným ukazovateľom zadlženosti je stupeň zadlženosti, označovaný aj ako celková zadlženosť, debt ratio alebo veriteľské riziko. Všeobecne platí, že čím vyššia je hodnota tohto ukazovateľa, tým väčšie je riziko pre veriteľov. Tento ukazovateľ je však potrebné posudzovať v kontexte celkovej výnosnosti podniku a štruktúry cudzieho kapitálu. Veritelia spravidla preferujú nižšie hodnoty tohto ukazovateľa (Růčková, 2021, s. 72).

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

Vzorec č. 4: Ukazovateľ stupňa zadlženosti

(Zdroj: Zalai a kol., 2016, s. 93)

Odporúčaná hodnota sa pohybuje medzi 30 a 60 %. U posudzovania zadlženosti je ale nutné zohľadniť príslušnosť podniku ku konkrétnemu odvetviu a samozrejme tiež jeho schopnosť splácať úroky z dlhov (Knápková a kol., 2017, s. 369 – 370).

Úrokové krytie

Úrokové krytie vyjadruje úroveň zadlženosti z hľadiska schopnosti podniku pokryť nákladové úroky. Ak je hodnota tohto ukazovateľa 1, znamená to, že podnik dosiahol zisk, ktorý je dostatočný len na pokrytie úrokov veriteľom a na štát v podobe daní alebo na vlastníka z čistého zisku nič nezostalo. Odborná literatúra odporúča, aby hodnota úrokového krytia bola vyššia než 5 (Knápková a kol., 2017, s. 379).

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec č. 5: Ukazovateľ úrokového krytia

(Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 376)

1.6.3 Ukazovatele aktivity

Pomocou ukazovateľov aktivity je možné zistiť, či veľkosť jednotlivých položiek aktív v súvahe primerane zodpovedá súčasným alebo budúcim hospodárskym aktivitám podniku, a teda či podnik efektívne využíva vložené prostriedky. Ukazovatele aktivity môžu byť vyjadrené buď ako obrat jednotlivých položiek aktív, alebo ako doba obratu týchto aktív (Knápková a kol., 2017, s. 467).

Obrat celkových aktív

Obrat celkových aktív býva označovaný aj ako viazanosť celkového vloženého kapitálu. Vyjadrený je ako pomer tržieb k celkovému vloženému kapitálu a ukazuje ako podnik generuje tržby využívaním rôznych druhov aktív (Růčková, 2021, s. 75).

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

Vzorec č. 6: Ukazovateľ obratu celkových aktív

(Zdroj: Scholleová, 2012, s. 179)

Všeobecne platí, že čím vyššia je hodnota tohto ukazovateľa, tým lepšie. Minimálna odporúčaná hodnota ukazovateľa je 1. Nízka hodnota ukazuje neúmerne majetkové vybavenie podniku a jeho neefektívne využitie. Je však potrebné zohľadniť aj vplyv odvetvia, v ktorom podnik pôsobí (Knápková a kol., 2017, s. 470).

Doba obratu pohľadávok

Doba obratu pohľadávok vyjadruje, koľko dní v priemere uplynie od vystavenia faktúry za predaj až po jej úhradu zákazníkom. Vyššia hodnota môže poukazovať na nedostatky v riadení pohľadávok (Špička, 2017, s. 47).

$$Doba\ obratu\ pohľadávok = \frac{priemerný\ stav\ pohľadávok}{tržby} \times 360$$

Vzorec č. 7: Ukazovateľ doby obratu pohľadávok

(Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 108)

Doba obratu záväzkov

Doba obratu záväzkov vyjadruje, ako rýchlo firma spláca svoje záväzky. Všeobecne platí, že doba obratu záväzkov by mala byť dlhšia ako doba obratu pohľadávok, aby sa zachovala finančná rovnováha podniku (Růčková, 2019, s. 285).

$$Doba\ obratu\ záväzkov = \frac{záväzky}{tržby} \times 360$$

Vzorec č. 8: Ukazovateľ doby obratu záväzkov

(Zdroj: Knápková a kol., 2017, str. 108)

1.6.4 Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability, označované aj ako ukazovatele výnosnosti alebo návratnosti vyjadrujú pomer medzi dosiahnutým ziskom a konkrétnym porovnávacím základom. Tieto ukazovatele umožňujú zhodnotiť všeobecnú efektivitu využitia kapitálu vloženého do podnikateľskej činnosti bez ohľadu na jeho zdroj, pričom jeho výška a následný vývoj je ovplyvnený práve úrovňou a vývojom ukazovateľov likvidity, aktivity a zadlženosti (Kiselačková a Šoltés, 2017, s. 21).

Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) je dôležitý ukazovateľ, ktorý meria produkčnú silu podniku (Knápková, 2017, s. 435). Tento ukazovateľ vyjadruje celkovú výnosnosť

kapitálu, nezávisle od zdroja financovania podnikateľských aktivít (Růčková, 2021, s. 66).

$$ROA = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{aktíva}}$$

Vzorec č. 9: Ukazovateľ ROA

(Zdroj: Zalai a kol., 2016, s. 98)

Rentabilita vlastného kapitálu

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) je ukazovateľ, ktorý umožňuje investorom zistiť, či je ich kapitál efektívne zhodnocovaný v súlade s rizikom spojeným s investíciou (Růčková, 2019, s. 245).

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{vlastný kapitál}}$$

Vzorec č. 10: Ukazovateľ ROE

(Zdroj: Zalai a kol., 2016, s. 98)

Rentabilita tržieb

Ukazovateľ rentability tržieb (ROS) vyjadruje, koľko zisku vytvorí spoločnosť z každej koruny tržieb. Predpokladá sa, že ak je rentabilita tržieb nízka, nebudú zrejme vyhovovať ani ostatné ukazovatele rentability (Scholleová, 2012, s. 176).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 11: Ukazovateľ ROS

(Zdroj: Knápková a kol., 2017, s. 428)

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Táto kapitola sa zameriava na analýzu súčasného stavu podniku INTERAGROS, a. s. Na začiatok bude predstavený podnik, jeho história, organizačná štruktúra a základné údaje. Následne bude spracovaná analýza vybraných finančných ukazovateľov a strategická analýza. Finančné ukazovatele budú analyzované za obdobie 2019-2023 v porovnaní s najväčšou konkurenčnou spoločnosťou. Strategická analýza bude zahŕňať PESTLE analýzu, Porterov model piatich síl a McKinseyho model 7S. Výsledky analýzy súčasného stavu budú na záver zhrnuté do SWOT matice.

2.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť INTERAGROS, a. s. sa radí medzi popredné obchodné firmy v slovenskom agrosektore. Poskytuje komplexné služby, ktoré sú podporené rozsiahlym systémom moderných uskladňovacích a sušiarenských kapacít (INTERAGROS, 2023).

Hlavným zameraním spoločnosti je nákup a predaj poľnohospodárskych komodít, osív, chemických ochranných prostriedkov, priemyselných hnojív, kŕmnych surovín a palív (Výročná správa 2023 - INTERAGROS, a. s., 2024).

Centrála spoločnosti sa nachádza v Trnave. Okrem nej spoločnosť prevádzkuje ďalších päť prevádzok so skladmi a možnosťami pozberovej úpravy na západnom a východnom Slovensku. Ide o lokality Nový Tekov, Šurany, Dolný Štál, Bojničky a Bánovce nad Ondavou. Spoločnosť tiež prevádzkuje logisticko-distribučné stredisko v Leviciach a v Dunajskej Strede (Trend, 2023).



Obrázok č. 2: Logo spoločnosti INTERAGROS

(Zdroj: INTERAGROS, 2025)

2.1.1 História spoločnosti

Spoločnosť INTERAGROS bola založená 27. januára 2014. Pod názvom INTERAGROS VP, a. s. bola zapísaná do obchodného registra dňa 28. februára 2014. K zmene názvu na INTERAGROS, a. s. došlo 19. júla 2018 a spoločnosť tento názov používa dodnes (Výročná správa 2023 - INTERAGROS, a. s., 2024).

Od svojho založenia si spoločnosť vybuďovala silné postavenie v slovenskom agrosektore a stala sa dôležitým partnerom pre poľnohospodárov a spracovateľov komodít. V priebehu rokov si vybuďovala stabilné a vzájomne prospešné partnerstvá. Rešpektuje tradičné hodnoty v tomto odvetví, no zároveň ich prepája aj s modernými inováciami (Trend, 2023).

2.1.2 Základné údaje

Názov: INTERAGROS, a. s.

Sídlo: Piešťanská 3, Trnava

Dátum vzniku: 28. februára 2014

Právna forma: akciová spoločnosť

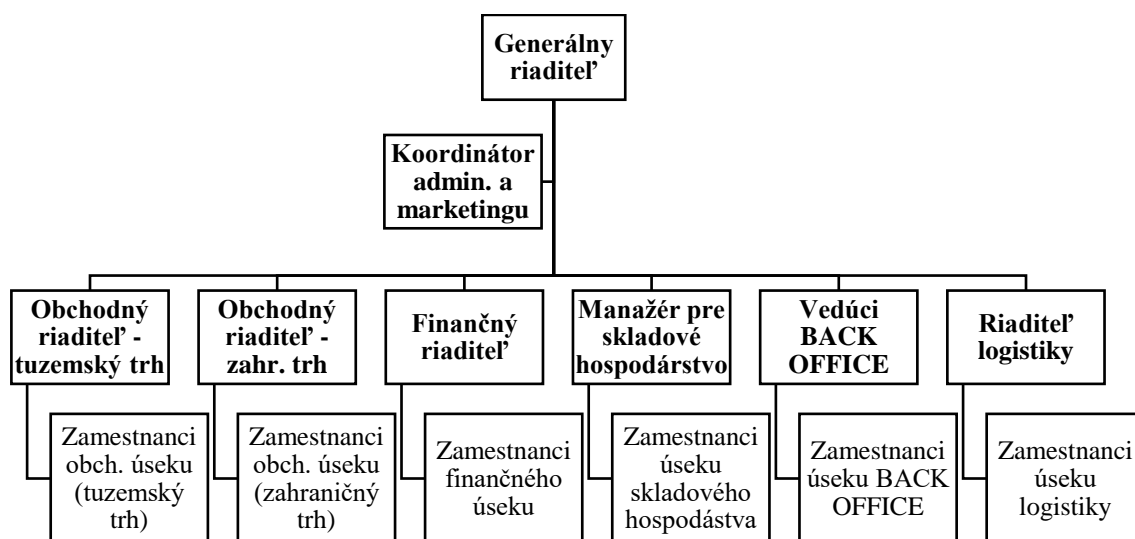
Základné imanie: 4 025 000 €

IČO: 47681659

SK NACE: 46210 - Veľkoobchod s obilím, nespracovaným tabakom, semenami a krmivom (FinStat, 2025a)

2.1.3 Organizačná štruktúra podniku

Na obrázku č.3 je zobrazené hierarchické usporiadanie úrovni riadenia a jednotlivých oddelení v spoločnosti.



Obrázok č. 3: Organizačná štruktúra

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa INTERAGROS, 2024)

2.2 Analýza vybraných ukazovateľov

V tejto podkapitole bude spracovaná analýza vybraných finančných ukazovateľov. Finančné výsledky spoločnosti INTERAGROS budú porovnávané s vhodnou konkurenčnou spoločnosťou. Výber bol realizovaný s využitím medzinárodnej databázy Orbis. Stanovené kritériá zahŕňali aktívnu spoločnosť, geografické hľadisko a špecifické klasifikácie ekonomickej činnosti – podľa NACE s kódom 4621, ktorý zahŕňa veľkoobchod s obilím, nespracovaným tabakom, semenami a krmivom, a podľa NAICS 2022 s kódom 4245, ktorý sa špecializuje na veľkoobchod so surovými poľnohospodárskymi produktmi. Tieto kritériá zabezpečili, že vybraná spoločnosť pôsobí v rovnakom odvetví ako INTERAGROS, a. s. Na základe objemu výnosov z predaja bola vybraná najväčšia konkurenčná spoločnosť, ktorou je ENAGRO, a. s. Analýza bude spracovaná na základe finančných výkazov týchto spoločností.

2.2.1 Predstavenie konkurenčného podniku

Spoločnosť ENAGRO, a. s. bola založená s hlavným cieľom zabezpečiť nákup komodít pre biopalivový priemysel. Jej kľúčovým zameraním je nákup poľnohospodárskych komodít – najmä repky a kukurice, a obchodovanie s uvedenými komoditami na slovenskom ale aj zahraničnom trhu (Výročná správa 2023 - ENAGRO, a. s., 2024).

Spoločnosť poskytuje komplexný servis pre všetkých obchodných partnerov, od výkupu, až po následné spracovanie. Zameriava sa na dodržiavanie kvality v celom výrobnom a nákupnom procese. Patrí k držiteľmi certifikátov ISCC, GMP+ a pracuje v súlade so systémom ISO 9001 (ENAGRO, 2025).



Obrázok č. 4: Logo spoločnosti ENAGRO

(Zdroj: ENAGRO, 2025)

Základné údaje

Názov: ENAGRO, a. s.

Sídlo: Trnavská cesta, Leopoldov

Dátum vzniku: 6. novembra 2007

Právna forma: akciová spoločnosť

Základné imanie: 533 200 €

IČO: 43814808

SK NACE: 46210 - Veľkoobchod s obilím, nespracovaným tabakom, semenami a krmivom (FinStat, 2025b)

2.2.2 Vývoj tržieb a výsledku hospodárenia

Pre posúdenie finančnej výkonnosti spoločnosti je dôležité sledovať jej vývoj tržieb a výsledku hospodárenia.

Tabuľka č. 1: Vývoj tržieb a výsledku hospodárenia

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Tržby (v €)					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	220 840 317	224 907 918	308 043 177	470 157 629	387 559 605
ENAGRO, a. s.	171 220 482	172 701 413	215 989 137	305 105 362	238 354 843

Spoločnosť INTERAGROS zaznamenala stabilný rast tržieb v období 2019-2022. Aj napriek poklesu v roku 2023 zostali jej tržby výrazne vyššie v porovnaní s konkurenčnou spoločnosťou. Na základe tohto vývoja možno konštatovať, že spoločnosť si vďaka tržbám udržiava silnú trhovú pozíciu.

Konkurenčná spoločnosť ENAGRO dosiahla taktiež rast tržieb v období 2019-2022, ale v porovnaní so spoločnosťou INTERAGROS boli jej tržby počas celého sledovaného obdobia nižšie.

Tabuľka č. 2: Výsledok hospodárenia

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Výsledok hospodárenia (v €)					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	1 539 419	3 303 148	5 911 567	2 923 549	-3 791 645
ENAGRO, a. s.	2 011 963	5 170 706	2 912 770	4 875 005	4 736 894

Spoločnosť INTERAGROS začala sledované obdobie so stabilným rastom výsledku hospodárenia, pričom v roku 2021 dosiahla najvyššiu hodnotu zisku a to 5,9 milióna €.

V roku 2022 nastal výrazný pokles na 2,9 milióna €, ktorý pokračoval až do roku 2023, kedy spoločnosť zaznamenala stratu.

Spoločnosť ENAGRO zaznamenala výkyvy v oblasti výsledku hospodárenia, s poklesom v rokoch 2021 a 2023. V porovnaní so spoločnosťou INTERAGROS však išlo o miernejší pokles a konkurenčná spoločnosť dosahovala pozitívne výsledky v celom sledovanom období.

Aj napriek tomu, že má spoločnosť INTERAGROS v každom roku vyššie tržby ako spoločnosť ENAGRO, lepší výsledok hospodárenia dosahuje iba v roku 2021.

2.2.3 Ukazovatele likvidity

Analyzované budú tieto ukazovatele likvidity: okamžitá, pohotová a bežná.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita zobrazuje ako je podnik schopný splatiť krátkodobé záväzky z peňažných prostriedkov. Odporúčané rozmedzie je 0,2 – 0,6.

Tabuľka č. 3: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Okamžitá likvidita					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ENAGRO, a. s.	0,28	0,32	0,09	0,05	0,07

Počas celého sledovaného obdobia má spoločnosť INTERAGROS nulovú okamžitú likviditu. Dôvodom je veľmi nízka hodnota finančných účtov a veľmi vysoká hodnota krátkodobých záväzkov, najmä bežných bankových úverov. Spoločnosť teda nemala dostatok peňažných prostriedkov na okamžité splatenie krátkodobých záväzkov.

Konkurenčná spoločnosť ENAGRO dosahovala v rokoch 2019 a 2020 hodnoty 0,28 a 0,32, ktoré patria do odporúčaného rozmedzia. V roku 2021 avšak došlo k poklesu na hodnotu 0,09 a od tohto roku nie je spoločnosť v prípade potreby schopná splatiť krátkodobé záväzky výlučne z najlikvidnejších aktív. Napriek tomu je na tom v porovnaní so spoločnosťou INTERAGROS stále lepšie. Obe spoločnosti by mali zvýšiť objem finančných účtov, aby minimalizovali riziká spojené s nedostatočnou okamžitou likviditou.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita zobrazuje ako je podnik schopný splatiť krátkodobé záväzky z peaaznych prostriedkov a krátkodobých pohľadavok. Odporucane rozmedzie je 1 - 1,5.

Tabuľka . 4: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa uctovnych výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Pohotová likvidita					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	0,56	0,54	0,35	0,37	0,66
ENAGRO, a. s.	0,59	0,72	0,46	0,44	0,57

Spoločnosť INTERAGROS dosahovala pohotovú likviditu pod odporucanym rozmedzím počas celého sledovaného obdobia. Najnižšiu hodnotu 0,35 zaznamenala v roku 2021, pričom v dalšich rokoch mierne vzrástla. V roku 2023 sa hodnota zvyšila na 0,66, no stále sa nachádzala pod optimálnou hranicou.

Pre spoločnosť ENAGRO bol vývoj tohto ukazovateľa od roku 2019 do 2022 o niečo lepší, no tiež sa pohyboval pod odporucanym rozmedzím. V roku 2023 dosiahla spoločnosť ENAGRO hodnotu pohotovej likvidity len 0,57, čo bola nižšia hodnota ako spoločnosť INTERAGROS v tomto roku.

Obe spoločnosti nemajú dostatok likvidných prostriedkov na pokrytie krátkodobých záväzkov ani pri pripocitanı krátkodobých pohľadavok k finančným uctom.

Bežná likvidita

Bežná likvidita zobrazuje ako je podnik schopný splatiť krátkodobé záväzky z peaaznych prostriedkov, krátkodobých pohľadavok a zásob. Odporucane rozmedzie je 2 - 2,5.

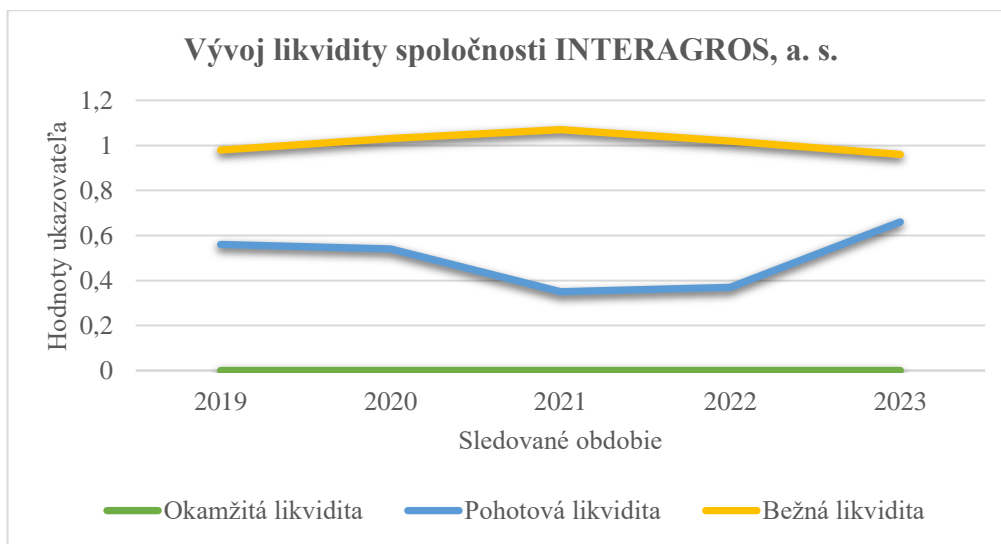
Tabuľka . 5: Bežná likvidita

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa uctovnych výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Bežná likvidita					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	0,98	1,03	1,07	1,02	0,96
ENAGRO, a. s.	0,98	1,27	0,93	1,10	1,19

Počas celého sledovaného obdobia sa bežná likvidita spoločnosti INTERAGROS pohybovala okolo hodnoty 1, čo je výrazne pod odporucanym rozmedzím.

Podobné hodnoty dosahovala aj konkurenčná spoločnosť ENAGRO, ktorá počas všetkých rokov zostávala pod odporúčaným rozmedzím. V roku 2023 mala hodnotu mierne vyššiu ako spoločnosť INTERAGROS, no aj napriek tomu sa tiež stretávala s problémom nízkej bežnej likvidity. Obe spoločnosti by mali zlepšiť riadenie krátkodobých aktív a záväzkov.



Graf č. 1: Vývoj likvidity

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s. za obdobie 2019-2023)

Pre lepšiu prehľadnosť je v grafe č.1 znázornený vývoj ukazovateľov likvidity spoločnosti INTERAGROS počas sledovaného obdobia. Je možné si všimnúť najmä ako okamžitá likvidita zostala počas celého obdobia nulová. Pohotová likvidita mala klesajúci trend do roku 2021, potom začala rásť. Bežná likvidita mierne stúpala do roku 2021, no následne zaznamenala pokles.

2.2.4 Ukazovatele aktivity

Z ukazovateľov aktivity boli na analýzu vybrané tieto tri ukazovatele: obrat celkových aktív, doba obratu pohľadávok a doba obratu záväzkov.

Obrat celkových aktív

Obrat celkových aktív zobrazuje ako spoločnosť generuje tržby využívaním celkových aktív. Minimálna odporúčaná hodnota je 1.

Tabuľka č. 6: Obrat celkových aktív

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Obrat celkových aktív					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	3,13	3,12	2,97	3,35	3,65
ENAGRO, a. s.	1,59	1,74	2,15	2,78	2,22

Spoločnosť INTERAGROS dosahovala vo všetkých rokoch hodnoty presahujúce minimálnu odporúčanú hodnotu 1. Najnižšia hodnota 2,97 bola zaznamenaná v roku 2021, no aj tá bola výrazne nad odporúčaným minimom. V roku 2023 dosiahla najvyššiu hodnotu 3,65, čo naznačuje ešte vyššiu efektivitu v generovaní tržieb z aktív.

Konkurenčná spoločnosť tiež dosahovala hodnoty nad odporúčanou úrovňou počas celého sledovaného obdobia. V porovnaní so spoločnosťou INTERAGROS však dosahovala nižšie hodnoty, čo naznačuje že INTERAGROS využívala svoje aktíva na generovanie príjmov efektívnejšie.

Doba obratu pohľadávok

Doba obratu pohľadávok udáva ako rýchlo spoločnosť inkasuje pohľadávky od svojich odberateľov.

Tabuľka č. 7: Doba obratu pohľadávok

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Doba obratu pohľadávok (v dňoch)					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	54,10	48,80	34,43	32,21	55,96
ENAGRO, a. s.	37,08	46,94	46,42	34,63	55,14

Spoločnosť INTERAGROS mala v rokoch 2019 a 2020 relatívne dlhú dobu obratu pohľadávok a to necelých 55 a 49 dní. V rokoch 2021 a 2022 sa jej podarilo tento ukazovateľ výrazne zlepšiť na úroveň okolo 33 dní. V roku 2023 však opäť došlo k výraznému nárastu na 55,96 dňa. Tieto vyššie hodnoty sú spôsobené aj tým, že spoločnosť poskytuje svojim zákazníkom dlhšie splatnosti aby si udržala dobré obchodné vzťahy.

Spoločnosť ENAGRO zaznamenala v roku 2019 a 2020 lepšie hodnoty doby obratu pohľadávok, čo naznačovalo lepšie riadenie pohľadávok. V rokoch 2020 a 2021 sa jej však tento ukazovateľ zhoršil, pričom sa pohyboval na úrovni okolo 46 dní. V roku 2022 sa situácia zlepšila na 34,63 dňa, avšak v roku 2023 opäť vzrástla na 55,14 dňa, čím sa

dostala na podobnú hodnotu ako spoločnosť INTERAGROS. Môže to signalizovať oneskorené platby od zákazníkov alebo ako v prípade spoločnosti INTERAGROS, poskytnuté dlhšie doby splatnosti faktúr.

Doba obratu záväzkov

Doba obratu záväzkov udáva ako rýchlo spoločnosť platí záväzky svojim dodávateľom. Doba obratu pohľadávok by mala byť nižšia ako doba obratu záväzkov.

Tabuľka č. 8: Doba obratu záväzkov

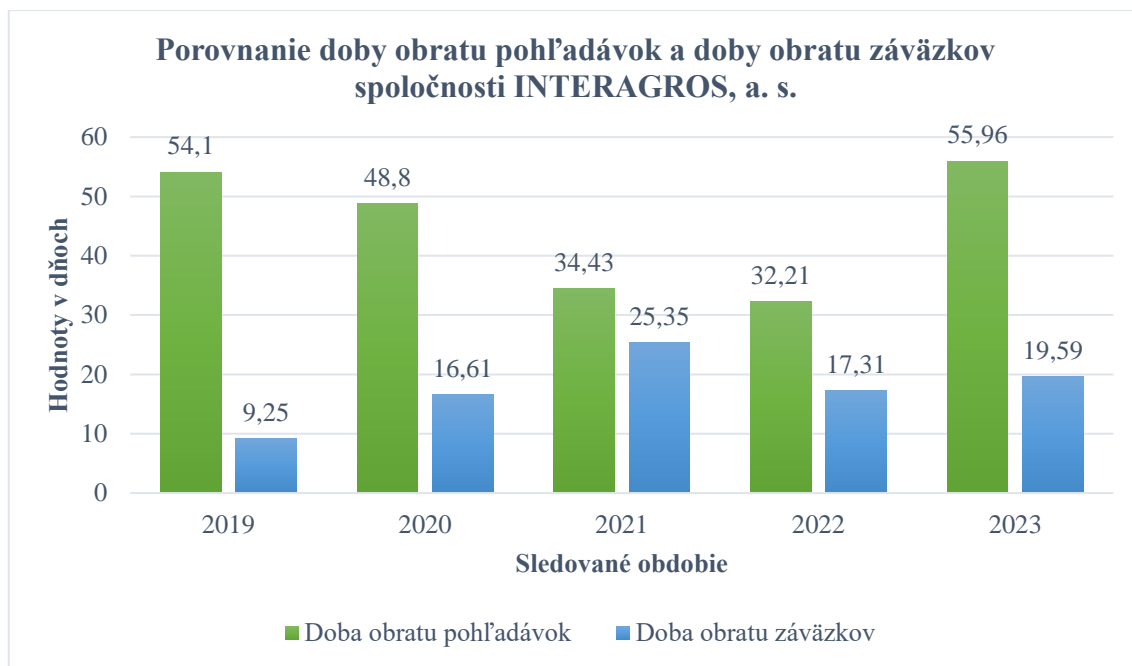
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Doba obratu záväzkov (v dňoch)					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	9,25	16,61	25,35	17,31	19,59
ENAGRO, a. s.	32,74	25,98	25,46	11,76	21,71

V rokoch 2019 a 2020 mala spoločnosť INTERAGROS veľmi krátku dobu obratu záväzkov, čo znamená že záväzky splácala veľmi rýchlo. V roku 2021 došlo k predĺženiu doby obratu záväzkov na 25,35 dňa a v nasledujúcich rokoch 2022 a 2023 sa tento ukazovateľ pohyboval na úrovni okolo 17–20 dní. Oproti dobe obratu pohľadávok sú všetky tieto hodnoty oveľa nižšie.

ENAGRO mala v rokoch 2019 a 2020 dlhšiu dobu obratu záväzkov a to 32,74 a 25,98 dní. V roku 2022 došlo k výraznému zníženiu doby obratu záväzkov na 11,76 dňa a v roku 2023 sa tento ukazovateľ mierne zvýšil na 21,71 dňa. Rovnako ako pri spoločnosti INTERAGROS sú však tieto hodnoty nižšie ako hodnoty doby obratu pohľadávok.

Nasledujúci graf znázorňuje porovnanie doby obratu pohľadávok a doby obratu záväzkov spoločnosti INTERAGROS. Z grafu je vidieť výrazné výkyvy v dobe obratu pohľadávok, ktorá do roku 2022 klesala, no v roku 2023 opäť výrazne vzrástla, čo poukazuje na zhoršenie v oblasti riadenia pohľadávok alebo platobnej disciplíny odberateľov. Rovnako si možno všimnúť, že spoločnosť vo všetkých rokoch inkasovala pohľadávky pomalšie, než splácala záväzky.



Graf č. 2: Porovnanie doby obratu pohľadávok a záväzkov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s. za obdobie 2019-2023)

2.2.5 Ukazovatele zadlženosti

Z ukazovateľov zadlženosti budú analyzované stupeň zadlženosti a úrokové krytie.

Stupeň zadlženosti

Stupeň zadlženosti zobrazuje aký podiel z celkových zdrojov tvoria cudzie zdroje. Odporúčané rozmedzie hodnôt je 30 - 60 %.

Tabuľka č. 9: Stupeň zadlženosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Stupeň zadlženosti (v %)					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	90,8	86,5	84,9	90,6	90,7
ENAGRO, a. s.	83,2	75,8	84,7	84,7	81,0

Stupeň zadlženosti spoločnosti INTERAGROS bol počas celého sledovaného obdobia veľmi vysoký, pohyboval sa v rozmedzí od 84% - 91%. Zobrazuje to, že väčšina aktív spoločnosti je financovaná prostredníctvom cudzích zdrojov, čo znamená vysokú závislosť na dlhoch.

Konkurenčná spoločnosť ENAGRO mala v sledovanom období hodnoty stupňa zadlženosti pohybujúce sa medzi rozmedzím 75 % - 85 %. Tieto hodnoty sú nižšie než u spoločnosti INTERAGROS, ale stále ukazujú vysokú závislosť na externom financovaní.

Obe spoločnosti by sa mali sústrediť na znižovanie zadlženosti, aby zabezpečili dlhodobú finančnú stabilitu.

Úrokové krytie

Úrokové krytie zobrazuje ako je podnik schopný splácať nákladové úroky zo zisku. Odporúčaná hodnota je vyššia ako 5.

Tabuľka č. 10: Úrokové krytie

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

Úrokové krytie					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	3,64	5,81	12,81	4,44	0,57
ENAGRO, a. s.	5,51	10,60	6,42	7,11	3,37

Spoločnosť INTERAGROS dosiahla v roku 2019 hodnotu úrokového krytia 3,64. V nasledujúcich dvoch rokoch sa táto hodnota zvýšila, pričom v roku 2021 dosiahla najvyššiu hodnotu a to 12,81. V roku 2022 sa úrokové krytie znížilo na 4,44, no aj napriek výraznému poklesu išlo o pomerne dobrú hodnotu. V roku 2023 avšak došlo k ďalšiemu poklesu a to až na hodnotu 0,57, čo naznačuje problém s pokrytím nákladových úrokov.

Konkurenčná spoločnosť ENAGRO zaznamenala lepšie výsledky. V rokoch 2019 – 2022 dosiahla hodnoty úrokového krytia nad odporúčanú hranicu 5. V roku 2023 došlo k poklesu na hodnotu 3,37, no tento pokles je ešte stále nad hraničnou hodnotou 1 a spoločnosť je stále schopná pokryť svoje úrokové náklady zo zisku.

2.2.6 Ukazovatele rentability

Z ukazovateľov rentability budú analyzované rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastného kapitálu a rentabilita tržieb.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

ROA zobrazuje celkovú ziskovosť podniku v pomere k jeho celkovému kapitálu.

Tabuľka č. 11: Rentabilita celkového kapitálu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

ROA (v %)					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	2,2	4,6	5,7	2,1	-3,6
ENAGRO, a. s.	1,9	5,2	2,9	4,4	4,4

Spoločnosť INTERAGROS dosiahla v roku 2019 hodnotu 2,2 %. V roku 2020 hodnota vzrástla na 4,6 % a v roku 2021 dosiahla spoločnosť hodnotu 5,7 %, čo naznačovalo zlepšenie výkonnosti spoločnosti v generovaní zisku z celkového kapitálu. V roku 2022 však ROA klesla na hodnotu 2,1 % a najvýraznejší pokles nastal v roku 2023, keď ROA dosiahla zápornú hodnotu -3,6 %. Tento výsledok bol zapríčinený tým, že spoločnosť v tomto roku generovala stratu.

Spoločnosť ENAGRO dosiahla v roku 2019 najnižšiu hodnotu 1,9 %, no v nasledujúcom roku došlo k nárastu na najvyššiu hodnotu 5,2%. Po poklese v roku 2021 na 2,9%, si v ďalších dvoch rokoch spoločnosť ENAGRO udržala stabilnú hodnotu 4,4 %. Tieto výsledky ukazujú, že spoločnosť dokázala efektívne využívať svoj kapitál na generovanie zisku.

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)

ROE zobrazuje celkovú ziskovosť podniku v pomere k jeho vlastnému kapitálu.

Tabuľka č. 12: Rentabilita vlastného kapitálu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

ROE (v %)					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	23,7	33,8	37,8	22,1	-38,3
ENAGRO, a. s.	11,1	21,5	18,9	29,1	23,1

Spoločnosť INTERAGROS dosiahla v roku 2019 hodnotu ROE 23,7 %. V ďalšom roku 2020 sa hodnota ROE zvýšila na 33,8 %, a v roku 2021 dosiahla vrchol 37,8 %, čo predstavovalo efektívne využívanie vlastného kapitálu na generovanie zisku. V roku 2022 však ROE klesla na 22,1 % a najvýraznejší pokles nastal v roku 2023, keď ROE dosiahla zápornú hodnotu -38,3 %. Tento záporný výsledok naznačoval, ako už bolo spomínané, že spoločnosť v tomto roku nebola schopná generovať zisk.

V rokoch 2019 - 2021 dosahovala spoločnosť ENAGRO nižšie hodnoty ROE v porovnaní so spoločnosťou INTERAGROS. V roku 2022 jej však ROE vzrástla na 29,1 % a v roku 2023 sa udržala na hodnote 23,1 %, čo predstavovalo lepšie výsledky v týchto dvoch rokoch.

Rentabilita tržieb (ROS)

ROS zobrazuje celkovú ziskovosť podniku v pomere k jeho tržbám.

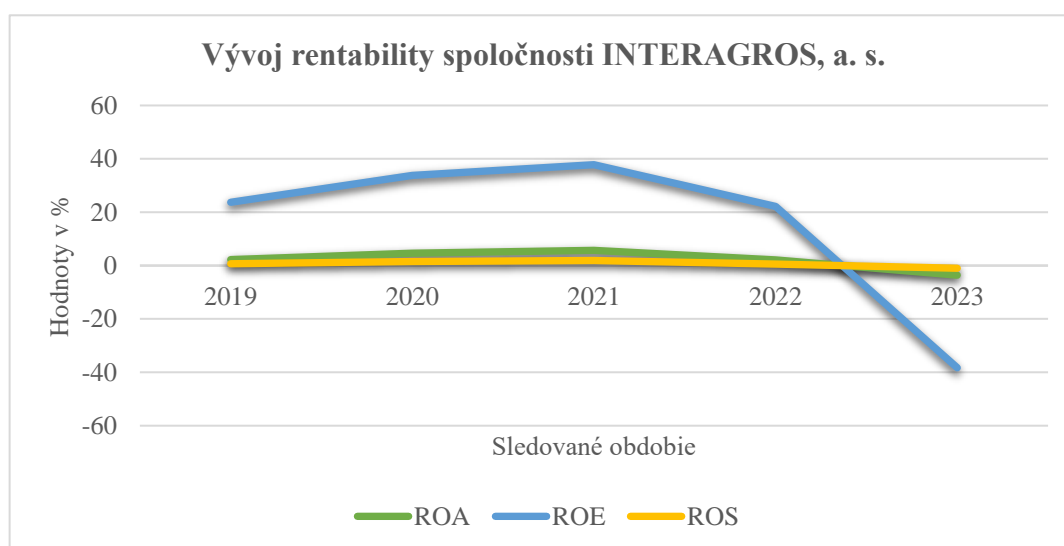
Tabuľka č. 13: Rentabilita tržieb

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s., ENAGRO a. s., 2019-2023)

ROS (v %)					
	2019	2020	2021	2022	2023
INTERAGROS, a. s.	0,7	1,5	1,9	0,6	-1,0
ENAGRO, a. s.	1,2	3,0	1,3	1,6	2,0

Spoločnosť INTERAGROS zaznamenala v rokoch 2019 až 2021 mierny rast rentability tržieb, avšak v rokoch 2022 a 2023 došlo k výraznému zhoršeniu. V roku 2023 tento ukazovateľ dosiahol zápornú hodnotu -1,0 %, čo bolo dôsledkom záporného výsledku hospodárenia.

Konkurenčná spoločnosť ENAGRO dosahovala v priebehu sledovaného obdobia, okrem roku 2021, vyššie hodnoty ROS a jej hodnoty boli vždy kladné. V porovnaní so spoločnosťou INTERAGROS zobrazuje lepšiu schopnosť generovať zisk z tržieb.



Graf č. 3: Vývoj rentability

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov: INTERAGROS, a. s. za obdobie 2019-2023)

Z grafu vývoja ukazovateľov rentability spoločnosti INTERAGROS je si možno všimnúť najmä to, že výsledky za rok 2023 boli výrazne ovplyvnené dosiahnutou stratou a zhoršili sa všetky sledované ukazovatele rentability.

2.2.7 Zhrnutie finančnej situácie podniku

Analýza finančných výsledkov spoločností INTERAGROS a ENAGRO odhalila silné a slabé stránky spoločností a tiež rozdiely v ich finančnej situácii počas sledovaného obdobia.

Obe spoločnosti dosahovali nízku likviditu. Spoločnosť INTERAGROS mala po celú dobu nulovú okamžitú likviditu, čo naznačuje, že nemala dostatok peňažných prostriedkov na okamžité splatenie svojich krátkodobých záväzkov. Pohotová a bežná likvidita bola v každom roku nižšia ako odporúčané hodnoty.

V oblasti aktivity využívala svoje celkové aktíva efektívnejšie spoločnosť INTERAGROS. Doba obratu pohľadávok sa v oboch spoločnostiach v roku 2023 predĺžila, čo bolo v prípade spoločnosti INTERAGROS z dôvodu dlhých splatností faktúr.

Zadlženosť oboch firiem bola veľmi vysoká. Spoločnosť INTERAGROS mala stupne zadlženosti v rozmedzí 84 % až 91 %, čo znamená, že väčšina aktív bola financovaná prostredníctvom cudzích zdrojov. Konkurenčná spoločnosť ENAGRO mala o niečo nižšiu zadlženosť, pohybujúcu sa medzi 75 % a 85 %, ale aj tieto hodnoty naznačujú vysokú závislosť na externom financovaní. Úrokové krytie spoločnosti INTERAGROS sa v roku 2023 znížilo na 0,57, čo naznačuje, že mala problémy pokryť nákladové úroky.

V oblasti rentability zaznamenala spoločnosť INTERAGROS od roku 2022 pokles. V roku 2023 dosiahla spoločnosť zápornú hodnotu výsledku hospodárenia, ktorá sa odrazila aj na negatívnych výsledkoch týchto ukazovateľov.

Celkovo, obidve spoločnosti vykazovali nedostatky v oblasti likvidity, zadlženosti a rentability, pričom v týchto oblastiach dosahovala spoločnosť INTERAGROS horšie výsledky ako konkurenčná spoločnosť ENAGRO.

2.3 Strategická analýza

Táto podkapitola sa zaoberá analýzou obecného, odborového a interného okolia. Spracované sú PESTLE analýza, Porterov model piatich síl a McKinseyho model 7S. Sumarizácia výsledkov analýz bude neskôr zobrazená v kvantifikovanej SWOT matici.

2.3.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza sa využíva na analýzu obecného okolia. Zahŕňa tieto faktory: politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a ekologické.

2.3.1.1 Politické faktory

Podnik Interagros je podobne ako ostatné podniky na Slovensku ovplyvnený aktuálnou politickou situáciou. Jej vývoj a zmeny môžu mať priamy dopad na výkonnosť a rozvoj podniku, preto je nevyhnutné sledovať jej priebeh a možné dôsledky.

Krátko po začiatku sledovaného obdobia, vo februári 2020, sa konali parlamentné voľby, v ktorých volebná účasť dosiahla až 65,8 %. Víťazom sa stalo hnutie OĽANO, ktoré spolu so stranami Sme rodina, SaS a Za ľudí zostavili novú vládu (SME Voľby, 2020).

Spočiatku vláda čelila mnohým problémom, najmä pri zvládaní pandémie COVID-19. Prijaté reštriktívne opatrenia mali zo začiatku úspech, no neskôr sa pandémia viac rozšírila a krajina sa dostala medzi viac zasiahnuté štáty. Prijaté reštrikcie mali negatívny dopad na fungovanie podnikov, obmedzenie pohybu a aktivít občanov, pričom vyvolali zmiešané reakcie a nespokojnosť verejnosti. Koaličný partner SaS kritizoval niektoré tvrdé opatrenia a vyjadroval s nimi nesúhlas a väčšina opozície spochybňovala vládne kroky a aj dôležitosť samotného očkovania.

Strana SaS neskôr pozastavila svoju účasť v koalícii, kým premiér Matovič nepodal demisiu. Prezidentka Zuzana Čaputová jeho demisiu prijala a poverila Eduarda Hegera zostavením novej vlády. Nová vláda bola zložením takmer totožná s predchádzajúcou. Expremiér Matovič sa stal ministrom financií a podpredsedom vlády (Teraz.sk, 2020).

V decembri 2022 prezidentka odvolala vládu Hegera po tom, čo jej parlament vyslovil nedôveru. Ako následok vládnej krízy vymenovala prezidentka úradnícku vládu. V polovici mája 2023 sa teda premiérom stal viceguvernérom NBS Ľudovít Ódor. Funkčné pôsobenie tejto vlády trvalo do októbra 2023 (Teraz.sk, 2023).

V predčasných parlamentných voľbách, ktoré sa konali v septembri 2023, získala najviac hlasov strana SMER – SD. Koalíciu zostavila so stranami HLAS – SD a SNS. Predsedom vlády sa stal Robert Fico, ktorý tak vedie svoju štvrtú vládu (SME Voľby, 2023).

V apríli 2024 vyhral prezidentské voľby Peter Pellegrini, ktorý sa ujal funkcie po ukončení funkčného obdobia Zuzany Čaputovej (SME Voľby, 2024).

Momentálne je politická situácia charakterizovaná najmä napätím a spormi v rámci koalície a prebiehajúcimi protestami proti proruskej politike Roberta Fica, čo vyvoláva neistotu ohľadom stability vlády.

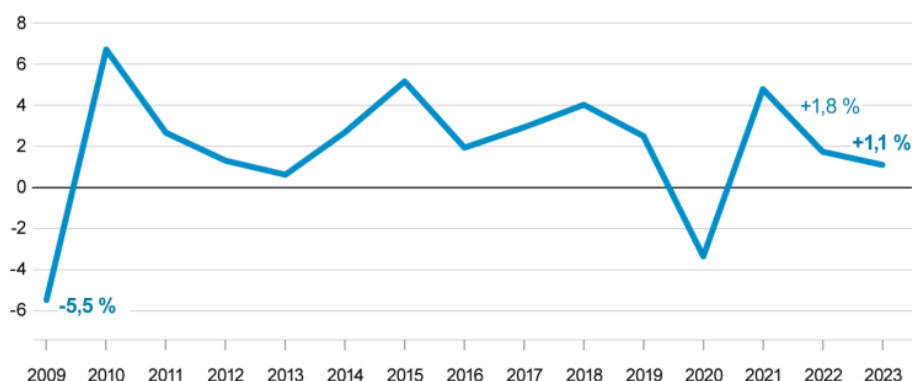
2.3.1.2 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorov sú zaradené základné makroekonomické ukazovatele a veličiny, ktoré významne ovplyvňujú fungovanie a vývoj ekonomiky. Medzi najdôležitejšie oblasti patria hrubý domáci produkt, miera nezamestnanosti a inflácia, keďže ovplyvňujú hospodársky rast, zamestnanosť, cenovú stabilitu a náklady podnikov.

Hrubý domáci produkt

Protipandemické opatrenia sa premietli aj do vývoja HDP Slovenskej republiky. V roku 2020 dosiahlo medziročné HDP hodnotu -3,3 %. K tomuto ekonomickému poklesu prispela najvýraznejšie súkromná spotreba, ktorá bola ovplyvnená najmä opatreniami na obmedzenie sociálnych kontaktov, ale tiež zhoršenie situácie na trhu práce a výrazný nárast neistoty (NBS, 2020). V roku 2021 sa situácia začala zlepšovať v dôsledku uvoľňovania protipandemických opatrení a oživenia spotreby domácností, čo viedlo k medziročnému rastu slovenskej ekonomiky o 4,9 % (NBS, 2021). V nasledujúcom roku 2022 sa tempo rastu ekonomiky spomalilo a HDP bolo na úrovni 1,8 % v stálych cenách (Finančné Noviny, 2023). V roku 2023 hodnota HDP vzrástla len o 1,1 %. Išlo o najpomalší rast od roku 2013, ak sa neberie do úvahy pokles v roku 2020. Počas roka 2023 klesla spotreba v domácnostiach medziročne o 2,5%, čo bol najvýraznejší prepád za posledných takmer tridsať rokov. Celkovému hospodárskemu výkonu pomohol predovšetkým pozitívny vývoj v zahraničnom obchode. (Teraz.sk, 2024).

Hrubý domáci produkt v stálych cenách (medziročná zmena v %, roky)



Obrázok č. 5: Vývoj HDP

(Zdroj: ŠÚ SR, 2025)

Nezamestnanosť

Vplyv pandémie a reštriktívnych opatrení sa prejavil aj na nezamestnanosti. V roku 2020 dosiahla miera evidovanej nezamestnanosti 7,6 % (NBS, 2021). Pretrvávajúca pandémia ovplyvnila aj rok 2021. Miera nezamestnanosti vzrástla na 8,1 %. Najväčší prílev do evidencie bol zo sektora obchodu. Situácia sa začala zlepšovať od februára 2022, kedy miera evidovanej nezamestnanosti začala kontinuálne klesať. Neustále sa znižoval aj počet dlhodobo nezamestnaných (MPSVR SR, 2022). Za celý rok 2022 dosiahla miera nezamestnanosti hodnotu 7,0 %. V roku 2023 sa ukazovatele nezamestnanosti medziročne zlepšili. Počet ľudí bez práce aj miera nezamestnanosti klesala druhý rok za sebou. Celkovo bolo v priemere za rok 2023 na Slovensku bez práce takmer 162 tisíc osôb, čo medziročne predstavuje pokles o 8,5-tisíc osôb. Miera nezamestnanosti bola za tento rok na úrovni 6,2 % (ŠÚ SR, 2025).

Aktuálne údaje ukazujú ďalšie zlepšenie. V októbri 2024 dosiahla miera nezamestnanosti na Slovensku najnižšiu úroveň za posledné roky. S hodnotou 5,88 % ide o najnižšiu mieru nezamestnanosti evidovaných od januára 1993. Najnovšie čísla teda ukazujú pozitívny vývoj na trhu práce (MPSVR SR, 2024).



Obrázok č. 6: Vývoj nezamestnanosti

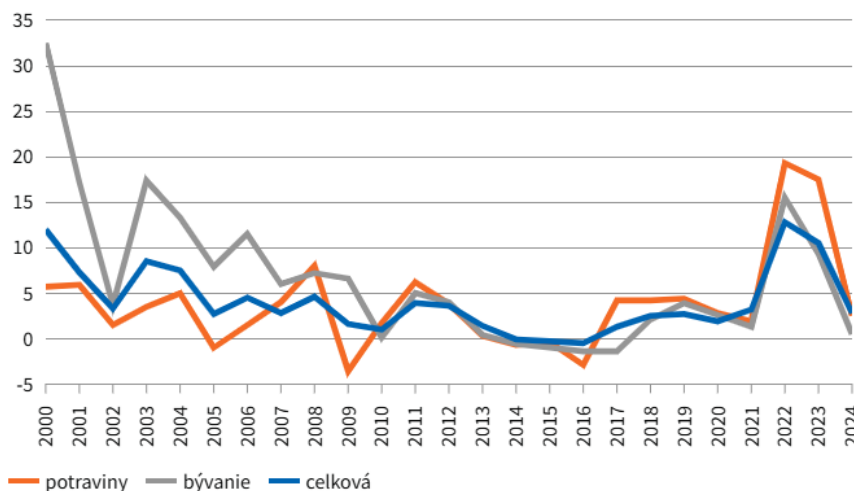
(Zdroj: Finančný kompas, 2025)

Inflácia

Počas pandémie začali ceny na Slovensku, ale aj v zahraničí prudko narastať. Zo začiatku k nárastu prispievali najmä ponukové faktory, ktoré súviseli s presunom dopytu od služieb k tovarom. Očakávalo sa, že výrazný rast inflácie sa zmierni počas roka 2022, ale vojna na Ukrajine spôsobila ďalší nárast cien, najmä kvôli zdraženiu energií, a prehĺbeniu problémov v dodávateľských reťazcoch (MF SR, 2022).

Priemerná ročná inflácia v SR*

(vývoj spotrebiteľských cien v %)



Obrázok č. 7: Vývoj inflácie

(Zdroj: ŠÚ SR, 2025)

Ako môžeme aj v grafe vidieť, inflácia v roku 2022 zaznamenala prudký nárast a to až na hodnotu 12,8 %. V roku 2023 začala pomaly klesať, no stále zostávala vo vyšších

hodnotách, pričom v priemere za rok išlo o hodnotu 10,5%. Výrazný pokles dosiahla až v roku 2024, kedy úroveň inflácie klesla na 2,8%.

Momentálne sa očakáva, že v roku 2025 inflácia na Slovensku opäť zrýchli. Tento nárast bude z veľkej časti spôsobený zvýšením DPH a ďalšími konsolidačnými opatreniami vlády, ktoré sú zamerané na stabilizáciu verejných financií a znižovanie rozpočtového deficitu (NBS, 2025).

2.3.1.3 Sociálne faktory

Jedným z aktuálnych problémov poľnohospodárskeho odvetvia je nízka atraktivita pre mladých ľudí, čo má výrazný vplyv na dostupnosť pracovnej sily v tomto sektore. Tento trend síce ovplyvňuje spoločnosť nepriamo, ale veľmi citelne cez jej zákazníkov aj vlastné fungovanie.

V súčasnosti majú najvyššie zastúpenie v agrosektore pracujúci vo veku 55 až 59 rokov. Podiel pracovníkov starších ako 50 rokov za posledné roky neustále rastie a narušená je tak prirodzená generačná výmena (Euractiv.sk, 2019).

Aktuálne je vysoký dopyt po pracovníkoch takmer vo všetkých odvetviach národného hospodárstva. Hlavným faktorom prispievajúcim k nízkemu záujmu v tomto sektore sa považuje nízka atraktivita práce v poľnohospodárstve, čomu prispieva hlavne povaha tejto práce. Zahŕňa faktory ako skoré ranné vstávanie, neustále pracovné nasadenie a určitú monotónnosť činností. Tieto aspekty demotivujú mladých ľudí, ktorí preferujú dynamickejšie profesie a možnosť skúšať nové veci. Z tohto dôvodu, aj keď prácu v poľnohospodárstve prijímú, často hneď odchádzajú, pretože práca nenaplní ich predstavy a očakávania. Navyše je táto práca mzdovo podhodnotená v porovnaní s inými zamestnaniami (Agrobiznis, 2019).

V súčasnosti je teda nedostatok mladých ľudí v agrosektore a očakáva sa, že s narastajúcim vekom pracovníkov bude čoraz ťažšie nájsť mladších a kvalifikovaných zamestnancov. Starnúca pracovná sila môže tiež viesť k zníženej produktivite a určitým obmedzeniam najmä čo sa týka prispôsobenia novým technológiám a inováciám v oblasti poľnohospodárstva.

2.3.1.4 Technologické faktory

Pre podniky v agrosektore je čoraz väčší trend na využívanie digitalizácie, automatizácie a umelej inteligencie.

Digitálne technológie v poľnohospodárstve môžu výrazne zvýšiť výkonnosť poľnohospodárskych podnikov a to posilnením udržateľnosti, produktivity a odolnosti. Ide o technológie ako internet vecí, snímače, analýza údajov (s využitím umelej inteligencie) alebo systémy na podporu rozhodovania, ktoré umožňujú lepšie prispôbené a presnejšie poľnohospodárske operácie. Zainteresované strany majú vďaka digitalizácii prospech z väčšej transparentnosti a zjednodušenia procesov v celom hodnotovom reťazci, čo prispieva k lepšej komunikácii, automatizovaným prenosom údajov a technológiám, ktoré umožňujú sledovanie produktov. Okrem toho môžu digitálne technológie zvýšiť efektívnosť vo všetkých fázach hodnotového reťazca, čo vedie k zníženiu vstupov a emisii (Európska komisia, 2024).

2.3.1.5 Ekologické faktory

Ekologické faktory nadobúdajú stále väčšiu dôležitosť, keďže rastúce požiadavky na udržateľnosť ovplyvňujú rast a smerovanie podnikov.

Európska zelená dohoda (EZD)

EZD predstavuje plán Európskej komisie na zelenú transformáciu hospodárstva EÚ v záujme udržateľnej budúcnosti. Hlavným cieľom tejto dohody je zabezpečiť, aby sa Európa do roku 2050 stala prvým klimaticky neutrálnym kontinentom. Na splnenie tohto cieľa bude potrebné, aby sa čisté emisie skleníkových plynov vyprodukované členskými štátmi EÚ rovnali nule. Členské štáty EÚ teda budú môcť vypustiť iba také množstvo CO₂, ktoré budú schopné zachytiť prírodné a umelé zachytávače uhlíka. Táto dohoda si dáva za cieľ aj oddeliť hospodársky rast od využívania zdrojov a zabezpečiť, aby pripravované zmeny boli spravodlivé a inkluzívne pre každého jednotlivca či región (MŽP SR, 2025).

Povinný ESG reporting

ESG reporting a teda vykazovanie informácií o udržateľnosti podnikov sa doteraz týkalo povinne len subjektov verejného záujmu, ako sú banky, poisťovne či veľké účtovné jednotky s obratom nad 170 miliónov eur. Od roku 2025 sa ale ESG vykazovanie bude

týkať aj veľkých spoločností s obratom nad 40 miliónov €, majetkom 20 miliónov € a 250 zamestnancov. Na Slovensku boli tieto parametre upravené ešte o infláciu a tak sa v novele zákona o účtovníctve stanovili hranice: obrat nad 50 miliónov €, majetok nad 25 miliónov € a viac ako 250 zamestnancov. Spoločnosti musia splniť dve z troch kritérií počas dvoch po sebe nasledujúcich účtovných období (Podnikajte.sk, 2024). Spoločnosť INTERAGROS spĺňa tieto kritéria v oblasti výšky obratu a veľkosti majetku, preto bude povinná vykazovať tieto informácie za rok 2025 o udržateľnosti ako súčasť výročnej správy.

Klimatické zmeny

Zmena klímy má v súčasnosti významný negatívny vplyv na poľnohospodárstvo. Tento vplyv sa prejavuje v rôznych oblastiach, ako sú zvýšené horúčavy, suchá, povodne, zmena rozloženia zrážok, zvýšený výskyt škodcov a chorôb, ako aj zhoršovanie kvality pôdy. Tieto faktory majú nepochybne negatívny dopad na poľnohospodársku výrobu, čo spôsobuje značné straty v úrodách a zníženie produktivity a to ovplyvňuje celú poľnohospodársku ekonomiku (Európska komisia, 2025).

Klimatické zmeny majú teda priamy dopad aj na podnik INTERAGROS, keďže obchoduje so sezónnymi poľnohospodárskymi produktami. Tieto zmeny môžu ovplyvniť stabilitu dodávok alebo ceny produktov s ktorými firma obchoduje.

2.3.1.6 Legislatívne faktory

Predpisy, ktoré sú z hľadiska podnikateľského prostredia považované za významné a ktorých zmeny výrazne ovplyvňujú činnosť obchodných spoločností na Slovensku, patria najmä tieto: Obchodný zákonník (513/1991 Zb.), Zákon o obchodnom registri (530/2003 Z. z.), Zákon o správe daní (563/2009 Z. z.), Zákon o dani z príjmov (595/2003 Z. z.), Zákon o dani z pridanej hodnoty (222/2004 Z. z.), Zákon o používaní elektronickej registračnej pokladnice (289/2008 Z. z.), Zákon o účtovníctve (431/2002 Z. z.), Zákonník práce (311/2001 Z. z.), Zákon o sociálnom poistení (461/2003 Z. z.) a Zákon o zdravotnom poistení (580/2004 Z. z.) (Podnikajte.sk, 2022).

Spoločná poľnohospodárska politika

V Európskej únii tvorí viacero právnych predpisov jednotnú poľnohospodársku politiku – spoločnú poľnohospodársku politiku, ktorou je aj Slovensko ako člen Európskej únie

súčasťou. Jej cieľom je zabezpečiť potravinovú bezpečnosť, podnecovať udržateľné poľnohospodárstvo a podporovať rozvoj vidieckych oblastí (Európska rada, 2025).

Hlavným cieľom Strategického plánu, ktorý vstúpil do platnosti od januára 2023 pre Slovensko je zvýšiť konkurencieschopnosť a odolnosť poľnohospodárskeho sektora pri súčasnej ochrane prírodných zdrojov (MP SR, 2025).

Regulácie v oblasti používania chemických prostriedkov

Legislatívne opatrenia týkajúce sa chemických prostriedkov sú čoraz prísnejšie.

Významným nariadením je REACH, ktoré prijala EÚ na zlepšenie ochrany zdravia ľudí a životného prostredia pred rizikami, ktoré môžu spôsobiť chemikálie. Platí pre všetky chemické látky, nielen priemyselné, ale aj bežne používané, čím ovplyvňuje väčšinu spoločností v EÚ. Zavádza postupy na zhromažďovanie a hodnotenie informácií o chemických látkach. Spoločnosti ich musia registrovať a spolupracovať pri zdieľaní údajov. Orgány môžu zakázať nebezpečné látky, obmedziť ich používanie alebo ich podmieniť povolením (ECHA, 2025).

Okrem nariadenia REACH je ďalším významným predpisom nariadenie (ES) č. 1107/2009, ktoré upravuje uvádzanie prípravkov na ochranu rastlín na trh. Toto nariadenie stanovuje prísne kritériá na schvaľovanie účinných látok a postupné vyradovanie nebezpečných chemikálií (EC, 2025). Pre spoločnosť INTERAGROS to znamená, že niektoré dlhodobo používané pesticídy môžu byť postupne zakázané.

Daň z finančných transakcií

Od 1. apríla 2025 sa na Slovensku zavádza daň z finančných transakcií – „transakčná daň“, ktorej cieľ je zvýšiť príjmy štátneho rozpočtu. Daň sa vzťahuje na právnické osoby, organizačné zložky zahraničných osôb aj fyzické osoby podnikateľov (Forbes, 2025).

Daň z finančných transakcií sa bude vzťahovať na všetky odchádzajúce platby z bankových účtov. Týka sa to úhrad z účtu, výberov hotovosti aj platieb kartou. Znamená to, že pri každej platbe z účtu zaplatí daňovník okrem samotnej sumy aj dodatočnú daň štátu. Aby bolo možné túto daň efektívne vyberať, zákon určuje, že takéto transakcie musia prebiehať cez tzv. transakčný účet. Tento účet je definovaný ako platobný účet daňovníka – právnickej osoby alebo organizačnej zložky zahraničnej spoločnosti, prípadne fyzickej osoby, ktorá vykonáva podnikateľskú činnosť. Daň sa teda bude týkať

transakcií spojených s podnikaním, ktoré prebehnú cez tieto špeciálne určené účty (Daňové centrum, 2024).

2.3.2 Porterov model piatich síl

Porterov päť faktorový model konkurenčného prostredia sa využíva pre analýzu odvetvového prostredia. Medzi jeho hlavné faktory patria hrozba nových konkurentov, vyjednávací sila dodávateľov, vyjednávací sila zákazníkov, hrozba substitučných produktov a konkurenčná rivalita.

Hrozba nových konkurentov

Vstup na trh v agrosektore je spojený s vysokými počiatočnými investíciami, ktoré zahŕňajú náklady na obstaranie technológie, skladovacích kapacít či logistických riešení. Okrem finančných investícií je nevyhnutné vybudovať si aj dôveryhodné vzťahy s poľnohospodármi, ktorí často uprednostňujú stabilných a overených partnerov. Tieto faktory predstavujú určité bariéry pre nových konkurentov, ktorí sa snažia vstúpiť na trh. Bez dostatočného kapitálu a vybudovaných vzťahov je pre nové podniky náročné získať si konkurencieschopné postavenie. Z týchto dôvodov je hrozba nových konkurentov v tomto odvetví nízka.

Vyjednávací sila dodávateľov

Na trhu pôsobí množstvo dodávateľov, ktorí poskytujú komodity, krmivá a hnojivá čo podnikom umožňuje vyjednávať ceny a dodacie podmienky, a nemajú tak vysokú závislosť na konkrétnych dodávateľoch.

Existujú ale špecifické produkty, pri ktorých majú podniky obmedzené možnosti výberu dodávateľa. Ide najmä o špecifické osivá a chemické prípravky, ktoré dodáva len úzka skupina dodávateľov. V takých prípadoch majú dodávatelia výrazne silnejšiu pozíciu pri určovaní cien a podmienok spolupráce, čo môže ovplyvniť nákladovosť a dostupnosť týchto produktov.

Vyjednávaciu silu dodávateľov možno ohodnotiť ako strednú. Pre väčšinu produktov je na trhu dostatok dodávateľov, no v prípade špecifických produktov je podnik odkázaný na úzku skupinu dodávateľov, ktorí majú rozhodujúci vplyv na ceny a podmienky.

Vyjednávací sila zákazníkov

Zákazníkmi pre podniky v tomto odvetví sú predovšetkým farmári a spracovatelia.

Farmári a spracovatelia s lepšou finančnou situáciou vyhľadávajú výhodnejšie nákupné podmienky a môžu tlačiť na dodávateľov, aby ponúkali lepšie ceny, platobné podmienky alebo vyššiu kvalitu produktov. Existuje široký výber dodávateľov, čo vytvára konkurenčný tlak na trh. Ak dodávateľ nedokáže splniť dané požiadavky, títo zákazníci môžu ľahko prejsť ku konkurentom.

Farmári s obmedzenými finančnými zdrojmi sú však limitovaní vo výbere dodávateľov a často sa spoliehajú na dlhodobé vzťahy alebo predfinancovanie.

Vyjednávacia sila zákazníkov je teda stredná, pretože niektorí z nich majú dostatočnú možnosť výberu, čím môžu využívať konkurenčný tlak na znižovanie cien alebo zlepšovanie obchodných podmienok. Naopak, menej bonitní zákazníci nemajú takúto možnosť a musia sa prispôbovať podmienkam, ktoré im ponúka dodávateľ.

Pre podniky je preto dôležité budovanie lojality zákazníkov prostredníctvom nadštandardnej kvality produktov, poskytovania doplnkových služieb alebo výhodných dlhodobých spoluprác.

Hrozba substitučných produktov

Dopyt po ekologických alternatívach, ako sú napríklad organické hnojivá a biologická ochrana rastlín rastie vďaka záujmu o zdravé potraviny a prísnejším reguláciám. Predstavuje to určitú hrozbu pre tradičné chemické hnojivá a chemické ochranné prostriedky, keďže farmári môžu postupne prechádzať na udržateľnejšie riešenia.

Napriek tomu si chemické produkty vďaka ich efektívnosti a dostupnosti udržiavajú silnú pozíciu. Ekologické alternatívy sú často drahšie a menej rozšírené, čo bráni ich úplnej náhrade.

Hrozba substitútov je stredná. Ekologické alternatívy získavajú na popularite, no tradičné produkty stále dominujú.

Konkurenčná rivalita

Trh s poľnohospodárskymi produktmi je silne konkurenčný, pretože na ňom pôsobí množstvo firiem, ktoré ponúkajú podobné produkty - komodity, krmivá, chemické ochranné prostriedky, hnojivá a osivá. Tento vysoký počet konkurentov zvyšuje tlak na podniky, aby sa neustále zlepšovali, či už ide o znižovanie cien, zlepšovanie kvality produktov alebo poskytovanie lepších služieb.

Konkurenčná rivalita je vysoká. Každý konkurent sa snaží získať alebo udržať svoj podiel na trhu, čo môže viesť k cenovým vojnám, znižovaniu marží a neustálym investíciám do rozvoja.

2.3.3 McKinseyho model 7S

Model 7S sa využíva na analýzu interného prostredia. Zahŕňa týchto 7 oblastí: stratégia, štruktúra, systémy, štýl, spolupracovníci, schopnosti a zdieľaného hodnoty.

Stratégia

Spoločnosť INTERAGROS sa od svojho vzniku zameriava na budovanie stabilnej a dôveryhodnej spoločnosti, ktorá disponuje potrebným technickým zázemím, ako aj kvalifikovanými personálnymi kapacitami potrebnými pre realizáciu strategických obchodných zámerov spoločnosti (Výročná správa 2023 - INTERAGROS, a. s., 2024).

Hlavným cieľom spoločnosti je stať sa stabilným obchodným partnerom, a to najmä pre pestovateľov rastlinných komodít ako aj odberateľov rastlinných komodít. Pre ďalšie roky vedenie spoločnosti vytýčilo ako strategický cieľ vyhľadávanie nových rozvojových obchodných príležitostí a nadväzovanie nových obchodných kontaktov s cieľom zvýšenia výkonnosti podniku (Výročná správa 2023 - INTERAGROS, a. s., 2024).

Štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti má hierarchické usporiadanie. Na jej vrchole sa nachádza generálny riaditeľ, ktorý je zodpovedný za celkové vedenie a strategické rozhodovanie. Priamo pod ním pôsobí koordinátor administratívy a marketingu, ktorý zabezpečuje podporu riadiacich procesov v oblasti administratívy a marketingu.

Pod generálnym riaditeľom je niekoľko kľúčových vedúcich pozícií, pričom každý z nich vedie svoj špecifický úsek: obchodný riaditeľ pre tuzemský trh, obchodný riaditeľ pre zahraničný trh, finančný riaditeľ, manažér pre skladové hospodárstvo, vedúci BACK OFFICE a riaditeľ logistiky.

Ako už bolo uvedené v kapitole 2.1 Predstavenie spoločnosti, INTERAGROS disponuje okrem centrály aj piatimi skladmi s modernými uskladňovacími a sušiarenskými kapacitami, ako aj dvoma logisticko-distribučnými centrami.

Systémy

V podniku sa na komunikáciu najčastejšie využívajú telefonáty, e-maily alebo osobné stretnutia. Tento spôsob komunikácie sa uplatňuje pri každodennej koordinácii pracovných úloh, riešení požiadaviek alebo pri interných stretnutiach.

Podnik zároveň využíva viaceré systémy na podporu svojich operácií a zlepšenie efektivity práce. Základným systémom je podnikový systém, ktorý umožňuje centralizované riadenie rôznych aspektov podniku, ako sú financie, zásoby, nákup a predaj. V tomto prípade ide o Microsoft Dynamics NAV, ktorý je ERP riešením na správu podnikového majetku, skladov, účtovníctva a ďalších podnikových procesov.

V rámci BACK OFFICE sa využíva DMS (Document Management System), ktorý umožňuje efektívne spravovanie a organizáciu dokumentov v digitálnej podobe. Tento systém výrazne zlepšuje administratívne a obchodné procesy spoločnosti, pretože zabezpečuje centralizované uchovávanie, rýchle vyhľadávanie, spracovanie a jednoduché zdieľanie dokumentov medzi jednotlivými oddeleniami.

V rámci nových technologických riešení je do procesov podniku integrovaný aj Power BI. Tento nástroj slúži na reportovanie a vizualizáciu dát, čo umožňuje manažérom a vedeniu podniku lepšie analyzovať výkon firmy.

Ďalej spoločnosť využíva kancelársky balík MS OFFICE. Najviac sa využíva Excel, Word a PowerPoint. Tieto nástroje slúžia na tvorbu dokumentov a tabuliek, ako aj na organizáciu a analýzu dát.

Podnik má tiež svoju webovú stránku, ktorá slúži na prezentáciu firmy a jej produktov a služieb a zdieľanie informácií so zákazníkmi, obchodnými partnermi alebo verejnosťou.

Spoločnosť je držiteľom viacerých certifikátov kvality, vrátane certifikátov ISCC EU, ISCC PLUS, GMP+, ISO 9001, EPV, GMO FREE, a osvedčenia UKSUP KRMOVINY, ktoré potvrdzujú jej záväzok k vysokým štandardom kvality, udržateľnosti a bezpečnosti v rámci svojich operácií (INTERAGROS, 2025).

Momentálne je pre spoločnosť výzvou oblasť digitalizácie. Spoločnosť sa usiluje o postupný pokrok v tejto oblasti. Zavádza nové technológie a investuje do školení svojich zamestnancov, aby sa prispôbili súčasným trendom, no stále zaostáva v porovnaní s konkurenciou. Keďže je digitalizácia nevyhnutná na zlepšenie

konkurencieschopnosti, tvorí to pre podnik oblasť, na ktorú sa spoločnosť bude musieť v budúcnosti viac zamerať.

Štýl

V spoločnosti INTERAGROS prevláda demokratický štýl vedenia, čo znamená otvorenú a obojstrannú komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými. Porady sa konajú pravidelne, v závislosti od potrieb alebo povahy, zvyčajne na dennej, týždennej, prípadne mesačnej báze, kde sa zdieľajú názory, pripomienky a riešia sa aktuálne problémy. Autorita je rozdelená a delegovaná. Manažéri podporujú zamestnancov v rozhodovaní a realizácii úloh. Zamestnanci na nižších úrovniach majú možnosť vyjadriť svoj názor, ktorý je zohľadňovaný pri rozhodovaní. Tento prístup podporuje angažovanosť a motiváciu, čo vedie k lepšej efektívnosti a stabilite firmy.

Spolupracovníci

Spoločnosť INTERAGROS má aktuálne 118 zamestnancov, z ktorých 7 sú vedúci pracovníci. Títo vedúci pracovníci sú zodpovední za riadenie jednotlivých úsekov a oddelení a zabezpečenie efektívneho fungovania podniku.

Spoločnosť organizuje pravidelné teambuildingy a firemné akcie na zlepšenie spolupráce a vzťahov medzi zamestnancami. Prispievajú k budovaniu firemnej kultúry a vzájomnej súdržnosti a dôvery.

Spoločnosť tiež poskytuje rôzne benefity a výhody, ktorými je napríklad aj zľavová karta na nákup pohonných hmôt, zľavy na nákupy u vybraných obchodných partnerov alebo zľavy na rekreácie v partnerských hoteloch na Slovensku.

Schopnosti

Zamestnanci spoločnosti sú kvalifikovaní odborníci vo svojich oblastiach, najmä čo sa týka obchodu a financií. Odborníci v oblasti obchodu majú hlboké znalosti o trhových trendoch, zatiaľ čo odborníci na financie zabezpečujú optimálne riadenie zdrojov a investícií.

Napriek silným odborným schopnostiam zamestnancov sa spoločnosť stretáva s problémom neprepojenosti niektorých oddelení v podnikovom systéme. Konkrétne ide o obchodný a logistický úsek, ktoré sú kľúčové pre plynulý chod podniku. Zamestnanci týchto oddelení zatiaľ nevyužívajú nástroje ERP systému, ale namiesto toho zasielajú

údaje telefonicky alebo e-mailom na BACK Office, kde sú tieto informácie následne spracovávané. Tento spôsob komunikácie spôsobuje časové oneskorenia, pretože manuálny prenos údajov medzi oddeleniami je náchylný na chyby a spomaľuje tok informácií. Tento proces negatívne ovplyvňuje efektivitu celého podniku a prepojenie obchodného a logistického úseku prostredníctvom ERP systému by mohlo tieto časové straty výrazne eliminovať.

Zdieľané hodnoty

Podnik si zakladá najmä na dôvere, kvalite a zákazníckej spoločnosti. Dôvera je kľúčová pre budovanie silných vzťahov so zákazníkmi, zamestnancami a obchodnými partnermi, pričom podnik sa usiluje o transparentnosť a česťnosť vo všetkých svojich činnostiach.

Kvalita je tiež neoddeliteľnou súčasťou, keďže spoločnosť sa snaží poskytovať produkty a služby na najvyššej úrovni, čím si zabezpečuje konkurencieschopnosť a dobrú povesť na trhu.

Zákaznícka spokojnosť je ďalšou zásadnou hodnotou, ktorá sa prejavuje v neustálom prispôbovaní ponuky a služieb potrebám a očakávaniam zákazníkov za účelom budovania dlhodobých a stabilných vzťahov. Tieto hodnoty vedú k silnej firemnej kultúre a zabezpečujú rast a rozvoj spoločnosti.

2.4 SWOT analýza

Doteraz spracované analýzy boli zhodnotené pomocou analýzy SWOT. Jej cieľom je identifikovať silné a slabé stránky, ako aj príležitosti a hrozby, ktoré vplývajú na podnik INTERAGROS.

SWOT analýza bola rozčlenená do jednotlivých perspektív: finančnej, zákazníckej, interných procesov a učenia sa a rastu, aby mohla slúžiť ako prehľadný podklad pre vytvorenie modelu Balanced Scorecard. Takéto rozdelenie umožňuje jednoduchšie a efektívnejšie prepojenie identifikovaných faktorov so strategickými cieľmi v každej perspektíve.

Tabuľka č. 14: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

		SWOT		
		Silné (+) a slabé (-) stránky	Príležitosti	Hrozby
Perspektívy	Finančná perspektíva	+ Siná trhová pozícia - Nízka likvidita - Klesajúce ukazovatele rentability - Vysoká miera zadlženosti	Expanzia na nové trhy Zvýšenie výkonnosti zavedením modelu BSC	Vysoká konkurencia Politické a legislatívne zásahy
	Zákaznícka perspektíva	+ Dobré meno na trhu + Dobrý vzťah so zákazníkmi + Vysoká kvalita produktov a služieb	Nadväzovanie nových obchodných partnerstiev Rozšírenie portfólia o ekologické produkty	Tlak na ceny od určitých zákazníkov
	Perspektíva interných procesov	+ Moderné sklady a sušiacie zariadenia - Neprepojenosť niektorých oddelení - Nízka úroveň digitalizácie procesov	Inovácie v oblasti digitalizácie, automatizácie a umelej inteligencie Zefektívnenie podnikových procesov prostredníctvom lepšieho využívania IS	Závislosť na vybraných dodávateľoch Prísnejšia regulácia chemických látok Výkyvy dodávok v dôsledku klimatických zmien
	Perspektíva učenia sa a rastu	+ Kvalifikovaní zamestnanci + Pravidelné teambuildingy a firemné akcie + Zamestnanecké benefity - Slabá adaptácia zamestnancov obchodného úseku na IS	Vzdelávanie zamestnancov v oblasti digitalizácie, IS a ESG Spolupráca s vysokými školami	Nízka schopnosť adaptácie zamestnancov na zmeny a nové technológie

2.4.1.1 Kvantifikácia SWOT matice

IFE matica

IFE matica je analytická technika, ktorá nadväzuje na analýzu SWOT a slúži na zhodnotenie internej pozície organizácie alebo jej strategického zámeru. Hodnotenie interných faktorov sa pohybuje v rozmedzí od 1 do 4, pričom 4 predstavuje najlepšie hodnotenie a 1 najhoršie. Pre praktické využitie je nutné výsledky IFE matice kombinovať s výsledkami EFE matice (Management Mania, 2015).

Tabuľka č. 15: IFE matica

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ID	Faktor	Váha	Stupeň vplyvu	Hodnotenie
Silné stránky				
S1	Silná trhová pozícia	0,10	4	0,40
S2	Dobré meno na trhu	0,06	3	0,18
S3	Dobrý vzťah so zákazníkmi	0,11	4	0,44
S4	Kvalita produktov a služieb	0,12	4	0,48
S5	Moderné sklady a sušiacie zariadenia	0,05	3	0,15
S6	Kvalifikovaní zamestnanci	0,10	4	0,40
S7	Pravidelné teambuildingy a firemné akcie	0,03	3	0,09
S8	Zamestnanecké benefity	0,03	3	0,09
Hodnotenie				1,93
Slabé stránky				
W1	Nízka likvidita	0,07	2	0,14
W2	Klesajúce ukazovatele rentability	0,12	1	0,12
W3	Vysoká miera zadlženosti	0,09	2	0,18
W4	Neprepojenosť niektorých oddelení	0,05	2	0,10
W5	Nízka úroveň digitalizácie procesov	0,04	2	0,08
W6	Slabá adaptácia zamestnancov obchodného úseku na IS	0,03	2	0,06
Hodnotenie				0,68
Výsledok		1		2,61

EFE matica

EFE matica je analytická technika nadväzujúca na analýzu SWOT a slúži na zhodnotenie externej pozície organizácie alebo jej strategického zámeru. Hodnotenie externých faktorov sa pohybuje v rozmedzí od 1 do 4, pričom 4 predstavuje najlepšie hodnotenie a 1 najhoršie (Management Mania, 2015).

Tabuľka č. 16: EFE matica

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ID	Faktor	Váha	Stupeň vplyvu	Hodnotenie
Príležitosti				
O1	Expanzia na nové trhy	0,10	4	0,40
O2	Zvýšenie výkonnosti zavedením modelu BSC	0,13	4	0,52
O3	Nadväzovanie nových obchodných partnerstiev	0,11	4	0,44
O4	Rozšírenie portfólia o ekologické produkty	0,08	3	0,24
O5	Inovácie v oblasti digitalizácie, automatizácie a umelej inteligencii	0,09	3	0,27
O6	Zefektívnenie podnikových procesov prostredníctvom lepšieho využívania IS	0,10	3	0,30
O7	Vzdelávanie zamestnancov v oblasti digitalizácie, IS a ESG	0,05	3	0,15
O8	Spolupráca s vysokými školami	0,04	3	0,12
Hodnotenie				2,44
Hrozby				
T1	Vysoká konkurencia	0,12	1	0,12
T2	Politické a legislatívne zásahy	0,10	1	0,10
T3	Tlak na ceny od určitých zákazníkov	0,05	2	0,10
T4	Závislosť na niektorých dodávateľoch	0,07	2	0,14
T5	Prísnejšia regulácia chemických látok	0,02	2	0,04
T6	Výkyvy dodávok v dôsledku klimatických zmien	0,02	2	0,04
T7	Nízka schopnosť adaptácie zamestnancov na zmeny a nové technológie	0,08	2	0,16
Hodnotenie				0,70
Výsledok		1		3,14

Výsledná hodnota IFE matice 2,61 značí, že spoločnosť je stredne citlivá na vnútorné vplyvy. Najvýznamnejšími silnými stránkami sú silná trhová pozícia, vysoká kvalita produktov a služieb, dobré vzťahy so zákazníkmi a kvalifikovaní zamestnanci. Naopak, najvýraznejšou slabou stránkou sú klesajúce ukazovatele rentability.

Výsledná hodnota EFE matice 3,14 značí, že spoločnosť je nadpriemerne pripravená využiť externé príležitosti a čeliť vonkajším hrozbám. Najvýznamnejšou príležitosťou sú expanzia na nové trhy, zvýšenie výkonnosti zavedením modelu BSC a nadväzovanie nových obchodných partnerstiev. Najvýznamnejšou hrozbou je vysoká konkurencia a politické a legislatívne zásahy.

Spoločnosť by sa teda mala zamerať na odstránenie svojich interných slabých stránok, najmä zlepšenie ukazovateľov rentability, a zároveň aktívne využívať externé príležitosti ako sú expanzia na nové trhy a nadväzovanie nových obchodných partnerstiev. Dôležité bude aj naďalej investovať do kvality, ľudských zdrojov a budovania vzťahov so zákazníkmi, čím si môže udržať konkurenčnú výhodu aj v náročnom vonkajšom prostredí.

3 NÁVRH IMPLEMENTÁCIE BALANCED SCORECARD

Tretia kapitola tejto diplomovej práce je zameraná na návrh implementácie modelu Balanced Scorecard v spoločnosti INTERAGROS, a. s. Vychádza z poznatkov teoretickej časti, výsledkov strategických a finančných analýz, ako aj z informácií získaných priamo od spoločnosti.

Na úvod budú definované organizačné predpoklady podniku spolu s časovým harmonogramom a rozpočtom projektu. Následne bude objasnená vízia a stratégia spoločnosti. V časti venovanej tvorbe modelu BSC budú stanovené strategické ciele, priradené zodpovedajúce merateľné ukazovatele, cieľové hodnoty a navrhnuté strategické aktivity a iniciatívy. Pomocou strategickej mapy budú zároveň znázornené väzby a prepojenia medzi jednotlivými cieľmi naprieč všetkými perspektívami. Následne bude priblížené zavedenie BSC do podniku, zabezpečenie jeho nepretržitého používania a zhodnotenie jeho prínosov. Kapitulu uzatvára analýza potenciálnych rizík spojených s implementáciou modelu BSC do spoločnosti.

3.1 Tvorba organizačných predpokladov

Prvou fázou implementácie modelu Balanced Scorecard v spoločnosti INTERAGROS je vytvorenie organizačného rámca. Dôležité je určiť, ktoré organizačné jednotky sa budú aktívne podieľať na projekte. Na zabezpečenie jednotného prístupu k plánovaniu a vyhodnocovaniu výkonnosti v rámci celej firmy, je potrebné aplikovať model BSC naprieč všetkými oddeleniami spoločnosti.

Za riadenie projektu bude zodpovedný projektový tím, ktorý zohrá rozhodujúcu úlohu pri definovaní strategických cieľov, koordinácii jednotlivých krokov a dohľade nad celkovým priebehom implementácie. Vedenie tímu by mal prevziať interný projektový manažér, ktorý bude úzko spolupracovať s vrcholovým vedením spoločnosti. Členmi tímu by mali byť predovšetkým vedúci jednotlivých oddelení, čím sa zabezpečí, že navrhované riešenia budú zohľadňovať reálne potreby a fungovanie firmy, ako aj jej dlhodobú stratégiu.

Jedným z kľúčových predpokladov úspešnej implementácie je dostatočná znalosť problematiky modelu BSC všetkých členov projektového tímu. Keďže spoločnosť INTERAGROS doposiaľ tento nástroj nevyužívala a nemá skúsenosti s jeho aplikáciou

v praxi, je dôležité zabezpečiť odborné školenie tímu. V rámci školenia by sa pracovníci mali oboznámiť nielen s teoretickými základmi BSC, ale aj s jeho praktickým využitím v podnikovom prostredí.

3.1.1 Časový harmonogram

Časový harmonogram zobrazuje prehľad hlavných aktivít a procesov súvisiacich s implementáciou modelu BSC vrátane ich odhadovanej časovej náročnosti. Pre spoločnosť INTERAGROS bola dĺžka implementácie stanovená na 26 týždňov. Harmonogram obsahuje aj časovú rezervu v rozsahu dvoch dní, ktorá je určená na riešenie prípadných nedostatkov, komplikácií alebo rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť počas priebehu projektu.

Tabuľka č. 17: Časový harmonogram projektu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Fázy projektu	Týždeň												
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26
Príprava projektu													
Zhodnotenie a schválenie projektu													
Zostavenie projektového tímu													
Školenie projektového tímu													
Vypracovanie časového harmonogramu													
Tvorba rozpočtu													
Tvorba Balanced Scorecard													
Strategická analýza													
Definovanie vízie a stratégie													
Upresnenie strategických cieľov													
Vypracovanie strategickej mapy													
Stanovenie ukazovateľov a cieľových hodnôt													
Definovanie strategických akcií													
Implementácia Balanced Scorecard													
Integrácia BSC do podniku													
Zoznámenie zamestnancov s BSC													
Zabezpečenie plynulého fungovania systému													
Úprava podľa spätnej väzby													
Časová rezerva													

Časový plán implementácie modelu BSC v podniku INTERAGROS je rozdelený do štyroch hlavných fáz. Prvou fázou je príprava projektu, ktorá je naplánovaná na 6 týždňov. V tejto časti prebieha zhodnotenie a schválenie celého projektu, zostavenie projektového tímu a jeho následné zaškolenie. Súčasťou prípravy je aj spracovanie detailného časového harmonogramu a vypracovanie rozpočtu projektu.

Druhá fáza sa zameriava na samotnú tvorbu Balanced Scorecard a trvá 10 týždňov. Zahŕňa vykonanie strategickej analýzy, definovanie vízie a stratégie spoločnosti a následné stanovenie strategických cieľov. V tejto fáze sa zároveň vytvára strategická mapa a určujú sa merateľné ukazovatele spolu s cieľovými hodnotami.

Tretia fáza je zameraná na implementáciu modelu, pričom jej trvanie je plánované na 8 týždňov. Proces začína integráciou BSC do podnikového prostredia, pokračuje zoznámením zamestnancov s novým systémom a zabezpečením jeho plynulého fungovania. Na záver tejto fázy sa na základe spätnej väzby vykonajú potrebné úpravy.

Záverečnou fázou je už spomínaná časová rezerva v trvaní 2 dní, určená na prípadné nepredvídané situácie.

3.1.2 Rozpočet projektu

Dôležitou súčasťou prípravy projektu je vypracovanie rozpočtu, ktorý poskytuje prehľad o očakávaných nákladoch. Správne zostavený rozpočet slúži ako základ pre efektívne plánovanie a riadenie jednotlivých krokov implementácie.

Hlavnými výdavkami sú náklady na školenie zamestnancov. Celodenné školenie sa uskutoční v Bratislave pod vedením spoločnosti FBE Bratislava s.r.o. Cena školenia pre 8-členný tím predstavuje sumu 2 264 € (FBE, 2025).

Ďalšou položkou v rozpočte sú náklady na pohonné hmoty. Projektový tím sa bude presúvať z Trnavy do Bratislavy a späť pomocou dvoch firemných áut. Vzdialenosť medzi mestami je približne 50 km v jednom smere, čo predstavuje spolu 200 km pre dve autá. Pri odhadovanej spotrebe 6 litrov na 100 km a odhadovanej cene nafty 1,50 € za liter sú celkové náklady na pohonné hmoty 18 € (STATdat., 2025).

Firma už disponuje licenciami na Microsoft Excel a Power BI, preto nie je potrebné dokupovať žiadne ďalšie softvérové nástroje. Tieto platformy plne postačujú na návrh a správu BSC modelu v rámci interného prostredia spoločnosti.

Súčasťou rozpočtu je aj rezerva na nepredvídané výdavky, ako napríklad vyššie ceny pohonných hmôt alebo neočakávané nákupy doplnkových materiálov. Rezerva je stanovená vo výške 10 % z celkových nákladov.

Tabuľka č. 18: Rozpočet projektu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka nákladov	Cena v €
Školenie	2264
Pohonné hmoty	18
Rezerva	228
Celkový rozpočet	2510

3.2 Vízia a stratégia spoločnosti

Pre úspešnú implementáciu modelu Balanced Scorecard je nevyhnutné objasnenie vízie a stratégie spoločnosti. Vízia predstavuje smerovanie, ktoré chce podnik v dlhodobom horizonte dosiahnuť, zatiaľ čo stratégia určuje spôsob, akým sa k tejto vízii dopracuje. Model BSC umožňuje túto víziu a stratégiu pretaviť do konkrétnych cieľov a merateľných ukazovateľov v rámci jednotlivých perspektív, čím sa zabezpečuje súlad medzi strategickými zámermi a meraním výkonnosti podniku.

Víziou spoločnosti INTERAGROS je mať stabilnú a dôveryhodnú pozíciu na trhu s kvalitným technickým zázemím a odborným personálom, ktorý dokáže efektívne realizovať kľúčové obchodné zámery.

Stratégia spoločnosti je zameraná na dlhodobé budovanie dôveryhodných vzťahov s obchodnými partnermi, zvyšovanie stability a rozvoj technických aj ľudských kapacít. Spoločnosť sa sústreďuje najmä na potreby pestovateľov a odberateľov rastlinných komodít, pričom kladie dôraz na prispôbenie sa meniacim trhovým podmienkam. Dôležitou súčasťou strategického smerovania je aj aktívne vyhľadávanie nových obchodných príležitostí, rozširovanie spolupráce a vytváranie nových partnerstiev s cieľom dosiahnuť trvalo udržateľný rast, zvýšiť výkonnosť podniku a posilniť jeho konkurencieschopnosť na domácom, ale aj zahraničnom trhu.

3.3 Tvorba BSC

Tvorba modelu Balanced Scorecard vychádza z podnikovej vízie a stratégie podniku a zahŕňa sériu navzájom prepojených krokov, ktoré spoločne vytvárajú ucelený rámec pre strategické riadenie. Prvým krokom je špecifikácia strategických cieľov pre každú zo štyroch perspektív modelu – finančnej, zákazníckej, interných procesov a učenia sa a rastu. Nasleduje tvorba strategickej mapy, ktorá znázorňuje vzájomné väzby medzi jednotlivými cieľmi. Na túto časť nadväzuje stanovenie merateľných ukazovateľov, ich cieľových hodnôt a napokon definovanie konkrétnych strategických akcií, ktoré umožnia dosiahnuť požadované výsledky a zabezpečiť plnenie celkovej stratégie podniku.

3.3.1 Strategické ciele

Zvolené strategické ciele vychádzajú z vízie a stratégie podniku, ako aj z výsledkov finančnej a strategickej analýzy spoločnosti INTERAGROS, a. s., pričom sú priradené ku konkrétnym perspektívam modelu Balanced Scorecard. Ide o návrh, ktorý môže byť upravovaný v závislosti od potrieb spoločnosti.

Finančná perspektíva

Ciele tejto perspektívy vychádzajú z finančnej analýzy, ktorá poukázala na oblasti s potenciálom na zlepšenie, a zároveň zohľadňujú strategické zámery spoločnosti INTERAGROS. Na základe týchto zistení boli stanovené tri hlavné ciele: zaistenie finančnej stability, zvyšovanie ziskovosti a rast tržieb.

Zaistenie finančnej stability

Strategický cieľ zaistenia finančnej stability sa zameriava na zabezpečenie dostatočnej likvidity a zníženie rizika nadmerného zadlženia, čím umožní dosiahnuť dlhodobú finančnej stabilite podniku. Tento cieľ je obzvlášť dôležitý vzhľadom na vysokú závislosť podniku od externého financovania a nízku úroveň likvidity, ktoré boli identifikované vo výsledkoch finančnej analýzy. Sledovaním tohto cieľa môže podnik zlepšiť svoju schopnosť reagovať na nečakané finančné potreby a riziká, čo zároveň podporí stabilný a udržateľný rast.

Zvýšenie ziskovosti

Ďalším dôležitým cieľom finančnej perspektívy je zvýšenie ziskovosti, predovšetkým zvýšenie zisku a rentability vlastného kapitálu a rentability tržieb. V posledných dvoch

analyzovaných rokoch ukazovatele rentability klesali, kvôli klesajúcemu výsledku hospodárenia. Stabilné a udržateľné zisky pomôžu spoločnosti zlepšiť atraktivitu podniku a posilniť jeho konkurencieschopnosť na trhu. Rovnako tak poskytnú podniku potrebné finančné prostriedky na investície do ďalšieho rozvoja a inovácií, čo zabezpečí dlhodobý rast a finančnú stabilitu.

Rast tržieb

Ďalším z kľúčových strategických cieľov je rast tržieb, ktorý je nevyhnutný pre udržanie a rozvoj silnej pozície na trhu. V priebehu analyzovaného obdobia spoločnosť dosahovala rast tržieb až do roku 2022, no v roku 2023 došlo k výraznému poklesu, čo negatívne ovplyvnilo celkové hospodárske výsledky. Rast tržieb je kľúčový nielen z pohľadu ziskovosti, ale aj pre zabezpečenie prostriedkov na ďalšie investície do inovácií, zlepšovania interných procesov a zvyšovania kvality produktov. Okrem toho umožňuje spoločnosti lepšie sa prispôbovať potrebám zákazníkov a udržiavať si konkurencieschopnú pozíciu na trhu.

Zákaznícka perspektíva

Strategické ciele zákazníckej perspektívy sú úzko prepojené s cieľmi finančnej perspektívy, keďže napĺňanie cieľov v oblasti zákazníkov má priamy vplyv na finančné výsledky podniku. V rámci zákazníckej perspektívy boli stanovené tri hlavné ciele: zvyšovanie spokojnosti zákazníkov, udržanie dlhodobých zákazníkov a získavanie nových zákazníkov.

Zvýšenie spokojnosti zákazníkov

Zvyšovanie spokojnosti zákazníkov je pre spoločnosť významným faktorom, keďže spokojní zákazníci tvoria základ dlhodobého úspechu. Vyššia spokojnosť vedie k opakovaným nákupom, pozitívnym odporúčaniam a budovaniu dobrého mena podniku na trhu. Napĺňanie tohto cieľa zároveň prispieva k dosahovaniu ďalších strategických cieľov, ako je udržanie dlhodobých zákazníkov, rast tržieb a rast rentability.

Udržanie dlhodobých zákazníkov

Udržiavanie dlhodobých zákazníkov patrí medzi hlavné priority spoločnosti INTERAGROS, keďže práve stabilná klientela je dôležitým faktorom úspešného podnikania. Už od začiatku svojho pôsobenia sa spoločnosť zameriavala na budovanie

silných obchodných vzťahov, ktoré prispievajú k stabilite tržieb. Tento cieľ zároveň znižuje náklady na získavanie nových klientov a podporuje dlhodobú konkurencieschopnosť podniku.

Získanie nových zákazníkov

Spoločnosť INTERAGROS sa nezameriava len na udržiavanie dlhodobých zákazníkov, ale aj na vyhľadávanie nových obchodných príležitostí, preto je ďalším cieľom získavanie nových zákazníkov. Tento cieľ prispieva nielen k vyšším tržbám a podielu na trhu, ale aj k posilneniu konkurencieschopnosti a podporuje tiež expanziu na nové trhy.

Perspektíva interných procesov

Strategické ciele perspektívy interných procesov sa zameriavajú na zefektívnenie a optimalizáciu kľúčových obchodných procesov spoločnosti. Stanovené boli 3 hlavné ciele: inovácia procesov, zvýšenie produktivity práce a zaistenie kvality produktov.

Inovácia procesov

Tento strategický cieľ sa zameriava na neustále zlepšovanie a modernizáciu obchodných a logistických procesov spoločnosti s cieľom zvýšiť jej efektivitu a produktivitu. Inovácia procesov spoločnosti INTERAGROS zahŕňa implementáciu nových technológií, optimalizáciu existujúcich procesov a zlepšovanie koordinácie obchodných operácií.

Zvýšenie produktivity práce

Zvýšenie produktivity práce umožní spoločnosti lepšie využiť pracovné sily a zlepšiť ich výkon, čo povedie k dosahovaniu vyšších výsledkov pri nižších nákladoch. Tento cieľ je kľúčový pre zefektívnenie pracovných procesov a optimalizáciu riadenia ľudských zdrojov, čím sa podporí celková výkonnosť a konkurencieschopnosť spoločnosti.

Zaistenie kvality procesov

Spoločnosť INTERAGROS kladie veľký dôraz na kvalitu svojich produktov a služieb, pretože kvalitné a spoľahlivé procesy tvoria základ jej dlhodobého úspechu. Aby spoločnosť dosiahla vysoký štandard kvality, investuje do moderných systémov a efektívnych pracovných postupov. Tento záväzok je podporený množstvom certifikátov kvality, ktoré boli uvedené v strategickej analýze.

Perspektíva učenia sa a rastu

Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu sú zamerané na rozvoj zamestnancov, systémov a celej spoločnosti. Majú priamy vplyv na všetky predchádzajúce perspektívy, podporujú rast produktivity, efektivity a konkurencieschopnosti podniku. Stanovené boli 3 hlavné strategické ciele: udržanie súčasných zamestnancov, zvýšenie spokojnosti zamestnancov a zvýšenie schopností zamestnancov.

Udržanie súčasných zamestnancov

Spoločnosť INTERAGROS disponuje kvalifikovanými zamestnancami, a preto je jedným zo strategických cieľov zabezpečiť ich dlhodobé udržanie. Tento cieľ sa zameriava na minimalizáciu fluktuácie zamestnancov, pretože odchod skúsených pracovníkov by mohol viesť k strate cenných znalostí a skúseností, čo by znamenalo zvýšené náklady spojené so získavaním a zaškolením nových zamestnancov.

Zvýšenie spokojnosti zamestnancov

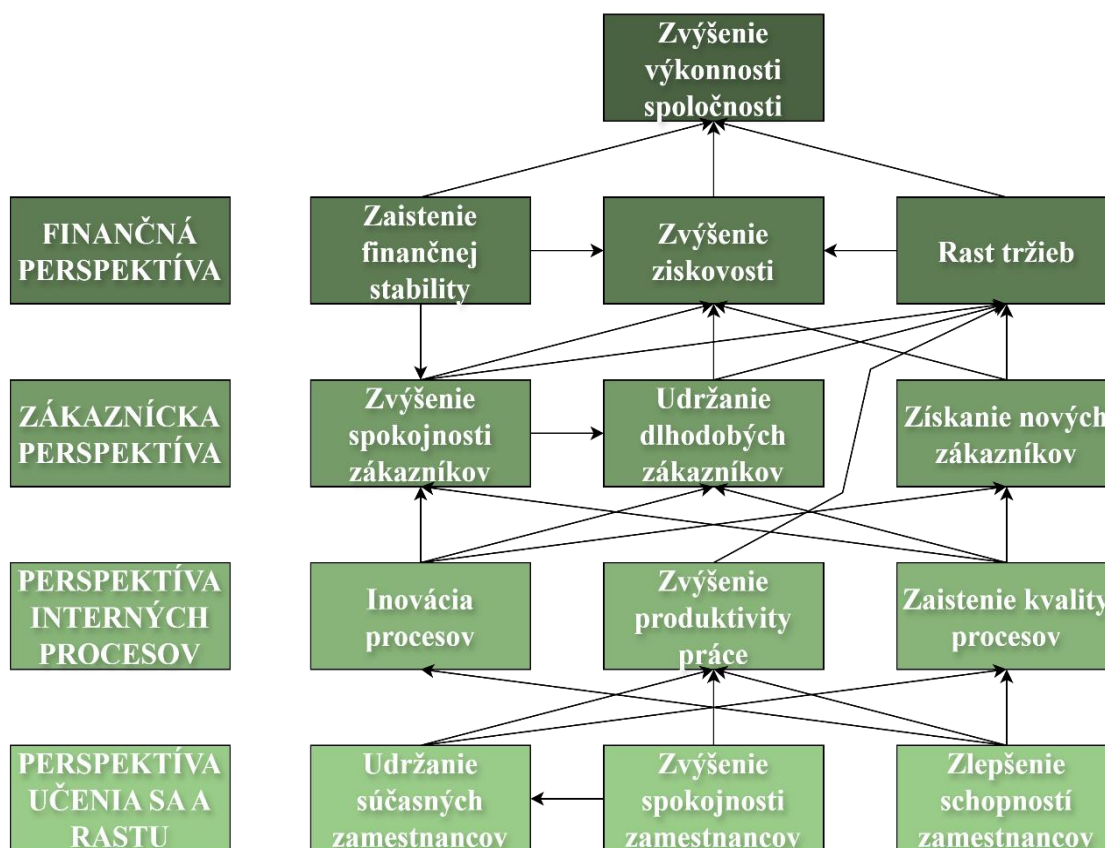
Zvýšenie spokojnosti zamestnancov je kľúčovým strategickým cieľom, ktorý priamo ovplyvňuje ich motiváciu, výkonnosť a lojalitu voči spoločnosti. Spokojní zamestnanci sú produktívnejší, lojálnejší a prispievajú k vytváraniu pozitívnej pracovnej atmosféry.

Zvýšenie schopností zamestnancov

Spoločnosť sa zameriava na neustály rozvoj odborných zručností a vedomostí zamestnancov, a preto je zvýšenie ich schopností dôležitým strategickým cieľom. Kontinuálny rozvoj zamestnancov podporuje nielen ich individuálnu výkonnosť, ale aj celkovú výkonnosť podniku. Tento cieľ sa zameriava na poskytovanie pravidelných školení, odborných kurzov a príležitostí na zlepšenie schopností.

3.3.2 Strategická mapa

Strategická mapa znázorňuje vzťahy medzi strategickými cieľmi v jednotlivých perspektívach modelu BSC. Zobrazuje ich vzájomnú nadväznosť, čím poskytuje prehľad o tom, ako sú jednotlivé ciele firmy vzájomne prepojené a ako spoločne smerujú k zvyšovaniu celkovej výkonnosti podniku. Na nasledujúcom obrázku je znázornená strategická mapa modelu BSC pre spoločnosť INTERAGROS.



Obrázok č. 8: Strategická mapa

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Jednou z možných ciest strategickej mapy je zameranie sa na zlepšenie schopností a zručností zamestnancov. Zlepšenie schopností zamestnancov vedie k zabezpečeniu kvality interných procesov. Kvalitné procesy následne prispievajú k vyššej spokojnosti zákazníkov. Spokojný zákazník je lojálny a opakovane nakupuje produkty, čím priamo podporuje rast tržieb a v konečnom dôsledku tak dochádza k zvýšeniu celkovej výkonnosti spoločnosti.

3.3.3 Ukazovatele a cieľové hodnoty

V tejto podkapitole budú priradené ukazovatele a cieľové hodnoty k jednotlivým strategickým cieľom. Pre každý ukazovateľ budú stanovené dve hodnoty – súčasná a cieľová. Súčasná hodnota predstavuje aktuálny stav ukazovateľa, zatiaľ čo cieľová hodnota určuje požadovanú úroveň, ktorú by mal podnik dosiahnuť v budúcnosti.

Finančná perspektíva

V tabuľke sú zobrazené strategické ciele finančnej perspektívy, ktoré zabezpečujú zvýšenie výkonnosti podniku. Pre jednotlivé ciele sú priradené merateľné ukazovatele a zobrazená je ich skutočná hodnota za roky 2021, 2022 a 2023 a cieľová hodnota, ktorú sa bude podnik snažiť dosiahnuť v nasledujúcom roku.

Tabuľka č. 19: Ukazovatele a cieľové hodnoty finančnej perspektívy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Finančná perspektíva					
Strategický cieľ	Ukazovateľ	Súčasná hodnota			Cieľová hodnota
		2021	2022	2023	
Zaistenie finančnej stability	Bežná likvidita	1,07	1,02	0,96	1,10
	Stupeň zadlženosti (%)	84,9	90,6	90,7	85
Zvýšenie ziskovosti	EBITDA (€)	10 638 785	7 577 597	5 258 584	8 000 000
	ROS (%)	1,9	0,6	-1,0	1,5
	ROE (%)	37,8	22,1	-38,3	20
Rast tržieb	Objem tržieb (€)	308 043 177	470 157 629	387 559 605	485 000 000

Prvým strategickým cieľom je zaistenie finančnej stability, ktorej merateľné ukazovatele boli zvolené bežná likvidita a stupeň zadlženosti. Hodnota bežnej likvidity za posledné 3 roky mierne klesala. Navrhovaná cieľová hodnota je 1,10. V ďalších rokoch by bolo vhodné ďalej zvyšovať túto hodnotu aby sa dostala minimálne na úroveň 1,5. Druhým ukazovateľom je stupeň zadlženosti. Súčasná hodnota v sledovanom období rástla. V roku 2023 tvorili externé zdroje až 90,7 % celkového financovania spoločnosti. Cieľová hodnota bola stanovená na 85 %. Tento cieľ zohľadňuje potrebu znížiť riziko zadlženia v krátkodobom období. V dlhodobom horizonte by sa mala zadlženosť postupne znižovať aspoň na úroveň 75 %.

Druhým strategickým cieľom je zvýšenie ziskovosti. Ako ukazovatele boli stanovené EBITDA, ROS a ROE. EBITDA patrí k najsledovanejším ukazovateľom spoločnosti.

Cieľová hodnota bola stanovená na 8 000 000 € a teda nárast o 50%. Ide o ambicióznejší cieľ, keďže výsledky v predchádzajúcich rokoch boli slabšie v dôsledku nepriaznivej ekonomickej situácie. Plánovaná hodnota pre ROS je 1,5 a ROE 20.

Pre cieľ rast tržieb bol použitý ukazovateľ objem tržieb. Pre rok 2024 sa plánuje jeho zvýšenie na 485 mil. €, čo predstavuje medziročný nárast o 25 %. Tento nárast je založený najmä na očakávaní zlepšenia trhových podmienok.

Zákaznícka perspektíva

Pre zákaznícku perspektívu BSC sú v tabuľke uvedené tri hlavné strategické ciele: zvýšenie spokojnosti zákazníkov, udržanie dlhodobých zákazníkov a získanie nových zákazníkov. Ku každému z týchto cieľov sú priradené konkrétne merateľné ukazovatele, ktoré umožňujú sledovať napĺňanie týchto cieľov. Zobrazená je skutočná hodnota za rok 2023 a cieľová hodnota na nasledujúci rok.

Tabuľka č. 20: Ukazovatele a cieľové hodnoty zákaznickej perspektívy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zákaznícka perspektíva			
Strategický cieľ	Ukazovateľ	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
Zvýšenie spokojnosti zákazníkov	Podiel objednávok doručených načas a v plnom rozsahu z celkového počtu objednávok (%)	x	95
Udržanie dlhodobých zákazníkov	Podiel dlhodobých zákazníkov na celkovom počte zákazníkov (%)	76	85
Získanie nových zákazníkov	Počet nových zákazníkov	3	10

Prvým strategickým cieľom je zvýšenie spokojnosti zákazníkov. Keďže spoločnosť INTERAGROS pôsobí ako obchodná firma v agrosektore a zameraná je na B2B trh, bolo by náročné získavať dáta o spokojnosti zákazníkov prostredníctvom dotazníkov. Bol preto zvolený ukazovateľ podiel objednávok doručených načas a v plnom rozsahu z celkového počtu objednávok, ktorý odráža úroveň spokojnosti zákazníkov

prostredníctvom kvality logistického a dodávateľského servisu, ktorý patrí k hlavným faktorom ovplyvňujúcim celkovú zákaznícku skúsenosť v tomto odvetví. Tento ukazovateľ zatiaľ nie je v spoločnosti sledovaný, preto ho podnik plánuje zaviesť ako súčasť systému hodnotenia výkonnosti. Cieľová hodnota pre nasledujúci rok je stanovená na 95 %.

Druhým strategickým cieľom je udržanie dlhodobých zákazníkov. Budovanie stabilných a trvalých obchodných vzťahov zohráva pre podnik kľúčovú úlohu. Ako merateľný ukazovateľ bol zvolený podiel dlhodobých zákazníkov na celkovom počte zákazníkov. Zákazník sa v tomto prípade považuje za dlhodobého vtedy, keď uskutočnil nákup v každom z troch po sebe nasledujúcich rokov. Cieľová hodnota ukazovateľa bola stanovená na 85%. Tento ukazovateľ firma v súčasnosti nesleduje priamo, no vďaka podnikovému systému je možné získať jeho súčasnú hodnotu a prostredníctvom implementácie modelu BSC sa zavedie jeho pravidelné sledovanie a vyhodnocovanie.

Tretím strategickým cieľom je získanie nových zákazníkov. Dôležitosť cieľa je najmä vzhľadom na strategický zámer spoločnosti expandovať na nové trhy. Ako merateľný ukazovateľ bol zvolený počet celkových nových zákazníkov. Ako noví zákazníci sú považovaní tí, ktorí uskutočnili svoj prvý nákup v danom roku. Cieľová hodnota počtu zákazníkov je stanovená na 10, čo odráža snahu spoločnosti rozšíriť svoju zákaznícku klientelu a podporiť rast.

Perspektíva interných procesov

Pre perspektívu interných procesov sú v tabuľke č. 21 uvedené strategické ciele: inovácia procesov, zvýšenie produktivity práce a zaistenie kvality procesov. Každý z týchto cieľov má priradené konkrétne merateľné ukazovatele, ktoré umožňujú sledovať ich plnenie. Zobrazená je súčasná hodnota za rok 2023 a cieľová hodnota pre nasledujúci rok.

Prvým cieľom je inovácia procesov. Ukazovateľom tohto cieľa je výška investícií do digitalizácie a automatizácie, ktorej hodnota sa má v budúcom roku zvýšiť na 250 000 €. Tento cieľ poskytuje prehľad o úsilí smerujúceho k modernizácii a zvýšeniu efektivity interných procesov.

Tabuľka č. 21: Ukazovatele a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Perspektíva interných procesov			
Strategický cieľ	Ukazovateľ	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
Inovácia procesov	Výška investícií do digitalizácie a automatizácie procesov (€)	112 000	250 000
Zvýšenie produktivity práce	Podiel pridanej hodnoty k osobným nákladom	2,02	2,8
Zaistenie kvality procesov	Počet certifikátov kvality (ks)	7	≥7

Druhým cieľom je zvýšenie produktivity práce, ktorý je meraný podielom pridanej hodnoty k osobným nákladom. Tento ukazovateľ v súčasnosti dosahuje hodnotu 2,02, pričom cieľová hodnota na nasledujúci rok je stanovená na 2,8. Tento plánovaný nárast by znamenal efektívnejšie využitie pracovnej sily.

Tretím cieľom je zaistenie kvality procesov, ktorý je meraný počtom certifikátov kvality. Súčasná hodnota predstavuje 7 certifikátov, pričom cieľová hodnota pre nasledujúci rok je stanovená na viac alebo rovno 7. Tento ukazovateľ slúži na overenie, či podnik naďalej spĺňa vysoké štandardy kvality vo svojich procesoch. Udržiavanie alebo zvyšovanie počtu certifikátov je dôležité nielen pre zachovanie dobrého mena spoločnosti a posilnenia dôvery zákazníkov, ale ide tiež o predpoklad konkurencieschopnosti na trhu.

Perspektíva učenia sa a rastu

Pre perspektívu učenia sa a rastu sú v tabuľke uvedené strategické ciele: udržanie súčasných zamestnancov, zvýšenie spokojnosti zamestnancov, zlepšenie schopností zamestnancov. Každý z týchto cieľov má priradené konkrétne merateľné ukazovatele, ktoré umožňujú sledovať ich plnenie. Zobrazená je súčasná hodnota za rok 2023 a cieľová hodnota pre nasledujúci rok.

Tabuľka č. 22: Ukazovatele a cieľové hodnoty perspektívy učenia sa a rastu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Perspektíva učenia sa a rastu			
Strategický cieľ	Ukazovateľ	Súčasná hodnota	Cieľová hodnota
Udržanie súčasných zamestnancov	Počet ukončených pracovných pomerov	7	≤ 4
Zvýšenie spokojnosti zamestnancov	Miera spokojnosti zamestnancov (%)	x	85
Zlepšenie schopností zamestnancov	Počet druhov školení a kurzov	11	15

Prvým strategickým cieľom tejto perspektívy je udržanie súčasných zamestnancov. V roku 2023 ukončilo pracovný pomer 7 zamestnancov, pričom cieľom do budúcnosti je znížiť tento počet na maximálne 4. Ideálny stav je, aby zamestnanci odchádzali len z prirodzených dôvodov, ako je napríklad odchod do dôchodku. Nižšia fluktuácia znižuje náklady na hľadanie a zaškolenie nových zamestnancov a zároveň podporuje súdržnosť existujúceho kolektívu a zachovanie cenných interných znalostí v rámci spoločnosti.

Ďalším cieľom je zvýšenie spokojnosti zamestnancov. Spokojnosť zamestnancov bude meraná prostredníctvom pravidelného prieskumu formou dotazníka, ktorým sa budú získavať konkrétne informácie o potrebách zamestnancov a celkovej spokojnosti. Cieľová hodnota miery spokojnosti zamestnancov je stanovená na úroveň 85 %.

Posledným strategickým cieľom v rámci tejto perspektívy je zlepšenie schopností zamestnancov. Tento cieľ bude meraný počtom druhov školení, ktoré podnik ponúka. V súčasnosti INTERAGROS ponúka 11 rôznych druhov školení (vrátane povinných), pričom cieľom je tento počet zvýšiť na 15. Rozšírenie ponuky školení a kurzov prispeje k zvýšeniu odbornosti a kompetentnosti zamestnancov.

3.3.4 Strategické aktivity a iniciatívy

V nasledujúcej tabuľke sú rozpísané strategické aktivity a iniciatívy pre jednotlivé strategické ciele. Zostavené sú tak, aby priamo prispievali k dosahovaniu vopred stanovených ukazovateľov a cieľových hodnôt každej perspektívy.

Tabuľka č. 23: Strategické aktivity a iniciatívy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Perspektíva	Strategický cieľ	Strategická aktivity a iniciatívy
Finančná	Zaistenie finančnej stability	Skrátiť splatnosti faktúr pre nových zákazníkov
		Predĺžiť lehoty splatnosti faktúr od dodávateľov
		Zvýšiť vlastný kapitál reinvestovaním ziskov
		Vyjednať nižšie úroky na krátkodobé úvery
	Zvýšenie ziskovosti	Zvýšiť marže
		Dosiahnuté splnením iných strategických cieľov
	Rast tržieb	Expanzia na nové trhy
		Rozšíriť portfólio produktov
		Dosiahnuté splnením iných strategických cieľov
Zákaznícka	Zvýšenie spokojnosti zákazníkov	Zlepšiť kvalitu zákazníckeho servisu
		Pravidelné zisťovanie spätnej väzby
	Udržanie dlhodobých zákazníkov	Dosiahnuté splnením strategického cieľa zvýšenie spokojnosti zákazníkov
		Poskytnúť prioritný prístup k novinkám
		Zvýhodnené obchodné podmienky pre dlhodobých klientov
	Získanie nových zákazníkov	Zvýšená účasť na veľtrhoch a výstavách
		Cielená prezentácia v poľnohospodárskej tlači
		Zviditeľniť spoločnosť v online prostredí
	Perspektíva interných procesov	Inovácia procesov
Sledovať najnovšie trendy		
Zvýšenie produktivity práce		Efektívnejšia organizácia práce
		Zlepšiť komunikáciu a spoluprácu medzi oddeleniami
		Automatizácia administratívnych procesov
Zaistenie kvality procesov		Pravidelná obnova certifikácií
	Neustále monitorovanie a vyhodnocovanie dodávateľov	
Perspektíva učenia sa a rastu	Udržanie súčasných zamestnancov	Dosiahnuté splnením strategického cieľa zvýšenie spokojnosti zamestnancov
		Rozšíriť odmeny pre verných zamestnancov
	Zvýšenie spokojnosti zamestnancov	Prieskum spokojnosti zamestnancov
		Workshopy zamerané na well-being a vzťahy na pracovisku
		Zvýšiť počet zamestnaneckých benefitov
	Zlepšenie schopností zamestnancov	Rozšíriť školenia a odborné kurzy
		Spolupráca s vysokými školami
		Rozvoj jazykových zručností zamestnancov
		Prístup k rôznym vzdelávacím online platformám

3.4 Zavedenie BSC do podniku

Zavedenie modelu BSC do spoločnosti INTERAGROS bude realizované po schválení navrhnutých strategických akcií. Implementácia modelu BSC bude prebiehať v súlade s existujúcou hierarchickou štruktúrou podniku, pričom proces bude prebiehať zhora nadol. Tento prístup je v súlade so súčasným spôsobom riadenia v spoločnosti a zabezpečí prepojenie všetkých úrovní spoločnosti na dosiahnutie stanovených strategických cieľov. Jasne definované komunikačné kanály a pravidelný tok informácií zabezpečia, že všetci zamestnanci budú informovaní o aktuálnom stave plnenia cieľov a o tom, akým spôsobom ich práca prispieva k celkovému úspechu spoločnosti, takže sa týmto spôsobom zaistí aj efektívna komunikácia medzi všetkými úrovňami podniku.

Dôležitým faktorom celého procesu je priebežná spätná väzba, ktorá umožní sledovať pokrok implementácie, vyhodnotiť dosahovanie cieľov a prípadne aj upraviť jednotlivé rozhodnutia.

3.5 Zabezpečenie nepretržitého používania systému

V poslednej fáze zabezpečenia nepretržitého používania modelu BSC sa tento model stáva súčasťou podnikového systému riadenia. Ide o dôležitú etapu z hľadiska dlhodobej efektívnosti využívania Balanced Scorecard. Táto fáza zahŕňa prepojenie modelu s existujúcimi systémami na sledovanie výkonnosti a vytvárania reportov v podniku.

Zásadné je zabezpečiť pravidelné sledovanie napĺňania strategických cieľov a vytvoriť funkčný systém spätných väzieb, ktorý umožní včasnú identifikáciu odchýlok a prijatie potrebných opatrení. Balanced Scorecard tak prestáva byť len nástrojom plánovania a stáva sa súčasťou každodenného riadiaceho procesu podniku.

Za zber, vyhodnocovanie a interpretáciu dát budú zodpovední zamestnanci controllingového oddelenia, ktorí zabezpečia pravidelné spracovanie výstupov vo forme prehľadných reportov. Tieto výstupy budú následne slúžiť ako podklad pre rozhodovanie na úrovni vedenia podniku. Každý rok sa bude vykonávať hodnotenie a následná aktualizácia stratégie, pričom sa zohľadnia prebiehajúce zmeny v prostredí. Efektívna implementácia tejto fázy prispeje k dlhodobej udržateľnosti celého systému a k tomu, aby model BSC plnil svoju strategickú funkciu v rámci riadenia podniku INTERAGROS.

3.6 Prínosy BSC

Implementácia modelu BSC prinesie do podniku viaceré prínosy. Kombinácia finančných a nefinančných ukazovateľov poskytne podniku komplexný pohľad na výkonnosť a umožní lepšie naplňať jeho stratégiu. Sledovanie kľúčových ukazovateľov v rôznych perspektívach umožní managementu rýchlejšie identifikovať oblasti, ktoré si vyžadujú zlepšenie ešte predtým, než sa tieto problémy prejavia na finančných výsledkoch.

Tento model výrazne zlepšuje strategické plánovanie, keďže poskytuje rámec na prepojenie vízie a stratégie spoločnosti do konkrétnych aktivít a iniciatív. Týmto spôsobom sa zvyšuje pravdepodobnosť dosiahnutia dlhodobých cieľov a zlepšuje sa celkové strategické riadenie. Neustále monitorovanie výkonnosti a spätnej väzby umožňuje organizácii prispôbiť sa aktuálnym podmienkam na trhu, čím zostáva konkurencieschopná a flexibilná pri reagovaní na príležitosti a hrozby.

Zároveň model prispieva k zlepšeniu komunikácie a spolupráce v rámci spoločnosti. Jasnú definíciu cieľov na všetkých úrovniach podporuje lepšie porozumenie a koordináciu medzi oddeleniami. Model tiež zvyšuje efektivitu tým, že pomáha identifikovať a eliminovať neefektívne procesy, čím sa optimalizuje využívanie zdrojov a znižujú náklady. Spoločnosť sa tak môže sústrediť na kľúčové oblasti, ktoré prispievajú k jej úspechu, čo podporuje dlhodobý rast a stabilitu.

3.7 Riziká

Implementácia modelu BSC prináša množstvo výhod, ale nesie so sebou aj určité riziká. Ak tieto riziká nie sú včas identifikované a riešené, môžu mať negatívny vplyv na úspech implementácie a celkovú výkonnosť podniku. Pred samotným zavedením modelu je dôležité identifikovať potenciálne riziká a stanoviť vhodné opatrenia na ich minimalizáciu, aby sa zabezpečil hladký priebeh zavádzania modelu.

Pre zavádzanie modelu BSC v podniku INTERAGROS bolo identifikovaných 10 rizík, ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke. Súčasťou tabuľky je aj analýza rizík, ktorá zahŕňa hodnotu pravdepodobnosti výskytu, dopadu jednotlivých rizík a vypočítanú hodnotu rizika. Pod tabuľkou sa nachádza skóre pravdepodobnosti a skóre dopadu.

Tabuľka č. 24: Analýza rizík

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ID	Riziko	Pst výskytu	Dopad rizika	Hodnota rizika
R1	Nedostatočne definovaná vízia a stratégia podniku	3	5	15
R2	Nevhodný výber vedúceho projektového tímu	2	4	8
R3	Nedodržanie časového harmonogramu implementácie	4	3	12
R4	Nedostatočné školenie zamestnancov o BSC modeli	2	4	8
R5	Zle stanovené strategické ciele	2	5	10
R6	Nesprávne zvolené merateľné ukazovatele	3	5	15
R7	Nereálne stanovené cieľové hodnoty	3	5	15
R8	Nevhodný výber strategických iniciatív	3	4	12
R9	Nedostatočné zapracovanie spätnej väzby	3	4	12
R10	Odpor zamestnancov voči zavádzaniu modelu	2	3	6

Najväčšie riziká pre podnik predstavuje nedostatočne definovaná vízia a stratégia podniku, nesprávne zvolené merateľné ukazovatele a nereálne stanovené cieľové hodnoty.

Nasledujúci obrázok zobrazuje legendu pre hodnotenie pravdepodobnosti výskytu jednotlivých rizík. Každá úroveň hodnotenia je vyjadrená bodovo aj slovným opisom.

Pravdepodobnosť		
Hodnotenie		
Bodovo	Slovne	
1	VN	Za normálnych okolností je udalosť považovaná za veľmi nepravdepodobnú.
2	N	Za normálnych okolností je udalosť považovaná za nepravdepodobnú.
3	S	Udalosť je považovaná za primerane pravdepodobnú, že nastane za normálnych okolností.
4	V	Udalosť je považovaná za pravdepodobnú, že nastane za normálnych okolností.
5	VV	Očakáva sa, že udalosť nastane (alebo bude bezprostredná) takmer po celú dobu, alebo nepretržite, za normálnych okolností.

Obrázok č. 9 Skóre pravdepodobnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Obrázok č. 10 zobrazuje skóre dopadu rizík. Jednotlivé stupne dopadu sú, podobne ako pri hodnotení pravdepodobnosti, vyjadrené bodovo aj slovné.

Dopad		
Hodnotenie		
Bodovo	Slovne	
1	VN	Vplyv rizika, ak by sa naplnil, možno absorbovať bežnou činnosťou.
2	N	Vplyv rizika, ak by sa zhmotnil, možno absorbovať, ale je potrebné úsilie vedenia k minimalizácii dopadu a zabráneniu tomu, aby zasahovalo do cieľov organizácie.
3	S	Vplyv rizika, ak by sa naplnil, by mohli ovplyvniť ciele organizácie, ale možno ho absorbovať cieleným zásahom manažmentu, aby sa dopad minimalizoval; môžu byť vyžadované úpravy programu.
4	V	Vplyv rizika, ak by sa naplnil, by mohli ohroziť ciele organizácie, ale možno ich vydržať prostredníctvom významného a trvalého zásahu manažmentu, aby sa dopad obmedzil; môžu byť potrebné zásadné úpravy programu.
5	VV	Vplyv rizika, ak by sa naplnil, by mohli viesť k trvalému alebo dlhodobému poškodeniu schopnosti organizácie dosahovať svoje ciele; môže vyžadovať celkové prepracovanie programu/iniciatívy alebo rozsiahle, dlhodobé organizačné/programové/iniciatívne zmeny.

Obrázok č. 10: Skóre dopadu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pre vizualizáciu analýzy rizík je použitá matica rizík, v ktorej sú zanesené všetky identifikované riziká R1-R10. Zelená oblasť označená ako NR predstavuje oblasť nízkeho rizika, žltá oblasť SR označuje oblasť stredného rizika a červená oblasť VR označuje oblasť vysokého rizika.

Pst/Dopad	Hodnota rizika				
5=VV	SR	SR	VR	VR	VR
4=V	NR	SR	R3 SR	VR	VR
3=S	NR	SR	SR	R8 VR R9	R1 VR R6 R7
2=N	NR	NR	R10 SR	R2 SR R4	R5 VR
1=VN	NR	NR	NR	SR	SR
	1=VN	2=N	3=S	4=V	5=VV

Obrázok č. 11: Matica rizík

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Riziká R1, R5, R6, R7, R8 a R9 sa nachádzajú v červenej oblasti a vyžadujú si okamžitú pozornosť, dodatočnú analýzu a opatrenia pre riešenie rizík. Ostatné riziká sa nachádzajú v oblasti stredného rizika. Tieto hodnoty tiež vyžadujú dodatočnú analýzu a opatrenia pre riešenia rizík.

Ku každému identifikovanému riziku je v nasledujúcej tabuľke stanovená vhodná stratégia ošetrovania rizika. Táto stratégia by mala minimalizovať riziko a zabezpečiť, že potenciálne negatívne následky budú eliminované alebo výrazne znížené.

Tabuľka č. 25: Ošetrovanie rizík

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ID	Riziko	Ošetrovanie rizík	Pst výskytu po ošetrovaní	Dopad rizika po ošetrovaní	Hodnota rizika po ošetrovaní
R1	Nedostatočne definovaná vízia a stratégia podniku	Vypracovanie podrobného strategického dokumentu	1	3	3
R2	Nevhodný výber vedúceho projektového tímu	Dôkladné preverenie schopností vedúceho tímu	1	2	2
R3	Nedodržanie časového harmonogramu implementácie	Priebežné monitorovanie časovej náročnosti jednotlivých úloh	2	2	4
R4	Nedostatočné zaškolenie projektového tímu	Zabezpečenie kvalifikovaného lektora	1	3	3
R5	Zle stanovené strategické ciele	Konzultácia s externým odborníkom	1	5	5
R6	Nesprávne zvolené merateľné ukazovatele	Konzultácia s externým odborníkom	2	3	6
R7	Nereálne stanovené cieľové hodnoty	Dôkladný prepočet a stanovenie na základe historických údajov	1	3	3
R8	Nevhodný výber strategických iniciatív	Zapojenie kľúčových zamestnancov do výberu iniciatív	2	3	6
R9	Nedostatočné zapracovanie spätnej väzby	Pravidelný reporting spätnej väzby	2	2	4
R10	Odpor zamestnancov voči zavádzaniu modelu	Jasná komunikácia a transparentnosť ohľadom modelu BSC	1	3	3

Po ošetrovaní rizík došlo k výraznému zlepšeniu. Riziko R1, nedostatočne definovaná vízia a stratégia podniku, sa znížilo z hodnoty 15 na 3 po navrhnutom vypracovaní strategického dokumentu. R5 a R6, týkajúce sa zle stanovených strategických cieľov a nesprávne zvolených merateľných ukazovateľov, sa znížili po konzultáciách s externým odborníkom. Riziko R7, nereálne stanovené cieľové hodnoty, kleslo z 15 na 3 po opatrení prepočte na základe historických údajov. R8, nevhodný výber strategických iniciatív, znížilo hodnotu z 12 na 6 po zapojení kľúčových zamestnancov do výberu iniciatív. Ostatné riziká boli tiež úspešne minimalizované.

Nasledujúci obrázok zobrazuje maticu rizík po navrhnutom ošetrení rizík.

Pst/Dopad	Hodnota rizika				
5=VV	SR	SR	VR	VR	VR
4=V	NR	SR	SR	VR	VR
3=S	NR	SR	SR	VR	VR
2=N	NR	R3 NR R9	R6 SR R8	SR	VR
1=VN	NR	R2 NR	R1 R4 NR R7 R10	R5 SR	SR
	1=VN	2=N	3=S	4=V	5=VV

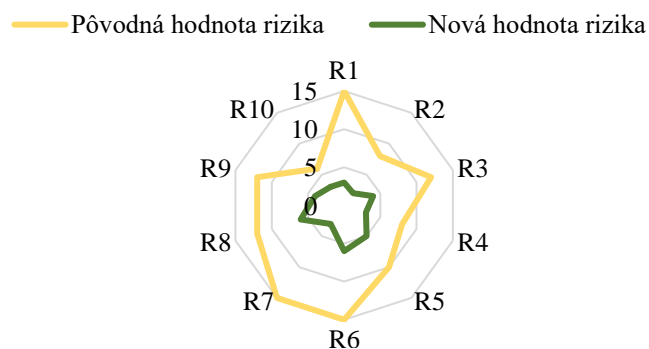
Obrázok č. 12: Matica rizík po ošetrení

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V tejto matici rizík je na prvý pohľad vidieť výrazné zlepšenie, keďže sa riziká presunuli smerom vľavo dole. Väčšina rizík sa po ošetrení nachádza v oblasti nízkeho rizika. Riziká R5, R6 a R8 sa významne znížili, no nachádzajú sa v oblasti stredného rizika, čo naznačuje potrebu pokračujúcej pozornosti a prípadných dodatočných opatrení na ich úplné minimalizovanie. Počas zavádzania modelu je dôležité riziká naďalej priebežne sledovať a vyhodnocovať.

Graf č. 4 ešte lepšie zobrazuje účinnosť navrhnutých opatrení. Porovnáva pôvodné hodnoty rizík s novými a vizualizuje ich rozdiely a pokles rizík po ošetrení.

Porovnanie hodnôt rizík pred a po ošetrení



Graf č. 4: Porovnanie hodnôt rizík

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Celkovo zavedené opatrenia zlepšili profil rizík a pripravili spoločnosť na úspešnú implementáciu modelu BSC.

ZÁVER

Hlavným cieľom tejto práce bolo navrhnúť implementáciu metódy Balanced Scorecard do spoločnosti INTERAGROS, a. s. na základe ekonomického a finančného hodnotenia podniku. Spoločnosť INTERAGROS je obchodnou firmou, ktorej hlavnou činnosťou je predaj osív, chemických ochranných prostriedkov, priemyselných hnojív, poľnohospodárskych krmných surovín, palív a nákup poľnohospodárskych komodít.

Práca je rozdelená do troch častí. V prvej, teoretickej časti, boli definované výkonnosť a hodnotenie výkonnosti. Ďalej boli predstavené metódy hodnotenia výkonnosti, ako aj samotný model Balanced Scorecard a nástroje strategickej a finančnej analýzy.

V analytickej časti bol zo začiatku predstavený podnik INTERAGROS a vykonaná bola analýza vybraných finančných ukazovateľov, pričom jej výsledky boli porovnávané s najväčšou konkurenčnou spoločnosťou. Z výsledkov finančnej analýzy vyplýva, že vybraná spoločnosť má nízku likviditu, vysokú zadlženosť a klesajúce ukazovatele rentability aj napriek pomerne vysokým tržbám. Najhoršie hodnoty boli zaznamenané v roku 2023, kedy podnik dosiahol stratu. Ďalej bola tiež zistená vyššia doba obratu pohľadávok, ktorá bola z dôvodu dlhých splatností faktúr. Po finančnej analýze nasledovala strategická analýza, kde bola využitá PESTLE analýza na posúdenie vonkajšieho prostredia, Porterov model piatich síl na zhodnotenie konkurenčného prostredia a McKinseyho model 7S na analýzu interného prostredia. Výsledky všetkých analýz boli zhrnuté v kvantifikovanej SWOT matici. Medzi najsilnejšie stránky spoločnosti patrili silná trhovú pozícia, vysoká kvalita produktov a služieb, dobré vzťahy so zákazníkmi a kvalifikovaní zamestnanci. Najvýraznejšou slabou stránkou boli klesajúce ukazovatele rentability. Medzi príležitosti patrili predovšetkým expanzia na nové trhy, zvýšenie výkonnosti implementáciou modelu Balanced Scorecard a nadväzovanie nových obchodných partnerstiev. Najväčšou hrozbou bola vysoká konkurencia a politické či legislatívne zásahy.

Posledná časť práce sa venovala návrhu implementácie modelu Balanced Scorecard. Boli vytvorené potrebné organizačné predpoklady vrátane časového harmonogramu a rozpočtu. Následne bola objasnená vízia a stratégia spoločnosti, ktoré tvorili základ pre tvorbu Balanced Scorecard. Tvorba modelu začala stanovením strategických cieľov pre jednotlivé perspektívy modelu. Vzájomné prepojenia a vzťahy strategických cieľov boli

znázornené v strategickej mape. V rámci finančnej perspektívy boli definované ciele zaistenie finančnej stability, zvýšenie ziskovosti a rast tržieb. Pre zákaznickú perspektívu boli vybrané ciele zamerané na zvýšenie spokojnosti zákazníkov, udržanie dlhodobých klientov a získanie nových zákazníkov. Perspektíva interných procesov sa sústredila na inováciu procesov, zvýšenie produktivity práce a zaistenie kvality procesov. Perspektíva učenia sa a rastu zahŕňala ciele udržanie súčasných zamestnancov, zvýšenie ich spokojnosti a rozvoj ich schopností. Ku každému strategickému cieľu boli priradené vhodné ukazovatele spolu s cieľovými hodnotami. Ďalej boli navrhnuté strategické aktivity a iniciatívy potrebné na dosiahnutie týchto cieľov. Nasledoval opis zavedenia BSC do podniku a zabezpečenia nepretržitého používania, aby tento návrh nepredstavoval len jednorazové riešenie, ale aby sa efektívne stal trvalo integrovanou súčasťou strategického riadenia podniku. Zároveň boli vyhodnotené hlavné prínosy zavedenia modelu BSC, medzi ktoré patrí najmä získanie komplexného prehľadu o výkonnosti podniku a lepšie prepojenie stratégie s konkrétnymi aktivitami. BSC tiež prispieva k efektívnejšiemu riadeniu, včasnému odhaleniu problémových oblastí a podpore dlhodobého rastu a stability spoločnosti. Záverečnou časťou implementácie bola aj identifikácia potenciálnych rizík, ktoré by mohli ohroziť úspešnosť zavedenia tohto modelu. Tieto riziká zahŕňali napríklad nedostatočne definovanú víziu a stratégiu podniku, nesprávne zvolené merateľné ukazovatele a nereálne stanovené cieľové hodnoty. Každé z týchto rizík bolo podrobne analyzované a na ich základe boli navrhnuté konkrétne opatrenia, čím sa zlepšil celkový profil rizík a zabezpečil plynulejší priebeh zavádzania modelu.

Na základe vykonaných analýz a spracovaného návrhu implementácie modelu BSC možno konštatovať, že hlavný cieľ aj čiastkové ciele tejto práce boli úspešne naplnené.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

AGROBIZNIS, 2019. *Poľnohospodárstvo: Málo atraktívne odvetvie pre mladých.*

Online. Dostupné z: <https://www.agrobiznis.sk/clanky/4742-ponohospodarstvo-malo-atraktivne-odvetvie-pre-mladych>. [cit. 2025-03-06].

DAŇOVÉ CENTRUM, 2024. *Daň z finančných transakcií.* Online. Dostupné z:

<https://www.danovecentrum.sk/aktuality/dan-z-financnych-transakcii-toptema-dc-10-2024.htm> [cit. 2025-04-01].

ENAGRO, 2025. *Enagro, a.s. - jeden z najväčších obchodníkov s ...* Online. 2025.

Dostupné z: <https://www.enagro.sk/sk>. [cit. 2025-02-01].

EURACTIV, 2019. *ŠPECIÁL | NOVEMBER 2019.* Online. Dostupné

z: <https://www.euractiv.com/wp-content/uploads/sites/8/special-report/EA-SPECIAL-112019-Zachra%CC%81nia-slovenske%CC%81-pol%CC%8Cnohospoda%CC%81rstvo-mladi%CC%81.pdf>. [cit. 2025-03-06].

EUROPEAN COMISSION, 2025. *Pesticides.* Online. Dostupné

z: https://food.ec.europa.eu/plants/pesticides_en. [cit. 2025-03-06].

EUROPEAN CHEMICALS AGENCY, 2025. *Pochopenie nariadenia REACH.* Online.

Dostupné z: <https://echa.europa.eu/sk/regulations/reach/understanding-reach>. [cit. 2025-03-06].

EURÓPSKA KOMISIA, 2024. *Digitalizácia európskeho poľnohospodárskeho sektora.*

Online. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/sk/policies/digitalisation-agriculture>. [cit. 2025-03-06].

EURÓPSKA KOMISIA, 2025. *Dôsledky zmeny klímy.* Online. Dostupné

z: https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change_sk. [cit. 2025-03-06].

EURÓPSKA RADA, 2025. *Spoločná poľnohospodárska politika v skratke.* Online.

Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/sk/policies/the-common-agricultural-policy-explained/>. [cit. 2025-03-06].

FBE, 2025. *Balanced Scorecard a meranie výkonnosti.* Online. Dostupné z:

<https://fbe.sk/kurzy/balanced-scorecard-a-meranie-vykonnosti/>

- FINANČNÉ NOVINY, 2023. *Rast HDP v roku 2022 bol zrevidovaný na 1,8 %, revízia ukázala vyšší výkon ekonomiky Slovenska*. Online. Dostupné z: <https://financnenoviny.com/rast-hdp-v-roku-2022-bol-zrevidovany-na-18-revizia-ukazala-vyssi-vykon-ekonomiky-slovenska/>. [cit. 2025-02-06].
- FINANČNÝ KOMPAS, 2025. *Graf vývoja nezamestnanosti*. Online. Dostupné z: <https://www.financnykompas.sk/grafy/vyvoj-nezamestnanosti>. [cit. 2025-03-07].
- FINSTAT, 2025a. *ENAGRO, a. s.* Online. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/43814808>. [cit. 2025-02-01].
- FINSTAT, 2025b. *INTERAGROS, a. s.* Online. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/47681659>. [cit. 2025-02-01].
- FORBES, 2025. *Transakčná daň na Slovensku: Ako sa pripraviť a minimalizovať jej vplyv?* Online. Dostupné z: https://www.forbes.sk/transakcna-dan-na-slovensku-ako-sa-pripravit-a-minimalizovat-jej-vplyv/?srsltid=AfmBOoq32JgIQSldDcNT-qkNzCyNUOYlbiyVPUQUcBvCGDegjM3l_tad [cit. 2025-04-01].
- FOTR, Jirí a kol., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9983-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/uspesna-realizace-strategie-a-strategickeho-planu-4212/>. [2024-11-16].
- FOTR, Jirí a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1632-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>. [2024-11-16].
- FRANCO-SANTOS, Monica a kol., 2007. *Towards a definition of a business performance measurement system*. Online. ISSN 0144-3577. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>. [cit. 2025-03-07].
- GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HORVÁTH & PARTNER, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.

- HORVÁTHOVÁ, Jarmila a MOKRIŠOVÁ, Martina, 2017. *Výkonnost' verzus efektivnost' podniku*. Online. Journal of Global Science. ISSN: 2453-756X. Dostupné z: https://jogsc.com/pdf/2017/3/vykonnost_verzus.pdf [cit. 2025-03-06].
- INTERAGROS, 2024. *Interagros_2023*. Online. Trnava: INTERAGROS, a. s. Interný dokument. [cit. 2025-02-02].
- INTERAGROS, 2025. *Interagros – ...pestujeme budoucnost'*. Online. Dostupné z: <https://interagros.sk/>. [cit. 2025-02-01].
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4898-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-marketing-12335/>. [2024-11-16].
- JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-46-2.
- KALENDER, Zeynep Tuğçe a VAYVAY, Özalp, 2016. *The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability*. Online. Procedia, social and behavioral sciences. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.027>. [cit. 2025-03-06].
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTÉS, Miroslava, 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0680-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a kol., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2. Dostupné z: <https://flexibooks.cz/financni-analyza/d-77958/>. [2024-11-25].

KOCMANOVÁ, Alena a kol., 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.

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

LANDA, Martin, 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1994-5.

MAĐAROVÁ, Martina, 2007. *Európska nadácia pre kvalitu–EFQM Excellence model*. Manažment v teórii a praxi: Odborný Časopis O Nových Trendoch V Manažmente. Dostupné z: <https://mtp.euke.sk/old/clanky/4-2007/7.madarova.pdf>. [2024-11-10].

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENT MANIA, 2015. *EFE matice (EFE Matrix)*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/efe-matice-efe-matrix>. [cit. 2025-03-06].

MANAGEMENT MANIA, 2015. *IFE matice (IFE Matrix)*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/ife-matice-ife-matrix>. [cit. 2025-03-06].

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.

MINISTERSTVO FINANCIÍ SR, 2022. *Komentár 2022/7*. Online. Dostupné z: https://www.mfsr.sk/files/archiv/23/2022_7_Inflacia.pdf. [cit. 2025-03-06].

MINISTERSTVO PÔDOHOSPODÁRSTVA A ROZVOJA VIDIEKA SR, 2022. *Spoločná poľnohospodárska politika 2023-2027*. Online. Dostupné z: <https://www.mpsr.sk/europska-komisia-schvalila-slovensky-strategicky-plan-spolocnej-polnohospodarskej-politiky-na-roky-2023-2027/462---18431/>. [cit. 2025-03-06].

MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR, 2022. *Nezamestnanosť na Slovensku klesá piaty mesiac po sebe*. Online. Dostupné

z: <https://www.mpsvr.sk/sk/uvodna-stranka/informacie-media/aktuality/nezamestnanost-slovensku-klesa-piaty-mesiac-po-sebe.html>. [cit. 2025-03-06].

MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SR, 2024. *Slovensko dosiahlo historicky najnižšiu nezamestnanosť*. Online. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/uvodna-stranka/informacie-media/aktuality/slovensko-dosiahlo-historicky-najnizsiu-nezamestnanost.html>. [cit. 2025-03-06].

MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SR, 2025. *Európska zelená dohoda*. Online. Dostupné z: <https://minzp.sk/ezd/>. [cit. 2025-03-06].

MONTGOMERY, Douglas C., WOODALL, William H., 2008. *An overview of six sigma*. Online. International Statistical Review. Dostupné z: <https://research-ebSCO-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/c/amo32b/viewer/pdf/i7isw2rwr5?route=details> [cit. 2025-03-06].

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA, 2020. *Výročná správa NBS 2020*. Online. Dostupné z: https://www.nbs.sk/_img/documents/_publikacie/vyrocnasprava/protected/svk2020/vs2020_casta_kap1.pdf. [cit. 2025-02-06].

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA, 2021. *Rýchly komentár: Miera evidovanej nezamestnanosti*. Online. Dostupné z: https://www.nbs.sk/_img/documents/_komentare/2021/1222_rk_nez_20210121.pdf. [cit. 2025-03-06].

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA, 2021. *Výročná správa NBS 2021*. Online. Dostupné z: <https://nbs.sk/dokument/9e098430-0201-43b0-ae6c-d05f64ec90fa/stiahnut?force=false>. [cit. 2025-03-06].

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA, 2025. *Inflácia*. Online. Dostupné z: <https://nbs.sk/inflacia/>. [cit. 2025-03-06].

NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David a HALFAROVÁ, Petra, 2011. *Benchmarking: mýty a skutočnosť : model efektívneho učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

- PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PODNIKAJTE.SK, 2022. *Ako často sa menili top zákony ovplyvňujúce podnikanie v roku 2021?* Online. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/obchodne-pravo/top-zakony-ovplyvnujuce-podnikanie-2021>. [cit. 2025-03-06].
- PODNIKAJTE.SK, 2024. *ESG reporting na Slovensku od roku 2025*. Online. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/zakonne-povinnosti-podnikatela/esg-reporting-na-slovensku-od-2025>. [cit. 2025-03-06].
- POPESKO, Boris a PAPADAKI, Šárka, 2016. *Moderní metody řízení nákladů*. 2. Vyd. Grada. ISBN 978-80-271-9050-8. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/moderni-metody-rizeni-nakladu-1354/> [cit. 2025-03-06].
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2633-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-6-aktualizovane-vydani-5057/>. [2024-11-25].
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8947-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-a-strategicke-rizeni-ve-verejnych-sluzbach-2312/>. [2024-11-22].
- SME VOLBY, 2020. *Výsledky parlamentných volieb 2020*. Online. Dostupné z: <https://volby.sme.sk/parlamentne-volby/2020/vysledky>. [cit. 2025-02-04].

- SME VOLBY, 2023. *Výsledky parlamentných volieb 2023*. Online. Dostupné z: <https://volby.sme.sk/parlamentne-volby/2023/vysledky> [cit. 2025-02-05].
- SME VOLBY, 2024. *Výsledky prezidentských volieb 2024*. Online. Dostupné z: <https://volby.sme.sk/prezidentske-volby/2024/vysledky> [cit. 2025-02-05].
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2009. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7076-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikatelsky-plan-a-strategie-823/>. [2024-11-22].
- STATdat., 2025. *Priemerné ceny pohonných látok v SR (týždenné)*. Online. Dostupné z: https://statdat.statistics.sk/cognosex/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=
- SYNEK, Miloslav; SEDLÁČKOVÁ, Helena; SVOBODOVÁ, Ivana, 2002. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Online. Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodářská. Dostupné z: https://scholar.google.com/schhp?hl=sk&as_sdt=0,5
- ŠPIČKA, Jindřich, 2017. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-664-7.
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SR, 2025. *Produkty: Katalóg informatívnych správ*. Online. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/>. [cit. 2025-03-06].
- TERAZ.SK, 2020. *SLOVENSKO V ROKU 2020: Od volieb až po nového generálneho prokurátora*. Online. Dostupné z: <https://www.teraz.sk/slovensko/vyberova-chronologia-udalosti-na-dom/514145-clanok.html>. [cit. 2025-02-04].
- TERAZ.SK, 2024. *Štatistický úrad: Slovenská ekonomika skončila rok 2023 s rastom 1,1 %*. Online. Dostupné z: <https://www.teraz.sk/ekonomika/su-sr-slovenska-ekonomika-skoncila/779584-clanok.html>. [cit. 2025-03-06].
- TJAHJONO, Benny a kol. 2010. *Six Sigma: a literature review*. Online. International Journal of Lean Six Sigma. ISSN 2040-4166. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/20401461011075017>. [cit. 2025-03-07].

TÓTH, Endre a PETRŮ, Naděžda, 2017. *Strategické řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. ISBN 978-80-7408-151-4.

TREND, 2023. *Inovácie sú možné aj v tradičnom prostredí poľnohospodárstva*. Online. Dostupné z: <https://www.trend.sk/trend-archiv/inovacie-su-mozne-aj-tradicnom-prostredi-polnohospodarstva?>. [cit. 2025-03-01].

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.

Výročná správa 2023 - INTERAGROS, a. s., 2024. Online. FinStat. AB Audit&Consulting. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/47681659/zavierka>. [cit. 2025-03-06].

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

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZALAI, Karol a kol., 2016. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 9. vyd. Bratislava: Sprint 2. ISBN 978-80-89710-22-5.

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Prostredie organizácie	22
Obrázok č. 2: Logo spoločnosti INTERAGROS.....	35
Obrázok č. 3: Organizačná štruktúra	36
Obrázok č. 4: Logo spoločnosti ENAGRO	37
Obrázok č. 5: Vývoj HDP.....	51
Obrázok č. 6: Vývoj nezamestnanosti	52
Obrázok č. 7: Vývoj inflácie.....	52
Obrázok č. 8: Strategická mapa	75
Obrázok č. 9 Skóre pravdepodobnosti.....	84
Obrázok č. 10: Skóre dopadu.....	85
Obrázok č. 11: Matica rizík	85
Obrázok č. 12: Matica rizík po ošetroení.....	87

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka č. 1: Vývoj tržieb a výsledku hospodárenia.....	38
Tabuľka č. 2: Výsledok hospodárenia.....	38
Tabuľka č. 3: Okamžitá likvidita	39
Tabuľka č. 4: Pohotová likvidita.....	40
Tabuľka č. 5: Bežná likvidita.....	40
Tabuľka č. 6: Obrat celkových aktív.....	42
Tabuľka č. 7: Doba obratu pohľadávok	42
Tabuľka č. 8: Doba obratu záväzkov	43
Tabuľka č. 9: Stupeň zadlženosti	44
Tabuľka č. 10: Úrokové krytie.....	45
Tabuľka č. 11: Rentabilita celkového kapitálu	46
Tabuľka č. 12: Rentabilita vlastného kapitálu	46
Tabuľka č. 13: Rentabilita tržieb.....	47
Tabuľka č. 14: SWOT analýza.....	63
Tabuľka č. 15: IFE matica.....	64
Tabuľka č. 16: EFE matica	65
Tabuľka č. 17: Časový harmonogram projektu	68
Tabuľka č. 18: Rozpočet projektu.....	70
Tabuľka č. 19: Ukazovatele a cieľové hodnoty finančnej perspektívy.....	76
Tabuľka č. 20: Ukazovatele a cieľové hodnoty zákaznickej perspektívy.....	77
Tabuľka č. 21: Ukazovatele a cieľové hodnoty perspektívy interných procesov	79
Tabuľka č. 22: Ukazovatele a cieľové hodnoty perspektívy učenia sa a rastí	80
Tabuľka č. 23: Strategické aktivity a iniciatívy	81
Tabuľka č. 24: Analýza rizík.....	84
Tabuľka č. 25: Ošetrenie rizík.....	86

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf č. 1: Vývoj likvidity.....	41
Graf č. 2: Porovnanie doby obratu pohľadávok a záväzkov.....	44
Graf č. 3: Vývoj rentability.....	47
Graf č. 4: Porovnanie hodnôt rizík.....	87

ZOZNAM POUŽITÝCH VZORCOV

Vzorec č. 1: Ukazovateľ okamžitej likvidity	30
Vzorec č. 2: Ukazovateľ pohotovej likvidity	30
Vzorec č. 3: Ukazovateľ bežnej likvidity	31
Vzorec č. 4: Ukazovateľ stupňa zadlženosti	32
Vzorec č. 5: Ukazovateľ úrokového krytia	32
Vzorec č. 6: Ukazovateľ obratu celkových aktív	32
Vzorec č. 7: Ukazovateľ doby obratu pohľadávok	33
Vzorec č. 8: Ukazovateľ doby obratu záväzkov	33
Vzorec č. 9: Ukazovateľ ROA	34
Vzorec č. 10: Ukazovateľ ROE	34
Vzorec č. 11: Ukazovateľ ROS	34

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Súvaha spoločnosti INTERAGROS - Aktíva 1. časť	I
Príloha č. 2: Súvaha spoločnosti INTERAGROS - Aktíva 2. časť	II
Príloha č. 3: Súvaha spoločnosti INTERAGROS - Pasíva 1. časť	III
Príloha č. 4: Súvaha spoločnosti INTERAGROS - Pasíva 2. časť	IV
Príloha č. 5: Výkaz ziskov a strát spoločnosti INTERAGROS 1. časť	V
Príloha č. 6: Výkaz ziskov a strát spoločnosti INTERAGROS 2. časť	VI

Príloha č. 1: Súvaha spoločnosti INTERAGROS - Aktíva 1. časť

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov INTERAGROS, a. s. za obdobie 2019-2023)

SÚVAHA (v €)						
označ.	STRANA AKTÍV	2019	2020	2021	2022	2023
	Spolu majetok	70 537 712	72 087 687	103 851 605	140 287 709	106 239 438
A	Neobežný majetok	11 724 348	13 297 051	14 652 630	14 435 659	18 893 885
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet	7 908 971	6 409 076	4 941 567	3 511 386	2 132 825
A.I.1	Aktivované náklady	0	0	0	0	0
A.I.2	Software	75 749	103 420	100 578	96 515	194 414
A.I.3	Oceniťelné práva	0	0	0	0	0
A.I.4	Goodwill	7 833 222	6 266 656	4 700 012	3 133 367	1 566 723
A.I.5	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok	0	0	3 642	13 869	9 751
A.I.6	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok	0	39 000	137 335	267 635	361 937
A.I.7	Poskytnuté preddavky na dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0	0
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet	3 126 275	6 226 687	8 793 700	9 959 905	8 991 555
A.II.1	Pozemky	127 236	309 471	608 531	614 884	614 884
A.II.2	Stavby	1 756 870	4 023 678	3 864 436	6 548 248	6 476 763
A.II.3	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	1 242 169	1 881 855	1 554 877	2 439 743	1 855 937
A.II.4	Pestovateľské celky trvalých porastov	0	0	0	0	0
A.II.5	Základné stádo a ťažné zvieratá	0	0	0	0	0
A.II.6	Ostatný dlhodobý hmotný majetok	0	0	0	0	0
A.II.7	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	0	11 683	2 738 016	357 030	43 971
A.II.8	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok	0	0	27 840	0	0
A.II.9	Opravná položka k nadobudnutému majetku	0	0	0	0	0
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet	689 102	661 288	917 363	964 368	7 769 505
A.III.1	Podielové cenné papiere a podiely v prepojených účtovných jednotkách	436 997	408 982	380 667	958 806	7 763 943
A.III.2	Podielové cenné papiere a podiely s podielovou účasťou okrem v prepojených účtovných jednotkách	0	0	0	0	0
A.III.3	Ostatné realizovateľné cenné papiere a podiely	0	0	0	0	0
A.III.4	Pôžičky prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
A.III.5	Pôžičky v rámci podielovej účasti okrem prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
A.III.6	Ostatné pôžičky	0	0	0	0	0
A.III.7	Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0	0
A.III.8	Pôžičky a ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok	252 105	252 306	254 556	0	0
A.III.9	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok	0	0	0	0	0
A.III.10	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok	0	0	282 140	5 562	5 562
A.III.11	Poskytnuté preddavky na dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0	0
B	Obežný majetok	58 209 522	58 369 693	89 154 583	125 469 012	87 219 735
B.I.	Zásoby súčet	25 252 639	28 231 193	60 065 506	78 775 310	26 913 944
B.I.1	Materiál	1 897	1 897	3 148	2 391	1 970
B.I.2	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	0	0	0	0	0
B.I.3	Výrobky	0	0	0	0	0
B.I.4	Zvieratá	0	0	0	0	0
B.I.5	Tovar	23 714 039	27 703 036	58 904 956	78 317 223	26 476 708
B.I.6	Poskytnuté preddavky na zásoby	1 536 703	526 260	1 157 402	455 696	435 266

Príloha č. 2: Súvaha spoločnosti INTERAGROS - Aktíva 2. časť

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov INTERAGROS, a. s. za obdobie 2019-2023)

B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet	114 998	2 074	0	1 893 666	0
B.II.1	Pohľadávky z obchodného styku súčet	2 026	2 074	0	0	0
B.II.1.a	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.II.1.b	Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.II.1.c	Ostatné pohľadávky z obchodného styku	2 026	2 074	0	0	0
B.II.2	Čistá hodnota zákazky	0	0	0	0	0
B.II.3	Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám	112 972	0	0	0	0
B.II.4	Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.II.5	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu	0	0	0	0	0
B.II.6	Pohľadávky z derivátových operácií	0	0	0	0	0
B.II.7	Iné pohľadávky	0	0	0	0	0
B.II.8	Odložená daňová pohľadávka	0	0	0	1 893 666	0
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	32 797 977	30 122 707	29 071 685	44 787 249	60 199 536
B.III.1	Pohľadávky z obchodného styku súčet	32 731 385	30 070 036	29 056 223	41 489 479	59 415 264
B.III.1.a	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	7 050
B.III.1.b	Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.III.1.c	Ostatné pohľadávky z obchodného styku	32 731 385	30 070 036	29 056 223	41 489 479	59 408 214
B.III.2	Čistá hodnota zákazky	0	0	0	0	0
B.III.3	Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	2 606 555	0
B.III.4	Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.III.5	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu	12 129	12 129	0	0	0
B.III.6	Sociálne poistenie	0	0	0	0	0
B.III.7	Daňové pohľadávky a dotácie	0	0	0	642 704	677 471
B.III.8	Pohľadávky z derivátových operácií	0	0	0	0	71 375
B.III.9	Iné pohľadávky	54 463	40 542	15 462	48 511	35 426
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok súčet	0	0	0	0	0
B.IV.1	Krátkodobý finančný majetok v prepojených účtovných jednotkách	0	0	0	0	0
B.IV.2	Krátkodobý finančný majetok bez krátkodobého finančného majetku v prepojených účtovných jednotkách	0	0	0	0	0
B.IV.3	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely	0	0	0	0	0
B.IV.4	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0	0
B.V.	Finančné účty súčet	43 908	13 719	17 392	12 787	106 255
B.V.1	Peniaze	1 210	1 511	783	1 524	782
B.V.2	Účty v bankách	42 698	12 208	16 609	11 263	105 473
C	Časové rozlíšenie súčet	603 842	420 943	44 392	383 038	125 818
C.1	Náklady budúcich období dlhodobé	0	0	2 268	4 495	3 112
C.2	Náklady budúcich období krátkodobé	44 429	38 843	42 124	57 035	59 519
C.3	Príjmy budúcich období dlhodobé	0	0	0	0	0
C.4	Príjmy budúcich období krátkodobé	559 413	382 100	0	321 508	63 187

Príloha č. 3: Súvaha spoločnosti INTERAGROS - Pasíva 1. časť

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov INTERAGROS, a. s. za obdobie 2019-2023)

SÚVAHA (v €)						
označ.	STRANA PASÍV	2019	2020	2021	2022	2023
	Spolu vlastné imanie a záväzky	70 537 712	72 087 687	103 851 605	140 287 709	106 239 438
A	Vlastné imanie	6 490 207	9 765 339	15 648 591	13 236 924	9 895 663
A.I	Základné imanie súčet	4 025 000	4 025 000	4 025 000	4 025 000	4 025 000
A.I.1	Základné imanie	4 025 000	4 025 000	4 025 000	4 025 000	4 025 000
A.I.2.	Zmena základného imania	0	0	0	0	0
A.I.3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie	0	0	0	0	0
A.II	Emisné ážio	0	0	0	0	0
A.III.	Ostatné kapitálové fondy	2 874 140	2 874 140	2 874 140	2 874 140	2 874 140
A.IV.	Zákonné rezervné fondy	805 000	805 000	805 000	805 000	805 000
A.IV.1.	Zákonný rezervný fond a nedeliteľný fond	805 000	805 000	805 000	805 000	805 000
A.IV.2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely	0	0	0	0	0
A.V.	Ostatné fondy zo zisku	0	0	0	0	0
A.V.1.	Štatutárne fondy	0	0	0	0	0
A.V.2	Ostatné fondy	0	0	0	0	0
A.VI.	Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet	-307 573	-335 588	-363 903	-390 765	71 375
A.VI.1.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov súčet	-307 573	-335 588	-363 903	-390 765	71 375
A.VI.2.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí	0	0	0	0	0
A.VI.3.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splnutí a rozdelení	0	0	0	0	0
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	-2 445 779	-906 361	2 396 787	3 000 000	5 911 793
A.VII.1	Nerozdelený zisk z minulých rokov	0	0	2 396 787	3 000 000	5 923 549
A.VII.2	Neuhradená strata minulých rokov	-2 445 779	-906 361	0	0	-11 756
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	1 539 419	3 303 148	5 911 567	2 923 549	-3 791 645
B.	Záväzky	63 664 364	61 998 258	87 931 813	126 797 969	96 158 909
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet	1 532 130	1 857 453	927 747	23 318	285 204
B.I.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet	0	600 000	0	0	0
B.I.1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.I.1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.I.1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku	0	600 000	0	0	0
B.I.2.	Čistá hodnota zákazky	0	0	0	0	0
B.I.3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.I.5.	Ostatné dlhodobé záväzky	0	0	0	0	0
B.I.6.	Dlhodobé prijaté preddavky	0	0	0	0	0
B.I.7.	Dlhodobé zmenky na úhradu	0	0	0	0	0
B.I.8.	Vydané dlhopisy	0	0	0	0	0
B.I.9.	Záväzky zo sociálneho fondu	28 042	13 683	15 280	23 318	27 683
B.I.10.	Iné dlhodobé záväzky	0	0	0	0	0
B.I.11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií	0	0	0	0	0
B.I.12.	Odložený daňový záväzok	1 504 088	1 243 770	912 467	0	257 521

Príloha č. 4: Súvaha spoločnosti INTERAGROS - Pasíva 2. časť

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov INTERAGROS, a. s. za obdobie 2019-2023)

B.II.	Dlhodobé rezervy	0	0	0	0	0
B.II.1.	Zákonné rezervy	0	0	0	0	0
B.II.2.	Ostatné rezervy	0	0	0	0	0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	2 100 000	3 027 712	3 436 009	5 256 541	4 586 401
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet	14 854 584	16 601 067	21 967 724	29 562 543	31 987 688
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet	5 396 069	9 680 114	20 296 159	21 601 818	20 280 741
B.IV.1.a	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	80 922
B.IV.1.b	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám	0	0	0	0	0
B.IV.1.c	Ostatné záväzky z obchodného styku	5 396 069	9 680 114	20 296 159	21 601 818	20 199 819
B.IV.2.	Čistá hodnota zákazky	0	0	0	0	0
B.IV.3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám	6 043 595	0	0	0	5 557 648
B.IV.4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám	0	4 035 951	0	5 308 354	5 308 354
B.IV.5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu	10 490	10 490	8 490	0	0
B.IV.6.	Záväzky voči zamestnancom	281 475	272 587	309 531	355 719	282 219
B.IV.7.	Záväzky zo sociálneho poistenia	147 669	148 003	168 009	189 438	167 520
B.IV.8.	Daňové záväzky a dotácie	529 427	1 374 322	1 185 074	2 101 828	389 309
B.IV.9.	Záväzky z derivátových operácií	0	0	0	0	0
B.IV.10	Iné záväzky	2 445 859	1 079 600	461	5 386	1 897
B.V.	Krátkodobé rezervy	92 968	93 175	102 712	243 235	37 615
B.V.1.	Zákonné rezervy	85 667	88 360	87 117	146 040	24 877
B.V.2.	Ostatné rezervy	7 301	4 815	15 595	97 195	12 738
B.VI.	Bežné bankové úvery	45 084 682	40 418 851	61 497 621	91 712 332	59 262 001
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci	0	0	0	0	0
C.	Časové rozlíšenie súčet	383 141	324 090	271 201	252 816	184 866
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé	0	0	0	0	0
C.2.	Výdavky budúcich období krátkodobé	2 421	0	0	26 273	2 980
C.3.	Výnosy budúcich období dlhodobé	325 848	271 201	226 543	181 885	137 228
C.4.	Výnosy budúcich období krátkodobé	54 872	52 889	44 658	44 658	44 658

Príloha č. 5: Výkaz ziskov a strát spoločnosti INTERAGROS 1. časť

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov INTERAGROS, a. s. za obdobie 2019-2023)

VÝKAZ ZISKOV A STRÁT (v €)						
označ.	POLOŽKY	2019	2020	2021	2022	2023
*	Čistý obrat	220 840 317	173 623 760	41 052 635	470 157 629	387 559 605
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	221 344 332	173 749 256	42 969 585	473 393 642	389 934 183
I.	Tržby z predaja tovaru	218 271 113	171 659 002	40 607 560	467 366 591	380 616 355
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	0	0	-120	0	0
III.	Tržby z predaja služieb	2569204	1964758	445195	2791038	6943250
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	0	0	0	0	0
V.	Aktivácia	0	0	0	0	0
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu	16 658	493	1 000	25 309	38 120
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	487 357	125 003	1 915 950	3 210 704	2 336 458
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu	219 314 739	172 410 734	41 485 852	468 270 129	387 280 714
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	208 028 933	164 750 188	35 744 643	432 078 808	378 110 070
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	664 311	533 401	260 407	1 112 943	1 114 233
C.	Opravné položky k zásobám	0	-1 119 957	1 119 957	11 372 869	-11 372 869
D.	Služby	4 333 621	3 059 214	1 338 990	10 932 970	10 090 385
E.	Osobné náklady	3 774 056	3 310 077	803 692	5 514 576	4 753 379
E.1.	Mzdové náklady	2 764 642	2 438 891	584 605	4 044 593	3 402 018
E.2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva	0	0	0	0	0
E.3.	Náklady na sociálne poistenie	927 332	796 058	198 750	1 313 695	1 172 703
E.4.	Sociálne náklady	82 082	75 128	20 337	156 288	178 658
F.	Dane a poplatky	29 940	25 957	20 427	36 484	33 766
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	1 923 939	1 840 577	268 624	2 471 143	2 641 088
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku	1 923 939	1 840 577	268 624	2 471 143	2 641 088
G.2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	0	0	0	0	0
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	0	0	1 000	8 250	2 147
I.	Opravné položky k pohľadávkam	68 805	-141 469	64 792	-33 988	8 450
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	491 134	152 746	1 863 320	4 776 074	1 900 065
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	2 029 593	1 338 522	1 483 733	5 123 513	2 653 469
*	Pridaná hodnota	7 813 452	6 400 914	2 588 638	14 660 039	9 617 786
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu	808 059	5 161	1 251 691	26 686	32 568

Príloha č. 6: Výkaz ziskov a strát spoločnosti INTERAGROS 2. časť

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov INTERAGROS, a. s. za obdobie 2019-2023)

VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	0	0	1 216 000	0	0
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku	791 873	0	0	0	0
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek	791 873	0	0	0	0
IX.2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek	0	0	0	0	0
IX.3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov	0	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet	0	0	0	0	0
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek	0	0	0	0	0
X.2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek	0	0	0	0	0
X.3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
XI.	Výnosové úroky	2 886	2 746	35 691	26 016	5 768
XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek	880	2 647	0	6 455	5 241
XI.2.	Ostatné výnosové úroky	2 006	99	35 691	19 561	527
XII.	Kurzové zisky	12 969	624	0	670	1 712
XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií	0	0	0	0	25 088
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	331	1 791	0	0	0
**	Náklady na finančnú činnosť spolu	853 250	667 719	1 442 011	1 305 751	4 326 494
K.	Predané cenné papiere a podiely	0	0	1 094 449	0	0
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0	0
M.	Opravné položky k finančnému majetku	0	0	0	0	386 266
N.	Nákladové úroky	752 267	566 121	263 916	1 119 133	3 782 210
N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky	41 140	12 735	0		107 649
N.2.	Ostatné nákladové úroky	711 127	553 386	263 916	1 119 133	3 674 561
O.	Kurzové straty	18 599	2 941	8	111 073	31 660
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie	0	0	0	0	28 138
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	82 384	98 657	83 638	75 545	98 220
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-45 191	-662 558	-190 320	-1 279 065	-4 293 926
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	1 984 402	675 964	1 293 413	3 844 448	-1 640 457
R.	Daň z príjmov	444 983	160 222	331 179	920 899	2 151 188
R.1.	Daň z príjmov splatná	778 403	258 421	677 229	3 727 032	
R.2.	Daň z príjmov odložená	-333 420	-98 199	-346 050	-2 806 133	2 151 188
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom	0	0	0	0	0
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	1 539 419	515 742	962 234	2 923 549	-3 791 645