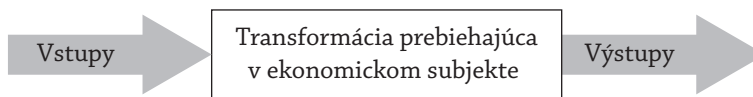


- *digitálna ekonomika (The Digital Economy)* – súvisí s rýchlym nástupom a prenikaním informačných a komunikačných technológií do všetkých oblastí ľudskej činnosti, čo vyžaduje i nové pohľady na faktory ovplyvňujúce vývoj a úspešnosť ekonomiky.

Tradičnými pohľadmi, od ktorých sa odvíja pojem ekonomika, sú pohľady na ekonomiku ako na hospodárstvo a hospodárenie.

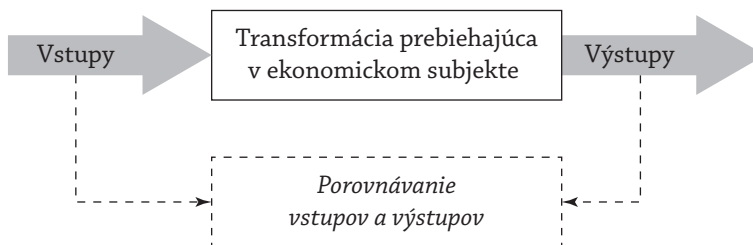
Pojem **hospodárstvo** sa vo veľkej miere zhoduje s pojmom ekonomika. Vzťahuje sa na určitý subjekt (ako hospodárstvo podniku, organizácie, inštitúcie, spoločenstva a pod.). Pochopiť pojem hospodárstvo vo vzťahu ku konkrétnemu subjektu nám pomerne jednoduchým spôsobom umožňuje predstaviť si tento subjekt ako systém, do ktorého vchádzajú vstupy, pričom úlohou hospodárstva je transformovať tieto vstupy na výstupy (obr. 1.1).



Obrázok 1.1 **Systémový pohľad na hospodárstvo subjektu**

Pri pohľade na hospodárstvo subjektu ako ekonomického systému (podnik, organizáciu, inštitúciu) sledujeme, ako sa jeho materiálové, energetické, pracovné, finančné, informačné vstupy a pod. transformujú na výstupy, vnímané ako produkty (výrobky alebo služby).

Pojem **hospodárenie** rovnako úzko súvisí s pojmom ekonomika. Vyjadruje starostlivosť, spravovanie alebo gazdovanie s majetkom, jeho účinné využívanie a zveľaďovanie. Najvhodnejším spôsobom, ako hodnotiť hospodárenie ekonomického subjektu, je porovnávanie jeho vstupov a výstupov (obr. 1.2).



Obrázok 1.2 **Pohľad na hospodárenie ekonomického subjektu**

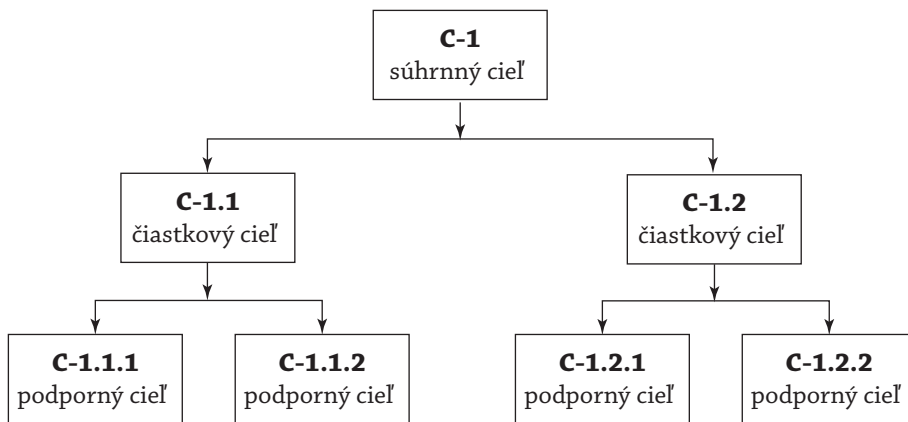
Medzi základné kritériá, ktoré ekonomika pri hodnotení hospodárenia ekonomických subjektov uplatňuje, patria vzťahy označené pojmi hospodárnosť, efektívnosť a účelnosť, pričom každý z nich má svoj špecifický ekonomický obsah.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> MAJTÁN, Š. a kol. 2009. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint dva, 2009, s. 106.

Už zakladatelia klasickej teórie manažmentu zdôrazňovali, že základom budúcich úspechov je predovšetkým **plánovanie** v zmysle predvídania. *Plán* v zjednodušenej podobe predstavuje integrovanú sústavu cieľov a postupov na ich dosahovanie. Preto je dôležité mať vytvorenú predstavu o očakávaných budúcich ekonomických výsledkoch a tieto predstavy potom premietnuť do súhrnných cieľov.

Súhrnný cieľ podniku možno dosiahnuť rôznymi cestami. Už pri jednoduchom pohľade na ekonomiku si možno predstaviť, že súhrnným cieľom môže byť zisk a na jeho dosiahnutie existujú minimálne dve základné cesty, a to rast tržieb a pokles nákladov. Preto, ak si za cieľ stanovíme dosiahnuť určitý objem zisku, je možné si následne stanoviť aj čiastkové ciele, ktoré budú vyjadrovať plánované hodnoty tržieb a nákladov. V ďalšom kroku je možné v prípade tržieb stanoviť ešte podrobnejšie čiastkové ciele, týkajúce sa množstva výrobkov a dosahovaných cien na trhu. Podobne možno stanoviť detailnejšie ciele z oblasti nákladov, napríklad množstvo vyrobených výrobkov a k tomu náklady na jeden kus výrobku.

Naznačeným spôsobom, pri ktorom postupujeme smerom od vrcholových cieľov podniku k čiastkovým cieľom vo viacerých stupňoch rozkladu, je možné sa v rámci plánovania dopracovať k celej sústave cieľov, ktoré predstavujú základ na tvorbu plánu podniku (obr. 2.5).



Obrázok 2.5 **Integrovaná sústava cieľov v rámci plánu podniku**

Druhou fázou procesu manažmentu je **organizovanie**, ktoré nadväzuje na plánovanie. Ak sme si v pláne stanovili ciele a zvolili cesty na ich dosiahnutie, tak tomuto treba prispôbiť organizáciu, aby sme touto cestou podporili dosahovanie cieľov. Napríklad, ak chceme podporiť rast predaja našich produktov na trhu, mali by sme vytvoriť útvar marketingu a vytvoriť v tomto útvere pozície pre tých, ktorí budú rozvíjať a uplatňovať marketing. Podobne, ak chceme ísť cestou inovácií, mali by sme v organizačnej štruktúre podniku vytvoriť útvar výskumu a vývoja, ktorý bude naše produkty a postupy inovovať. Bez zmien v organizácii sa nám iba ťažko bude dať dosahovať nové ambiciózne ciele, ktoré sme si pre budúce obdobie stanovili. Bez kvalitného organizovania nemožno očakávať dosiahnutie stanovených ambiciózných ekonomických cieľov.

- za najmenej likvidný je považovaný dlhodobý majetok (jeho premena na peniaze by vyžadovala predaj tohto majetku, čo sa využíva iba v krajnom prípade, pretože takéto riešenie ohrozuje schopnosť realizovať transformačný proces).

Na základe toho rozlišujeme niekoľko **ukazovateľov likvidity**:

- **Pohotová likvidita**, nazývaná aj ako likvidita prvého stupňa (vzťah 3.5), vyjadruje mieru schopnosti podniku vyrovnáť okamžité splatné záväzky z peňazí uložených na účte:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{peniaze}}{\text{okamžité splatné záväzky}} \quad (\text{vzťah 3.5})$$

- **Bežná likvidita**, nazývaná aj ako likvidita druhého stupňa (vzťah 3.6), vyjadruje schopnosť podniku hradiť krátkodobé záväzky relatívne vysoko likvidným obežným majetkom, a to peniazmi na účte a pohľadávkami, ktoré sa v relatívne krátkom čase premenia rovnako na peniaze:

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{krátkodobý majetok (bez zásob)}}{\text{krátkodobé záväzky}} \quad (\text{vzťah 3.6})$$

- **Celková likvidita**, nazývaná aj ako likvidita tretieho stupňa (vzťah 3.7), vyjadruje schopnosť podniku uhrádzať si krátkodobé záväzky celým svojim obežným (krátkodobým) majetkom:

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{krátkodobý majetok (celkom)}}{\text{krátkodobé záväzky}} \quad (\text{vzťah 3.7})$$

### 3.3 EFEKTÍVNOSŤ VYUŽITIA MAJETKU A ZDROJOV VLOŽENÝCH DO MAJETKU

Úlohou manažérov nie je iba sledovať vývoj majetku a zdrojov jeho financovania, vyhodnocovať ich štruktúru, skúmať vybilancovanosť medzi celkovým majetkom a zdrojmi jeho financovania alebo ich jednotlivými položkami, ale predovšetkým sledovať, vyhodnocovať a svojimi rozhodnutiami prispievať k zvyšovaniu efektívnosti využívania majetku podniku, a tým i finančných zdrojov podniku.

#### 3.3.1 HODNOTENIE VYBILANCOVANOSTI MAJETKU A FINANČNÝCH ZDROJOV PODNIKU

Vzájomná vybilancovanosť medzi majetkom a zdrojmi jeho financovania je podmienená už samotnou súvahou ako finančnou bilanciou, v rámci ktorej sa vždy, t. j. v každom momente, musí ľavá strana (majetok, resp. aktíva) rovnať pravej strane (zdrojom jeho financovania, resp. pasívam). V prípade vznikajúcej nerovnováhy medzi majetkom (aktívami) a zdrojmi jeho financovania (pasívami) sa vybilancovanosť súvahy zabezpečuje

Napriek nedokonalosti kalkulačného členenia nákladov a predpokladanej nepresnosti zostavovaných plánových, operatívnych i výsledných kalkulácií manažéri využívajú tento pohľad na náklady v rámci svojho manažérskeho rozhodovania, v záujme podporiť snahu o dosahovanie priaznivých súhrnných ekonomických výsledkov podniku. Slabé miesta, týkajúce sa rozvrhovania režijných nákladov, sa snažia eliminovať buď podrobnejšími analýzami, pri ktorých sa snažia vytvárať i alternatívne pohľady na nákladovosť a ziskovosť produktov, alebo využívajú i ďalšie možnosti kalkulovania nákladov. Jednou z takých možností je tzv. *kalkulovanie s neúplnými nákladmi*.

#### 4.2.2 KALKULOVANIE S NEÚPLNÝMI NÁKLADMI

Podľa už uvedeného medzi slabé miesta tradičného kalkulačného členenia nákladov a tvorby kalkulácií nákladov produktov na tradičnom princípe patrí rozvrhovanie nepriamych, resp. režijných nákladov. Toto slabé miesto ovplyvňuje nielen pohľad na náklady produktu, ale predovšetkým skresľuje pohľad na zisk produktu, čím výrazne ovplyvňuje i rozhodovanie manažérov. Ak majú manažéri uskutočňovať dôležité plánovacie rozhodnutia alebo operatívne riešiť problém súvisiaci s dosahovanými súhrnnými ekonomickými výsledkami podniku a pritom nemôžu plne dôverovať informáciám, ktoré im poskytujú kalkulácie o zisku a ziskovosti konkrétnych produktov, dostávajú sa do ťažko riešiteľných situácií.

Na názornosť si môžeme porovnať tri rôzne kalkulácie toho istého produktu vytvorené použitím troch rôznych rozvrhových základní na rozvrhovanie nepriamych (režijných) nákladov, ktorými sú: A – priamy materiál, B – celkové priame náklady, C – priame mzdy (obr. 4.12).

Priame (jednotkové) náklady	Priame (jednotkové) náklady	Priame (jednotkové) náklady
Nepriame (režijné) náklady	Nepriame (režijné) náklady	Nepriame (režijné) náklady
ZISK	ZISK	ZISK
<i>Rozvrhová základňa A</i>	<i>Rozvrhová základňa B</i>	<i>Rozvrhová základňa C</i>

Obrázok 4.12 **Pohľad na zisk produktu pri použití odlišných rozvrhových základní**

### 5.2.2 PRIAMA METÓDA ZISŤOVANIA CASH FLOW

Pri uplatnení priamej metódy zisťovania cash flow sa postupuje tak, že vychádzame z jednotlivých položiek nákladov a výnosov z výkazu ziskov a strát, pričom vyhodnocujeme prírastky a úbytky na stranách aktív a pasív súvahy a transformujeme ich do podoby príjmov a výdavkov.

Ako názorný príklad na naznačenie súvislosti medzi položkami vo výkaze ziskov a strát s položkami súvahy, z ktorých možno zistiť ich vplyv na cash flow, je možné uviesť pohyby v oblasti prevádzkovej činnosti.<sup>115</sup>

Na **cash flow z prevádzkovej činnosti** pôsobia pozitívne (+) alebo negatívne (-), napríklad uvedené zmeny:

- zvyšovanie stavu zásob materiálu na sklade (znižujú cash flow),
- zvyšovanie stavu nedokončenej výroby (znižujú cash flow),
- zvyšovanie stavu zásob hotových výrobkov (znižujú cash flow),
- zvyšovanie stavu pohľadávok (znižujú cash flow),
- znižovanie záväzkov voči veriteľom (znižujú cash flow),
- + pokles stavu zásob (zvyšujú cash flow),
- + pokles stavu pohľadávok (zvyšujú cash flow),
- + zvyšovanie záväzkov voči veriteľom (zvyšujú cash flow) a pod.

Na **cash flow z finančnej oblasti** pôsobia napríklad uvedené zmeny pozitívne (+) alebo negatívne (-):

- + prijaté dlhodobé pôžičky (zvyšujú cash flow),
- + prijaté krátkodobé úvery (zvyšujú cash flow),
- + emisie nových akcií (zvyšujú cash flow),
- + výnosy z prijatých dividend (zvyšujú cash flow),
- + účtovne vykazované odpisy (zvyšujú cash flow),
- platby za zrealizované investície do dlhodobého majetku (znižujú cash flow),
- splátky dlhodobých úverov (znižujú cash flow),
- splátky krátkodobých úverov (znižujú cash flow),
- úhrada úrokov (znižuje cash flow),
- vyplácanie dividend akcionárom (znižuje cash flow).

Priama metóda poskytuje takto prehľad o príjmoch a výdavkoch, vplývajúcich na tvorbu cash flow.

### 5.2.3 NEPRIAMA METÓDA ZISŤOVANIA CASH FLOW

Pri nepriamej metóde zostavovania výkazu cash flow je postup odvodený od vykazaného čistého zisku za bežné obdobie upravovaného o položky ovplyvňujúce cash flow (CF).

<sup>115</sup> PAPULA, J. – PAPULOVÁ, E. 2013. *Základy manažérskej ekonomiky*. Bratislava : Kartprint, 2013, s. 121-122.

Takéto vzťahy sa uplatňujú napríklad pri zisťovaní ukazovateľov pridaná hodnota, EBITDA a pod.

### 6.3.2 MULTIPLIKATÍVNE VZŤAHY MEDZI UKAZOVATEĽMI

V rámci analytických postupov, pri ktorých chceme pátrať po vplyve dôležitých faktorov a sledovať ich vzájomné vzťahy a súvislosti, sú vhodné multiplikatívne rozklady ukazovateľov, ktoré sú založené na nasledujúcich vzťahoch:

$$U = U_1 \times U_2 \quad (\text{vzťah 6.30})$$

alebo

$$U = \frac{U_1}{U_2} \quad (\text{vzťah 6.31})$$

Ako názorný príklad môžeme uviesť rozklad ukazovateľa rentability aktív  $Z/A$  (ROA), ktorý možno rozložiť na ukazovateľ rentability tržieb ( $Z/T$ ) a obrat aktív ( $T/A$ ):

$$\frac{Z}{A} = \frac{Z}{T} \times \frac{T}{A} \quad (\text{vzťah 6.32})$$

Podľa uvedeného vzťahu je rentabilita aktív závislá od dvoch základných faktorov, ktorými sú rentabilita tržieb (zisková marža) a obrat aktív. Pomocou analýzy možno zistiť:

- či sa na poklese ziskovosti aktív podieľala výraznejšie dosahovaná rentabilita tržieb, alebo sme v podniku zaznamenali výraznejší negatívny vývoj u obratu aktív;
- podobne, ak hľadáme cesty, ako do budúcnosti zvýšiť ziskovosť aktív, či predpokladáme väčšie rezervy v prípade ziskovosti tržieb, alebo by bolo potrebné skôr hľadať možnosti, ako zvýšiť obrat aktív.

Pri multiplikatívnych vzťahoch môžu existovať i viacnásobné multiplikatívne prepojenia, napríklad pri analýze rentability vlastného imania ( $Z/VI$ ):

$$\frac{Z}{VI} = \frac{Z}{T} \times \frac{T}{A} \times \frac{A}{VI} \quad (\text{vzťah 6.33})$$

Podľa uvedeného vzťahu rentabilita vlastného imania ( $Z/VI$ ) je závislá od:

- **ziskovosti tržieb** ( $Z/T$ ), ak rastie ziskovosť tržieb, zvyšuje sa i rentabilita vlastného imania;
- **obratu aktív** ( $T/A$ ), pričom platí, že ak rastie obrat aktív, tak bude rásť rentabilita vlastného imania, a v prípade poklesu obratu aktív, poklesne i rentabilita vlastného imania;
- **finančnej páky** ( $A/VI$ ), ktorá vyjadruje stupeň zapojenia cudzieho kapitálu na financovaní aktív. Ak zapájame do financovania aktív i cudzí kapitál, tak čitateľ (aktíva) má vyššiu hodnotu ako menovateľ (vlastné imanie) a tento ukazovateľ má vyššiu hodnotu ako 1. Čím má ukazovateľ finančná páka vyššiu hodnotu, tým viac cudzieho kapitálu na krytie aktív využívame, tým podnik rastie rýchlejšie a v dôsledku toho rastie i rentabilita vlastného imania. Tento ukazovateľ manažéri označujú aj ako finančný akcelerátor rastu podniku, resp. akcelerátor rastu majetku podniku.

# 8

## PRAVIDLÁ FORMUJÚCE PROSTREDIE A SPRÁVANIE PODNIKOV

Faktory z makroprostredia môžu vytvárať pre subjekty v mikroprostredí **príležitosti**, na ktoré môžu tieto subjekty bezprostredne reagovať, môžu ich však i predvídať a vo pred sa na ne pripravovať. Okrem príležitostí z makroprostredia prichádzajú i hrozby, na ktoré je tiež možné bezprostredne reagovať alebo sa na ich vznik pripravovať. Práve odlišná schopnosť podnikov predvídať, pripravovať sa a reagovať na objavujúce sa príležitosti a hrozby spôsobuje, že medzi jednotlivými subjektmi existujú rozdiely v dosahovaných výsledkoch. Práve toto je dôvod, prečo manažéri podnikov, ktorí chcú doviest podnik k úspešnosti, nemôžu vplyvy z makroprostredia podceňovať, resp. ich skúmanie zanedbávať.

V rámci objavujúcich sa zmien z makroprostredia pôsobia i vplyvy, ktoré vnášajú do mikroprostredia a pre subjekty mikroprostredia pravidlá, poriadok a relatívnu stabilitu. Tieto vplyvy prichádzajú predovšetkým z politického, legislatívneho a ekonomického prostredia, ale nepochybne i z ďalších oblastí makroprostredia. V skutočnosti však ani tieto vplyvy, ktoré vytvárajú pravidlá, nie sú nemenné. Všetko sa mení, život je zmena. Tak, ako to už pred viac ako dva a pol tisícročím tvrdil známy grécky filozof Hérakleitos z Efezu (535 – 475 pred Kristom): „Panta Rhei.“ alebo „Dvakrát nevstúpiš do tej istej rieky.“

V tejto kapitole sa budeme venovať predovšetkým základným pravidlám zakotveným v legislatíve, ale i pravidlám a princípom prichádzajúcim z ekonomického prostredia.

### 8.1 OBCHODNÝ ZÁKONNÍK A ĎALŠIE LEGISLATÍVNE PRAVIDLÁ

Podobne, ako je tomu vo futbale, v hokeji alebo iných športoch, i v oblastiach, v ktorých pôsobia rôzne subjekty mikroprostredia, nie je možné pôsobiť a správať sa bez rešpektovania základných pravidiel. V niektorých oblastiach postačujú základné etické pravidlá, ale predovšetkým tam, kde dôležitú úlohu zohrávajú ekonomické výsledky a je viditeľný záujem subjektov o dosahovanie ekonomických výsledkov, je dôležité rešpektovať vymedzené pravidlá a svoje správanie usmerňovať v rámci nich.

Ciele sa v spolupráci s ostatnými zamestnancami špecifikujú a zapracúvajú do akčných plánov.

Plány pre jednotlivé hierarchické úrovne v sústave plánov podnikov sa nevytvárajú pod tlakom manažérov vyššej hierarchickej úrovne, ale ani len za aktívneho prispievania manažérov nižších hierarchických úrovní, ale na základe vzájomne prebiehajúceho dialógu medzi hierarchickými úrovňami. Práve tento dialóg má viesť k dosiahnutiu spoločných cieľov podniku, ale i k využitiu potenciálu, ktorý existuje vnútri podniku. Plány sú nielen takto spoločne vytvárané, ale i pravidelne vyhodnocované a ich výsledky prepájané s účinnou motiváciou a odmeňovaním, vzdelávaním a rozvojom zamestnancov.

### 9.1.2 TRADIČNÁ INDEXOVÁ METÓDA AKO METÓDA PLÁNOVANIA

Plánovanie ako jedna zo základných a tradičných manažérskych funkcií je dlhodobo podporované zo strany teórie manažmentu tým, že manažérom poskytuje analytické techniky a metódy plánovania.

Jednou zo základných metód plánovania, ktorá bola už tradične uplatňovaná v podnikoch, je *indexová metóda*.

Už zo samotného názvu tejto metódy vyplýva, že plány pre nasledujúce obdobie sú odvodzované od výsledkov podniku v predchádzajúcom období (napríklad v predchádzajúcom roku). Pri použití indexovej metódy sa snažíme buď udržať doterajšie tempo rastu základných ekonomických ukazovateľov, pomocou ktorých stanovujeme ciele v rámci podnikových plánov, alebo je naším cieľom tieto tempá rastu zrýchľovať.

Napríklad, ak sme v doterajšom období dosahovali hospodársky výsledok z hlavnej činnosti (zisk) v takej výške, ktorá ešte nespĺňa naše predstavy a chceme v budúcom období tento ukazovateľ zvýšiť, nestačí iba rast zisku do plánu zapracovať, ale je potrebné i hľadať vhodné cesty na dosiahnutie tohto cieľa. V takom prípade pomocou analýz zisťujeme, ktoré základné faktory ovplyvňujú výšku zisku. Pri hľadaní ciest, ako zvýšiť zisk, zisťujeme, že základnými faktormi ovplyvňujúcimi zisk sú tržby a ziskovosť tržieb (zisková marža), prípadne tržby a nákladovosť tržieb. Tieto faktory názorne zachytáva nasledujúci vzťah (vzťah 9.1):

$$\text{Zisk} = \text{tržby} \times \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}, \text{ resp. } \text{Zisk} = \text{tržby} \times \left( 1 - \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} \right) \quad (\text{vzťah 9.1})$$

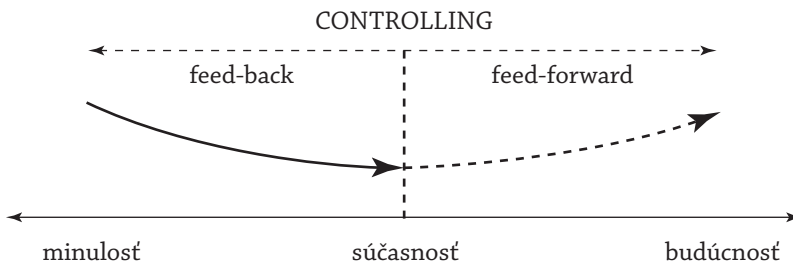
Podľa uvedeného vzťahu, ak chceme v budúcom období zvýšiť zisk napríklad o 10 % (indexom 1,1), máme niekoľko možností:

- a) buď zvýšime tržby o 10 % (indexom 1,1) a ziskovosť tržieb (ziskovú maržu) ponecháme na rovnakej úrovni ako v predchádzajúcom období, čo znamená, že sa nezmení ani nákladovosť. Ak sa nebude meniť ziskovosť, nebude sa meniť ani nákladovosť, ale s rastom tržieb sa zvýšia i náklady o 10 %. Za daných podmienok, ak do plánu zapracujeme rast tržieb o 10 % a ponecháme nezmenenú ziskovosť i nákladovosť, dosiahneme rast zisku o 10 %, resp. indexom rastu 1,1 (tab. 9.1).



**Preventívnosť controllingu** spočíva v jeho dôraze na predvídanie a prípravu na budúcnosť. Pri plnení tejto preventívnej funkcie controlling neustále sleduje prostredie, analyzuje, hodnotí a predvída možnosti zmien očakávaných v prostredí. Na základe získaných poznatkov o prebiehajúcich i očakávaných zmenách v prostredí pripravuje návrhy na účinné reakcie na tieto zmeny, čím manažérom naznačuje možné cesty k dosahovaniu stanovených cieľov.

Na rozdiel od tradičnej kontroly, ktorá bola založená na skúmaní a analýzach pôsobenia faktorov v minulosti a poukazovala na potrebu využívania rezerv a vyvarovania sa chýb a nedostatkov vyskytujúcich sa v minulosti, t. j. využívala predovšetkým tzv. spätnú väzbu (*feed-back*), controlling kladie dôraz na predvídanie a prípravu návrhov zmien ako reakciu na očakávané budúce zmeny v prostredí, pričom kladie dôraz na tzv. predstihovú väzbu (*feed-forward*), ktorá je znakom preventívnosti.



Obrázok 10.5 **Controlling založený na využívaní spätnej i predstihovej väzby**

Podľa uvedeného controlling je založený prioritne na uplatňovaní pohľadov do budúcnosti, t. j. na uplatňovaní preventívnosti. Sústreďuje sa na hľadanie spôsobov reakcie na faktory a zmeny, ktoré budú ovplyvňovať vývoj v budúcnosti (*feed-forward*). Pritom nepodceňuje ani pohľady smerom do minulosti (*feed-back*), analyzuje a skúma doterajšie kroky a postupy v snahe odhaľovať existujúce rezervy a odstraňovať vyskytujúce sa nedostatky v prospech zlepšovania budúcich výkonov a výsledkov.

Ak chceme lepšie pochopiť princípy controllingu, je vhodné hlbšie preniknúť do podstaty tohto pojmu. Samotný pojem controlling vznikol z anglického slova *to control*, ktoré vyjadruje viac ako bežne vnímanú kontrolu, resp. kontrolovanie<sup>180</sup> (v angličtine sa na kontrolu vo všeobecnom zmysle používajú pojmy *to check*, *to inspect*, *to supervise*, *to verify*). Už zakladatelia teórie manažmentu používali pojem controlling ako anglický názov pre kontrolu ako jednu zo základných funkcií manažmentu. Na označovanie základných funkcií manažmentu používali anglické pojmy: *planning*, *organizing*, *leading*, *controlling*.

Pojem controlling sa v USA už v 20. rokoch 20. storočia začal používať nielen v súvislosti s označením manažérskej funkcie, ale aj v súvislosti s označením špeciálnej pozície „controllérov“, ktoré boli zavádzané najprv v štátnej správe, ale postupne sa uplatňo-

<sup>180</sup> BARAN, D. 2006. *Aplikácia controllingu v podnikovej praxi*. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2006, s. 20.

ším ľudským potenciálom). Nadväzujúcou úlohou je zvoliť si čiastkové ciele, ktoré by účinne podporili takto stanovený vrcholový cieľ v danej oblasti.

Kaplan a Norton poukazujú i na to, že i pri týchto základných perspektívach objektívne existujú logické kauzálne súvislosti (obr. 10.16).



Obrázok 10.16 **Kauzálne vzťahy medzi perspektívami v rámci BCS**<sup>193</sup>

Finančná perspektíva je logickým završením snáh o zvyšovanie výkonnosti podnikov. Nie je to iba preto, že by sme finančné výsledky a súhrnné finančné ukazovatele považovali za rozhodujúce, ale práve tieto súhrnné finančné ukazovatele najlepšie dokážu zosumarizovať a zastrešiť všetky podnikové aktivity a činnosti a umožňujú dosiahnuť merateľnosť výkonnosti.

Samotné finančné ukazovatele v prvej fáze vyjadrujú skôr iba naše ciele, ktoré chceme dosiahnuť, ale to, ako chceme tieto ciele dosiahnuť, je potrebné rozvíjať v rámci ostatných už konkretizujúcich pohľadov.

Prvým takýmto čiastkovým pohľadom, ktorý nám naznačuje, ako dosahovať súhrnné finančné ciele, je pohľad cez zákazníkov. Zisk a všetky finančné ukazovatele odvodené od zisku (ukazovatele rentability) sú podmienené dosahovaním výnosov, ktoré plynú od zákazníkov za poskytované produkty (výrobky alebo služby). Výnosy a tržby sú závislé od množstva predaných produktov a cien týchto produktov. Manažéri podniku si spravidla

<sup>193</sup> KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. 2006. *Alignment systémové vyladení organizace. Jak využit Balanced Scorecard k vytváření synergií.* Praha : Management Press, 2006, s. 91.