

VÝKONNOST' PODNIKU

Ing. Martina HUDYMAČOVÁ, Ph.D., Technická univerzita v Košiciach

Ing. Marek HILA, VŠB- Technická univerzita Ostrava

Úvod

Pojem „výkonnosť“ normy ISO série 9000 používajú veľmi často, no nedefinujú ju. Európska nadácia pre manažérstvo kvality (EFQM – European Foundation for Quality Management) definuje pojem „výkonnosť“ ako „mieru dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, organizáciami a procesmi“ [1].

Ak by sme chceli výkonnosť merať, musíme tak konať v porovnaní s definovanou, tzv. cieľovou hodnotou výsledku [2]. Podľa L. Lesákovej [3] výkonnosť podniku je schopnosť podniku dosahovať požadované efekty či výstupy, a to pokiaľ možno v merateľných jednotkách. Týmto konštatovaním sa problematika výkonnosti rozdeľuje do dvoch otázok:

1. Čo sú požadované výstupy?
2. Ako hodnotiť (a ako merať) ich plnenie (v akých merných jednotkách)?

Pojem výkonnosť je potrebné chápať ako schopnosť podniku o najlepšie zhodnotenie investícií vložených do podnikateľských aktivít [4].

Ako uvádzajú Neumaierová a Neumaier [5], hodnota podniku je daná jeho výkonnosťou. Ak chceme, aby sa zvýšila hodnota podniku, je potrebné zvyšovať jeho výkonnosť. Tzn., že ak chceme zvýšiť výkonnosť podniku, mali by sme zvýšiť výkonnosť podnikových procesov, a to najmä hlavných procesov.

Riadenie výkonnosti predstavuje spôsob riadenia a motivácie pracovníkov na základe cieľov charakterizovaných na základe prevažne kvantitatívnych výkonových ukazovateľov. Tieto ukazovatele nie sú len finančné, ale aj ďalšie, ako sú uspokojenie zákazníkov, kvalita výstupu, dĺžka inovačného cyklu, priebežná procesná doba a pod. Riadenie výkonnosti predpokladá jasné individuálne a organizačné ciele založené na finančných a ďalších ukazovateľoch.

Stratégia zvyšovania výkonnosti procesov v podniku znamená pre podnik zisk, zvýšenie konkurencieschopnosti, lepšiu pozíciu na trhu a ich ekonomické prínosy pre podnik si vie vypočítať každý manažér. No skôr, ako sa začne táto stratégia naplňovať, je potrebné položiť si zásadnú otázku: Aká je kvalita procesov a produktov? A práve v odpovedi na túto otázku je skryté tajomstvo úspechu podniku [6].

Výkonnosť podniku môže byť hodnotená rôzne. Závisí to účastníka trhu, ktorý toto hodnotenie robí [7]:

- *Z pohľadu zákazníka* je výkonným ten podnik, ktorý je schopný predvídať jeho potreby v momente ich vzniku a ponúknuť taký produkt, ktorý by odpovedal požadovanej kvalite, cene a dodacej lehote.
- *Z pohľadu manažéra* je výkonnosť podniku vysoká vtedy, keď podnik prosperuje, t.j. má stabilný podiel na trhu, lojálnych zákazníkov, nízke náklady, vyrovnané peňažné toky a jeho hospodárenie je rentabilné. Meradlom tejto schopnosti je rýchlosť reakcie na zmeny vonkajšieho prostredia.

- Z pohľadu vlastníkov, ktorí chcú dosiahnuť zhodnotenie vloženého kapitálu, je výkonný ten podnik, ktorý je schopný to urobiť v najväčšej možnej miere a v čo najkratšom čase.

Meranie výkonnosti podniku

Tradičné prístupy k meraniu výkonnosti podniku sú nedostačujúce preto, že poskytujú iba retrospektívny pohľad na konkurenčné postavenie podniku, ktorý existoval v určitom okamžiku v minulosti. Tieto prístupy poskytujú len málo možností k odhaleniu skutočnej dynamiky a premenlivosti faktorov ziskovosti podniku. Klasické ukazovatele výkonnosti nehovoria, prečo celkové výsledky sú také aké sú, alebo ktoré oblasti podniku treba zlepšiť, aby podnik splnil svoje strategické ciele. Preto je dôležité tieto klasické finančné ukazovatele doplniť o ďalšie dynamickejšie a perspektívnejšie, ktoré sú prispôsobené konkrétnym konkurenčným podmienkam. Tzn. zamerať sa na monitorovanie a porovnávanie realizačných výsledkov charakterizujúcich výkonnosť s plánovanou úrovňou výkonov, sledovanie smerovania stratégií pri ich realizácii, zisťovanie sprievodných problémov zásadného významu a vykonávanie nevyhnutných zmien a úprav [8].

Meranie výkonnosti podniku nie je samoúčelné. Cieľom nie je merať, ale umožniť zlepšovanie výkonnosti. Meranie pomocou určitých ukazovateľov preto musí byť súčasťou neustále prebiehajúceho programu analyzovania, hodnotenia a zlepšovania prevádzkovej výkonnosti [9].

Meranie výkonnosti je nevyhnutné pre riadenie podniku v dlhšej časovej etape. Je základom pre zabezpečenie správneho smeru realizácie stratégie. Aby bola stratégia úspešná, je dôležité zamerať sa na tieto zásadné otázky:

- Systematické venovanie pozornosti základnej stratégii podniku a sledovanie, či:
 - zvolený smer postupu je správny a východiskové strategické hypotézy sú platné,
 - zameranie je orientované na kľúčové problémy.
- Zameranie sa na strategickú výkonnosť a sledovanie:
 - aké sú výkony, ktoré sú dosahované pomocou súčasne používaných technológií,
 - či sú skutočné výkony porovnateľné s plánovanými,
 - či sú súčasné stratégie vhodné,
 - či v stratégiách je potreba vykonať zmeny.
 -

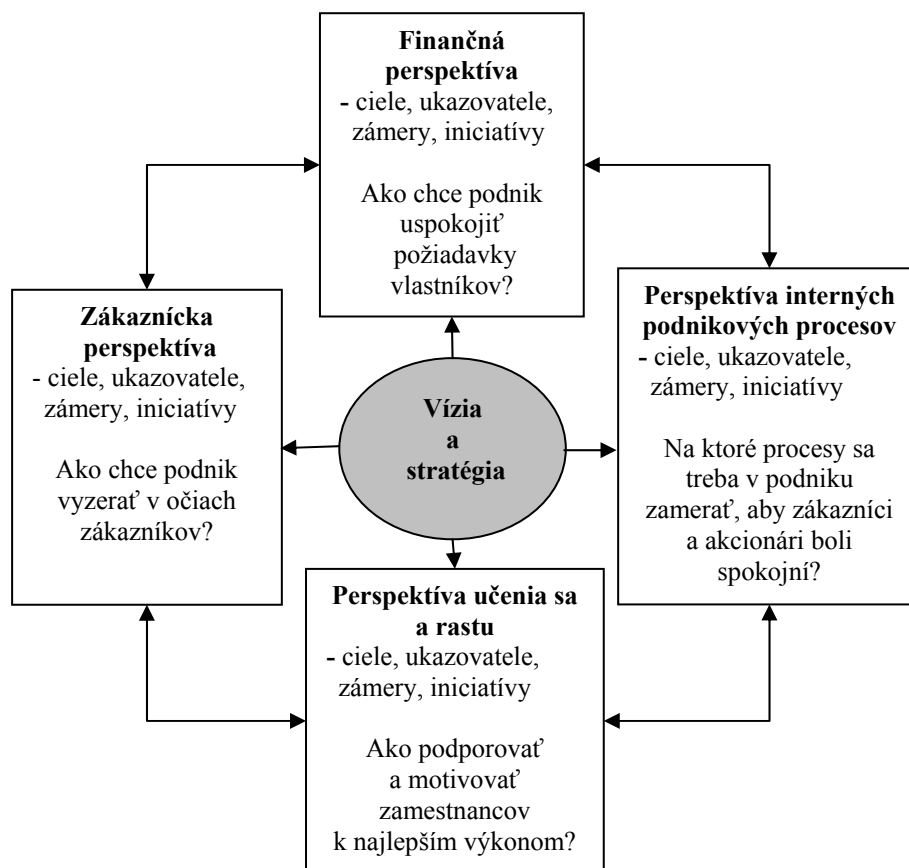
Ak sa hodnotí výkonnosť, je potrebné určiť ukazovatele, ktoré chce podnik dosiahnuť – úroveň očakávaných výsledkov. Potom nasleduje meranie týchto ukazovateľov, tzn. meranie skutočných ukazovateľov, ktoré podnik dosahuje a nakoniec porovnávanie s predpokladaným výkonom. Následne sa určia rozdiely (odchýlky) od predpokladaných hodnôt a stanovia sa príčiny ich vzniku. Ďalej nasleduje vykonanie nápravných opatrení, ktoré môžu mať charakter zlepšenia vykonávania jednotlivých činností, presmerovanie zdrojov, zmeny ukazovateľov výkonnosti alebo dokonca korekcie stratégie.

To, že nič netrvá večne, platí aj v prípade hodnotiacich kritérií a dokonca dvojnásobne. Rovnako ako sa vyvíjajú podnikové priority a konkurenčné prostredie, mali by sa vyvíjať aj hodnotiace kritériá [8].

Meranie výkonnosti podniku nadväzuje na finančnú analýzu a analýzu konkurencieschopnosti v odlíšení ich zdrojov a na vedomosti v oblasti finančného riadenia a strategického manažmentu [10].

Metódy na meranie výkonnosti podniku

Jedným z moderných nástrojov merania a hodnotenia výkonnosti podniku je metóda Balanced Scorecard – BSC (vyvážený systém hodnotiacich ukazovateľov). BSC je strategický systém merania výkonnosti, ktorý vznikol na začiatku 90-tych rokov minulého storočia zásluhou amerických odborníkov R. Kaplana a D. Nortona [11]. Podstata metódy je zobrazená na obrázku.



Centrom metódy je vízia a stratégia podniku, ktorá sa musí premietnuť do všetkých oblastí podniku. Ak sa zmení vízia a alebo stratégia podniku, premietne sa to do všetkých štyroch perspektív (oblastí). Šípky spájajúce všetky oblasti znamenajú, že ide o neustály kolobeh „vyvažovania“ všetkých štyroch perspektív. Pozornosť musí byť venovaná každej perspektíve rovnako. Autori uvádzajú pre každú perspektívu otázku, na ktorú musí podnik správne formulovať odpoveď.

Cieľom BSC je dosiahnutie komplexnej „vyváženosti“ (balanced), a to v smeroch:

- medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi,
- hodnotovými a naturálnymi ukazovateľmi [12],
- medzi oneskorenými indikátormi a hybnými silami,
- medzi vnútornými a vonkajšími faktormi výkonnosti [13][14].

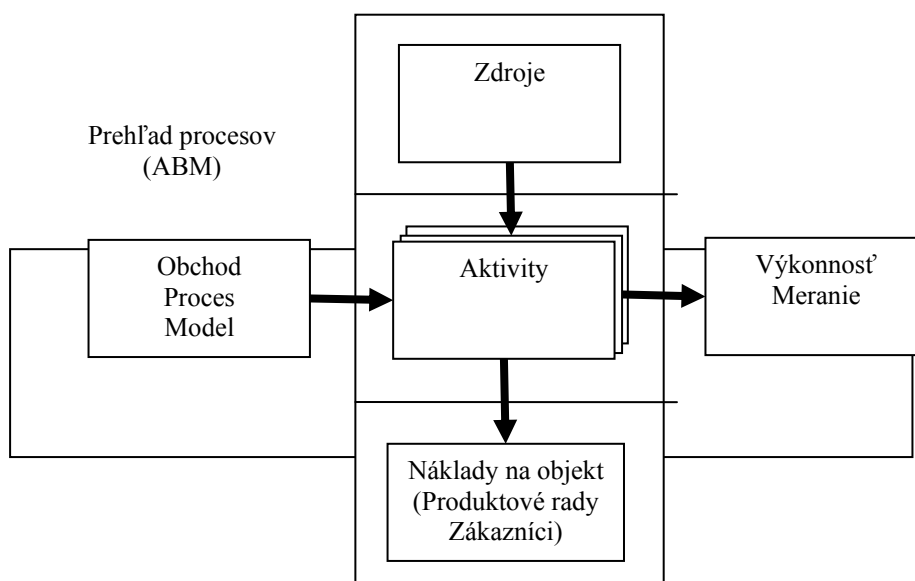
Tvorba podnikového BSC je systematický proces. Dôležitú úlohu zohráva tímová práca vrcholového vedenia. Proces tvorby BSC pozostáva z týchto krokov [15]:

1. konkretizácia strategických cieľov,
2. prepojenie strategických cieľov reťazami príčin a následkov,
3. výber a návrh ukazovateľov,

4. stanovenie cieľových hodnôt,
5. odsúhlasenie strategických akcií.

V dnešnej realite ekonomického vývoja firemný manažment využíva okrem bežných meradiel aj tzv. nefinančné meradlá a kritéria efektívnosti a výkonnosti. Je to spôsobené tým, že už nestačí tradičné obmedzené kritérium v podobe maximálneho zisku ako základného nástroja na meranie podnikovej výkonnosti. Preto koncepcia ABC/ABM (Activity-based Costing/Activity-based Management) je výborným doplnkom týchto komplexných manažérskych koncepcií riadenia [16]. Dôvodom je to, že aby bola podstatne zvýšená vypovedacia schopnosť výsledkov nimi vykonávaných meraní a hodnotení efektívnosti a výkonnosti podniku, ktoré by nielen čo najlepšie a najreálnejšie umožnili merať a hodnotiť plnenie a dosahovanie všetkých rôznorodých firemných cieľov, ale aj pomohli pri ich definovaní. Spolupráca medzi ABC a ABM je znázornená na obrázku.

Prehľad pridelenia nákladov (ABC)



ABC je presná metóda pridelenia nákladov k pracovným aktivitám, procesom, produktom/servisom, zákazníkom a v obchodoch. Je založené na predstave, že úsilie požadované k výrobe výrobkov a služieb môže byť kvantifikované a teda priradené výrobku alebo službe. ABC má dva hlavné elementy – náklady na merania a výkon merania [17]. Môžeme ju chápať ako koncepciu nákladov tvorených aktivitami firmy.

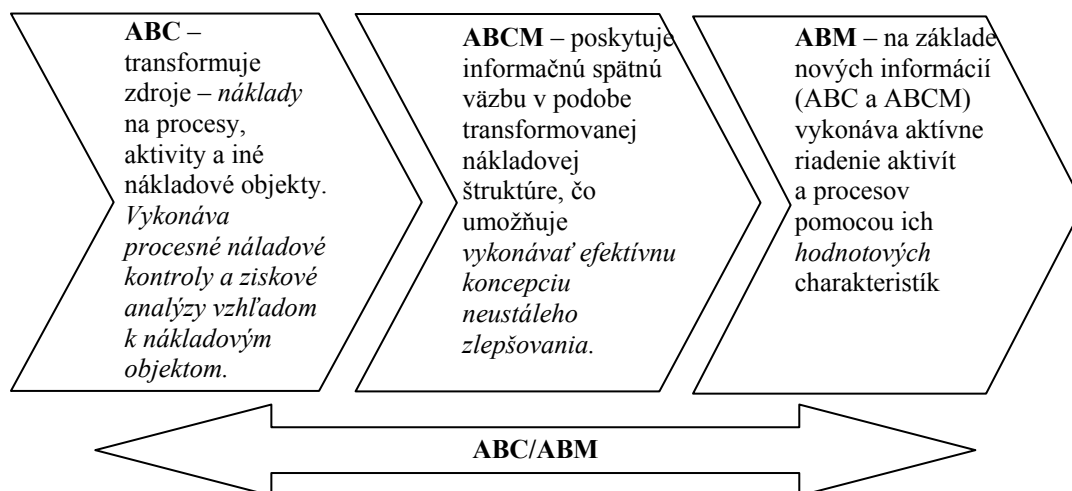
ABM chápeme ako manažérsky nástroj moderného procesného hodnotového riadenia umožňujúceho efektívne dosiahnuť súčasných komplexných podnikových cieľov. Je to aktívny proces manažmentu podniknutý za účelom zlepšenia výkonu.

Zmenou podnikateľského myslenia smerom k procesnému a hodnotovému pohľadu sa v 90-tych rokoch stala populárna metóda ABC/M (Activity-based Costing/ Management). Umožňovala zobrazíť, merať a hodnotiť výkonnosť firmy vzhľadom k jej produktom a umožniť efektívnejšie realizáciu neustáleho zlepšovania efektívnosti a výkonnosti podniku.

Koncepciu ABC/M môžeme rozdeliť na tri vzájomne súvisiace etapy, ktoré sa môžu za určitých okolností prekrývať. Tieto etapy nazývame [16]:

- Operatívne (ABC – Activity based costing)
- Taktické (ABCM – Activity based cost management)

- Strategické (ABM – Activity based management)



Záver

Článok popisuje stratégiu zvyšovania výkonnosti procesov v podniku. Hodnota podniku je daná jeho výkonnosťou, preto ak chceme zvýšiť výkonnosť podniku, mali by sme zvýšiť najmä výkonnosť jeho hlavných procesov. Stratégia zvyšovania výkonnosti procesov znamená pre podnik zisk, zvýšenie konkurencieschopnosti, lepšiu pozíciu na trhu a pod. No skôr, ako sa začne táto stratégia naplňovať, je potrebné položiť si zásadnú otázku: Aká je kvalita procesov a produktov? Meranie výkonnosti podniku nie je samoučelné. Cieľom nie je iba merať, ale najmä umožniť zlepšovanie jeho výkonnosti.

Zoznam použitej literatúry

1. EFQM Excellence Model 1991. Brussels, EFQM 1999.
2. NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
3. LESÁKOVÁ, Ľ.: *Metódy hodnotenia malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, 2004. ISBN 80-8055-914-7.
4. FROST, W.: *ABCs of Activity Based Management*. Iuniverse, 2005. ISBN 13-978-0-595-80328-6.
5. ZÁVADSKÝ, J.: *Riadenie výkonnosti podnikových procesov*. Banská Bystrica: UMB, EF v Banskej Bystrici, OZ Ekonomia, 2005. ISBN 80-8083-077-0.
6. Six Sigma – cesta zvyšovania výkonnosti podnikov. [Citované 5.12.2008] Dostupné na: <[http://www.standard-team.com/cikkek/Six-sigma-cesta-zvyšovania -vykonnosti-podnikov.php](http://www.standard-team.com/cikkek/Six-sigma-cesta-zvyšovania-vykonnosti-podnikov.php)>
7. STÝBLO, J.: Výkonnosť firiem. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2008, roč.43, č.11, s.25.
8. DUDOKOVÁ, M.: *Meranie výkonnosti ako predpoklad úspešnej stratégie*. [Citované 2009-3-10]. Dostupné na: <http://www.znalostnaekonomika.net/eommlspj/_data/VEGA%202002-2004/RIESITELIA/DUDOKOVA%20MALVINA/4zilina2004%20AFD.pdf>
9. HAMMER, M.: Jak zlepšit provozní výkonnost. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2007, roč.58, č.9, s.32-36.
10. MARINIČ, P.: Komplexní přístup k měření firemní výkonnosti. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720,

2008, roč.43, č.5, s.48

11. GAVUROVÁ, B.: *Význam Balanced scorecard pre meranie a riadenie výkonnosti podniku*. [Citované 2009-3-12]. Dostupné na: <<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/gavurova.pdf>>
12. ZÁVADSKÝ, J.: *Výkonnosť podnikových procesov*. [Citované 2009-3-2] Dostupné na: <<http://www.qpm.sk/Pdf/D4.pdf>>
13. FIBÍROVÁ, J.: *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0482-X.
14. FIBÍROVÁ, L., ŠOLJAKOVÁ, L.: *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vydanie. Praha: ASPI, a.s., 2005, ISBN 80-7357-084-X.
15. HORVÁTH & PARTNERS: *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2004. ISBN 978-80-7259-033-9.
16. PETŘÍK, T.: *Procesní a hodnotové řízení firm a organizací – nákladová technika a komplexní manažérska metoda ABC/ABM*. Praha: Linde Praha, a.s. ISBN 978-80-7201-648-8.
17. BAKER, J.J.: *Activity-Based Costing and Activity-Based Management for Health care*. Aspen Publishers, ISBN 0-8342-1115-7.

Lektoroval:

Doc. Ing. Miloslav Konečný, CSc.