



PRÍSTUPY K HODNOTENIU VÝKONNOSTI PODNIKU A JEHO PROCESOV V KONTEXTE EKONOMICKÉHO VÝVOJA

APPROACHES TO ASSESING THE PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE AND ITS PROCESSES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Michaela DURKÁČOVÁ

Abstract

The article summarizes past and current approaches, methods and possibilities of performance evaluating in companies. Considering that the processes are the basic source of organizational performance assessment, there is a direct relationship between process performance and performance of the organization. The usage of conventional performance indicators is limited, because their calculation is based on the past and do not provide an objective look at the future potential growth in business performance. Therefore we prefer to carry out the measurement of performance in terms of increasing its value.

Key words

performance, profit, cash –flow, EVA (Economic Value Added), BSC (Balanced Scorecard), EFQM Excellence Model

Úvod

Pojmy výkonnosť a hodnotenie výkonnosti podniku patria v súčasnej dobe k relatívne veľmi často používaným pojmom. V najvšeobecnejšej podobe je pojem výkonnosť podniku používaný v súvislosti s vymedzením samotnej podstaty existencie podniku, jeho úspešnosti a schopnosti prežiť v budúcnosti. Keďže základný predpoklad existencie (prežitia) podniku v trhovom prostredí závisí na jeho schopnosti zhodnotiť svojou činnosťou vynaložené zdroje a vytvoriť zisk, bola a v niektorých podnikoch ešte stále je problematika výkonnosti veľmi často zúžená na problematiku merania zisku. Základným zdrojom informácií o výkonnosti podniku je z tohto pohľadu Výkaz ziskov a strát a na jeho základe koncipované tradičné ukazovatele finančnej výkonnosti. Aj keď majú dobrú vypovedaciu schopnosť vzhľadom k ekonomickej realite, poskytujú informácie o minulých udalostiach, a teda neposkytujú úplný obraz o výkonnosti podniku. V posledných rokoch sa preto celosvetovo uprednostňuje merať výkonnosť formy z pohľadu zvýšenia hodnoty podniku komplexnejšími hodnotovými kritériami merania výkonnosti.

Prístupy k hodnoteniu výkonnosti podnikov v kontexte ekonomického vývoja

Organizácia je z dlhodobého pohľadu výkonná, ak dosahuje vopred stanovené výkonnostné ciele, ktoré sú definované v jej stratégii. Proces, pomocou ktorého manažment organizácie ovplyvňuje výkonnosť organizácie smerom k dosiahnutiu stanovených cieľov, sa nazýva riadenie výkonnosti organizácie. Existuje priama závislosť medzi výkonnosťou procesov a výkonnosťou organizácie a pestrá paleta úvah o prístupoch, metódach a nástrojoch merania výkonnosti podnikových procesov.



Tab. 1 Ukazovatele a prístupy k hodnoteniu výkonnosti počas ekonomického vývoja

EPOCHA			
Východzí stav (20. roky 20.storočia)	70. roky 20.storočia	80. a 90. roky 20.storočia	Súčasný vývoj
ROI	EPS	EVA	BSC
ROA	P/E	INEVA	EFQM
ROE	B/PV	RONA	PM
DuPontov rozklad rentability	Dividendový výnos	CFROI	MBO
		CVA	Six sigma
		SVA	Pyramídové rozklady ukazovateľov

Charakteristika východzieho stavu – sledovanie hospodárskeho výsledku a hodnotenie výkonnosti na základe finančných ukazovateľov

Meranie výkonnosti sa na podnikovej úrovni spočiatku orientuje na zisťovanie hospodárskeho výsledku a jeho vzťahu k objemu investovaného kapitálu, vyjadrenému rentabilnými ukazovateľmi [1]:

$$ROI = \text{rentabilita investovaneho kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky} \cdot (1 - \text{daň. sadzba})}{\text{dlhodobé pohľadá + vlastné imanie}}$$

$$ROA = \text{rentabilita celkových aktív} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové aktíva}}$$

$$ROE = \text{rentabilita vlastného imania} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastné imanie}}$$

Tieto tradičné ukazovatele finančnej výkonnosti majú dobrú vypovedaciu schopnosť a logickú interpretáciu vzhľadom ku skúmanej ekonomickej realite. Sú dôležitou a všeobecne rešpektovanou súčasťou finančnej analýzy podniku, ktorá pomerne presne informuje o minulých udalostiach. Majoritní vlastníci podniku sa obvykle priamo podieľajú na riadení podniku, zastávajú vrcholové manažérske pozície a sú najdôležitejšími užívateľmi informácií o výkonnosti. Z analytických nástrojov sa na vrcholovej úrovni podniku sa využíva rozklad vrcholových meradiel, ako napríklad Du Pontov rozklad rentability - základný rozklad ROA a ROE [6]:

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové aktíva}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \cdot \frac{\text{tržby}}{\text{celkové aktíva}} = \text{rentabilita tržieb} \cdot \text{obrat majetku}$$

$$ROE = ROA \div \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

čo možno rozviesť:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \cdot \frac{\text{tržby}}{\text{celkové aktíva}} \div \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastný kapitál}}$$



Finančná analýza je veľmi cenným nástrojom riadenia podniku, ktorého konečným cieľom je dosiahnuť zisk. O pohľad subjektov „zvonku“ – investorov, potenciálnych investorov ju v sedemdesiatych rokoch obohatili ďalšie ukazovatele - *ukazovatele trhovej hodnoty*. Títo hodnotia podnik nielen na základe minulých výsledkov, ale tiež jeho budúcnosti a rizikovosti podnikania. Tieto skutočnosti sa premietajú do trhovej ceny akcií. Najbežnejšími z nich sú EPS (čistý zisk na akciu), P/E (pomer kurzu akcie k čistému zisku na akciu), P/BV (pomer trhovej a účtovnej hodnoty akcie) a dividendový výnos [3].

Osemdesiate a deväťdesiate roky 20. storočia

Inovácie v prístupoch k meraniu výkonnosti, ku ktorým dochádzalo v priebehu osemdesiatych rokov 20. storočia vznikali predovšetkým z dôvodu kritiky merania výkonnosti založeného na hospodárskom výsledku, ktorý je príliš syntetickým ukazovateľom, keďže absorbuje pôsobenie širokého spektra rôznorodých faktorov. Ďalším dôvodom kritiky je, že obvykle uznávanou koncepciou zisťovania hospodárskeho výsledku je tzv. akruálny princíp (koncept). Ten je založený na myšlienke, že ekonomické činnosti, ktoré sa prejavujú zvýšením, alebo znížením ekonomických úžitkov, by sa mali v hospodárskom výsledku zobrazovať ako náklady a výnosy v účtovnom období, s ktorým časovo a vecne súvisia (teda v ktorom vznikli), nie v období, kedy majú tieto skutočnosti dopad na peňažné toky – cash – flow (teda kedy dôjde k súvisiacemu príjmu, alebo výdaju).

Kritici akruálneho konceptu a súčasne zástancovia prístupu zisťovať výsledok hospodárenia ako rozdiel príjmov a výdavov opierajú svoj názor obvykle o tieto skutočnosti, že konečným cieľom podnikania je zarobiť peniaze, nie dosiahnuť zisk.

Okrem tejto tradičnej kritiky sa však názory na meranie výkonnosti stále výraznejšie obracajú k úvahe celistvo postihnúť pri vyjadrovaní výkonnosti dlhodobé efekty súčasného vývoja podniku. To, čo prináša firme zisk dnes, je dôsledkom toho, čo sa uskutočnilo v minulosti. Dôsledky toho, čo robíme dnes sa neprejavujú hneď, ale až za určitý čas. Pre podnik a jeho rozvoj nie je tak podstatné, čo sme urobili pre dnešok, ale pre budúcnosť. To sú hlavné východiská, na ktorých založili svoju prácu tí, ktorí prichádzali s novými prístupmi k meraniu výkonnosti [2].

Hospodársky výsledok bez ohľadu na to, či je jeho zisťovanie založené na akruálnom alebo peňažnom prístupe, informuje prevažne o tých dôsledkoch činností, ktoré sa prejavujú na výkonnosti podniku v prítomnosti alebo v blízkej budúcnosti. Na základe uvedenej kritiky vzniká rada syntetických meradiel výkonnosti, ktorá sa do jedného čísla snaží premietnuť všetky dimenzie podnikovej výkonnosti po celú dobu existencie podniku, alebo aspoň po dobu dlhodobého výhľadu do budúcnosti. Najpopulárnejšími meradlami výkonnosti firmy z pohľadu zvýšenia jej hodnoty sú:

- Ekonomická pridaná hodnota (Economic Value Added - EVA) je založená na uplatňovaní tzv. *ekonomického poňatia zisku*, ktorý je tvorený rozdielom medzi výnosmi kapitálu (výnosy z prevádzkovej činnosti podniku) a ekonomickými nákladmi, teda nákladmi na kapitál, ktoré okrem účtovných nákladov zahŕňajú i tzv. oportunitné náklady (reprezentujú ušlý výnos). Algoritmus výpočtu je teda založený na myšlienke, že investor ktorý vkladá svoje dočasne voľné disponibilné zdroje do konkrétnej spoločnosti sa vzdáva alternatívneho použitia týchto zdrojov vrátane potenciálneho výnosu [4].

Základnými elementmi pre výpočet EVA sú:

$NOPAT = EBIT \times (1 - d)$ - výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti po zdanení,

EBIT – výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti pred zdanením,

r_e – sadzba dane z príjmov,



C – celkový investovaný kapitál ($C=VI+CZ$)

WACC – priemerné náklady na kapitál,
potom:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C$$
$$EVA = EBIT \cdot (1 - r_e) - WACC \cdot C$$

alebo

$$EVA = (ROE - WACC) \cdot C$$

- INEVA - širšie chápanie ukazovateľa EVA – keďže EVA je ukazovateľom krátkodobej výkonnosti podniku, INEVA je ukazovateľom výkonnosti podniku v dlhodobom horizonte, ktorý zohľadňuje neúčtovný ukazovateľ PVGO (súčet diskontovaných rozdielov EVA v jednotlivých obdobiach oproti hodnote EVA v súčasnosti) [4].

$$INEVA = \frac{EVA_{ROE}}{r_e} + PVGO_e$$

- Ukazovateľ výnosnosti čistých aktív (RONA) – odlišnosť od ukazovateľa EVA spočíva v tom, že RONA je pomerovým ukazovateľom, ktorý meria výkonnosť podniku v percentách [6].

$$RONA = \frac{NOPAT}{NA}, NA - \text{čisté aktíva}$$

Na základnú filozofiu a konštrukciu ukazovateľa ekonomickej pridanej hodnoty nadviazalo veľké množstvo ďalších autorov. K známym a často používaným hodnotovým kritériám patria:

- Trhom pridaná hodnota (Market Value Added - MVA), ktorá meria rozdiel medzi trhovou hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu, keďže predpokladom racionálneho správania sa investora je záujem zvyšovať svoje bohatstvo a rozdiel týchto dvoch veličín vyjadruje vytvorenú hodnotu. EVA meria úspech spoločnosti behom minulého roku, MVA je pohľad do budúcnosti, ktorý odráža očakávania trhu ohľadne perspektív spoločnosti [4].
- Výnosnosť investície založená na peňažných tokoch (Cash-flow Return On Investment - CFROI) – predstavuje komplexný model vyjadrenia výkonnosti, obdobne ako ROA, k podniku ako celku, teda bez ohľadu na štruktúru financovania. Koncepcný rozdiel medzi RO a CFROI spočíva v tom, že CFROI vychádza z peňažných tokov a ROA z výsledku hospodárenia. Najpodstatnejší rozdiel je však v tom, že ROA posudzuje zisk dosiahnutý počas jednej skúmanej periódy, kým CFROI počas celej doby trvania investície [4].
- Peňažná pridaná hodnota (Cash value added – CVA) - taktiež sa jedná o kapitalizáciu čistých výnosov prevyšujúcich náklad kapitálu. Namiesto výsledku hospodárenia však pracujeme s určitým variantom peňažných tokov [5].
- Pridaná hodnota pre akcionárov (Shareholder Value Added – SVA) – posudzuje výkonnosť podniku výhradne z pohľadu investora do vlastného kapitálu [5].



Aktuálne vývojové tendencie - kritika syntetických ukazovateľov a potreba analytických prístupov k meraniu výkonnosti

Tradičné syntetické ukazovatele výkonnosti sa orientovali na zobrazenie informácií o výkonnosti dosiahnuté s minulých obdobiach, prípadne v priebehu krátko časového úseku zahrňujúceho súčasnosť, nedávnu minulosť a blízku budúcnosť. Vyššie spomenuté moderné syntetické ukazovatele, ktoré sa snažia tento problém tradičných ukazovateľov prekonať, bývajú však väčšinou využité pre hodnotenie výkonnosti podniku ako celku bez väzby na systém čiastkových cieľov a úloh, ktoré by mali určovať zameranie činnosti manažmentu na strednej a nižšej úrovni. Meradlá vychádzajúce zo syntetického pohľadu na meranie výkonnosti zachytávajú výkonnosť podniku na takej úrovni, ktorá znemožňuje pochopiť príčiny vedúce ich dosiahnutiu. Iniciatívne, prevažne manažérsky orientované návrhy v oblasti merania výkonnosti deväťdesiatych rokov vychádzajú zo zmeny pohľadu na otázku, ako vytvoriť a udržať v meniacom sa ekonomickom prostredí konkurenčnú výhodu podniku. Konkurenčná výhoda je daná schopnosťou podniku vytvoriť a využiť „nehmotné aktíva“ (kreatívni zamestnanci, talent, znalosti a hodnoty manažérov, atď. – ľudský kapitál, goodwill, dostatok informácií, dobré vzťahy, podniková kultúra, atď.), ktoré sú považované za hlavné zdroje tvorby konkurenčne výhody rozhodujúcej pre výkonnosť. O konkurenčnej výhode nerozhoduje schopnosť podniku vytvoriť štandardný produkt, ale kľúčovým faktorom je diferenciácia od konkurencie. Vytvorenie konkurenčnej výhody, ktorú podnik realizuje v súčasnosti je dôsledkom minulých rozhodnutí. Súčasné rozhodnutia ovplyvňujú budúcu konkurenčnú výhodu [2].

V oblasti merania výkonnosti sa v deväťdesiatych rokoch stávajú výzvou také systémy, ktoré spĺňajú nasledujúce požiadavky:

- Spoločnosti by mali vytvárať také systémy merania výkonnosti, ktoré podporujú ich stratégiu.
- Systémy merania výkonnosti by mali obsahovať nefinančné indikátory, ktoré by dopĺňali indikátory finančné, a to najmä s ohľadom na zákaznícke vnímanie a výkonnosť interných procesov.
- Všeobecný systém merania výkonnosti by mal byť rozložený do systému čiastkových meradiel pre jednotky na nižších úrovniach tak, aby umožnil previesť ciele spoločnosti do lepšie riaditeľných subsystémov.

Pravdepodobne najznámejším, najprepracovanejším a z hľadiska implementácie i najúspešnejším systémom merania výkonnosti vychádzajúcim z uvedených myšlienok je tzv. Balanced Scorecard (BSC), ktorý sa orientuje nielen na samotnú problematiku merania výkonnosti, ale aj na jej nasadenie do celého systému riadenia firemnej výkonnosti. Vychádza z definovania a vyhodnocovania strategických cieľov pre štyri základné oblasti - finančná, zákaznícka, interné procesy učenia sa a rastu. BCS je progresívna metóda strategického hodnotenia a riadenia organizácie, ktorá transformuje stratégiu na súbor zrozumiteľných a merateľných ukazovateľov, zabezpečuje súlad cieľov jednotlivých častí organizácie s jej stratégiou, komunikuje stratégiu všetkým zamestnancom a zabezpečuje spätnú väzbu a proces strategického vzdelávania sa organizácie [7]

Ďalšími príbuznými a rozšírenými, prevažne manažérskymi konceptmi sú:

- Performance Management (PM) - prístup založený na meraní výkonnosti organizácie pomocou riadenia výkonnosti procesov - sledovanie výkonnosti procesov prostredníctvom zvolených procesných atribútov.



- Management By Objectives (MBO) - je systematický a organizovaný prístup, ktorý navádza manažérov k dosahovaniu zmysluplných cieľov a dosahovaniu tých najlepších výsledkov z dostupných zdrojov. Prehľad o výkonnosti pri plnení cieľov sa vypracovávajú pravidelne s cieľom zistiť, ako sa jednotlivým manažérom darí plniť ich ciele.
- Model excellence, vytvorený Európskou nadáciou pre riadenie kvality (European Foundation for Quality Management, EFQM Excellence Model) - je nástroj určený ku komplexnému posudzovaniu podniku a jeho výkonu. Zdôrazňuje úlohu vodcovstva v podniku, použitú politiku a stratégiu, pôsobenie na pracovníkov a využívané zdroje a partnerstvá ako základné predpoklady dobrého fungovania procesov. Výsledkom týchto procesov je vzťah so zákazníkmi, s pracovníkmi ako aj vzťah k spoločnosti, čo predstavuje výsledky kľúčových činností podniku. Tento model rešpektuje viacero princípov, z ktorých najväčší dôraz sa kladie na princíp kontinuálneho zlepšovania. Neustále zlepšovanie sa týka všetkých podnikových činností, ktoré je možné dosiahnuť pomocou dostupných moderných manažérskych metód a osvedčených praktík a tak zabezpečiť napredovanie podniku. Tento európsky model výnimočnosti je vhodný pre akýkoľvek podnik usilujúci sa o neustále zlepšovanie svojej činnosti. Umožňuje kompletnú analýzu procesov a aktivít prebiehajúcich v podniku na všetkých úrovniach za účasti všetkých zamestnancov, spojenú s určením jednotlivých oblastí, ktoré sa musia zlepšiť [8].

Ďalšími analytickými prístupmi k meraniu výkonnosti v praxi sú Six Sigma navrhnutý firmou Motorola a pyramídové rozklady ukazovateľov, ktoré informujú o príčinách dosiahnutej výkonnosti.

Súhrn

Finančná výkonnosť je silným ukazovateľom konkurenčnej pozície firmu a jej atraktívnosti pre investorov. Vzhľadom na to, že procesy sú základným zdrojom hodnotenia výkonnosti organizácie, existuje priama závislosť medzi výkonnosťou procesov a výkonnosťou organizácie. Vypovedacia schopnosť tradičných ukazovateľov výkonnosti je založená na zobrazení informácií dosiahnutých v minulých, ktoré neposkytujú objektívny pohľad na potenciálny rast výkonnosti podniku v budúcnosti. Preto pri posudzovaní budúcej úspešnosti podniku sa využívajú prístupy, ktoré uprednostňujú meranie výkonnosti spoločnosti z pohľadu zvýšenia jej hodnoty – EVA, MVA, CFROI, atď. a systémy merania výkonnosti, ktoré podporujú stratégiu spoločnosti, z ktorých sú najdôležitejšie BSC a EFQM Model Excellence.

Kľúčové slová

Výkonnosť, zisk, peňažný tok, EVA (ekonomická pridaná hodnota), BSC, Model Európskej ceny za kvalitu (EFQM)

Použitá literatúra

- [1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: Aspi Publishing, 2005. ISBN 80-7357-084-X
- [2] WAGNER, J.: *Merění výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 strán. ISBN 978-80-247-2924-4



- [3] VACÍK, E.: *Současné nástroje pro měření, sledování a řízení výkonnosti společností*. In: Economic a management, roč. VII/2004 č.2, s. 61-67. ISSN 1212-369
- [4] KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČÁNIOVÁ, M.: *Finančná analýza podniku*. Bratislava: Iura Edition, spo. s.r.o., 2007. ISBN 978-80-8078-117-0
- [5] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P.: *Finanční řízení podniku, Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3158-2
- [6] ZALAI, K., KALAFUTOVÁ, L., ŠNIRCOVÁ, J.: *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint vfra, 2004, ISBN 80-88848-89-1
- [7] KOŠÁBKOVÁ, L.: *BALANCED SCORECARD – ako nástroj pre efektívne strategické riadenie podniku* [online]. Dostupné na internete: <<http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/kosabkova.pdf>>.
- [8] MAĎAROVÁ, M.: *Európska nadácia pre kvalitu – EFQM Excellence Model* [online]. Dostupné na internete: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/7.madarova.pdf>>

Kontaktná adresa

Ing. Michaela Durkáčová
TU, Strojnícka fakulta,
Katedra manažmentu a ekonomiky,
Němcovej 32, 040 01 Košice,
e-mail: michaela.durkacova@tuke.sk