



TRENDY V MERANÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

TRENDS IN COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

Jaroslava JANEKOVÁ

Abstract

The paper describes selected approaches to company performance measurement, realized from the beginning of the second half of the 20th century until today. At the same time, it indicates current developments in the monitored area.

Key words

Company Performance, Finance and Non-finance Indices of Performance.

Úvod

Za posledných štyridsať až päťdesiat rokov došlo k viacerým zmenám v prístupoch, metódach a nástrojoch merania podnikovej výkonnosti. Tieto zmeny boli podmienené charakterom podnikateľského prostredia, ako aj rozvojom prístupov a metód riadenia podniku. Postupne sa ustupovalo od tradičných finančných ukazovateľov výkonnosti k tzv. moderným syntetickým ukazovateľom výkonnosti. Vznikla nová koncepcia finančného riadenia, ktorá je založená na riadení hodnoty pre vlastníka (Shareholder Value). Je postavená na syntetických ukazovateľoch, ktoré oproti ukazovateľom založených na výsledku hospodárenia, umožňujú lepšie identifikovať procesy a činnosti, ktoré reálne a dlhodobo zvyšujú hodnotu pre akcionára a taktiež celkovú hodnotu podniku. Koncepcia Shareholder Value zdôrazňuje maximalizáciu bohatstva pre akcionárov, pretože akcionári spoločnosť vlastnia a, ako racionálni investori, očakávajú dlhodobý výnos svojej investície. Akcionári požadujú, aby zisk podniku bol vyšší ako výnos, ktorý by mohli získať inde. V prípade, že sa nepodari vložený kapitál dostatočne zhodnotiť, existencia podniku už je alebo v budúcnosti bude ohrozená. Oproti koncepcii Shareholder Value stojí Stakeholder Value, ktorá okrem záujmov akcionárov do cieľov podniku zahrňuje aj záujmy ďalších zúčastnených, napr. veriteľov, investorov, zamestnancov a pod. Rozdiel medzi uvedenými prístupmi spočíva v tom, že u Shareholder Value je uspokojenie požiadaviek zákazníkov alebo zamestnancov braný ako prostriedok pre dosiahnutie vyššieho cieľa - tvorbu hodnoty pre akcionára, a nie ako cieľ sám o sebe.

1. Prístupy merania podnikovej výkonnosti uplatňované v minulosti

Vývoj merania podnikovej výkonnosti je charakterizovaný od druhej polovice 20. storočia v západnej Európe a Amerike, pretože od myšlienok a prístupov uplatňovaných v tejto dobe sa odvíjajú koncepcie výkonnosti tzv. západného sveta a neskôr globalizovaného sveta až po súčasnosť.

Východiská pre riadenie výkonnosti podnikov v **druhej polovici 20. storočia** je možné zhrnúť do nasledovných charakteristík:

- Podnikateľské prostredie je relatívne stabilné. Prejavuje sa relatívne stabilným dopytom po hromadne vyrábaných výrobkoch na národných trhoch alebo trhoch v blízkych teritóriách, nízkou konkurenciou z dôvodov obmedzených technologických možností v oblastiach logistiky a komunikácie, stabilitou nízkych cien surovín, energií a pod.



- Na podnikovej úrovni sa kladie dôraz na zabezpečenie operatívnej a taktickej výkonnosti. Základným ukazovateľom výkonnosti je výsledok hospodárenia, neskôr pribudli ukazovatele rentability kapitálu. Konkrétna podoba informácií o výkonnosti podniku (okrem informácií pre štátne inštitúcie) je v každom podniku odrazom vlastného prístupu bez rozsiahlej vonkajšej harmonizácie.
- Na vnútropodnikovej úrovni sa kladie dôraz na hospodárnosť pri tvorbe podnikových produktov s dôrazom na priame materiálové a mzdové náklady, ktoré v tom čase tvoria podstatnú časť nákladov podniku.

V **sedemdesiatych a osemdesiatych rokoch 20. storočia** dochádza v prístupoch merania výkonnosti podniku k inováciám, ktoré sa môžu zhrnúť nasledovne:

- Hľadanie tzv. „moderných“ ukazovateľov, ktoré zahŕňajú do merania výkonnosti:
 - Dopady súčasnej činnosti na budúci vývoj výkonnosti podniku. Ideálom sa stáva syntetické kritérium, ktoré by „zhmotnilo“ nekonečný vývoj podniku do jedného kvantitatívneho ukazovateľa. Ako príklady slúžia ukazovatele Market Value Added (MVA) a Cash Flow Return on Investment (CF ROI).
 - Myšlienku tzv. ekonomického zisku, na ktorom je založený ukazovateľ ekonomická pridaná hodnota (Economic Value Added, EVA). Vychádza z pravidla, že podnik musí vytvoriť zisk minimálne v takej výške, v akej sú náklady na kapitál z investovaných prostriedkov. Náklady na kapitál sa týkajú, ako vlastného tak aj cudzieho kapitálu.
- Pri ukazovateľoch výkonnosti určených pre externých užívateľov, ktoré vychádzajú z účtovných informácií, dochádza ku snahe harmonizovať obsah ukazovateľov a metód ich zisťovania. Začína sa história troch významných harmonizačných tendencií, ktoré dodnes ovplyvňujú podobu informácií o výkonnosti, určených pre externých užívateľov. Ide o:
 - Medzinárodné účtovné štandardy (International Accounting Standards, IAS),
 - Americké všeobecne uznávané účtovné zásady (US Generally Accepted Accounting Principles, US GAAP),
 - Účtovné smernice Európskeho spoločenstva.

Jednotlivé harmonizačné prúdy vznikali v rôznom prostredí, preto sa v niektorých oblastiach odlišujú. Spoločnými znakmi všetkých prístupov sú skutočnosti, že sa zameriavajú na harmonizáciu výstupov účtovníctva v podobe účtovných výkazov a informácií, ktoré formou poznámok či komentárov vysvetľujú a dopĺňujú informácie uvedené vo výkazoch.

- Pri meraní výkonnosti vo vnútri podniku sa zdôrazňuje zodpovednostný pohľad pre riadenie výkonnosti na všetkých úrovniach podnikového manažmentu.

V **deväťdesiatych rokoch 20. storočia** oblasť merania výkonnosti podniku je silne ovplyvnená dvoma základnými pohľadmi na podstatu podniku.

Na jednej strane podnik je chápaný ako finančná investícia, ktorá by mala investorovi prinášať žiaduce zhodnotenie peňazí. Vznikajú silne kapitálovo vybavené finančné skupiny, dochádza k odbúravaniu legislatívnych a technických bariér globálneho obchodovania na kapitálových trhoch v reálnom čase. Z hľadiska výkonnosti dochádza k odklonu od výkonnosti transformačného procesu k výkonnosti vyjadrenej zmenou trhovej hodnoty podniku a voľnými peňažnými tokmi. Na druhej strane podnik je chápaný ako sociálno-ekonomický systém, t.j. zložitá sieť vnútorných a vonkajších vzťahov, ktoré je potrebné vyvážené usmerňovať.



V sledovanom období sú kritizované syntetické ukazovatele, a to aj napriek ich marketingovej úspešnosti a neustálemu nárastu. Medzi najvýznamnejšie kritické argumenty patria: ťažké porozumenie príčinám, ktoré ovplyvňujú ich dosiahnutie, sú odrazom vopred plánovaného vývoja a sú iba finančnými ukazovateľmi a pod.

Do popredia vstupuje otázka ako vytvoriť a udržať v meniacom sa ekonomickom prostredí konkurenčnú výhodu podniku. Rozhodujúcim zdrojom tvorby konkurenčnej výhody podniku sú nehmotné aktíva, konkrétne:

- Ľudský kapitál, zahrňujúci zručnosť, talent a znalosti pre uskutočňovanie aktivít, jeho nositeľmi sú manažéri a zamestnanci podniku.
- Informačný kapitál, ktorý súvisí s dostupnosťou informačných systémov a znalosťou aplikácií a štruktúr potrebných pre podporu stratégie.
- Organizačný kapitál, zahrňujúci podnikovú kultúru a riadiace schopnosti manažérov.

Kritika dominantnej orientácie na syntetické ukazovatele a preferovanie nehmotných aktív vedie k formulácii „nového ideálu“ v oblasti merania výkonnosti podniku. Snahou je vytvoriť také systémy merania výkonnosti, ktoré:

- podporujú podnikovú stratégiu,
- obsahujú finančné aj nefinančné ukazovatele,
- majú systém merania výkonnosti rozpracovaný pre jednotlivé úrovne riadenia.

Medzi najúspešnejšie systémy merania výkonnosti, založené na uvedených princípoch, patria Balanced Scorecard, Model excelentnosti a Six Sigma.

Zvyšovanie konkurenčnej výhody sa dosahuje aj skracovaním životného cyklu jednotlivých produktov, čo v oblasti merania výkonnosti vedie k aplikácii tzv. kalkulácie životného cyklu produktu (Life Cycle Costing, LCC). Presadzuje sa silná orientácia na zákazníka a procesné riadenie, čo sa pri meraní výkonnosti sleduje pomocou analýzy hodnoty pre zákazníka (Customer Value Analysis, CV) a kalkulácie založenej na aktivitách (Activity Based Costing, ABC).

2. Aktuálne vývojové tendencie v meraní podnikovej výkonnosti

Dnes je meranie podnikovej výkonnosti už etablovanou disciplínou. „Novinky“, ktoré priniesli predchádzajúce obdobia sa postupne rozširujú medzi širokú odbornú verejnosť. Podniková prax ich postupne absorbuje a na základe výsledkov praktickej aplikácie roztriedi na užitočné a tie, ktoré z rôznych dôvodov nevyhovujú.

Za aktuálne vývojové tendencie v oblasti merania podnikovej výkonnosti Wagner [4] uvádza:

- a) Dezilúziu zo všemocnosti trhu. Informácie o výkonnosti vyjadrené pomocou trhových informácií neodrážajú ani tak spôsob, akým podnik vykonáva svoju činnosť ale skôr emocionálne podmienenú citlivosť. Pre meranie podnikovej výkonnosti sa tak stávajú ťažko využiteľnými, a to hlavne z hľadiska prognózy vývoja výkonnosti.
- b) Globalizáciu svetovej ekonomiky. Snahou je využívať také systémy merania výkonnosti, ktoré zahrňujú „to najlepšie“ z prístupov uplatňovaných v rôznych oblastiach sveta a ktoré súčasne budú akceptované na celom svete. Ako príklad možno uviesť proces konvergenencie Medzinárodných štandardov finančného výkazníctva a amerických štandardov. Cieľom tejto snahy je umožniť predkladať investorom informácie o výkonnosti v takej zjednotenej podobe, ktorá by vyhovovala požiadavkám európskych a amerických búrz. Základným pilierom pre takéto vykazovanie by sa mali stať Medzinárodné štandardy finančného výkazníctva.



- c) Prechod od formalizovaných systémov ku koučovaniu podnikovej výkonnosti. Riadenie výkonnosti, pri ktorej sa riadiace a komunikačné funkcie výkonnosti splošťujú na *úlohu (príkaz) – vyhodnotenie (kontrola) – odmenu/trest*, má na motiváciu zamestnancov skôr utlmujúci dopad. Výzvou sa stáva návrat k tradícii. Jeho podstata sa môže vyjadriť jednoduchým mottom: „Autoritou podniku by nemal byť „nejaký“ ukazovateľ výkonnosti ani ich prepracovaný systém, ale manažér ako kouč, ktorý celému podnikovému okoliu pomáha nájsť optimálnu cestu k výkonnosti.“ Snahou nie je formalizované systémy merania výkonnosti odstrániť, ale vrátiť im inštrumentálny charakter.

Súhrn

Záverom možno konštatovať, že súčasné systémy merania podnikovej výkonnosti sú orientované najmä na oblasť ekonomickej výkonnosti, pretože pozerajú na podnikovú činnosť ako ekonomickú činnosť a na podnik ako ekonomický systém, a to bez ohľadu na to, či presadzuje pohľad iba vlastnícky alebo rešpektuje aj ostatných stakeholderov. Z týchto dôvodov vznikajú nové koncepcné námety, ktoré odporúčajú vytvoriť systém merania výkonnosti, založený na troch dimenziách ľudskej činnosti, t.j. ekonomickej, sociálnej a životnom prostredí, ktoré by sa vzájomne dopĺňovali a podporovali.

Kľúčové slová

Výkonnosť podniku; finančné a nefinančné ukazovatele výkonnosti.

Použitá literatúra

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana et al.: *Finanční řízení a rozhodování podniku*, 3. upravené vyd., Ekopress, s.r.o., Praha, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2,
- [2] MARINIČ, Pavel: *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, 1. vyd., Grada Publishing, a.s., Praha, 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-2432-4,
- [3] WAGNER, Jaroslav: *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd., Grada Publishing, a.s., Praha, 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-2924-4.

Táto publikácia vznikla za podpory grantovej úlohy VEGA č. 1/0102/11: Aplikácia metód a techník experimentálneho modelovania vo vnútropodnikových výrobných a nevýrobných procesoch priemyselnej praxe na Slovensku.

Kontaktná adresa

Ing. Jaroslava Janeková, PhD.
Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta,
Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu
Němcovej 32, 042 00 Košice, Slovenská republika
jaroslava.janekova@tuke.sk