



HODNOTOVÉ RIADENIE PODNIKU

COMPANY VALUE MANAGEMENT

Michaela DURKÁČOVÁ

Abstract

This article focuses on the common basis of modern approaches to measuring the performance of companies, which aim to manage the company's value. Each of these approaches defines other factors significantly affecting value creation - value generators. 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 modern measurement of performance in terms of increasing its value.

Key words

Performance, Value, Success, the net Present Value, Added Value.

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. V posledných rokoch sa však celosvetovo uprednostňuje merať výkonnosť formy z pohľadu zvýšenia hodnoty podniku komplexnejšími hodnotovými kritériami merania výkonnosti.

Výkonnosť podniku

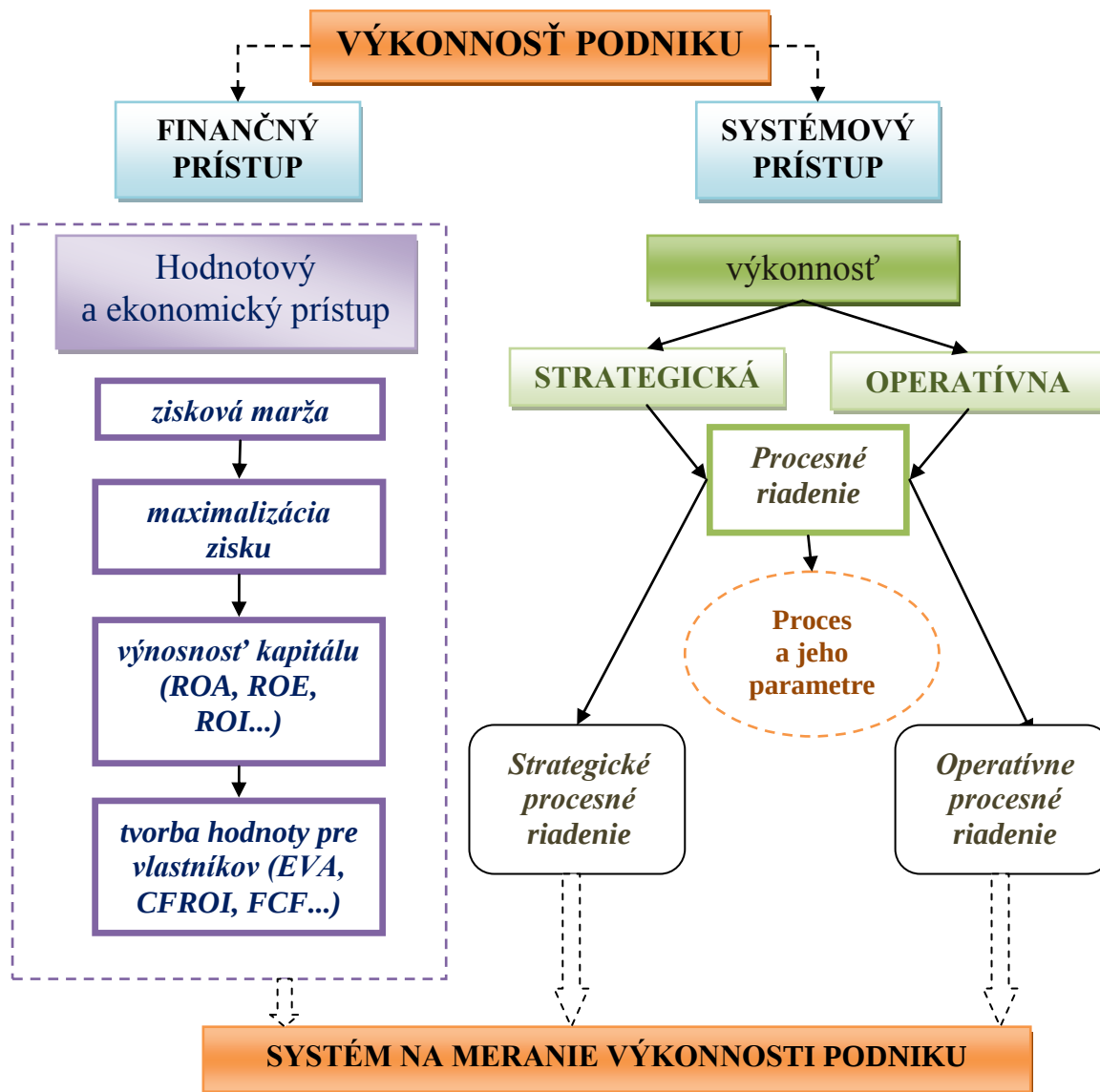
V dnešnom dynamickom a premenlivom svete je pozícia podnikov a podnikateľských aktivít ťažká. Trh si žiada maximálny výkon, optimálne prispôsobenie a pozitívny výhľad do budúcnosť. Výkonnosť podniku sa je teda veľmi aktuálnou témou. Svojím obsahom poníma všetky oblasti podnikových činností, ktoré je potrebné skĺbiť tak, aby výsledkom bol fungujúci a prosperujúci podnik s dlhodobou perspektívou existencie.

Historický pohľad na meranie a ponímanie výkonnosti ukazuje vývoj názorov od meranie ziskových marží a rastu zisku k meraniu rentability investovaného kapitálu až k moderným konceptom založeným na tvorbe hodnoty vlastníkov a hodnotovému riadeniu.

Vypovedacia schopnosť tradičných ukazovateľov výkonnosti je založená na zobrazení informácií dosiahnutých v minulých, ktoré neposkytujú objektívny pohľad na potenciálny rast výkonnosti podniku v budúcnosti. Vychádzajú predovšetkým z maximalizácie zisku ako základného cieľa podnikania a k vyjadreniu cieľa používajú veľké množstvo ukazovateľov. Preto pri posudzovaní budúcej úspešnosti podniku sa využívajú modernejšie prístupy, ktoré uprednostňujú meranie výkonnosti spoločnosti z pohľadu zvýšenia jej hodnoty (zvýšenia hodnoty prostriedkov vložených vlastními podniku). Do ukazovateľov je implementovaná kategória ekonomického 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. alternatívne náklady (reprezentujú ušlý výnos). [1]

Prístupy k meraniu výkonnosti podniku sú uvedené na obr.1.



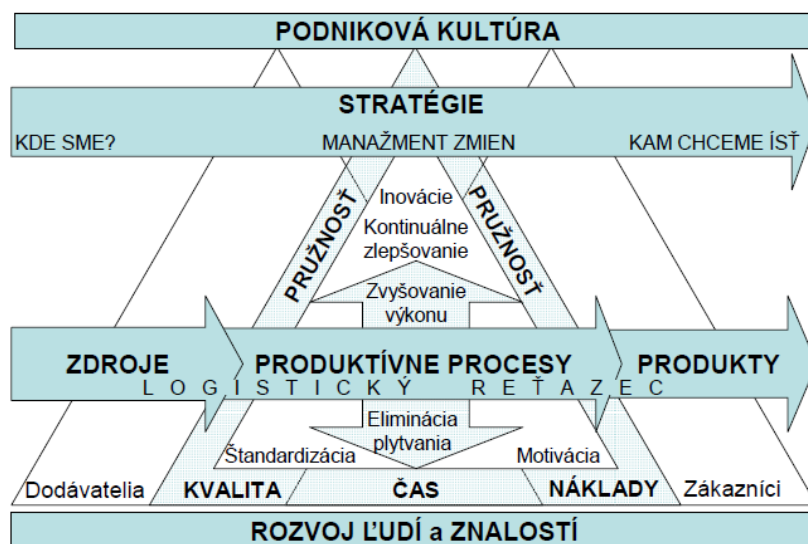
Obr. 1 Prístupy k meraniu výkonnosti podniku [1]

Finančná výkonnosť je silným ukazovateľom konkurenčnej pozície podniku a jeho atraktívnosti pre investorov. Vzhľadom na to, že procesy sú základným zdrojom hodnotenia výkonnosti, existuje priama závislosť medzi výkonnosťou procesov (systémový prístup) a výkonnosťou podniku. Správne riadené procesy zabezpečia v krátkom období poskytovanie mimoriadnej hodnoty pre zákazníka, vytvárajú priestor pre realizáciu zmeny v strednom období a predstavujú základ pre budúci rast a inovácie v dlhodobom horizonte. Efektívne procesné riadenie teda vedie k trvalo udržateľnému zvyšovaniu výkonnosti a samotnej hodnoty podniku, a zároveň k vyššej spokojnosti zákazníka. Už aj zo samotnej definície podnikového procesu, ako súboru činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viac druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu, vyplýva zákaznícka orientácia procesov. [2]



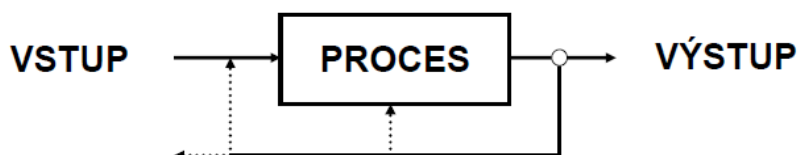
Úspešný podnik a proces

Úspešne sa môžu rozvíjať len tie podniky, ktoré flexibilne reagujú na zmenené podmienky podnikania, sledujú a pravidelne vyhodnocujú úroveň podnikovej výkonnosti a investujú do jej zvyšovania (obr.2).



Obr. 2 Model úspešného podniku [6]

Meranie úspešnosti podniku



Meradlo úspešnosti = výstup/ vstup

Pri posudzovaní budúcej úspešnosti podniku sa využívajú prístupy, ktoré uprednostňujú meranie výkonnosti spoločnosti z pohľadu zvýšenia jej hodnoty a systémy merania výkonnosti, ktoré podporujú stratégiu spoločnosti.

Hodnotový prístup k riadeniu podniku

V súčasnosti sa stáva stále aktuálnejšie stotožňovanie úspechu a tvorby hodnoty. Tento prístup k riadeniu sleduje rast hodnoty ako základný cieľ podnikania. K jeho naplneniu sú potom smerované všetky aktivity podniku.

Vytvoriť hodnotu znamená naplniť alebo prekročiť investorove očakávanie. Výzvou je potom nájsť cestu, ako túto hodnotu vytvoriť a ako ju zmerať.

Maximalizácia hodnoty znamená, že vedenie podniku sa musí usilovať o čo najväčší prínos pre vlastníkov, a to ako v podobe podielu na zisku, rovnako tak formou výnosov plynúcich z rastu cien vlastníckych podielov.



Hodnota sa ukazuje ako výhodné meradlo výkonnosti podniku, pretože ako jediná k meraniu vyžaduje kompletne informácie. **Riadenie hodnoty** predstavuje systém, stratégiu, procesy, analytické techniky, výkonnostné meradlá aj kultúru celého podniku a malo by obsahovať všetky nasledujúce prvky:

- strategické plánovanie a rozpočtovanie,
- alokácia kapitálu,
- meranie výkonnosti,
- systém odmeňovania manažérov,
- interná komunikácia,
- externá komunikácia.

Čistá súčasná hodnota

Riadenie hodnoty znamená dôslednú aplikáciu kritéria čistej súčasnej hodnoty v riadení podniku pri prijímaní akéhokoľvek rozhodnutia. Čistá súčasná hodnota je definovaná ako rozdiel súčasnej hodnoty a počiatkovej výšky investície [4]:

$$NPV = PV - I$$

kde:

NPV - je čistá súčasná hodnota podniku (akcie), NPV = Net Present Value,

I - je výška investície,

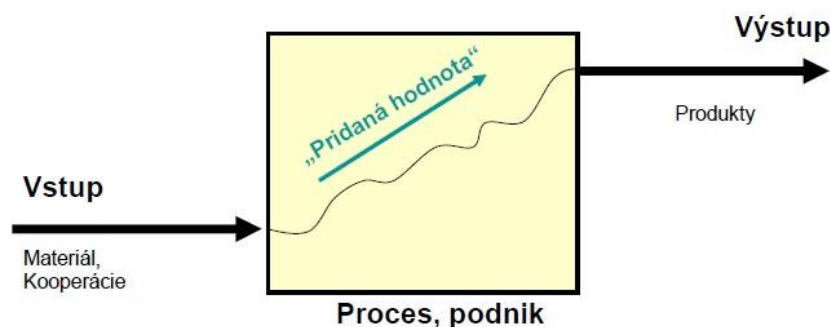
PV - súčasná hodnota akcie, hodnota budúcich úžitkov z investície.

Vlastník ako investor chce zo svojej investície vyťažiť viac, ako ho stála samotná investícia, tzn. musí platiť: $NPV > 0$. Cestou k maximalizácii výkonnosti podniku z hľadiska vlastníka je teda maximalizácia čistej súčasnej hodnoty. [4]

Pridaná hodnota

Mnoho ekonomických analýz sa opiera o ukazovateľ pridaná hodnota (PH), ktorý vyjadruje prínos podniku k hodnote výkonu. Je to hodnota vyprodukovaná v procese v určitom časovom intervale, je rozdielom tržieb za výkony a hodnoty nakúpených vstupov (obr.3) [7]:

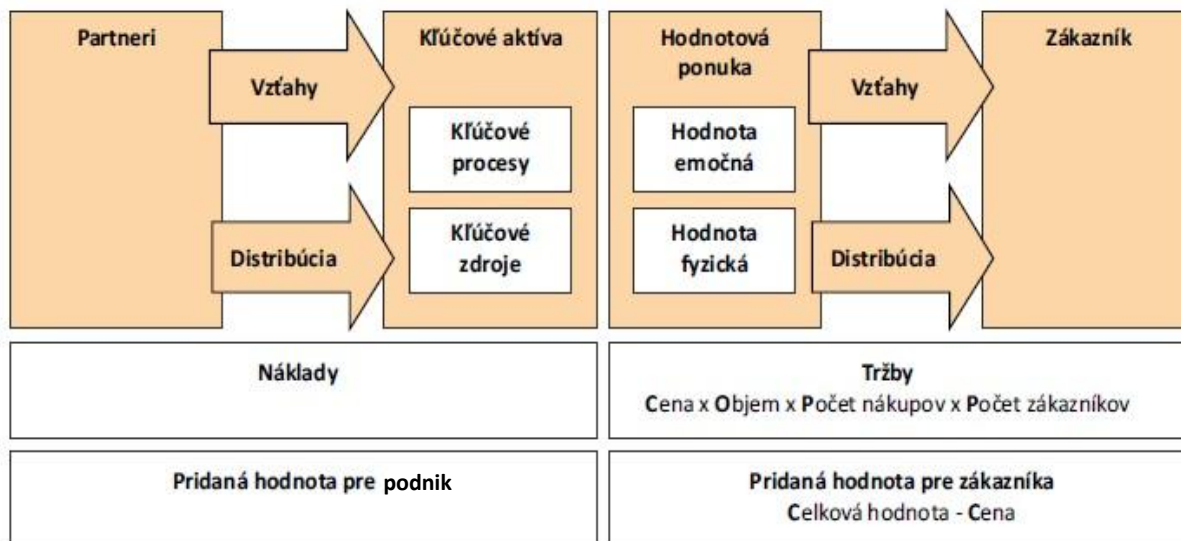
$$\begin{aligned} PH &= \text{tržby} - \text{variabilné náklady} \\ &= \text{výstup} - \text{vstup} \end{aligned}$$



Obr. 3 Pridaná hodnota [6]



Pridaná hodnota pre podnik a zákazníka je uvedená na obr.4.



Obr. 4 Pridaná hodnota pre podnik a zákazníka [5]

Novovytvorená hodnota je ukazovateľom, ktorý kvantifikuje základnú úspešnosť podniku v transformácii vstupov (základných výrobných činiteľov) na výstupy (výkony). To umožňuje využitie tohto ukazovateľa ako základného meradla výkonnosti podnikov kvantifikovateľného z verejne dostupných informačných zdrojov o podnikoch.

V súčasnosti existuje celá rada prístupov a konceptov hodnotového riadenie. Každý z týchto prístupov definuje iné faktory významne ovplyvňujúce tvorbu hodnoty, tzv. generátory hodnoty (Value Drivers alebo KPI – Key Performance Indicators), mnoho z nich je však spoločných pre všetky prístupy, napr:

- ekonomická pridaná hodnota – EVA,
- hodnota pridaná trhom – MVA,
- shareholder Value Added – SVA,
- cash Flow Return On Investment – CFROI,
- total Business Return - TBR.

Hodnota pre zákazníka a pre podnik

Základom pre neustály rozvoj podniku a rast jeho hodnoty je rovnováha výsledkov (produktu) a potenciálu (produkčnej schopnosti) podniku. Výsledky reprezentujú krátkodobý zisk a zaručujú existenciu. Potenciál podniku reprezentuje dlhodobú konkurenčnú schopnosť podniku. Výsledky sú vždy následkom využitia potenciálu.

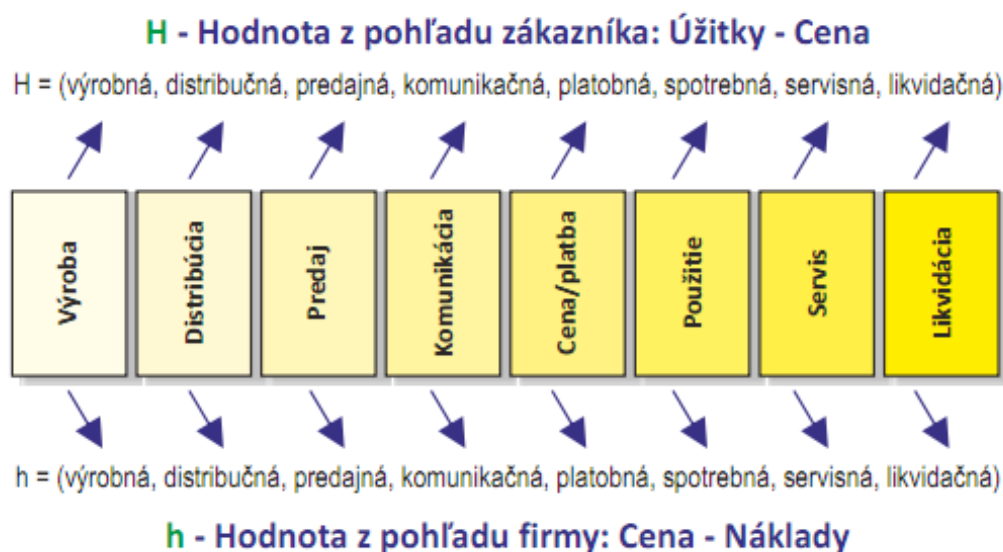
4 základné potenciály podniku [6]:

- *Mentálny potenciál = stratégia*
 - jasne a zrozumiteľne formulovaná stratégia, zameraná na dosiahnutie stanovených cieľov.



- *Fyzický potenciál = produkty, produktívne procesy, zdroje, logistický reťazec*
 - správne produkty, jasne definované procesy, vlastníci procesov, ukazovatele a štandardy procesov, metódy a systém udržujúci požadovanú výkonnosť.
- *Emočný potenciál = rozvoj ľudí a znalosti*
 - plochá organizačná štruktúra s jasne definovanými právomocami a zodpovednosťou, podporujúca aktivitu pri zlepšovaní, rozvoj znalostí a schopností ľudí.
- *Duchovný potenciál = podniková kultúra*
 - spôsob aplikácie mentálnych, fyzických a emočných potenciálov v podniku.

Obr.5 charakterizuje prístup k špecifikácii hodnoty pre zákazníka a pre podnik



Obr. 5 Hodnota pre zákazníka a pre podnik [5]

Hodnota pre zákazníka je rozdiel medzi tým, čo zákazník dostane z produktu a čo vydal za to, aby ho získal. Konkurenčne schopný podnik by mal byť vnímavý k prániam a potrebám zákazníkov, hľadať efektívne a k životnému prostrediu šetrné výrobné procesy, mal by uspokojiť všetkých, ktorí sú nejakým spôsobom spojení s daným podnikom.

Súhrn

Konkurenčné prostredie dnes viac ako kedykoľvek predtým vytvára tlak na podnik k neustálemu hľadaniu takých možností tvorby pridanej hodnoty, znižovaniu nákladov či získavania zákazníkov, ktoré by mu umožnili získať a udržať si konkurenčnú výhodu. Pri posudzovaní budúcej úspešnosti podniku sa využívajú prístupy, ktoré uprednostňujú meranie výkonnosti spoločnosti z pohľadu zvýšenia jej hodnoty a systémy merania výkonnosti, ktoré podporujú stratégiu spoločnosti. Finančná výkonnosť je silným ukazovateľom konkurenčnej pozície firmu a jej atraktívnosti pre investorov.

Kľúčové slová

Výkonnosť, hodnota, úspešnosť, čistá súčasná hodnota, pridaná hodnota.



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] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P.: *Finanční řízení podniku, Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3158-2,
- [5] KOŠTURIAK, J.: *Desať chýb pri inováciách* [online]. Dostupné na internete: http://www.ipaslovakia.sk/UserFiles/File/ZL/Prumyslove%20inzenyrstvi%20casopis/2010_3_Desa%C5%A5%20ch%C3%BDb%20pri%20inov%C3%A1ci%C3%A1ch.pdf,
- [6] KOŠTURIAK, J.: *Procesné audity, meranie podnikových potenciálov a podnikové ukazovatele* [online]. Dostupné na internete: <<http://www.ipaslovakia.sk/UserFiles/File/ZL/Procesne%20audity%20a%20podnikove%20ukazovatele.pdf>> ,
- [7] ŠNIRCOVÁ, J.: *Analýza tvorby novovytvorenej hodnoty v podnikoch slovenskej ekonomiky* [online]. Dostupné na internete: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/snircova.pdf>.

Kontaktná adresa

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