



TRADIČNÉ A MODERNÉ PRÍSTUPY K HODNOTENIU VÝKONNOSTI PODNIKOV

TRADITIONAL AND MODERN APPROACHES TO COMPANY PERFORMANCE EVALUATION

Michaela DURKÁČOVÁ - Lenka KALAFUSOVÁ

Abstract

This article focuses on the ways of company performance measurement and management. Performance depends on its ability or potential to achieve company's goals, produce profit, increase the value of the company and at the same time it is the ability to ensure the future development. Only a company that meets the predefined objectives, defined in the strategy, can be considered as efficient in the long term. The current environment of globalization and economic turbulence has increased the challenges executives face and, therefore, the need to find the right performance management tools to meet these challenges.

Key words

Performance, efficiency, competitiveness, value, indicators, measurement, management

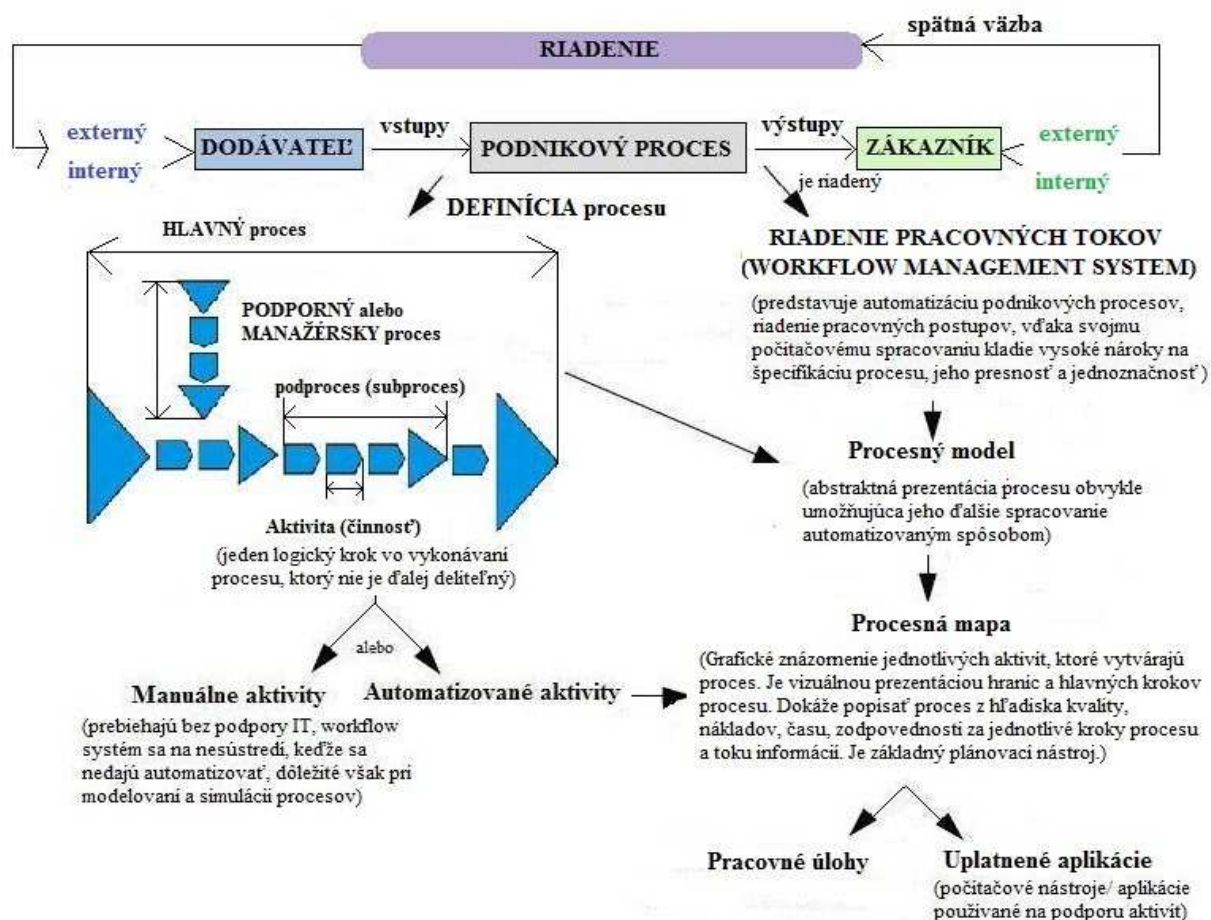
Úvod

Výkonnosť podniku je daná schopnosťou, alebo potenciálom dosahovať stanovené ciele, zhodnocovať svojou činnosťou vložené zdroje, produkovať zisk, zvyšovať hodnotu podniku a súčasne je to schopnosť zaistiť si budúci rozvoj. Iba podnik, ktorý spĺňa vopred stanovené ciele definované v stratégii, môže byť z dlhodobého hľadiska považovaný za výkonný. Pokiaľ je stratégia stanovená správne a sú kvalitne definované strategické ciele, záleží len na podniku, ako je schopný tieto ciele dosiahnuť. Pri posudzovaní budúcej úspešnosti podniku sa využívajú prístupy, ktoré uprednostňujú meranie výkonnosti a efektívnosti podniku z pohľadu zvýšenia jeho hodnoty a systémy merania výkonnosti, ktoré podporujú stratégiu podniku.

Výkonnosť, efektívnosť a tvorba hodnoty podnikových procesov

Podnikový proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich podprocesov (subprocesov) a aktivít (činností, ktoré prechádzajú jedným alebo viac organizačnými útvarmi (podnikový proces), či jedným alebo viacerými spolupracujúcimi podnikmi (medzipodnikový proces), ktoré spotrebúvajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ktorých výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka [1].

Výkonnosť podniku je preto potrebné hodnotiť nie len z hľadiska majiteľov, resp. zakladateľov podniku (shareholders), ale aj z hľadiska ďalších subjektov (stakeholders), z ktorých sú najdôležitejší zákazníci, zamestnanci (predovšetkým manažéri) a vplyvné lobbystické skupiny. Najkomplexnejšie je možné výkonnosť podniku charakterizovať ako jeho schopnosť zhodnocovať svojou činnosťou vložené zdroje, produkovať zisk, zvyšovať hodnotu podniku a súčasne je to schopnosť zaistiť si budúci rozvoj [2].



Obr.1 Podnikový proces

S výkonnosťou podniku sa často spájajú aj ďalšie pojmy, ako je efektívnosť a konkurencieschopnosť. **Efektívnosť** je relatívna veličina vyjadrujúca pomer medzi konečným efektom (výstupom) a zdrojmi použitými na vytvorenie tohto efektu (vstupmi). Efektívnosť je možné charakterizovať ako jednotkový efekt zdrojov alebo nákladov.

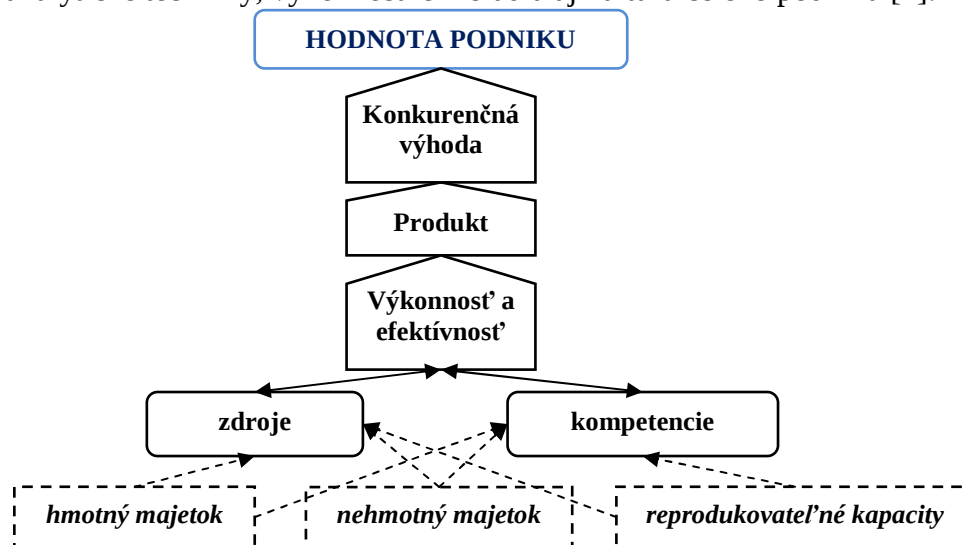
$$\text{efektívnosť} = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}$$

Maximálnu efektívnosť podnikových procesov možno dosiahnuť pri poklese spotreby zdrojov a zvýšení objemu výroby.

Zaistenie dlhodobého úžitku podniku je podmienené dlhodobým pôsobením a posilňovaním svojej pozície na trhu, t.j. posilňovaním svojej konkurencieschopnosti. Za hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú **konkurencieschopnosť** je možné považovať náklady, čas, kvalitu a potenciál zamestnancov podniku. Efektívne riadenie a zvládnutie týchto faktorov sa môže stať prijateľným východiskom v problematike zvyšovania výkonnosti, a tým aj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku [3]. Základom úspešného pôsobenia podnikov na trhu je získanie konkurenčnej výhody. O konkurenčnej výhode nerozhoduje schopnosť podniku vytvoriť štandardný produkt, ale kľúčovým faktorom je diferenciácia od konkurencie (unikátnosť). Pilierom konkurenčnej výhody na podnikovej úrovni je produkt predstavujúci hodnotu, a to ako pre zákazníka, tak aj pre výrobcu. Hodnotu pre zákazníka ovplyvňuje predovšetkým jedinečnosť a kvalita výrobku vnímaná zákazníkom.



Hodnota sa ukazuje ako výhodné meradlo výkonnosti podniku, pretože ako jediná, na meranie vyžaduje kompletne informácie. Riadenie hodnoty predstavuje systém, stratégiu, procesy, analytické techniky, výkonnostné meradlá aj kultúru celého podniku [4].



Obr. 2 Konkurenčná výhoda a tvorba hodnoty podniku

Zdroj: [5]

Hodnota podniku je určená výkonnosťou aj efektívnosťou jeho procesov.

Meranie a riadenie výkonnosti podniku

Riadenie výkonnosti vychádza z predpokladu, že riadiť sa dá iba to, čo sa dá merať. Meranie sa teda stáva primárnym predpokladom pre riadenie výkonnosti podniku. Proces **merania výkonnosti** (Performance Measurement) zahŕňa vytváranie merateľných indikátorov a ich využívanie ku kvantifikácii účinnosti a efektívnosti podnikovej činnosti, resp. pre hodnotenie dosahovania operatívnych, taktických a strategických cieľov podniku. Meranie výkonnosti vytvára základ pre **riadenie výkonnosti** (Performance Management). Zmyslom riadenia výkonnosti je dosahovanie stanovenej vízie neustálym zlepšovaním všetkých kľúčových charakteristík podniku, a tým zvyšovanie výkonnosti na všetkých úrovniach riadenia [1]. Z vyššie uvedeného vyplýva, že na to, aby boli jednotlivé podniky úspešné, plnili stanovené ciele a kontinuálne zvyšovali svoju konkurencieschopnosť je nevyhnutné merať a hodnotiť ich výkonnosť pomocou systému vhodne zvolených **ukazovateľov výkonnosti**.

Tab. 1 Ukazovatele výkonnosti – podľa Mariniča

Ukazovatele výkonnosti - delenie					
I.		II.		III.	
kvalitatívne (mäkké)	Založené na subjektívnych názoroch, prieskumoch, sú interpretované verbálne alebo prostredníctvom škály.	finančné (hodnotové)	Vyjadrené v peň. jednotkách, ich najčastejším zdrojom sú účtovné výkazy.	klasické	Ukazovatele z oblasti finančnej analýzy.
kvantitatívne (tvrdé)	Objektívne, ľahko merateľné.	nefinančné (naturálne)	Vyjadrené v iných merných jednotkách ako v peňažných.	moderné	Založené na tvorbe hodnoty pre vlastníkov.



Ukazovatele výkonnosti – ďalšie delenie	
Z hľadiska vzájomnej väzby:	• <i>priame</i> – dá sa u nich preukázať jednoznačná väzba k inému ukazovateľu • <i>nepriame</i> – väzbu vyjadruje nejaký iný jav, alebo príčina
Z časového hľadiska:	• <i>dlhodobé, strednodobé, krátkodobé</i> • <i>strategické, taktické, operatívne</i>

Prameň: [5]

Tab. 2 Ukazovatele výkonnosti – podľa Parmentera

Členenie výkonnostných ukazovateľov z hľadiska ich zamerania podľa Parmentera	
klúčové ukazovatele výsledku (Key Result Indicators, KRI)	Sú výsledkom mnohých činností, poskytujú jasný obraz o tom, či sa podnik pohybuje správnym smerom, nič však nevypovedajú o tom, čo musí urobiť, aby zlepšila svoje výsledky.
ukazovatele výkonnosti (Performance Indicators, PI)	Odpovedajú na otázku, aké opatrenia je potrebné prijať pre zvýšenie výkonnosti podniku, a zároveň zvyšujú hodnoty klúčových ukazovateľov výsledku.
klúčové ukazovatele výkonnosti (Key Performance Indicators, KPI)	Zameriavajú sa na tie hľadiská výkonnosti podniku, ktoré sú najkritickejšími pre súčasný a budúci úspech podniku. Mali by byť monitorované denne, v niektorých prípadoch týždenne, a mali by hovoriť o tom, čo je treba urobiť pre dramatické zvýšenie výkonnosti.

Prameň: [6]

Tab. 3 Ukazovatele výkonnosti – podľa Kaplan a Nortona

Členenie výkonnostných ukazovateľov vymedzené Kaplanom a Nortonom (1996) v architektúre Balanced Scorecard (BSC)	
ukazovatele predstihu (hybné - Leading Indicators)	Predpovedajú budúcnosť, sú rozhodujúce pre úspešnosť podniku, ich vzájomná väzba i väzba na ostatné ukazovatele je kauzálna.
ukazovatele oneskorenia (Lagging Indicators)	Vyjadrujú dosiahnutú skutočnosť, teda reflektujú minulosť a vo vzťahu k hybným ukazovateľom vyjadrujú následok dejov a procesov.

Prameň: [7]

Jednotliví autori pristupujú ku klasifikácii ukazovateľov výkonnosti rôzne, ako to prezentujú Tab. 1,2 a 3.

V zásade sú prístupy hodnotenia výkonnosti podnikov založené na:

1. **finančných** ukazovateľoch:

- a) ukazovatele orientované na ziskovosť – **klasické (tradičné)**,
- b) ukazovatele orientované na rast hodnoty podniku – **moderné**,

2. **nefinančných** ukazovateľoch.

Medzi klasické ukazovatele finančnej výkonnosti patria predovšetkým ukazovatele [26]:

- absolútnej hodnoty zisku (výsledku hospodárenia),
- hotovostných tokov (cash-flow),
- pomerové ukazovatele vychádzajúce zo štandardných finančných výkazov podnikov.

Tab. 4 Pomerové ukazovatele finančnej výkonnosti

Tradičné ukazovatele finančnej výkonnosti		
Ukazovatele likvidity	Vyjadrujú platobnú schopnosť podniku, schopnosť plniť svoje záväzky.	$\text{Likvidita pohotov\acute{a}} = \frac{\text{finan\acute{c}n\acute{e} \acute{u}čty}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}v\acute{a}zky}}$ - odporúčaný interval v rozsahu (0,2 - 0,8).



		$\text{Likvidita bežná} = \frac{\text{finančné účty} + \text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{krátkodobé záväzky}}$ - odporúčaný interval v rozsahu (1 - 1,5). $\text{Likvidita celková} = \frac{\text{obežný majetok}}{\text{krátkodobé záväzky}}$ - odporúčaná hodnota pre tento stupeň likvidity je (2-2,5).
Ukazovatele aktivity	Umožňujú kvantifikovať ako účinne a efektívne podnik využíva svoj majetok.	$\text{priemerný stav} = \frac{\text{konečný stav} + \text{počiatočný stav}}{2}$ Ukazovatele doby obratu, ktoré vyjadrujú koľko dní je potrebných na to, aby rôzne formy majetku znovu prešli do peňažnej formy. Je dôležité, aby sa tieto ukazovatele minimalizovali, pretože zrýchľovanie doby obratu prináša podniku zisk. $\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{priemerný stav zásob}}{\text{tržby}} \cdot 365$ $\text{Doba inkasa pohľadávok} = \frac{\text{priemerný stav pohľadávok}}{\text{tržby}} \cdot 360$ $\text{Doba splatnosti záväzkov} = \frac{\text{priemerný stav záväzkov}}{\text{tržby}} \cdot 365$ Ukazovatele obratu vyjadrujú počet obrátok jednotlivých zložiek aktív za sledované časové obdobie, napr. rok. Je potrebné, aby sa tieto ukazovatele maximalizovali. $\text{Obrat celkových aktív} = \frac{\text{tržby}}{\text{priemerný stav celkových aktív}}$ $\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{priemerný stav zásob}}$
Ukazovatele zadlženosti	Monitorujú použitie cudzích zdrojov na financovania potrieb podniku. Informujú o miere zadlženosti podniku a schopnosti znášať zadlženosť.	$\text{Celková zadlženosť} = \frac{\text{celkové cudzie zdroje}}{\text{celkové aktíva}}$ - udáva mieru krytia celkového majetku podniku cudzími zdrojmi. $\text{koeficient samofinancovania} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{majetok spolu}}$ - charakterizuje štruktúru zdrojov a dopĺňa ukazovateľ celkovej zadlženosti. Ich súčet je rovný 1. Vysoká zadlženosť (nad 50%) spravidla vyúsťuje do finančnej nestability. $\text{Úverová zadlženosť} = \frac{\text{bankové úvery a výpomoci}}{\text{celkové aktíva}}$
Ukazovatele rentability	Vyjadrujú schopnosť manažmentu využívať zdroje a majetok podniku na tvorbu zisku, t.j. výnosnosť podnikového úsilia.	$\text{ROA} = \text{rentabilita celkových aktív} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové aktíva}}$ $\text{ROE} = \text{rentabilita vlastného imania} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastné imanie}}$ $\text{ROE} > \text{ROA} > \text{úroková miera}$ $\text{ROS} = \text{rentabilita tržieb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$ $\text{Rentabilita nákladov} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{náklady}}$ $\text{ROI} = \text{návratnosť investície} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky} \cdot (1 - \text{daň. sadzba})}{\text{dlhodobé pohľadávky} + \text{vlastné imanie}}$
Ukazovatele trhovej hodnoty	Vyjadrujú pohľad kapitálového trhu na podnik, poskytujú informácie o tom, ako vidia budúcnosť podniku investori.	$\text{vzťah kurzu akcie a zisku} = \frac{\text{trhová cena akcie}}{\text{zisk na akciu}}$ $\text{zisk na akciu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet akcií}}, \text{ P/E pomer, návratnosť akcie zo zisku}$ $\text{dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na akciu}}{\text{trhová cena akcie}}$
Ukazovatele účinnosti (náročnosti)	Majú významnú úlohu pri riadení efektívnosti podniku.	$\text{Účinnosť nákladov} = \frac{\text{výnosy}}{\text{náklady}}$



		$\text{Účinnosť zásob} = \frac{\text{výnosy}}{\text{zásoby}}$
Ukazovatele nákladovosti	Vyjadrujú efektívnosť využitia nákladov.	$\text{Ukazovateľ celkovej nákladovosti} = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{celkové výnosy}} \times 100$ $\text{Výrobná – spotrebná nákladovosť} = \frac{\text{výrobná spotreba}}{\text{celkové výnosy}} \times 100$ $\text{Osobná nákladovosť} = \frac{\text{osobné náklady}}{\text{celkové výnosy}} \times 100$

Prameň: [8]

Nevýhodou klasických (tradičných) ukazovateľov je predovšetkým skutočnosť, že sú založené na zobrazení informácií dosiahnutých v minulosti a neposkytujú objektívny pohľad na potenciálny rast výkonnosti podniku v budúcnosti. Vychádzajú z maximalizácie zisku ako základného cieľa podnikania.

Preto pri posudzovaní budúcej úspešnosti podniku sa využívajú **moderné ukazovatele**, ktoré uprednostňujú:

- meranie výkonnosti podniku z pohľadu zvýšenia jej hodnoty pre vlastníkov podniku - **hodnotové riadenie podniku**,
- nástroje založené na princípe matematického modelovania - **sústavy ukazovateľov finančnej výkonnosti**.

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, ktoré reprezentujú ušlý výnos [9]. Najznámejšie koncepty hodnotového riadenia zachytáva Tab. 5.

Tab. 5 Koncepty hodnotového riadenia

Moderné ukazovatele finančnej výkonnosti	
Ekonomická pridaná hodnota – EVA (Economic value added) Preferuje ekonomický zisk. Pozitívne hodnotenie podnikovej výkonnosti je len v prípade, ak $EVA > 0$. To je prípad, keď výnos z kapitálu je väčší ako jeho cena a vtedy podnik svojim vlastníkom hodnotu „tvorí“. Ak je $EVA < 0$, výnos je menší ako náklad, podnik hodnotu „ničí“.	1. spôsob výpočtu $EVA = NOPAT - WACC \times C$ $NOPAT = EBIT \times (1 - t); WACC = r_d(1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$ NOPAT – zisk z hospodárskej činnosti po zdanení, EBIT – zisk z hospodárskej činnosti (zisk pred úrokmi a zdanením), <u>WACC – vážený priemer nákladov celkového kapitálu:</u> t – sadzba dane, r_d – náklady na cudzí kapitál, D – cudzí kapitál, E – vlastný kapitál, C – celkový kapitál (D+E), r_e – náklady na vlastný kapitál 2. spôsob výpočtu $EVA = (ROE - r_e) \times VK$ ROE – rentabilita vlastného imania, VK – vlastný kapitál
Hodnota pridaná trhom – MVA (Market value added)	$MVA = P - BV$ P – tržová hodnota akcií (počet akcií x cena jednej akcie na burze) BV – účtovná hodnota (vloženého vlastného kapitálu) podniku
Prevádzková návratnosť investície – CFROI (Cash Flow Return On Investment) Posudzuje zisk dosiahnutý počas celej doby trvania investície	$CFROI_{rozpätie} = CFROI - WACC$ Kladná hodnota $CFROI_{rozpätie}$ – rast hodnoty pre akcionárov, Záporná hodnota $CFROI_{rozpätie}$ – zníženie hodnoty pre akcionárov.



Pridaná hodnota pre akcionárov – SVA (Shareholder Value Added) Posudzuje výkonnosť podniku výhradne z pohľadu investora do vlastného kapitálu.	$SVA = \left(\sum_{t=1}^n \frac{OCF_t}{(1+i)^t} + RV + NAD \right) - D$ OCF_t - peňažné toky prevádzkovej činnosti, RV - zostatková hodnota na konci obdobia NAV - hodnota neprevádzkových aktív, D - úročené dlhy
Výnosnosť čistých aktív – RONA (Return on net assets) Meria výkonnosť podniku v percentách.	$RONA = \frac{NOPAT}{NA}$ NA – čisté aktíva
Čistá súčasná hodnota - NPV (Net Present Value)	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$ CF_t - peňažné toky z investície v jednotlivých rokoch jej životnosti K - kapitálový výdaj spojený s investovaním t - jednotlivé roky, n - doba životnosti investície i - diskontná miera odrážajúca požadovanú výnosnosť investície NPV > 0 - rastie tržová hodnota podniku, NPV < 0 - znižuje sa tržová hodnota podniku, NPV = 0 - vplyv na hodnotu je indiferentný

Prameň: [10]

Základným motívom pre zavádzanie nefinančných indikátorov do systému merania a riadenia podniku bolo zistenie, že spolaľnosť sa na súhrnné finančné ukazovatele môže obmedziť potenciál podniku v budúcnosti. Optimálny systém merania a riadenia výkonnosti podniku by však mal byť vhodnou kombináciou finančných a nefinančných meradiel výkonnosti, ktoré vychádzajú zo stratégie a strategických cieľov spoločnosti a zároveň vytvárajú skutočný priestor pre riadenie výkonnosti prostredníctvom prepojenia operatívneho, taktického až strategického pohľadu na výkonnosť. Jedine takto koncipované ukazovatele môžu prispieť k zvýšeniu výkonnosti podniku. Existuje množstvo konceptov, ktoré umožňujú riadenie, meranie a hodnotenie výkonnosti podnikových procesov. Vybrané koncepty aplikované v podnikoch za účelom zvýšenia výkonnosti procesov sú uvedené v Tab. 6.

Tab. 6 Charakteristika vybraných konceptov riadenia a merania výkonnosti podniku

Systémy merania a riadenia výkonnosti podniku	
Benchmarking	- Cieľom benchmarkingu je nájsť príklady lepších výkonov, pochopiť procesy a postupy riadenia, ktoré poháňajú tento výkon.
Strategické plánovanie (Strategic Planning)	- Strategické plánovanie je komplexný proces stanovenia toho, kam by mal podnik smerovať a ako možno najlepšie dosiahnuť tento cieľ. Odhaduje potenciál podniku a explicitne spája podnikové ciele a zdroje potrebné na ich dosiahnutie.
Formulovanie misie a vízie (Mission and Vision Statements)	- Misia je poslanie, definuje zmysel existencie podniku, jeho ciele a prístup k dosiahnutiu týchto cieľov. Vízia popisuje želané budúce postavenie podniku. Stratégia je odpoveďou na otázku, akými metódami dosiahneme víziu. Prvky misie a vízie sú často kombinované, aby poskytli formuláciu cieľov podniku, účelov a hodnôt.
Riadenie vzťahov so zákazníkmi (Customer Relationship Management - CRM)	- Zaoberá sa zvládnutím všetkých vzťahov, ktoré sa týkajú komunikácie podniku so svojim zákazníkom. Na implementáciu CRM sa využívajú informačné systémy, ktoré umožňujú zaznamenávať celý predajný proces od prvého kontaktu so zákazníkom až po fakturáciu tovarov a služieb. CRM nie je určený ani tak na zvyšovanie počtu zákazníkov, ako na zvyšovanie spokojnosti už získaných zákazníkov.
Balanced Scorecard (BSC)	- Strategický a manažérsky systém hodnotenia a riadenia podniku, vytvárajúci väzbu medzi stratégiami a operatívnymi činnosťami, s dôrazom na merateľnosť výkonu.
Outsourcing	- odovzdanie vnútro podnikových aktivít zvyčajne nesúvisiacich s hlavnou činnosťou podniku na externý subjekt (subdodávateľ - napr. účtovníctvo, marketing, IT, atď.)
Manažment zmien (Change Management Programs)	- Programy riadenia zmien umožňujú podniku riadiť zaradenie nových procesov a postupov s cieľom zvýšiť výkonnosť a zlepšiť konkurenčnú výhodu podniku. Sú zamerané na implementáciu iniciatív a zabezpečenie trvalého úspechu v budúcnosti.
Kľúčové kompetencie	- Kľúčová kompetencia spĺňa tieto 3 očakávania: 1. prináša zákazníkovi hodnotu, 2. pre konkurenciu to nie je ľahké napodobiť, 3. môže to byť ľahko aplikovateľné na veľa



(Core Competencies)	produktov a trhov (know-how, proces alebo aj vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi). - Pri posudzovaní, či je daná schopnosť kľúčovou kompetenciou zohráva hlavnú úlohu to, či dokáže vytvárať udržateľnú konkurenčnú výhodu.
Strategické aliancie (Strategic Alliances)	- Sú dohody medzi podnikmi, v ktorých sa každý zaväzuje poskytnúť prostriedky na dosiahnutie spoločného súboru cieľov. Vďaka strategickej aliancii si môžu podniky zlepšiť konkurenčnú pozíciu, získať prístup na nové trhy, podporiť kritické oblasti svojho podnikania a zdieľať riziká a náklady na veľkých developerských projektoch.
Segmentácia zákazníkov (Customer Segmentation)	- Segmentácia zákazníkov rozdeľuje množstvo reálnych alebo potenciálnych zákazníkov do skupín, pričom primárnou snahou je im lepšie porozumieť, aby sa naplnil obchodný zámer.
Znalostný manažment (Knowledge Management)	- Predstavuje stratégie a procesy na rozpoznanie, zachytenie a efektívne využitie znalostí s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti. Je definovaný ako systematický a integrujúci proces riadenia a koordinácie širokého portfólia aktivít spoločnosti. Predpokladom úspešného manažmentu znalostí je vhodné prepojenie ľudí, procesov a technológií.
Scenáre a krízové plánovanie (Scenario and Contingency Planning)	- Umožňuje vedeniu podniku preskúmať a pripraviť sa na niekoľko alternatívnych budúcností. Skúma a predikuje výsledky podniku očakávané pri rôznych stratégiách a ekonomických podmienkach. Krízové plánovanie posudzuje, aký vplyv náhlých zmien na trhu môže mať na podnik a spracováva stratégiu a postupy na ich riešenie.
Riadenie spokojnosti a vernosti (Satisfaction and Loyalty Management)	- Nástroje na riadenie spokojnosti a lojality pôsobia na rast tržieb a ziskov podniku zlepšením vzťahov so svojimi zákazníkmi, zamestnancami a investormi. Riadenie spokojnosti a lojality kvantitatívne zlepši finančné výsledky a tvrdí, že aj malé posuny v získaní zákazníkov môžu priniesť významné zmeny vo výkonnosti, zisku a rastu podniku.
Riadenie zásobovacieho reťazca (Supply Chain Management)	- Je riadenie (plánovanie, časové rozvrhovanie a ovládanie) zásobovacieho reťazca. Spočíva v integrácii a organizácii informačných a logistických činností v podnikoch zapojených do zásobovacieho reťazca. Cieľom je distribúcia tovarov a služieb poskytujúca zákazníkom úžitkové hodnoty.
Riadenie rizík (Enterprise Risk Management)	- Predstavuje komplexný a systematický prístup, ktorý pomáha všetkým typom podnikov identifikovať udalosti a posúdiť s nimi spojené riziká (odhadnúť ich mieru, stanoviť priority a adekvátne na ne reagovať), ktoré ohrozujú ich najdôležitejšie ciele a s nimi súvisiace projekty, iniciatívy a každodenné prevádzkové postupy.
Fúzie a akvizície (Mergers and Acquisitions)	- Fúzie (zlúčenia, splnutia) a akvizície je súhrnné označenie transakcií súvisiacich s cieľovým nadobúdaním a zlčováním pôvodne samostatných podnikov, ako aj podnikových financií, manažmentu a podnikovej stratégie. Najhlavnejšími dôvodmi pre fúziu a akvizíciu je reštrukturalizácia subjektov, zlepšenie platobnej bilancie, získanie väčšieho podielu na trhu a zvýšenie výkonnosti.
Otvorené inovácie (Open Innovation)	- Inovácia je praktické prenesenie ideí do nových produktov (výrobkov a služieb), procesov, systémov a spoločenských vzťahov. Pre otvorené inovácie platia zásady voľného obchodu na inovácie a nové myšlienky. Vďaka spolupráci s nečlenmi, vrátane zákazníkov, dodávateľov i konkurencie, otvorené inovácie umožňujú zákonmi komparatívnej výhody riadiť efektívne alokáciu zdrojov, výskumu a vývoja, importovať kvalitnejšie nápady z celej rady svetových odborníkov s cieľom zlepšiť rýchlosť, kvalitu a náklady na inovácie.
Modely cenovej optimalizácie (Price Optimization Models)	- Modely cenovej optimalizácie sú matematické programy, ktoré kalkulujú, ako sa mení dopyt v rôznych cenových hladinách, potom kombinujú tieto údaje s údajmi o nákladoch a zásobách, aby odporučili ceny, ktoré zvýšia zisky. Modelovanie umožňuje podnikom využiť ceny ako silnú ziskovú páku, ktorá je často nedostatočne vyvinutá.
Downsizing	- Pod pojmom downsizing sa môže skrývať zmenšenie veľkosti čohokoľvek, znižovanie. Z dôvodu poklesu tržieb podniky často redukujú svoju zamestnaneckú základňu ako prostriedok zníženia nákladov a zvýšenia ziskovosti. Aj keď downsizing je efektívny pre výrazné zníženie nákladov, často vytvára nežiaduce vedľajšie účinky, ako je poškodenie morálky zamestnancov, zlé vzťahy s verejnosťou, budúce náklady na získavanie a školenie nových zamestnancov a neschopnosť rýchlo využiť príležitosti, keď sa ekonomika zlepší. Inteligentná redukcia by mala podniku pomôcť vymaniť sa z nepriaznivej ekonomickej situácie.
Data Envelopment Analysis (DEA)	- Používa sa na meranie relatívnej efektivity organizačných jednotiek na báze lineárneho programovania. Uplatňuje sa tam, kde je veľké množstvo vstupných a výstupných veličín. Konštruje empirickú produkčnú funkciu a s jej pomocou vyberá rozhodujúce ukazovatele.
Riadenie výkonnosti procesov autorov Sink a Tuttle	- Model autorov Sink a Tuttle (1989) tvrdí, že výkonnosť podniku je komplexný vzťah medzi siedmimi výkonnostnými kritériami: Efektívnosť, Účinnosť, Kvalita, Produktivita, Kvalita pracovného života, Inovácia, Ziskovosť.



Pyramída výkonnosti	- Cieľom pyramídy výkonnosti je prepojenie stratégie podniku s jeho operáciami a činnosťami tak, že prepája ciele zhora nadol (na základe priorít zákazníkov) a meradlá zdola nahor. Zahŕňa štyri úrovne cieľov, ktoré sa zaoberajú podnikovou vonkajšou efektívnosťou (na ľavej strane pyramídy) a jeho vnútorná efektívnosť (na pravej strane pyramídy).
Rapid Prototyping	- Rapid Prototyping prináša radikálne skrátenie času prípravy prototypu, a tým aj zvýšenie početnosti variantov návrhov a znižuje náklady na výrobu prototypov. Charakteristickým rysom všetkých metód Rapid Prototypingu je rýchla a náklady šetriaca výroba modelov, vzoriek a prototypov priamo na základe súborov vytvorených v simulačných systémoch CAD bez použitia foriem a nástrojov. Rapid Prototyping vytvára reálne testy rýchlym uvedením modelov pred zákazníkmi, a potom robí vylepšenia na základe ich odpovedí.
Centrum zdieľaných služieb (Shared Service Centers - SSC)	- Veľké podniky pri hľadaní úspor v období recesie často pristupujú k využívaniu centier zdieľaných služieb, ktoré spravidla umožňujú efektívnejšie zabezpečovanie činností napr. v podnikovej administratíve alebo účtovníctve. Za poskytované služby si účtuje poplatky na základe uzatvorených dohôd a zmluvných dohovorov.
Sociálne médiá (Social Media Programs)	- Relatívne nový trend v online marketingu, ktorý využíva silné zbrane súčasného internetu – sociálne siete (Facebook, Twitter, YouTube), online komunity, blogy a ostatné online médiá k spropagovaniu projektov. Výhodou sociálnych médií je, že poskytujú veľa priestoru pre kreativitu a nápady, ktoré sa následne šíria medzi samotnými užívateľmi. Umožňujú jednotlivcom i podnikom komunikovať so svojimi zamestnancami, priateľmi, zákazníkmi a partnermi elektronicky. Sociálne médiá sa rýchlo menia a sú používané pre štyri základné ciele: komunikácia (riadenie povedomia, zdieľanie obsahu a poskytovanie služieb zákazníkom), obchod, spolupráca (zdieľanie nápadov a získanie spätnej väzby) a verejnosť (podpora prepojenia podniku so zákazníkmi aj zamestnancami).

Prameň: Spracované podľa [11], [12], [13]

Odborníci sa zhodujú, že pri tvorbe každého systému merania a hodnotenia výkonnosti podniku je kľúčová voľba vhodných ukazovateľov.

Súhrn

Rastúci tlak na konkurencieschopnosť podnikov v súčasnom prostredí globalizácie trhov vedie ich manažérov k snahe hodnotiť a riadiť podnikateľské aktivity s cieľom zvyšovať výkonnosť podniku a posilňovať jeho postavenie na trhu. Úspešne sa môžu rozvíjať len tie podniky, ktoré flexibilne reagujú na zmenené podmienky, sledujú a pravidelne vyhodnocujú úroveň podnikovej výkonnosti a investujú do jej zvyšovania. Pri posudzovaní budúcej úspešnosti podniku sa využívajú prístupy, ktoré uprednostňujú meranie efektívnosti a výkonnosti podniku z pohľadu zvýšenia jeho hodnoty a ktoré podporujú stratégiu spoločnosti.

Kľúčové slová

Výkonnosť, efektívnosť, konkurencieschopnosť, hodnota, ukazovatele, meranie, riadenie.

Použitá literatúra

- [1] Šmída, F.: Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 9788024716794,
- [2] Wagner, J.: Merění výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4,
- [3] Rajčaniová, M.: Konkurencieschopnosť a možnosti jej merania [online]. Dostupné na internete:
http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia1/s1_rajcaniova_miroslava_175.pd,
- [4] Neumaierová, I. a kol.: Řízení hodnoty podniku. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005. ISBN 80-7259-022-7,
- [5] Marinič, P.: Plánování a tvorba hodnoty firmy, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2432-4,



- [6] Parmenter, D.: Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7,
- [7] Kaplan, R., Norton, D.: Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press, 2007. ISBN: 80-7261-177-5,
- [8] Zalai, K., Kalafutová, L., Šnircová, J.: Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: Sprint vfra, 2004, ISBN 80-88848-89-1,
- [9] Fibírová, J., Šoljaková, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: Aspi Publishing, 2005. ISBN 80-7357-084-X,
- [10] Neumaierová, I, Neumaier, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0125-1,
- [11] Rigby, D., Bilodeau, B: Management Tools and Trends 2011 [online]. Dostupné na internetu: <http://www.loyaltyrules.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf>,
- [12] Rigby, D., Bilodeau, B.: Management Tools and Trends 2009 [online]. Dostupné na internetu: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf>,
- [13] Rigby, D., Bilodeau, B.: Management Tools and Trends 2007 [online]. Dostupné na internetu: http://www.bain.com/management_tools/management_tools_and_trends_2007.pdf.

Kontaktná adresa

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