

SKÚMANIE ČINNOSTI MANAŽMENTU S OHĽADOM NA SKVALITNENIE PODNIKOVEJ VÝKONNOSTI V PODNIKOKCH

JÁN DOBROVIČ, EDUARD MARKOVIČ, EVA BRIJOVÁ, VERONIKA BRIJOVÁ, PETER MLYNÁR

jan.dobrovic@unipo.sk, eduard.markovic@autotyp.com, eva.brijova@gmail.com,
veronika.brijova@gmail.com, peter.mlynar@smail.unipo.sk

Abstrakt: Článok sa zaoberá teoretickými východiskami, prostredníctvom tohto príspevku bolo poukázať na moderné postupy na meranie výkonnosti podniku a definovať problematiku skúmania činnosti manažmentu s ohľadom na skvalitnenie podnikovej výkonnosti v podnikoch. Analýza bola zameraná na skúmanie manažmentu v personálnej a pracovnej činnosti, ktoré sú zamerané na funkciu kontroly zamestnancov, kontroly pracovného prostredia, s ohľadom na skvalitnenie výkonnosti podniku. Objektívne a včasné informácie, profesionálna úroveň manažérov, kontrolórov a kontrolovaných zamestnancov spoločnosti, ako aj v neposlednom rade prístup ku kontrole, controllingu, je dnes v konkurenčnom svete základným predpokladom úspešného, moderného, výkonného podniku na trhu. Výkonnosť predstavuje pojem, ktorý sa pomerne bežne používa v bežnom živote, hlavne v pracovnom, športovom, finančnom ponímaní, ale aj v celosvetovej ekonomickom sektore. Je veľmi dôležité a náročné nájsť vhodnú metódu - model na objektívne meranie výkonnosti podniku. Cieľom článku bolo poukázať na jeden z moderných nástrojov merania a hodnotenia výkonnosti podniku, ktorou 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 .

Kľúčové slová: výkonnosť, manažment, metódy, identifikácia faktorov, controlling, podnikový a strategický manažment.

1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Súčasnú dobu sa vyznačuje vysokým stupňom informatizácie. Sprievodným znakom rozvoja informačných technológií je nárast dostupných informácií, ktoré je výhodné aplikovať pre riadenie rozhodovacích procesov a samotnú analýzu pri zvyšovaní podnikovej výkonnosti podniku. Práve špecifické požiadavky manažmentu, založené na požiadavkách a kvalite informácií, rýchlosť ich získavania a ich orientáciu na trh a tým aj konkurenčnú schopnosť si vyžadujú špecializované moderné prístupy k poskytovaniu informácií, ich analýze, výbere, dostupnosti, spracovaniu, forme, metóde a ostatných atribútov, ktoré z údajov robia skutočnú informáciu pre rozhodovanie a úspešné riadenie podniku. Je to systém vytvorený za účelom zhromažďovania, analýzy, vyhodnocovania informácií o trhu, ktoré sú nevyhnutné pre kvalitnejšie plánovanie, organizovanie, riadenie, manažment a kontrolu informačných a marketingových činností. Každý podnik si vytvára svoje vlastné riadiace činnosti vrcholového manažmentu s ohľadom na zvýšenie podnikovej výkonnosti, na základe informácií:

- interných (z účtovníctva a statických evidencií, rozborov ekonomickej činnosti, prehľadu o tržbách atď.). Informácie z týchto zdrojov sú lacné, ľahko dostupné, overiteľné a majú široké využitie.
- externých (zo štatistických ročeniek, prehľadov vydávaných vládou, odborných konferencií, časopisov, publikácií a pod.
Podávajú údaje o demografických, ekonomických, sociálnych a iných aspektoch života spoločnosti príslušného štátu.

Manažment (z anglického slova „management“) nie je v literatúre jednoznačne definovaný a pre názornosť uvádzame niekoľko definícií pojmu manažment: Manažment je otvorená sústava poznatkov o špecifických činnostiach (funkciách) manažérov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov organizácie (Majtán a kol., 2003.) My sa prikláňame k definícii, ktorá definuje manažment ako „**vedu a umenie, ako uskutočňovať zámery, viesť ľudí, spravovať majetok a akumulovať maximálny zisk**“. (Čambál a spol., 2000.)

Už od nepamäti je manažment súčasťou ľudstva a našich činností. A to nie len v zamestnaní. Mnohí si to ani neuvedomujú, ale či už v rodine, medzi priateľmi alebo kdekoľvek inde niektorí jedinci vystupujú v roli manažérov. Riadenie je potrebné v každom odvetví. Vývoj v oblasti informačných systémov a informačných technológií je dnes tak rýchly a zmeny sú tak zásadné, že si vynútil i koncepcie nové prístupy k riešeniu informatiky na podnikovej, regionálnej

i celoštátnej úrovni. Z tohoto pohľadu sú aj otázky informačnej potreby manažérov a riadenia informačných tokov vo firmách keď množstvo informácií narastá veľmi rýchlo. Cena správnej informácie sa v dnešnom vysoko konkurenčnom prostredí neustále zvyšuje. Vzniká potreba prezentovať vybrané ukazovatele v grafickej podobe s možnosťou rýchlej orientácie a zmeny pohľadov na sledovanú informáciu. Tieto možnosti poskytujú manažérske informačné systémy, ktoré zabezpečujú definovanie požiadaviek na informácie ale i naplnenie všetkých požiadaviek o **finančnej výkonnosti, hlavne v podobe podnikovej praxi pre budúce obdobie podniku.**

2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU VÝKONNOSTI PODNIKU

Je nutné vykonať vnútornú analýzu podniku ako aj analýzu okolia. Vnútorným prieskumom si podnik ohodnotí pozíciu, na ktorej sa nachádza v rámci konceptu spoločenskej zodpovednosti. Touto analýzou by sa priemyselné podniky mali zamerať predovšetkým na ekonomiku, prosperitu, ľudské zdroje - starostlivosť o zamestnancov, zákaznícky servis, aktivity podniku, spoločnosti a hlavne zamerať sa na spôsob merania ich výkonu, vrcholových manažérov podniku. Takisto by nemali zabúdať ani na očakávané prínosy zodpovedného správania sa a pod. Analýzou okolitého prostredia, kde sa bude hodnotiť externé okolie podniku, sa určujú možné externé podnety (globalizácia, technologický rozvoj, inovácia procesov, nové moderné metódy pri zvyšovaní výkonnosti podniku, nová legislatíva a pod.)

Realizuje sa prieskum aktivít a konkurenčných nástrojov, tiež sa porovnáva výkonnosť s najlepším podobným podnikom v našom odbore (benchmarking).

Korešpondovať s podnikovými hodnotami a princípmi. Tieto ciele sa môžu vytýčiť na obdobie jedného roku, po jeho uplynutí sa následne vyhodnotí ich splnenie, prípadne nespĺnenie očakávanej výkonnosti podniku.

Tvorba podnikového BSC je systematický proces. Dôležitú úlohu zohráva tímová práca vrcholového manažmentu a vedenia podniku. Proces tvorby BSC pozostáva z analýzy konkretizácie strategických cieľov, prepojenie strategických cieľov reťazami príčin a následkov, výberom a novým návrhom analýzy manažérskych postupov.

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. Dôvodom je to, 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.

<p>ABC- transformuje zdroje – náklady na procesy, aktivity a iné nákladové objekty. Vykonáva procesné nákladové kontroly a ziskové analýzy vzhľadom k nákladovým objektom</p>	<p>ABCM – poskytuje informačnú spätnú väzbu v podobe transformovanej nákladovej štruktúre, čo umožňuje vykonávať efektívnu koncepciu neustáleho zlepšovania</p>	<p>ABM – na základe nových informácií (ABC a ABCM) vykonáva aktívne riadenie aktivít a procesov pomocou ich hodnotových charakteristík</p>
<p>ABC/ABM</p>		

ABC je presná metóda pridelenia nákladov k pracovným aktivitám, procesom, produktom/servisom, zákazníkom a v obchodoch. Je založená 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**. Môžeme ju chápať ako koncepciu nákladov tvorených aktivitami firmy.

ABM chápeme, ako manažérsky nástroj moderného procesného hodnotového riadenia umožňujúceho efektívne dosiahnuť súčasných komplexných podnikové ciele. Je to aktívny proces manažmentu, vyvinutý 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 zobrazit', 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:

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

3. VÝKONNOSŤ PODNIKU

Výkonnosť a finančná stabilita podniku je jednou z hlavných oblastí, na ktorú musí byť zameraná najväčšia pozornosť. Pravidelné hodnotenie finančnej kondície podniku napomáha k identifikácii a stanovenie príčin zlého hospodárenia podniku. 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 vykonanými procesmi“

Ak by sme chceli výkonnosť merať, musíme tak konať v porovnaní s definovanou, tzv. cieľovou hodnotou výsledku (Nenadal 2004). Podľa E. Lesákovej [3] **výkonnosť podniku** je schopnosť podniku dosahovať požadované efekty či výstupy, a to pokiaľ možno v merateľných jednotkách (Lesáková 2004). Týmto konštatovaním sa problematika výkonnosti rozdeľuje do dvoch otázok: Pojem výkonnosť je potrebné chápať ako schopnosť podniku o najlepšie zhodnotenie investícií vložených do podnikateľských aktivít (Frost 2005).

Ako uvádzajú Neumaierová a Neumaier [5], hodnota podniku je daná jeho výkonnosťou. Ak chceme, aby sa zvýšila hodnota podniku, je potrebné neustále zvyšovať jeho výkonnosť. 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 www.standard-team.com/cikkek/Six-sigma-cestazvyšovania-vykonnosti-podnikov.php [6].

Výkonnosť podniku môže byť hodnotená rôzne. Závisí to na účastníkovi trhu, ktorý toto hodnotenie robí.

- *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, 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 výkonným ten podnik, ktorý je schopný to urobiť v najväčšej možnej miere a v čo najkratšom čase s najmenším počtom pracovníkov.

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 prispôbené konkrétnym konkurenčným podmienkam. 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 (Dudoková 2009).

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 (Hammer 2007).

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 ukazovatele:

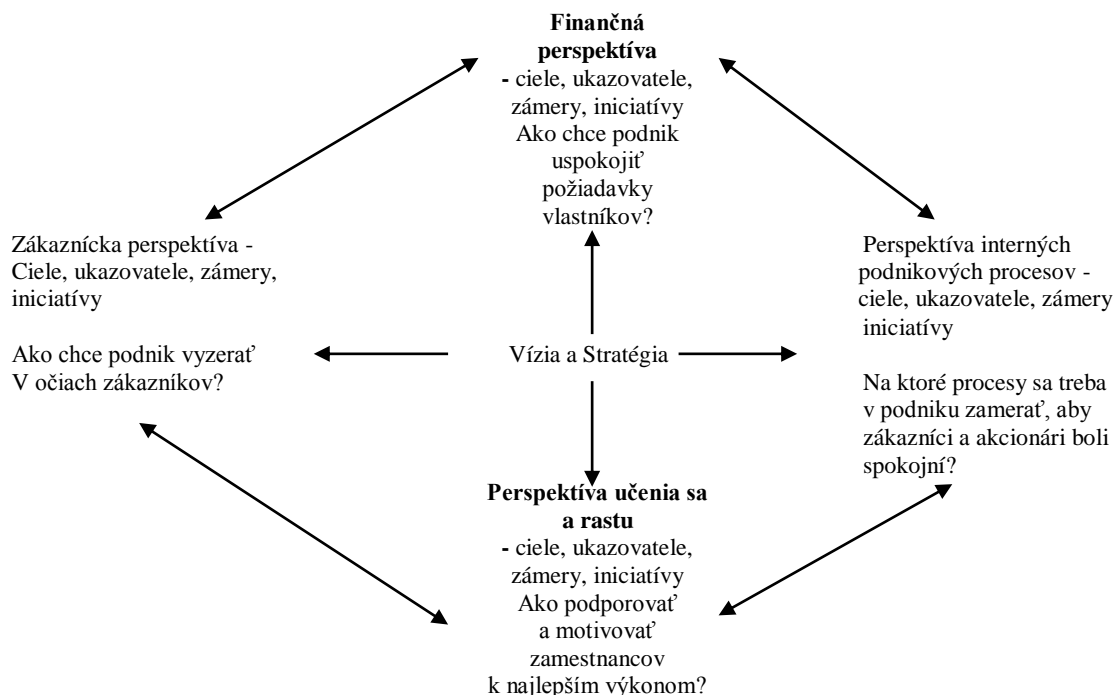
- Systematické venovanie pozornosti základnej stratégii podniku a sledovanie, či:
 - zvolený smer postupu je správny a východiskové strategické hypotézy sú platné,
 - zameranie je orientované na kľúčové problémy.
- Zameranie sa na strategickú výkonnosť a sledovanie:
 - aké sú výkony, ktoré sú dosahované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

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 (Dudoková 2009). Meranie výkonnosti

podniku nadväzuje na finančnú analýzu a analýzu konkurencieschopnosti v odlišení ich zdrojov a na vedomosti v oblasti finančného riadenia a strategického manažmentu (Marinič 2008).

Metódy zvyšovania 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 (Gavurová 2007). 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 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 (Závadský 2009),
- medzi oneskorenými indikátormi a hybnými silami,
- medzi vnútornými a vonkajšími faktormi výkonnosti (Fibírová 2003),(Fibírová,Šoljaková 2005).

Tvorba podnikového BSC je systematický proces. Dôležitú úlohu zohráva tímová práca vrcholového vedenia. Proces tvorby BSC pozostáva z týchto krokov (Horváth a kol. 2004):

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

Finančná perspektíva

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- uspokojiť požiadavky vlastníkov podniku

Perspektíva interných podnikových procesov

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- procesy k spokojnosti zákazníkov a akcionárov

Perspektíva učenia sa a rastu výkonnosti

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- procesy k podpore a motivácií zamestnancov k najlepšej výkonnosti podniku

Zákaznícka perspektíva

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- pohľad na výkonný podnik očami zákazníkov

Vízia a stratégia

- ciele, ukazovatele, zámery, iniciatívy
- procesy strategického charakteru do budúcnosti-vízia neustále výkonnejšieho podniku

4. FINANČNÁ VÝKONNOSŤ PODNIKU

Finančná výkonnosť podniku, je miera dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, organizáciami a procesmi za účelom zabezpečenia finančných prostriedkov.

Ak by sme chceli výkonnosť merať, musíme tak konať v porovnaní s definovanou, tzv. cieľovou hodnotou výsledku. Podľa L. Lesákovvej 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, ako merať ich plnenie v akých merných jednotkách?

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

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

Riadenie výkonnosti predstavuje aj spôsob riadenia a motiváciu pracovníkov na základe cieľov charakterizovaných prevažne na 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. 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. V odbornej literatúre sa stretávame s pojmom MIS v dvojakom význame. V užšom programovo –technickom chápaní, na označenie systému programov pre prácu s údajmi. V širšom chápaní rozumieme pod informačným systémom systém na zabezpečovanie informácií potrebných na riadenie. V prvom prípade je hlavnou úlohou systému spracovanie údajov, ktoré v podniku vznikli. Nerieši otázky pre koho a na aké rozhodnutia budú tieto údaje slúžiť. V druhom prípade ide nielen o spracovanie údajov, ale aj o zhromažďovanie, prenos, uchovávanie, výber a distribúciu údajov pre potreby riadiaceho subjektu. Informačný systém nemožno teda stotožňovať, resp. redukovať len na systém spracovania údajov, hlavne za účelom zvyšovania finančnej výkonnosti podniku.

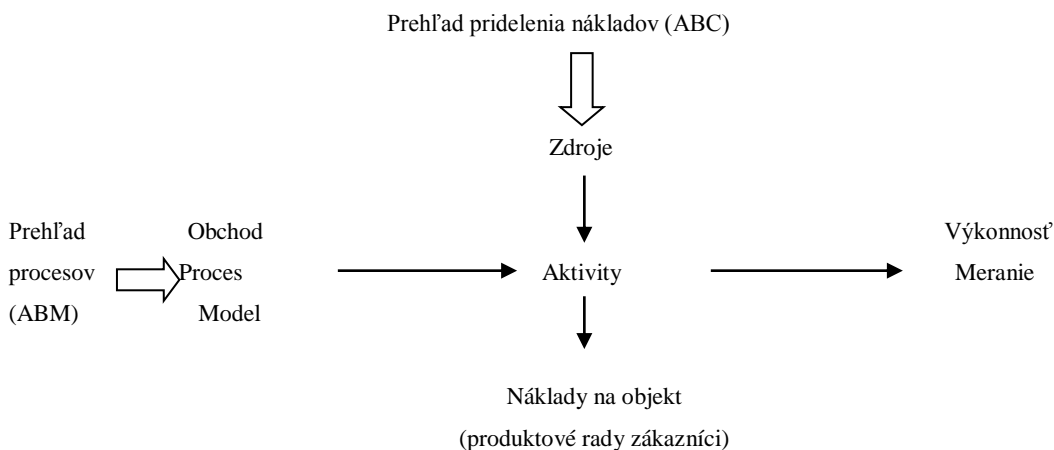
Pod pojmom manažérsky informačný prístup, budeme chápať systém pozostávajúci z ľudských zdrojov, technických a programových prostriedkov na zabezpečenie zhromažďovania, prenosu, ukladania, výberu, spracovania, distribúcie a prezentácie informácií metód, pre potrebu rozhodovania tak, aby riadiaci pracovníci mohli vykonávať svoje riadiace funkcie vo všetkých zložkách riadiaceho systému. Jeho základnou úlohou je zabezpečiť dostatok relevantných, správnych a presných informácií v potrebných termínoch a požadovanej forme, metódach, na prípravu rozhodnutí. Je podsystémom systému riadenia, tou jeho časťou, ktorá zabezpečuje integráciu základných funkcií riadenia podniku. Je to metóda, systém, v ktorom sú väzby definované ako informácie a prvky transformácie informácií.

Informačný systém tvoria tieto základné zložky:

- analýza manažérskych postupov
- podsystém zhromažďovania údajov
- podsystém prenosu údajov
- podsystém pamätania a uchovávania údajov
- podsystém výberu údajov
- podsystém spracovania údajov
- podsystém prezentácie a distribúcie informácií

Podsystém zhromažďovania údajov zahŕňa analyzovanie, zhromažďovanie údajov pomocou rozličných zariadení a prostriedkov a záznam na príslušné pamäťové médium a kontrolu správnosti údajov. Požiadavky vrcholového manažmentu na informácie sú orientované predovšetkým na zvyšovanie výkonnosti, rýchlosti, dostupnosti a kvalite informácií.

V dnešnej realite ekonomického vývoja podnikový vrcholový 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 (Petřík 2010). 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 podnikových cieľov, ale aj pomohli pri ich definovaní. Spolupráca medzi ABC a ABM je znázornená na obrázku.



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 (Baker 2011). 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 výkonnosti podniku. Zmenou podnikateľského myslenia smerom k procesnému a hodnotovému pohľadu sa v 90-tych rokoch stala populárna metóda ABC/M (Activity-based Costing/ Management). Umožňovala zobrazit', 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 Petřík 2010):

- Operatívne (ABC – Activity based costing)
- Taktické (ABCM – Activity based cost 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 uvedená stratégia naplňovať, je potrebné položiť si zásadnú otázku: Aká je kvalita procesov a produktov? Meranie výkonnosti podniku nie je samoúčelné. Cieľom nie je iba merať, ale najmä umožniť zlepšovanie jeho výkonnosti. Na uvedenej činnosti v modernom podniku majú túto úlohu v náplni kompetencií vrcholoví manažéri podniku, ktorí spoločne s majiteľmi zabezpečujú **zvyšovanie výkonnosti podniku**. Prínosom článku možno považovať najmä poukázanie na praktiky manažérov a zavádzanie moderných metód, finančnej analýzy, na analýzu podniku a porovnanie hodnôt ukazovateľov finančnej analýzy s hodnotami finančných ukazovateľov v danom podniku. Zároveň musí poskytnúť jasný pohľad na ziskovosť a výnosnosť, aký požadujú vlastníci iných podnikov a spoločností na svoje investície. Pohľad na výnosnosť predstavuje nový podnet pre manažérov spoločnosti na hodnotenie, zvyšovanie výkonnosti podniku. V článku sme v teoretickej aj v praktickej rovine uskutočnili porovnanie dvoch rôznych metód hodnotenia finančnej výkonnosti podniku. Moderné ukazovatele v sebe zahŕňali porovnanie výsledkov podniku interných a externých prostredím najmä porovnaním výkonnosti - ziskovosti podniku a poskytujú pohľad na podnik, ako celok. Výkonnosť podniku je hlavne zameraná na finančnú výkonnosť podniku je sústavná činnosť vrcholových manažérov v prosperujúcom podniku, kde zároveň vytvárajú skutočný obraz o reálnej kondícii podniku.

Hodnotením podniku je daná jeho výkonnosť.

Článok bol realizovaný za podpory projektu **VEGA 1/0255/2016** „Výskum možnosti optimalizácie procesne orientovaných modelov manažmentu finančných správ so zameraním na transferové oceňovanie a harmonizáciu daní v podmienkach EÚ.“

LITERATÚRA

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, E.: *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-.
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>
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 frem 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.

KONTAKT

Doc. Ing. Ján Dobrovič, PhD.
Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: jan.dobrovic@unipo.sk

PhDr. Eduard Markovič
Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: eduard.markovic@autotyp.com

PhDr. Eva Brijová
Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: eva.brijova@gmail.com

Mgr. et Mgr. Veronika Mlynárová

Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: veronika.brijova@gmail.com

Ing. Peter Mlynár
Prešov University in Prešov
Faculty of Management
Konštantínova 16
080 01 Prešov, Slovakia
E-mail: peter.mlynar@smail.unipo.sk

