



## HODNOTENIE VÝKONNOSTI PODNIKU

**Stanislava Strelcová<sup>1</sup>, Denisa Janasová<sup>2</sup>**

### ABSTRAKT

Pri hodnotení výkonnosti podniku dochádza k zisťovaniu miery zhodnotenia vložených prostriedkov. V minulosti sa pri tom uplatňovali predovšetkým finančno-ekonomické ukazovatele. Moderné metódy využívajú kvalitatívne a časové ukazovatele, ktoré čo najvýstižnejšie zachytávajú kľúčové oblasti a procesy v podniku. Cieľom článku je na základe dotazníkového prieskumu zistiť, do akej miery sa uplatňuje hodnotenie výkonnosti podniku v slovenských podmienkach.

### Kľúčové slová:

Hodnotenie výkonnosti, respondent, podnik

### ABSTRACT

The business performance assessment is based on measurement of rate of return on investment. Mostly, the financial and economic indicators have been applied in the past. Modern methods use qualitative and time-based indicators that capture key areas and processes in the enterprise as much as possible. The aim of the article is, on the basis of a questionnaire survey, to find out the range of the business performance assessment in companies in Slovak conditions.

### Key words:

Business performance assessment, respondent, enterprise

## 1 ÚVOD

Termín výkonnosť označuje schopnosť podnikateľského subjektu dosiahnuť určité výsledky, ktoré sú udržateľné a porovnateľné s konkurenciou. [1]. Možno teda skonštatovať, že sledovanie výkonnosti podniku je podmienkou úspešného podnikania.

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Stanislava Strelcová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, +421 41 513 6708, +421 41 513 6620, stanislava.strelcova@fbi.uniza.sk

<sup>2</sup> Ing. Denisa Janasová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu, +421 41 513 6715, +421 41 513 6620, denisa.janasova@fbi.uniza.sk

Predpokladom pre jeho realizáciu je stanovenie vhodných metód a kritérií, pomocou ktorých sa bude výkonnosť podniku posudzovať. Mnohé podnikateľské subjekty si ešte stále dostatočne neuvedomujú, aké dôležité je sledovať nielen finančno-ekonomické ukazovatele [2, 3]. Svoju pozornosť by mali venovať zisťovaniu hodnôt prevádzkových, personálnych, časových a ďalších ukazovateľov. Okrem toho je potrebné si uvedomiť, že tradičné metódy sú založené na analýze výsledkov dosahovaných v minulosti a preto neumožňujú objektívne posúdiť výkonnosť podniku v budúcnosti. Preto sa v súčasnosti do popredia dostávajú metódy orientované na zvýšenie hodnoty výkonnosti do budúcnosti, napr. EVA, MVA, CFROI,... ako aj systémy, ktoré podporujú stratégiu podnikov, napr. BSC alebo EFQM [4].

Členovia riešiteľského kolektívu projektu SK-AT-2017-0003 Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov v SR a Rakúsku, ktorého súčasťou sú aj autorky, zostavili dotazník zameraný na prieskum hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov v Slovenskej republike. Cieľom riešiteľov je lepšie pochopiť problémy podnikateľov, ktoré súvisia s hodnotením výkonnosti podniku. Výsledkom dotazníkového zisťovania bude návrh opatrení, ktoré pomôžu podnikom zvyšovať konkurenčnú schopnosť a predpoklady úspechu ich podnikateľskej činnosti. V príspevku sú uvedené prvotné výstupy z vyhodnotenia dotazníkového zisťovania.

## 2 VSTUPNÉ ÚDAJE

Prieskum hodnotenia výkonnosti podnikov sa uskutočnil dotazníkovou formou v období od 22. februára 2018 do 20. apríla 2018. Počas tohto obdobia bolo vyplnených 150 dotazníkov.

Dotazník, ktorý bol distribuovaný podnikom, bol rozdelený na tri časti. Prvá časť s názvom Údaje o podniku obsahovala:

- charakteristiku respondenta (názov podniku, jeho sídlo a pozícia respondenta v podniku),
- veľkostnú kategóriu podniku (na základe počtu zamestnancov a ročného obratu),
- formu vlastníctva podniku (slovenský podnik, podnik so zahraničným investorom, súčasť nadnárodnej korporácie),
- odvetvie činnosti podniku (na základe klasifikácie NACE SK),
- dôležitosť jednotlivých záujmových skupín v podniku (vlastníci, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, veritelia, štátne inštitúcie, komunita),
- kritériá na posudzovanie dôležitosti záujmových skupín (životný cyklus, aktuálna sila, strategické ciele podniku, intuitívne,...).

Druhá časť, Koncept riadenia výkonnosti podniku, bola zameraná na konkrétne otázky z oblasti hodnotenia výkonnosti. Respondenti boli dotazovaní na:

- frekvenciu a históriu vykonávania hodnotenia výkonnosti,
- význam ukazovateľov (finančné, prevádzkové, investičné, marketingové, makroekonomické a ďalšie) pri hodnotení výkonnosti,

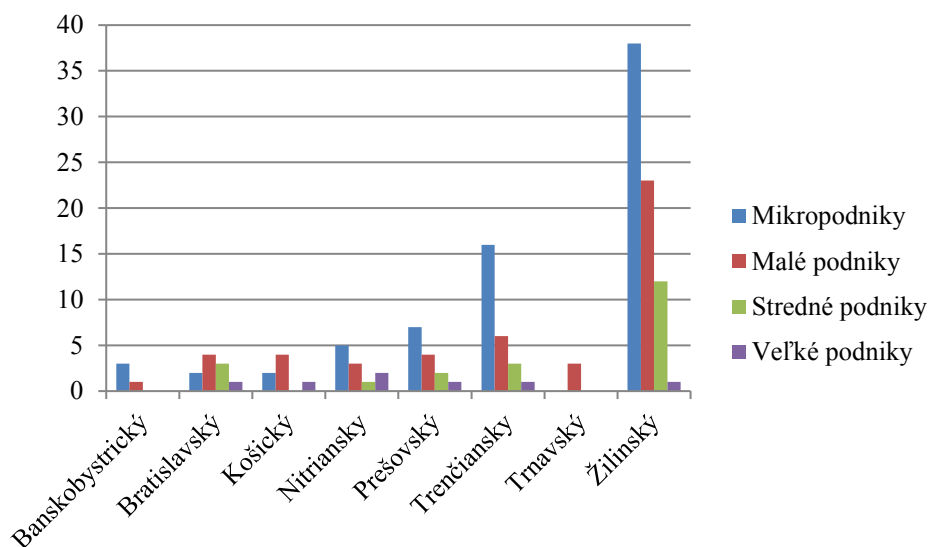
- formu a frekvenciu prezentácie zistených výsledkov,
- osoby zodpovedné za realizáciu hodnotenia výkonnosti,
- dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti,
- budúce plány podniku v oblasti hodnotenia výkonnosti.

V poslednej, tretej časti dotazníka, boli respondenti požiadaní, aby priradili dôležitosť jednotlivým faktorom konkurencieschopnosti a podnikovej výkonnosti.

### 3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ZISŤOVANIA

Dotazníkového zisťovania sa zúčastnilo 149 podnikov rôznych veľkostných kategórií z celého územia Slovenskej republiky a 1 zahraničný podnik. Veľkostná kategória podniku bola zisťovaná na základe dvoch kvantitatívnych ukazovateľov, a to počet zamestnancov a ročný obrát k 31. 12. 2017. Na základe týchto dvoch ukazovateľov vyšli rozporuplné výsledky a preto pri ďalšom skúmaní bol braný do úvahy len počet zamestnancov.

V obrázku 1 je zobrazená veľkostná a geografická štruktúra skúmaných podnikov.



Obrázok 1 Geografická a veľkostná štruktúra skúmaných podnikov

Obrázok zachytáva len 149 podnikov pôsobiach v Slovenskej republike, nie je v ňom zobrazený zahraničný podnik, ktorý patrí do kategórie mikropodnikov. Najväčší podiel na skúmanej vzorke majú podniky zo Žilinského kraja, čo úzko súvisí s faktom, že dotazníkové zisťovanie sa uskutočnilo s podporou študentov Fakulty bezpečnostného inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline. Z hľadiska veľkosti majú najväčšie zastúpenie mikropodniky, ktoré tvoria takmer 50 % zo skúmanej vzorky (74 zo 150 podnikov).

Zaujímavé je tiež odvetvové zastúpenie podnikov v skúmanej vzorke. Respondenti si mohli vybrať jednu z tried SK NACE, ktorá najvýstižnejšie

charakterizovala ich podnikateľské aktivity. Tabuľka 1 zobrazuje odvetvovú štruktúru v kombinácii s veľkostnou kategóriou podniku.

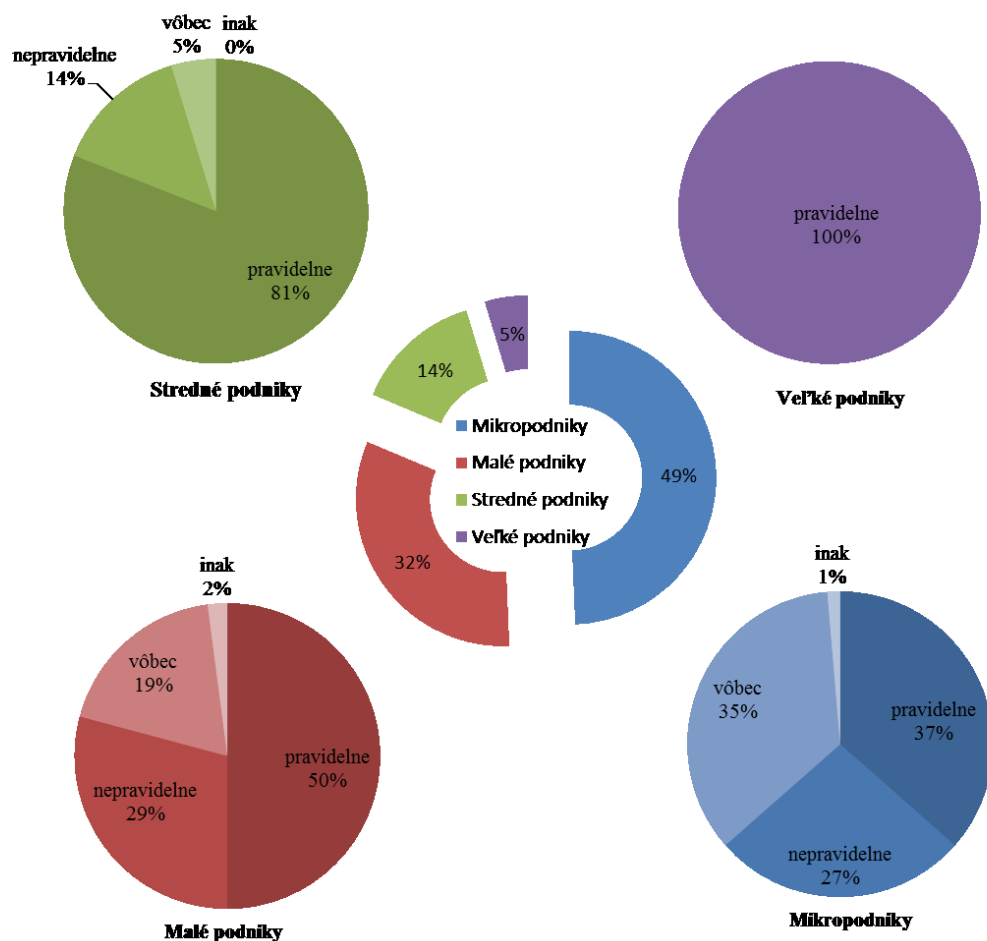
*Tabuľka 1 Odvetvová štruktúra podnikov*

Odvetvie	Kategória podniku			
	Mikro-podniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky
A Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	3	4	1	0
B Ťažba a dobývanie	1	0	0	0
C Priemyselná výroba	11	10	8	4
F Stavebníctvo	11	9	1	1
G Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov	20	6	2	2
H Doprava a skladovanie	5	7	2	0
I Ubytovacie a stravovacie služby	6	4	2	0
J Informácie a komunikácia	1	1	0	0
K Finančné a poisťovacie činnosti	1	0	1	0
M Odborné, vedecké a technické činnosti	2	0	1	0
N Administratívne a podporné služby	2	0	1	0
O Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie	0	0	0	0
P Vzdelávanie	1	0	0	0
Q Zdravotníctvo a sociálna pomoc	1	1	0	0
R Umenie, zábava a rekreácia	4	0	1	0
S Ostatné činnosti	5	6	1	0

Najčastejší výskyt v skúmanej vzorke majú priemyselné podniky (33 podnikov), podniky zaoberajúce sa veľkoobchodom a maloobchodom; opravou motorových vozidiel a motocyklov (30 podnikov) a podniky pôsobiace v stavebníctve (22 podnikov).

V druhej časti prieskumu boli podnikom položené otázky týkajúce sa riadenia výkonnosti. V prvej otázke sa mali vyjadriť, či vykonávajú hodnotenie výkonnosti podniku a ak áno, tak v akej frekvencii. Z celkového počtu podnikov až 75 podnikov (50 %) vykonáva hodnotenie pravidelne, 37 podnikov (25 %) vykonáva hodnotenie nepravidelne a 2 podniky vykonávajú hodnotenie inak (1 %). Možno teda konštatovať, že 76 %, t. j. 114 podnikov vykonáva hodnotenie svojej výkonnosti. Zvyšných 24 % (36 podnikov) nevykonáva hodnotenie výkonnosti vôbec.

Keďže v rámci riešenia projektu sa predpokladá, že hodnotenie výkonnosti sa nevykonáva predovšetkým v mikropodnikoch a v malých podnikoch, analyzovali sme, či je tento predpoklad správny. V obrázku 2 je v strede uvedená štruktúra podnikov z hľadiska ich veľkosti. Koláčové grafy vyjadrujú frekvenciu využívania hodnotenia výkonnosti v jednotlivých veľkostných kategóriách podnikov. Z obrázku je možné vidieť, že pravidelne vykonávajú hodnotenie všetky veľké podniky (fialový graf), 81 % stredných podnikov (zelený graf), 50 % malých podnikov (červený graf) a len 37 % mikropodnikov (modrý graf). Z vyššie uvádzaných 36 podnikov, ktoré nevykonávajú hodnotenie vôbec, je až 26 mikropodnikov a 9 malých podnikov. Naš predpoklad sa potvrdil.



Obrázok 2 Veľkostná štruktúra podnikov a ich odpoveď na otázku: Ako často sa zaoberáte hodnotením výkonnosti podniku?

V ďalších otázkach sme sa zamerali na zisťovanie detailov hodnotenia výkonnosti v podnikoch. Bolo zistené, že hodnotenie výkonnosti v podnikoch sa v niektorých podnikoch vykonáva už od roku 1993. Najviac podnikov (46, čo je 41 %) pri ňom využíva bežne dostupnú programovú podporu MS Excel, 32 podnikov (28 %) využíva konkrétny, bližšie nešpecifikovaný softvér a 35 podnikov (31 %) využíva inú počítačovú podporu. V týchto počtoch je zahrnutý aj jeden podnik, ktorý uviedol, že nevykonáva hodnotenie výkonnosti vôbec a napriek tomu odpovedal, že využíva inú počítačovú podporu. Dva z podnikov, ktoré uviedli, že vykonávajú hodnotenie výkonnosti nepravidelne alebo inak, nezadali žiadny nástroj na hodnotenie výkonnosti. Tieto podniky nezodpovedali ani otázku, či je za spracovanie hodnotenia výkonnosti zodpovedný určený pracovník. Zo zvyšných 112 podnikov, ktoré vykonávajú hodnotenie výkonnosti podniku, má na to vyčleneného pracovníka len 72 podnikov.

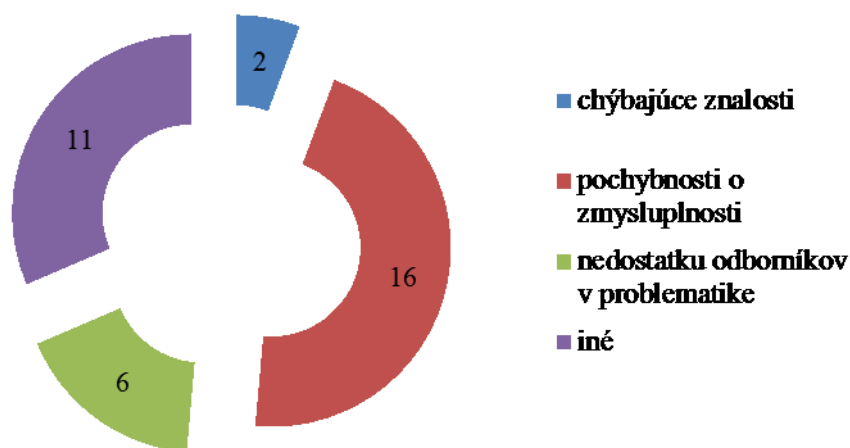
Za dôležité považujeme bližšie analyzovať odpovede zamerané na zistenie, ktoré z ukazovateľov výkonnosti považujú podniky za najdôležitejšie. Podniky, ktoré uskutočňujú hodnotenie výkonnosti (112 podnikov), mohli pre stanovené položky hodnotenia určiť ich bodovú dôležitosť, pričom 1 bod znamenal najmenej dôležitá a 5 bodov najdôležitejšia. Analýza bola vykonaná bez ohľadu na veľkostnú kategóriu podniku a jej výsledky sú zhrnuté v tabuľke 2. Viac ako polovica opýtaných považuje

za dôležité takmer všetky položky hodnotenia s výnimkou marketingových a makroekonomických ukazovateľov.

*Tabuľka 2 Dôležitosť položiek hodnotenia výkonnosti pre podniky posudzujúce výkonnosť*

Položka hodnotenia	Prisúdená dôležitosť		
	Málo dôležitá (1–2)	Priemerná (3)	Dôležitá (4–5)
Finančné ukazovatele	5	9	98
Prevádzkové ukazovatele	6	18	88
Ukazovatele finančnej štruktúry a solventnosti	11	19	82
Investičné ukazovatele	20	32	60
Ukazovatele cash-flow	18	29	65
Marketingové ukazovatele	19	43	50
Makroekonomické ukazovatele	25	48	39

Pozornosť sme venovali aj tým podnikom, ktoré uviedli, že hodnotenie výkonnosti nevykonávajú vôbec. Týmto podnikom bola určená otázka zameraná na zistenie dôvodov, prečo hodnotenie nevykonávajú. Očakávali sme len 36 odpovedí, ale v skutočnosti na túto otázku zodpovedalo aj 10 podnikov, ktoré uviedli, že hodnotenie výkonnosti realizujú. Preto sme túto odpoveď vyhodnotili samostatne pre podniky, ktoré hodnotenie výkonnosti vôbec nevykonávajú (obrázok 3) a pre všetky odpovede, v rozdelení podľa veľkosti podnikov (tabuľka 3).



*Obrázok 3 Dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti v podnikoch*

Za najčastejšie dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti uvádzajú podniky pochybnosti o jeho zmysluplnosti a iné dôvody, ktoré však bližšie nešpecifikovali. Jeden z podnikov, ktorému bola otázka určená, na ňu nezodpovedal vôbec.

Tabuľka 3, na rozdiel od obrázku 3, obsahuje aj odpovede respondentov (10 podnikov), ktorí síce uviedli, že hodnotenie výkonnosti vykonávajú, ale napriek tomu vyjadrili svoj názor aj pri tejto otázke. Polovica z týchto podnikov považuje

za najväčší problém nedostatkov odborníkov v problematike, 4 podniky iné dôvody a 1 podnik vyjadril pochybnosti o zmysluplnosti hodnotenia výkonnosti podnikov.

*Tabuľka 3 Dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti v podnikoch*

Dôvod nevykonávania	Kategória podniku				Celkom
	Mikro-podniky	Malé podniky	Stredné podniky	Veľké podniky	
Chýbajúce znalosti	1	1	0	0	2
Pochybnosti o zmysluplnosti	14	3	0	0	17
Nedostatku odborníkov v problematike	7	4	0	0	11
Iné	8	5	1	1	15
Celkom	30	13	1	1	45

V poslednej časti dotazníkového prieskumu sme požiadali podniky o vyjadrenie názoru na faktory konkurencieschopnosti a podnikovej výkonnosti. Podniky mohli stanoveným faktorom priradiť bodovú dôležitosť, pričom 1 bod znamenal najmenej dôležitý a 5 bodov najdôležitejší.

*Tabuľka 4 Dôležitosť faktorov konkurencieschopnosti a podnikovej výkonnosti*

Faktory konkurencieschopnosti a podnikovej výkonnosti	Prisúdená dôležitosť		
	Málo dôležitý (1–2)	Priemerný (3)	Dôležitý (4–5)
Inovačná schopnosť a technologický rozvoj	24	38	88
Marketingové a distribučné faktory	16	51	83
Výrobné faktory, plánovanie a riadenie výroby	30	40	80
Faktory ľudských zdrojov	14	38	98
Technologické faktory	25	41	84
Ekologické faktory	37	47	66
Sociálne faktory vplývajúce na kúpyschopnosť dopytu	17	51	82
Makroekonomické faktory	32	65	53
Politické faktory a stabilita	64	53	33
Legislatívne faktory	25	62	63
Globalizačné faktory	50	63	37

Na otázku reagovalo všetkých 150 oslovených podnikov. Za najdôležitejší faktor považuje väčšina podnikov ľudské zdroje. Ďalšími dôležitými zdrojmi sú inovačná schopnosť a technologický rozvoj, technologické faktory a marketingové a distribučné faktory. Pri porovnaní výsledkov z tabuľky 2 a 4 je možné si všimnúť rozpor medzi názormi respondentov. V tabuľke 2 boli marketingové ukazovatele považované za dôležité len pre približne 45 % podnikov. V tabuľke 4 patria marketingové a distribučné faktory medzi dôležité pre 55 % podnikov. Môže to byť spôsobené skutočnosťou, že v tabuľke 4 sú zahrnuté aj odpovede tých podnikov, ktoré nehodnotia riziko vôbec.

## 4 ZÁVER

Napriek tomu, že hodnotenie výkonnosti podniku umožňuje podnikom zlepšiť ich výkony a konkurencieschopnosť, dotazníkovým prieskumom sa nám potvrdilo, že hodnotenie výkonnosti na Slovensku je využívané hlavne vo veľkých a stredných podnikoch. Veľká časť podnikov, ktoré hodnotenie výkonnosti nevykonávajú, ho nepovažuje za zmysluplné, príp. nezamestnáva odborníkov z tejto oblasti.

Pri vyhodnotení otázok týkajúcich sa ukazovateľov a faktorov výkonnosti, ktoré sú pre podniky zaujímavé, bolo zistené, že stále prevažujú finančné ukazovatele, ale za dôležité sú považované aj prevádzkové ukazovatele a ako najvýznamnejší faktor konkurencieschopnosti sú uvádzané ľudské zdroje.

Pri ďalšom riešení projektu bude vhodné sa na jednej strane zamerať na konkretizáciu odpovedí podnikov, ktoré sa zaoberajú hodnotením výkonnosti podnikov pravidelne. Na druhej strane bude potrebné priblížiť túto problematiku aj mikropodnikom a malým podnikom, ktoré by vďaka tomu mohli pochopiť zmysel a pridanú hodnotu vykonávania hodnotenia výkonnosti podniku.

## POĎAKOVANIE

Príspevok bol spracovaný s podporou projektu SK-AT-2017-0003 SK-AT-2017-0003 Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov v SR a Rakúsku.

## LITERATÚRA

- [1] KISLINGEROVÁ, E. 2009. Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. In: *Úspěch: produktivita & inovace v souvislostech*. Želevčice: API. Roč. 4, č. 4, s. 15-16. ISSN 1803-5183.
- [2] FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: Aspi Publishing. ISBN 80-7357-084-X.
- [3] WAGNER, J. 2009. Merění výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [4] DURKÁČOVÁ, M. 2010. Prístupy k hodnoteniu výkonnosti podniku a jeho procesov v kontexte ekonomického vývoja [online}. In: *Zborník z 13. medzinárodnej vedeckej konferencie Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch „2010“*. Košice: Technická univerzita v Košiciach. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: [https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2010/index.files/clanky%20PDF/DURKACOVA\\_2.pdf](https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2010/index.files/clanky%20PDF/DURKACOVA_2.pdf)