

# Výkonnosť strategických podnikov

Lenka DUBOVICKÁ

## Úvod

V dnešnom prostredí, v ktorom existujú globálne trhy, sa rýchlosť obchodovania zvyšuje, tlak na akcionárov je neúprosný a tradičné organizačné štruktúry sa stávajú zastaralými. Malé integrované operatívne spoločnosti a diverzifikované holdingové spoločnosti, dve dominantné formy povojnového obdobia, sú postupne nahradzované novou formou organizačnej štruktúry, a to strategickým podnikom (strategic enterprise).

Strategický podnik vytvára hodnotu komplexným pôsobením vlastného reťazca hodnôt – výskumom, vývojom produktu a jeho výrobou, distribúciou a predajom, ktoré spoločne predstavujú s využitím moderných technológií výnosnú ponuku výrobkov a služieb. Pre získanie strategickej výhody z investovania finančných prostriedkov, strategický podnik selektívne spája bežné procesy a vybavenie podnikateľských jednotiek, v ktorých tvorba hodnôt a spájanie prebieha voľným spôsobom a vložená hodnota je minimálna.

Táto nová organizačná štruktúra je výzvou pre tradičné prístupy manažmentu a núti spoločnosti k prehodnoteniu starých myšlienok ohľadne zhody, konfliktu a vodcovstva. Napriek novej organizačnej štruktúre strategický podnik vyhľadáva možnosti tvorby hodnôt takým spôsobom, ktorý podporuje rast výkonnosti.

## 1 Konflikt záujmov v strategickom podniku

Manažéri pri snahe zabezpečiť v globalizovanej spoločnosti prosperitu podniku by mali v rámci nových prístupov efektívne využívať finančné riadenie podniku. Vzájomná interakcia medzi úspešnosťou podniku a sledovaním vývoja finančnej situácie zameranej na odhalenie slabých a silných stránok podniku je veľmi tesná.

Postavenie záujemcu o výsledky analýzy výkonnosti podniku úzko súvisí nielen s účelom analýzy, ale aj s dostupnosťou informácií na jej spracovanie. Investor sa bude musieť uspokojiť s verejne dostupnými údajmi, ktorých okruh je vymedzený zákonom. Špecifickým investorom je bankár, ktorý aj napriek tomu, že patrí k subjektom z vonkajšieho prostredia, dostáva k dispozícii informácie, ku ktorým iný investor nemá prístup. Banky majú záujem na hodnotení finančnej situácie podniku, na jeho schopnosti splácať úvery, preto sledujú stav finančných tokov podniku.

Dodávatelia si chcú byť istí, že ich pohľadávky budú splatené, preto sledujú stav finančných tokov podniku. Majú tiež záujem o mieru rastu tržieb podniku, do ktorého dodávajú, pretože to má priamy dopad na ich predaj tomuto podniku. Zamestnanci hlavne majú záujem o peňažné toky podniku, pretože to je hlavný

zdroj ich platu. Majú taktiež záujem, aby podnik prežil, a preto sa budú nepriamo zaujímať o rast tržieb a ziskovosť. Pokiaľ sú niektorí z nich zároveň akcionári, majú záujem o hodnotu svojich akcií. Ekonomický prístup k meraniu výkonnosti podniku preferujú aj vlastníci. Je potrebné si uvedomiť, že vlastníci vložili svoj kapitál do podniku s predpokladom jeho návratnosti.

Vlastníci kontrolujúci podnik a manažment majú k dispozícii všetky informácie o podniku. Využitie týchto informácií však korešponduje s rozdielnosťou rolí, ktoré títo subjekty hrajú v podniku, pretože vlastník rozhoduje o stratégii podniku, t. j. schvaľuje stratégiu podniku, ktorú vypracováva a ktorú mu ku schváleniu predkladá manažment. Profesionálni manažéri musia byť schopní riadiť podnik tak, aby vytváral hodnotu, ktorá zaisti vlastníkom výnosy splňujúce, resp. predstihujúce ich očakávania.

Z uvedeného vyplýva, že dôsledné sledovanie finančných mier je pre hodnotenie výkonnosti strategického podniku veľmi dôležité, pretože poskytujú manažérom informácie, či podnik vytvára hodnoty a umožňuje manažérom zistiť, či prijaté opatrenia prispeli k ich tvorbe. Na druhej strane trpia závažným nedostatkom a to, že odrážajú len dôsledky riadiacich rozhodnutí minulého obdobia a ich vývoj je ovplyvnený použitím účtovných informácií. Pri použití finančných modelov výkonnosti sú preto potrebné detailnejšie úpravy údajov z účtovníctva a rozšírenie o nefinančné ukazovatele, čo umožní ich prepojenie s vývojom interných procesov a ďalších oblastí podmieňujúcich úspech podniku.

## **1.1 Organizačný vývoj strategického podniku**

Po druhej svetovej vojne sa organizačný vývoj podnikov presunul hlavne do USA, kde ekonomika ostala relatívne silná. V tomto prostredí, vhodnom pre rast, prevládajúcim organizačným modelom boli holdingové spoločnosti ako napr. U. S. Steel a General Motors, ktoré vytvárali súbor prevádzkových jednotiek s podobnou obchodnou koncepciou a silným centralizovaným riadením, spojeným s nekonzistentnosťou a neefektívnosťou, tieto spoločnosti boli založené na príkazoch a kontrole.

V povojnovom období americká ekonomika absorbovala požiadavky zákazníka a spoločnosti začali vyhľadávať nové zdroje potencionálneho rastu. V 60-tych a 70-tych rokoch 20. storočia sa mnoho organizácií stalo holdingovými spoločnosťami alebo sú ich časťou, ktoré spájajú rôzne odvetvia formou finančných kartelov.

Niektorí manažéri holdingov verili, že poznatky interných pracovníkov pomôžu zlepšiť alokáciu kapitálu medzi jednotlivými obchodmi, iní hľadali ochranu proti cyklickej recesii v jednotlivých častiach odvetvia, predovšetkým sa však verilo, že manažérska spolupráca a lojálnosť k značke bude spoločná pre jednotlivé skupiny podnikov. Napríklad firma ITT zahŕňa oblasť telekomunikácií, poistenia, hotelov, snackbarov a požičovne áut. Hoci korporatívne centrá konglomerácií zvykli

využívať nezainteresovaný prístup k vedeniu obchodných jednotiek, uplatňovali blízku kontrolu výkonnosti týchto jednotiek.

Počas dlhého obdobia finančný trh akceptoval logickosť holdingových spoločností a oceňoval ich odmenami za vlastnícke podiely. Ale keď spolupôsobenie čoraz častejšie vykazovalo výkyvy, sa táto výhoda postupne zmenila na nevýhodu. Keď sa na Wall Street koncom 80-tych rokov 20. storočia začali zaujímať o spoločné vlastníctvo rôznych spoločností, americké spoločnosti začali mohutnú reštrukturalizáciu ich obchodných jednotiek.

V 90-tych rokoch 20. storočia sa prakticky v celosvetovom meradle začal uplatňovať všeobecný trend zavádzania nových informačných technológií, ktoré zmenili tradičnú filozofiu podnikania. Internet ako fenomén 3. tisícročia prispel ku prevratným zmenám v spôsobe vytvárania organizačných ponúk, získavania zákazníkov, dereguláciu takých odvetví ako sú telekomunikácie, finančný servis a iné sektory ekonomiky, zmluvy o bezcolnom obchode skutočne vytvorili globálny trh.

Zložitosť podnikania a obchodovanie v nových podmienkach vyžaduje väčšiu rýchlosť a flexibilitu, akú by mohli integrované spoločnosti poskytnúť a vyššiu mieru manažérskeho vplyvu ako bolo možné v holdingových spoločnostiach. *Strategický podnik* vystupuje ako nová forma organizačnej štruktúry, ktorá je schopná rentabilne rásť prostredníctvom spoločného vlastníctva rozdielnych oborov podnikania.

Na rozdiel od klasickej konglomerácie, strategický podnik sa usiluje o vplyv jadra procesov a schopností jeho vlastných obchodných jednotiek. Jedným bodom investovania finančných prostriedkov je čelná strana reťazca hodnôt – maloobchodná predajňa, distribučné kanály a iné možnosti ako preniknúť na trh.

Ďalšou možnosťou ako sa strategicky spájať sú procesy na rozvoj technologických inovácií, napríklad prostredníctvom rotácie základného výskumu, spájanie do pásiem zákazníkov a obchodných produktov. Tretia možnosť investovania – do informačných technológií, výrobnjej infraštruktúry, či do manažmentu, napríklad využívanie spoločných možností v logistike, spoločné majetkové vedenie a jednotná informačná štruktúra navzájom pospájaných spoločností, ako aj centralizované vytváranie hodnotových funkcií – dizajn produktu.

## 1.2 Typické črty strategického podniku

Strategický podnik vyžaduje neúplný a asymetrický vzťah medzi jeho podnikateľskými jednotkami. Napríklad výskum a vývoj môže byť riadený centrálnne pre dva podniky, nie však aj pre tretí. Spoločné centrum môže zaujať dominantnú pozíciu v riadení určitých procesov v jednej podnikovej jednotke, ale nie v inej.

Asymetrická štruktúra strategického podniku sa uberá opačným smerom ako tradičné záznamy súvahy, majetku a bezúhonnosti. Avšak zohľadňuje rozdiely medzi rozvinutým podnikom a novozaloženými. Podnikateľ musí pracovať

s cieľom maximalizovať hodnotu dôležitých aktív takým spôsobom, ktorý poskytne predpokladaný rast a predíde riziku strát. Na druhej strane, ten druhý podnik má minimálne aktíva, je ochotný viac riskovať. Inými slovami, strategický podnik sa bráni voči všeobecným pravidlám a postupom, ktoré ignorujú jedinečné požiadavky každej jednotky podniku. Čo musí zostať dôsledné je široko-podnikový prístup kontroly a niekoľko vysoko-úrovňových hodnôt, ktoré musí každá jednotka podniku dodržiavať – napríklad štandardy kvality alebo správanie sa voči zákazníčkovi.

Organizačná štruktúra strategických podnikov zaručuje konflikt – napríklad cez kanály k zákazníčkovi, náhrady za manažérov, alokácia zdrojov. Nesúhlas môže byť hlavne prudký, keď zahŕňajú rozvoj deštruktívnych technológií, ktoré môžu naštrbiť príjem z predaja. K pomoci prežiť novým myšlienkam a podpore inovácií je konflikt v rámci strategického podniku podstatný a nevyhnutný.

Strategický podnik potrebuje výnimočné vedenie. Kľúčovou úlohou pre výkonných manažérov je záruka, že starší manažéri chápu nové postupy a oceňujú úžitok z asymetrie. Skúsenosti ukazujú, že ľudia nie sú schopní prijať tento koncept bez pomoci. Manažéri musia teda vyjasniť špecifické úlohy a povinnosti, zdokonaľiť proces pre rozlíšenie konfliktu a pokračujúcu dynamickú súvahu tejto komplexnej štruktúry podnikov. Existuje však riziko pri monitorovaní jednotiek a to, že hodnotový reťazec je integrovaný do všetkých operatívnych jednotiek.

Najdôležitejším nástrojom kontroly je tím, pretože je nemysliteľné, aby manažér kontroloval celý strategický podnik. Namiesto rutinných zhromaždení, rituálnych stretnutí či nekončiacich sa prezentácií je nevyhnutnosťou, aby členovia tohto tímu boli navzájom závislí, mali široko-podnikový prehľad a poskytovali súdržnosť pre vedenie podnikania. Výkonný tím môže nielen riadiť internú dynamiku organizácie, ale aj odhaľovať potenciál zjednotenia a zisku. Je nevyhnutné identifikovať kľúčové oblasti a činnosti, ktoré by sa mali spojiť do existujúcich podnikov a tých, ktoré by mali ostať nedotknuté.

Strategický podnik poskytuje podobný úžitok v rozhodovaní, či udržať alebo naopak predať podniky, ktoré nie sú finančne zdravé. Aký je potenciál na vytváranie hodnôt strategickým spájaním bežných schopností? Kapacita organizácie na rozdeľovanie práce a vedenie ľudí vedúce k maximalizácii ich jedinečných schopností môže predstavovať posledný udržateľný zdroj pre získanie dlhodobej konkurenčnej výhody. V dobe nepretržitých zmien, neustálych technologických vodcov a globálnej konkurencie princípy, na ktorých je založený strategický podnik, môžu napomôcť takmer každému podniku zvýšiť výkonnosť a dosiahnuť dlhodobé ciele.

## **2 Meranie výkonnosti strategických podnikov**

Napriek odlišnosti v prístupoch k meraniu strategickkej výkonnosti možno pozorovať ich konvergenciu k systémom na meranie výkonnosti integrujúcich dôležité informácie z pohľadu jednotlivých stakeholderov tak, aby indikovali budúci vývoj výsledkov podnikateľskej činnosti pomocou syntetických

ukazovateľov, boli prístupné a použiteľné pre potreby vrcholového manažmentu pri rozhodovaní uplatňovaním aktívneho strategického riadenia podnikov. V súvislosti s návrhom mier výkonnosti sa možno prikloniť k názoru (Lynch, Cross, 1995, Nelly, 2005), že ak podniky chcú dosiahnuť požadovaný efekt, musia pri voľbe mier dbať na to, aby boli prepojené s podnikovou stratégiou, ako aj s kľúčovými faktormi úspechu, čo umožní sledovať nakoľko podnik dosahuje definované strategické zámery. Z tohto hľadiska by mali byť miery výkonnosti konzistentné, obsiahnuť všetky oblasti podnikania a sa odvíjať v smere zhora nadol od vrcholových syntetických ukazovateľov k ich čiastkovým determinantom. Okrem toho pri návrhu mier výkonnosti Bourne (2000) pokladá za potrebné, aby odrážali zmeny v podniku a ich cieľové hodnoty sa určovali na základe výskumov a nie na konsenze. Poukazuje na nutnosť sa zamyslieť aj nad spôsobmi prepojenia mier výkonnosti s kľúčovými faktormi úspechu podniku a ich sprístupnenia všetkým zamestnancom podniku.

Zároveň je potrebné mať na zreteli, že výber relevantných mier výkonnosti predstavuje oveľa viac ako rozhodnúť o tom, čo sa bude sledovať a merať, pretože na základe nich sa prijímajú rozhodnutia o budúcnosti podniku. Možno si napr. predstaviť negatívne dôsledky, ak manažmentom zvolené nesprávne miery poukazujú na zdravý vývoj podniku (napr. výlučne na základe predpokladaného zvýšenia objemu výroby). Keďže empirické výskumy preukázali významnosť takých faktorov, ako spokojnosť kľúčových stakeholderov – zákazníkov, vlastníkov a zamestnancov, záleží najmä na tom, či zákazníci budú kupovať vyrábané produkty, čo sa odrazí predovšetkým na tvorbe hodnoty pre vlastníkov. Pri zamestnancoch je potrebné, aby chápali stratégiu podniku pretransformovanú do cieľov a mier, aby takto bola stratégia pojatá v rámci celého podniku s cieľom zvyšovať spokojnosť a výkonnosť zamestnancov.

Hlavný význam mier strategickej výkonnosti vyplýva predovšetkým z ich schopnosti poskytovať informácie, ako podnik dosahuje svoje strategické ciele. Na druhej strane treba vidieť dôležité post-implemентаčné prínosy mier výkonnosti: postupné utváranie podnikovej kultúry, zameranie sa na strategické ciele, posilnenie dôvery stakeholderov, identifikácia a splňanie kritérií požadovaných najmä zákazníkmi a pod. V tejto optike sa potom úspech podniku je podmienený precíznou konverziou stratégie do cieľov podniku a mier výkonnosti.

Vo výskume uskutočnenom v januári až marci 2007 na vzorke 52 podnikov ohľadne využívaných mier výkonnosti sme sa zamerali najmä na tie, u ktorých bol predpoklad pre ich efektívne využívanie vedúce k zaisteniu trvalého rastu.

Vzorku tvorili veľké podniky (počet zamestnancov nad 250 zamestnancov) so sídlom podnikania v Košickom a Prešovskom kraji pôsobiace v odvetví priemyslu, energetiky a stavebníctva. V tabuľke č. 1 a č. 2 je uvedené, ako často sa vo vybraných podnikoch sledujú vybrané finančné (klasické) a nefinančné (týkajúce sa procesov, zamestnancov, zákazníkov a pod.) miery výkonnosti.

Tabuľka č.1 uvádza, koľko podnikov sleduje vybrané finančné ukazovatele denne, týždenne, mesačne, štvrťročne a ročne a koľko podnikov ich vôbec nesleduje.

## Využívanie finančných mier výkonnosti

Ukazovateľ	Frekvencia sledovania					
	Denne	Týždenne	Mesačne	Štvrťročne	Ročne	Vôbec
Zisk pred zdanením	0	1	36	6	6	3
Čistý zisk	1	1	29	6	14	1
Tržby celkom	6	7	33	4	2	0
Náklady celkom	0	3	41	2	5	1
Rentabilita aktív	0	2	28	4	6	12
Rentabilita vl. imania	0	0	21	7	14	10
Rentabilita tržieb	0	2	32	4	6	8
Rentabilita inv. kapitálu	0	0	20	8	9	15
Pridaná hodnota	1	0	32	8	2	9
Čistý cash flow	1	7	25	5	7	7
Obrat zásob	3	6	32	2	3	6
Celkový stav zásob	10	13	27	0	0	2
Zmena stavu zásob	5	5	32	3	1	6
Závazky celkom	17	12	22	0	0	1
Doba obratu záväzkov	2	5	24	3	6	12
Pohľadávky celkom	17	13	21	0	0	1
Doba obratu pohľadávok	2	7	24	4	5	10
Nedobytné pohľadávky	1	9	27	4	5	6
Likvidita 1. stupňa	5	5	20	7	4	11
EVA	0	0	6	3	3	40
WACC	0	0	1	2	3	46
MVA	0	0	5	3	0	45

Zdroj: vlastný výskum

Môžeme konštatovať uspokojivé využívanie finančných mier výkonnosti, až na hodnototvorné, ako sú EVA, WACC a MVA. Je to dôsledkom toho, že slovenský finančný trh nefunguje efektívne a je veľmi ťažké vyčíslit' hodnoty priemerných vážených nákladov na kapitál a ďalšie ukazovatele.

Tabuľka č. 2

### Využívanie nefinančných mier výkonnosti

Ukazovateľ	Frekvencia sledovania					
	Denne	Týždenne	Mesačne	Štvrt'ročne	Ročne	Vôbec
Realizované objednávky	25	8	11	0	0	8
Objednávky celkom	10	11	14	3	3	10
Využitie výr. kapacít	17	5	16	5	2	7
Miera nepodarkovosti	15	4	18	3	1	11
Odchýlky v nákladoch	3	3	34	5	0	7
Odchýlky v produktivite	10	6	20	4	0	12
Investície do inovácií	0	0	15	22	4	11
$\Delta$ od plán. produkcie	6	7	23	4	0	12
Miera absencií	10	9	19	2	4	11
Náklady na školenia	0	0	30	5	9	8
Miera výskytu úrazov	9	2	18	7	2	14
Fluktuácia kľúč. zam.	1	3	21	7	4	16
Noví zamestnanci	10	5	25	2	1	8
Tržný podiel	1	2	18	4	10	17
Spokojnosť zákazníkov	2	1	19	11	8	8
Počet sťažností	3	6	23	7	1	11
Noví zákazníci	4	5	18	4	6	13
Ziskovosť na zákazníka	2	3	17	8	7	15

Zdroj: vlastný výskum

Tabuľka 2 uvádza vybrané nefinančné ukazovatele a periodicitu ich sledovania vo vybraných podnikoch Košického a Prešovského kraja. Ukazovateľ spokojnosti zákazníkov je navyše sledovaný u jednej akciovej spoločnosti a jednej spoločnosti s ručením obmedzeným polročne a v ďalšej spoločnosti s ručením obmedzeným raz za dva roky. Ukazovateľ počtu nových zákazníkov sleduje 1 akciová spoločnosť raz za dva roky. Je možné pozorovať, že podniky pristupujú k týmto mieram zodpovedne a snažia sa byť závislými len na finančné miery výkonnosti.

## **Záver**

Podrobné rozpracovanie teórie strategických firiem a ich výkonnosti naráža na niekoľko problémov. Týkajú sa oblasti vlastníctva a moci podnikov, ich riadenia a rozhodovania v nich, pri strategickom podniku – fenoméne 21. storočia – ide o problémy súdržnosti a nesúmernosti, kontroly a vodcovstva. Je v záujme teórie a praxe ich promptne riešiť, aby sa využívalo čo najefektívnejšie riadenie na dosahovanie výkonnosti a maximálnej hodnoty pre vlastníkov týchto podnikoch.

Je neprípustné nechať podnikom toľko globálnej politickej sily, aby nepriaznivo ovplyvňovali vývoj spoločnosti, ako je oblasť znečisťovania životného prostredia a presadzovanie vlastných záujmov. Na druhej strane je však nutné ponechať firmám ekonomickú voľnosť pôsobnosti na trhu, voľný vstup a výstup z odvetvia, rozhodovanie o využití zdrojov, o cenách, o výskume a pod.

Moderná firma 21. storočia je strategickou, ak svoje činnosti koordinuje v rôznych odvetviach, je schopná zvládnuť tieto rôznorodé činnosti, využíva celý svoj potenciál efektívne, je riadená kvalifikovanými odborníkmi a využíva najnovšie technológie, najmä z oblasti mikroelektroniky, informačných technológií, moderné metódy riadenia, ako aj spracúvanie nových materiálov a reaguje pružne na nové podnety na globálnom trhu. Len tá firma v súčasnej megakonkurencii uspeje, ktorá má vytýčené reálne ciele a vie ich prispôbovať požiadavkám a potrebám nielen zákazníkov, majiteľov firmy ale aj jej zamestnancov.

Článok je výstupom riešenia internej grantovej úlohy Ekonomickej univerzity v Bratislave pre mladých vedeckých pracovníkov č. 23330254/07 „Modelovanie strategickej výkonnosti podnikov v podmienkach SR“.

## **Kľúčové slová**

strategický podnik, strategická výkonnosť, strategické miery výkonnosti

## **Literatúra**

1. BLAŽEK, L.: Soudobé vývojové trendy organizací podnikovej sféry. In.: *Podniková revue*. 1/2002



2. BOURNE, M. et al.: Designing, implementing and updating performance measurement systems. In: *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20, No. 7, 2000, s. 754-771
3. LYNCH, R. L., CROSS, K. F.: *Measure Up! How to Measure Corporate Performance*. Blackwell Publishers Inc. Malden. 1995
4. DUBOVICKÁ, L.: *Modelové prístupy k meraniu strategickej výkonnosti podnikov*. Dizertačná práca. Košice, 2007
5. GRAVELLE, H. – REEDS, R.: *Microeconomics*. Second edition. London: Longman, 1992. ISBN 0-582-02386-6
6. HANDY, C.: *Hlas ducha*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-004-X
7. KONTSOYIANNIS, A.: *Modern Microeconomics*. Second Edition. London: The Macmillan Press Ltd., 1979. ISBN 0-333-25349-3
8. NADLER, D. A.: *The Strategic Enterprise*. Organizational Architecture for Sustainable Growth. In.: Viewpoint, Number 2, 2001
9. NEELY, A: The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25, No. 12, 2005, s. 1264-1277

## Summary

The article deals with major problems of strategic enterprise and setting the strategic performance. The concept of strategic enterprise is a new organizational structure of enterprises due to combination of different businesses up-stream, down-stream, not connected to core business. There is issue of how well we can measure the performance of these forms of businesses. The financial and non-financial strategic measures have been selected in order to track the every-day performance in chosen East Slovak manufacturing, energy and construction companies.

## Adresa autora

Ing. Lenka Dubovická  
 Katedra manažmentu  
 Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach  
 Ekonomická univerzita v Bratislave  
 Tajovského 13, 041 30 Košice  
 Slovensko  
 Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258  
 Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20  
 E-mail: dubovicka@euke.sk