

Jozef Klučka  
Alexander Kelíšek  
Stanislava Strelcová  
Rudolf Grünbichler



## **Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov (na Slovensku a v Rakúsku)**

ISBN 978-80-554-1840-7

Žilina 2022

**Žilinská univerzita v Žiline**  
**Fakulta bezpečnostného inžinierstva**

**Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov**  
**(na Slovensku a v Rakúsku)**

**Jozef Klučka**

**Alexander Kelíšek**

**Stanislava Strelcová**

**Rudolf Grünbichler**

**Žilina 2022**

**doc. Ing. Jozef Klučka, PhD. – spracoval: 1.kap., časti 3.1 až 3.3, 4. kap.**

**Ing. Alexander Kelíšek, PhD. – spracoval: 2.kap.**

**doc. Ing. Stanislava Strelcová, PhD. – spracovala: časť 3.4.2**

**BA MA Rudolf Gruenbichler – spracoval: časť 3.1 až 3.3, časť 3.4.1**

**Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov (na Slovensku  
a v Rakúsku)**

Vedecký redaktor: prof. Ing. Tomáš Loveček, PhD.

Recenzenti: prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.

doc. PhDr. Vladimír Míka, PhD.

Za odbornú, jazykovú a technickú úroveň publikácie zodpovedajú autori.

Vydala Žilinská univerzita v Žiline/EDIS-vydavateľstvo UNIZA

© J. Klučka, A. Kelíšek, S. Strelcová, R. Grünbichler, 2022

ISBN 978-80-554-1840-7

## ZOZNAM OBRÁZKOV

- Obr. 1.1 Podnik a vedecké teórie týkajúce sa rizík, efektívnosti a udržateľnosti
- Obr. 1.2 Hodnotenie výkonnosti a meranie výkonnosti
- Obr. 1.3 Vzťahy kľúčových ukazovateľov výkonnosti v podniku – príklad
- Obr. 1.4 Identifikácia KPIs
- Obr. 1.5 Hierarchia manažérskych činností súvisiacich s návrhom, implementáciou a prevádzkou systému riadenia výkonnosti podniku
- Obr. 2.1 Vývoj celkového počtu obyvateľov v Rakúsku a na Slovensku
- Obr. 2.2 Pracovná sila vytvárajúca trhy práce v Rakúsku a na Slovensku
- Obr. 2.3 Vývoj miery nezamestnanosti v Rakúsku a na Slovensku
- Obr. 2.4 Vývoj ročného tempa rastu HDP v Rakúsku a na Slovensku
- Obr. 2.5 HDP na obyvateľa v Rakúsku a na Slovensku (v stálych cenách, 2011)
- Obr. 2.6 Sektorová distribúcia MSP v Rakúsku a na Slovensku v porovnaní s priemerom EÚ
- Obr. 2.7 Zamestnanosť MSP v odvetviach v Rakúsku a na Slovensku v porovnaní s priemerom EÚ
- Obr. 2.8 Pridaná hodnota MSP v Rakúsku a na Slovensku v porovnaní s priemerom EÚ
- Obr. 2.9 Sieťový diagram rakúskeho podnikateľského prostredia
- Obr. 2.10 Sieťový diagram slovenského podnikateľského prostredia
- Obr.. 3.1 Problémy implementácie hodnotenia výkonnosti podniku – z pohľadu rakúskych MSP
- Obr. 3.2 Frekvencia hodnotenia výkonnosti podľa veľkosti podniku
- Obr. 3.3 Frekvencia hodnotenia výkonnosti podnikov zo zahraničnou účasťou
- Obr. 3.4 Najväčšie problémy pri implementácii systému hodnotenia
- Obr. 3.5 Dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti v podnikoch
- Obr. 3.6 Hodnotenie výkonnosti v budúcnosti a oblastí hodnotenia
- Obr. 3.7 Vzťah strategického plánovania a implementácie systému hodnotenia výkonnosti podľa veľkostnej kategórie podniku
- Obr. 3.8 Využívanie reportov pri prijímaní nápravných opatrení
- Obr. 4.1 Mapa rizika
- Obr. 4.2 Know-how a dáta vzťahované ku klasifikácii rizika
- Obr. 4.3 Vzťah podnikateľských aktivít, rizika a hodnotenia výkonnosti
- Obr. 4.4 Znázornenie jednotlivých činiteľov – rizikový manažment a hodnotenie výkonnosti

## ZOZNAM TABULIEK

- Tab. 1.1 Vývoj metód/prístupov k hodnoteniu výkonnosti podniku
- Tab. 1.2 Relevantné otázky pre hodnotenie systému merania výkonnosti
- Tab. 1.3 Prehľad dôležitých činiteľov správania
- Tab. 2.1 Základné charakteristiky porovnávaných krajín
- Tab. 2.2 Základné charakteristiky štandardizovanej spoločnosti v Rakúsku a na Slovensku
- Tab. 2.3 Rozdelenie rakúskych malých a stredných podnikov podľa klasifikačných kritérií EÚ
- Tab. 2.4 Rozdelenie slovenských MSP podľa klasifikačných kritérií EÚ
- Tab. 2.5 Disproporcie v porovnaní rakúskej a slovenskej ekonomiky
- Tab. 2.6 Schválené reformy na zlepšenie podnikateľského prostredia v Rakúsku
- Tab. 2.7 Schválené reformy na zlepšenie podnikateľského prostredia na Slovensku
- Tab. 2.8 Faktory negatívne vplyvajúce na podnikateľské prostredie v Slovenskej republike
- Tab. 3.1 Manažérske činnosti v jednotlivých fázach hodnotenia výkonnosti podniku
- Tab. 3.2 Problémy implementácie a činnosti vedúce k minimalizácii ich dôsledkov
- Tab. 3.3 Červená alebo modrá línia – ktorú uplatniť?
- Tab. 3.4 Vyjadrenie podnikateľského úspechu
- Tab. 3.5 Meranie podnikateľského úspechu
- Tab. 3.6 Významnosť jednotlivých činiteľov pre výkonnosť podniku
- Tab. 3.7 Posúdenie vplyvu vonkajších a vnútorných faktorov na výkonnosť spoločnosti
- Tab. 3.8 Dvojfaktorový model ANOVA s opakovaním
- Tab. 3.9 Štruktúra respondentov
- Tab. 3.10 Štruktúra podnikov z hľadiska veľkosti, pravidelnosti uskutočňovania hodnotenia výkonnosti a zamestnávaním zamestnanca zodpovedného za hodnotenie výkonnosti
- Tab. 3.11 Dôležitosť položiek hodnotenia výkonnosti pre podniky posudzujúce výkonnosť
- Tab. 3.12 Dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti v podnikoch
- Tab. 3.13 Dôležitosť faktorov konkurencieschopnosti a podnikovej výkonnosti

- Tab. 3.14 Rozdelenie podnikov z hľadiska ich veľkosti a využívania systému hodnotenia výkonnosti podniku
- Tab. 3.15 Vzťah medzi veľkostnou kategóriou podniku a implementáciou systému hodnotenia výkonnosti spoločne so strategickým plánom
- Tab. 3.16 Dôvody zavedenia/nezavedenia systému hodnotenia výkonnosti podniku
- Tab. 3.17 Zrozumiteľnosť reportov v závislosti na vzdelávaní

## OBSAH

ÚVOD .....	7
1 RIADENIE VÝKONNOSTI PODNIKU .....	9
1.1 Hodnotenie výkonnosti podniku - úvod a historický vývoj .....	9
1.2. Definície a indikátory riadenia výkonnosti podniku .....	133
1.3 Riadenie výkonnosti podniku a vzťahy k iným riadiacim činnostiam .....	18
2 POROVNANIE VÝKONNOSTI PODNIKANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V RAKÚSKU A NA SLOVENSKU .....	26
2.1 Výkonnosť podnikania malých a stredných podnikov v Rakúsku a na Slovensku .....	30
2.2 Profil „Small Business Act“ Rakúsko .....	37
2.3 Profil „Small Business Act“ Slovensko .....	38
2.4 Diskusia o disproporciách .....	40
2.5 Zhrnutie podnikateľských reforiem .....	42
2.6 Čiastkové závery .....	46
3 IMPLEMENTÁCIA RIADENIA VÝKONNOSTI PODNIKU .....	52
3.1 Implementácia projektu pre riadenie výkonnosti v podniku a jeho fázy .....	52
3.2 Kľúčové predpoklady pre úspešnú implementáciu riadenia výkonnosti v podniku .....	57
3.3 Vývoj, implementácia a užívanie systémov riadenia výkonnosti podniku – poznatky a skúsenosti .....	61
3.4. Štatistický výskum malých a stredných podnikov v Rakúsku a na Slovensku s ohľadom na riadenie výkonnosti podniku .....	63
3.4.1. Výskum a interpretácia výsledkov – Štajersko (región v Rakúsku) ....	63
3.4.2 Výskum a interpretácia výsledkov – Žilinský región .....	70
4 MANAŽMENT RIZIKA A HODNOTENIE VÝKONNOSTI .....	90
4.1 Riziko a manažment rizika .....	90
4.2 Manažment rizika a riadenie výkonnosti .....	93
ZÁVER .....	98
PRÍLOHA A .....	99

# ÚVOD

Každý podnikateľský aj nepodnikateľský subjekt si stanovuje ciele, ktoré chce dosiahnuť. Preto musí efektívne a účinne vynakladať zdroje, sledovať kľúčové procesy (s ohľadom na core business) a analyzovať dosiahnuté výsledky.

Tento proces hodnotenia fungovania podniku/organizácie sa historicky vyvíjal. Jeho logika je v požiadavke každého subjektu (majiteľov, stakeholderov), aby boli informácie o dosiahnutých hospodárskych výsledkoch. Súčasne s tým, aby tieto informácie slúžili na podporu manažérskeho rozhodovania. Cieľom je teda zodpovedanie dvoch kľúčových otázok: zhodnotenie vloženého kapitálu a zvýšenie konkurencieschopnosti podniku.

Pri spracovaní obsahu knihy autori vychádzali z faktorov:

- ukončenie riešenia medzinárodného vedeckovýskumného projektu zameraného na malé a stredné podniky (MSP) a snahy publikovať získané poznatky,
- aktuálneho riešenie projektu VEGA č.1/0243/20 Integrovaný systém manažmentu rizika v podmienkach súčasných zmien prostredia podnikov na Slovensku,
- vytvoriť vedeckú monografiu, ktorá by slúžila pre potreby podnikateľského prostredia (bez ohľadu na veľkosť podniku), a preto bude tento zdroj voľne dostupný na internete,
- vytvoriť doplnkový literárny zdroj, ktorý bude slúžiť pre študentov denného a externého štúdia katedry krízového manažmentu – pre predmety: Finančný manažment a Plánovanie a prognostika,
- umiestniť publikáciu na Internet aj z dôvodu jej možného využitia v pedagogickom a vedecko-výskumnom procese na iných vysokých školách v SR a ČR.

Obsah publikácie je: v 1. kapitole je pojednané o historickom vývoji hodnotenia výkonnosti podniku a o indikátoroch a o vzťahu riadenia výkonnosti k iným riadiacim činnostiam podniku. V 2. kapitole je charakterizovaný a porovnaný vývoj malých a stredných podnikov na Slovensku a Rakúsku. V kapitole je uvedený stav podnikateľského prostredia v oboch krajinách s charakteristikou prijatých reforiem zameraných na zlepšenie podnikateľského prostredia. V 3. kapitole je uvedená implementácia riadenia výkonnosti podnikov, pretože v tejto fáze mnoho projektov riadenia výkonnosti zlyháva. Sú uvedené kľúčové predpoklady úspešnej implementácie ako aj výsledky zo štatistického výskumu, ktorý bol spracovaný na vzorke malých a stredných podnikov žilinského kraja/Slovensko a Štajerska/Rakúsko. V 4. kapitole je analyzovaný vzťah manažmentu rizika a riadenia výkonnosti. K tejto problematike je relatívne nízka publikačná aktivita,



a preto uvedená aktivita predstavuje malý vedecký príspevok k diskusii o vzťahu analyzovaných parametrov.

Cieľom predloženej monografie je podať teoretické i aplikačné poznatky k problematike riadenia výkonnosti podniku a jeho implementácie v podnikovej praxi. Preto je aj obsah publikácie určený nielen študentom na vysokých školách (denné a externé štúdium), ale aj manažmentu podnikov, ktoré sa problematikou zaoberajú alebo systém hodnotenia výkonnosti plánujú v podniku implementovať.

Obsah publikácie má ambíciu popísať stav a postup hodnotenia výkonnosti s odvolaním sa na publikované zahraničné zdroje a na jednotlivé fázy hodnotenia výkonnosti – hlavne na segment malých a stredných podnikov.

Publikácia knihy je financovaná z projektu: 1/0243/20 Integrovaný systém manažmentu rizika v podmienkach súčasných zmien prostredia podnikov na Slovensku.

# 1 RIADENIE VÝKONNOSTI PODNIKU

## 1.1 Hodnotenie výkonnosti podniku - úvod a historický vývoj

Existencia a činnosť podniku súvisí s ľudskými zdrojmi, technikou a technológiou, údajmi, surovinami, polotovarmi a know-how.

Podnik je možné analyzovať z rôznych aspektov - jeden aspekt je určite dôležitý a to je existencia prostredí - mikro- a makro prostredia. Mikroprostredie pozostáva z prostredia spoločnosti, dodávateľov, služieb poskytovaných firmami, charakteristík cieľového trhu, konkurencie a public relations. Makro prostredie sa skladá z faktorov: demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne.

Analýza podniku by potom mala brať do úvahy:

- ciele zainteresovaných strán,
- rôzne subsystémy podniku (mikroprostredie),
- dynamiku prostredia, v ktorom je podnik aktívny (makroprostredie).

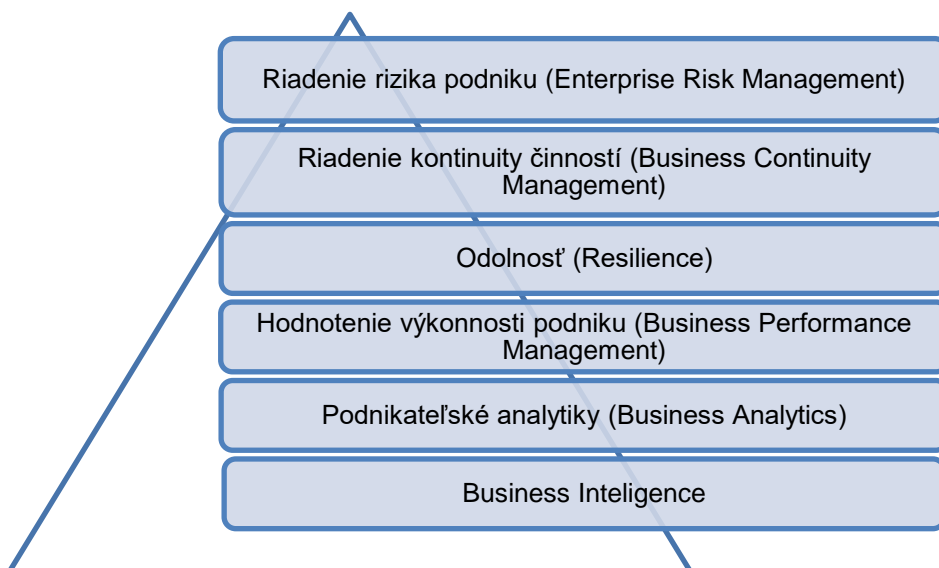
Stručný popis problémov týkajúcich sa podniku a jeho vyhodnotenie je determinované skutočnosťou, že každý podnik je tiež možné vidieť / analyzovať v rámci faktorov: riziko, účinnosť / efektívnosť a udržateľnosť. Maximalizácia rizika nemusí nevyhnutne viesť k maximalizácii efektívnosti, ale tiež ku krachu podniku.

Tieto tri faktory viedli k aplikácii hodnotenia výkonnosti v podnikoch „viacdimenzionálne“. Vnímanie rizík, nevyhnutnosť ich riadenia nasledovala po vývoji riadenia kontinuity činnosti, riadení podnikových rizík a konceptu odolnosti (resilience).

V práci je koncept merania výkonnosti podniku (business measurement performance) súčasťou a podmnožinou riadenia výkonnosti podniku (business performance management). Rozlíšenie bolo z dôvodu zdôraznenia systémového chápania managementu a nutnosti odlíšenia účinnosti (efficiency) a efektívnosti (effectiveness). Účinnosť charakterizuje, ako dobre (z hľadiska spotrebovaného času a nákladov) je daná činnosť vykonaná. Efektívnosť korešponduje s užitočnosťou skúmanej činnosti/aktivity pre dosiahnutie stanoveného cieľa.

Rámec pre podnikateľské analytiky a business inteligenciu je analyzovať minulé históriu a na základe analýzy aktuálnych údajov vytvoriť základ pre podnikateľské rozhodovanie.

Segmentácia prístupov k podniku je vyobrazená na obr.1.1.



Obr. 1.1 Podnik a vedecké teórie týkajúce sa rizík, efektívnosti a udržateľnosti

Riadenie kontinuity činností reaguje na krízové situácie, udalosti, ktoré ovplyvňujú podnik. Dôsledky môžu byť rôzne, ale najdôležitejšie je riešenie - uplatniť opatrenia, ktoré umožnia organizácii prežiť. Z tohto dôvodu by mal byť podnik pripravený/odolný, pretože jeho hlavné činnosti musia fungovať a musia plniť podnikateľské ciele.

Existujú právne predpisy, ktoré ukladajú každému podniku povinnosť uplatňovať opatrenia na zmiernenie následkov krízových udalostí. Tento proces pozostáva z fáz: hodnotenie vplyvu na podnikanie (BIA – Business impact analysis), výber stratégie, vývoj plánu, testovanie a údržba. Ďalšie podrobnosti pozri v literatúre [1].

Riadenie rizika podniku je založené na koncepcii, s ktorou by sa mali riadiť riziká (rozmanitosť, ktorej každý podnik čelí), aby sa dosiahli podnikateľské ciele podniku. Riziko možno považovať za negatívny alebo pozitívny jav s dopadom na podnikateľské ciele. Pozri literatúru, napr. [2], [3], [4], [5] a [6].

Koncept odolnosti súvisí s riadením rizika. Vyššia odolnosť znamená schopnosť prežiť a plniť základné podnikateľské ciele. Je to schopnosť pružnej reakcie na krízový jav; jeho súčasťou je adaptácia systému. Pozri literatúru, napr. [7], [8], [9], [10], [11] a [12].

Podnikateľská analýza alebo business intelligence sa často považuje za súčasť hodnotenia výkonnosti podniku. Analýza sa zaoberá údajmi s cieľom získať informácie relevantné pre manažérske aktivity/rozhodovanie.

V rámci jednotlivých prístupov sú aplikované metódy, ktoré súvisia so špecifickými cieľmi.

Na základe toho môžeme zhrnúť:

- podnik je aktívny a pôsobí v dynamickom prostredí,
- prístup k analyzovanému podniku sa odvíja od rôznych činiteľov, ktoré na podnik pôsobia,
- každý z vyššie uvedených vedeckých prístupov je zameraný na podnik; použité metódy sú relevantné pre teoretickú disciplínu a základné ciele analýzy; faktor komplexnosti odráža aplikované metódy a prístupy.

Dôvody monitorovania/merania výkonnosti podniku sú vyjadrené [13]:

- ak nemeriate výsledky, nemôžete rozoznať úspech od neúspechu,
- ak nevidíte úspech, nemôžete ho odmeniť,
- ak nemôžete odmeniť úspech, pravdepodobne odmeňujete neúspech,
- ak nevidíte úspech, nemôžete sa z neho poučiť,
- ak nemôžete rozpoznať chybu, nemôžete ju opraviť,
- ak môžete preukázať výsledky, môžete získať podporu verejnosti.

Základný koncept je založený na myšlienke, že človek nemôže riadiť, kým nie sú kvantifikované špecifické vlastnosti procesu – výkonnostné ciele. Vzhľadom na to, že v organizácii existuje veľa procesov - mali by sa identifikovať kľúčové procesy, ktorým sa môžu priradiť kvantitatívne ukazovatele nazývané aj indikátory.

Pokiaľ ide o historický vývoj problému, existuje pomerne dlhá história rôznych prístupov k riadeniu výkonnosti podniku. Koncept začína myšlienkou spojiť výkon s ľudskými zdrojmi - ich účinnosťou a efektívnosťou v procese. Neskôr sa myšlienka riadenia výkonnosti zredukovala na finančné problémy - analyzoval sa vývoj finančných ukazovateľov.

Neskôr sa zistilo, že redukcia riadenia výkonnosti na financovanie je príliš zjednodušená. Obmedzenia tohto prístupu sú zamerané iba na finančné údaje a na minulosť.

Na prekonanie úzkeho zamerania bol/je implementovaný Balanced Scorecard, ktorý pridáva k finančným opatreniam aj dimenzie - interné procesy, zákazníci a vzdelávanie a rast. Táto schéma je založená na systémovom prístupe a má ambíciu pokryť vzťahy všetkých podnikateľských aktivít so stratégiou podniku.

Tab. 1.1 Vývoj metód/prístupov k hodnoteniu výkonnosti podniku [14]

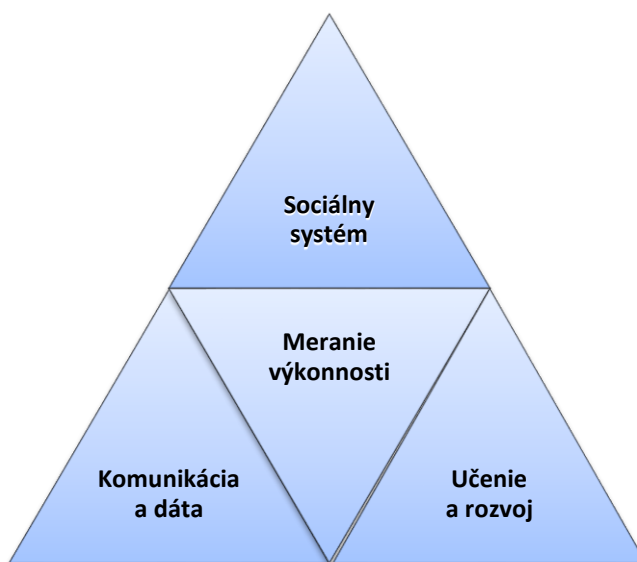
Modely a prístupy	Tableau de Bord	Deming Prize, Kľúčové oblasti (Key Result Areas), Riadenie podľa cieľov (Management by Goals)	Malcolm Baldrige Award, EFQM Award, SMART, BSC	Udržateľný BSC (Sustainable BSC), Skandia Navigator, IPMS, Performance prism, Sigma udržateľnosť (Sigma Sustainability) SC, Strategické mapy (Strategy Maps)
Obdobie	1930	1950 1980	1990	2000
Zameranie	Meranie výkonnosti (Performance Measurement) Performance Management			
Perspektíva	Operatívna a funkčná Strategická a systematická			
Rozsah	Redukovaný, multidimenzionálny a vyvážený			
Amplitúda	Interné aspekty Externé aspekty			
Podstata	Transakčná Relačná			
Zodpovednosť	Výkonný manažment / Akcionári			

Boli publikované články, ktoré sa zaoberajú historickým vývojom riadenia výkonnosti podniku; literatúra pozri napr. [14], [15] a [16].

Tradičné ukazovatele výkonnosti boli založené na manažérskom účtovníctve. Prechod od účtovných (nákladových) prístupov k iným aj nenákladovým prístupom je hlavnou črtou rozvoja teórie a aplikácií.

## 1.2. Definície a indikátory riadenia výkonnosti podniku

Sumarizáciou historického vývoja možno konštatovať, že vo firmách praktizujúcich platenie za výkon bol dôvod na implementáciu opatrení zrejmy a bol určovaný hodnotením efektívnosti manuálnej práce; jediné limity boli v efektívnosti/výkonnosti zamestnanca. Vývoj požaduje zložitejšie odborné znalosti. Informačné technológie a globalizácia vytvára tlak na stratégiu, odolnosť a inovácie súvisiace s produktivitou a efektívnosťou. Výsledky tejto tendencie možno vidieť v prechode od jednoduchého (hlavne finančný ukazovateľ alebo indikátor charakterizujúci efektívnosť zamestnanca) k ukazovateľom ako trhový podiel, spokojnosť zákazníka, efektívnosť inovácií. Správna reakcia manažmentu podniku je založená na informáciách - získavajú sa z externých zdrojov a v rámci organizácie by mali byť formálne komunikačné toky, ktoré podporujú šírenie výsledkov a opatrení založených na výkonnostných kritériách; uplatňovanie postupov, ktoré zlepšujú efektívnosť a udržateľnosť organizácie. Reagovať na vývoj je zásadné pre komunikáciu so zákazníkmi, dodávateľmi, obchodnými asociáciami, dodávateľmi dát, IT firmami, poradenskými a účtovnými firmami a potenciálnymi investormi. Systém hodnotenia výkonnosti predpokladá údaje a ukazovatele. Rozdiel v teórii a aplikácii vidíme medzi riadením výkonnosti a meraním výkonnosti. V [17] Lebas vysvetľuje, že riadenie výkonnosti je filozofia, ktorá je podporovaná meraním výkonnosti (tiež známe – čo nemôžem merať, nemôžem riadiť). Riadenie výkonnosti predchádza a nasleduje v špirále po meraní výkonnosti. Komplexnosť problému a vzťahov medzi riadením podnikateľských činností/procesov a ich meraním je na obrázku 1.2:



Obr. 1.2 Meranie výkonnosti v súvislostiach (Business performance management and business performance measurement) [17]

Obsah merania výkonnosti je opísaný v [18]:

- súbor viacrozmerných ukazovateľov výkonnosti, ktoré kvantifikujú dosiahnutý výkon a pomáhajú predpovedať výkon, ktorý sa má dosiahnuť v budúcnosti,
- je relevantný s ohľadom na referenčný rámec, podľa ktorého je možné hodnotiť výsledky akcie; existuje zhoda v tom, že referenčný rámec je stratégiou organizácie,
- je súčasťou plánovacieho a kontrolného systému, ktorý ovplyvňuje správanie jednotlivcov a skupín v organizácii,
- ide nielen o efektívnosť a výkonnosť podnikových činností, ale aj o systém s dopadom na aktivity stakeholderov.

Existujú rôzne definície výkonnosti podniku – odlišnosti sú určené špecifikom pohľadu autora. Z dôvodu stručnosti budú uvedené iba niektoré z týchto definícií. Ďalšie definície - pozri tiež literatúru [17], [18], [19], [20] a [21].

Celkový kontext dotvára známe „nemôžem riadiť, ak nemám kvantifikované a relevantné dáta“. Preto cieľom merania výkonnosti je merať relevantné (kľúčové) procesy a získané dáta použiť pri riadení procesov a riadení podniku.

Rozsah a význam problematiky dokumentuje skutočnosť, že autor zadal 12.4.2021 na Google heslo Business performance management s výsledkom 3,050,000,000 odkazov na rôzne informačné zdroje; to isté pre heslo Business performance measurement bolo s výsledkom 510,000,000 odkazov na informačné zdroje. Uvedené dokumentuje aktuálnosť problematiky.

Definície sú rozdelené do dvoch kategórií. Prvá - definície, ktoré deklarujú silný vzťah k stratégii, strategickým cieľom. Druhá - definície, ktoré zdôrazňujú ďalšie aspekty riadenia výkonnosti.

Do prvej kategórie sú zaradené nasledovné definície:

Proces riadenia výkonnosti je proces, ktorým firma riadi svoju výkonnosť v súlade s podnikovými a funkčnými stratégiami a cieľmi. [19]

System, ktorý generuje informácie o výkonnosti prostredníctvom procesov strategického plánovania a merania výkonnosti a spája tieto informácie s miestami rozhodovania, kde v ideálnom prípade informácie ovplyvňujú celý rad možných rozhodnutí. [22]

Riadenie výkonnosti predchádza a nasleduje po meraní výkonnosti. Efektívne vykonávanie riadenia výkonnosti sa všeobecne delí na dve etapy: 1. meranie výkonnosti; a 2. zlepšenie výkonu. Zlepšenie výkonu je pozitívna zmena, ktorú prináša procesné prepracovanie, odrážajúce záujem podniku/vlastníkov/zákazníka.

Zlepšenie procesu identifikuje nadbytočné a chýbajúce ukazovatele výkonnosti a tiež identifikuje potenciálne konflikty medzi ukazovateľmi výkonnosti a cieľmi pre každé opatrenie výkonnosti. [23]

Do druhej kategórie sú zaradené definície:

Riadenie výkonnosti spočíva v identifikovaní procesov zameraných na koordináciu a zlepšenie pracovných činností a výsledkov v rámci organizačnej jednotky. [24]

Systém hodnotenia výkonnosti je systém, ktorý poskytuje informácie o dôležitých skutočnostiach (komunikácia), podporuje vhodné správanie (motivácia), poskytuje mechanizmus zodpovednosti a kontroly (kontrola) a vytvára mechanizmus pre intervenciu a učenie (zlepšovanie) [20].

Z vyššie uvedených definícií možno zhrnúť, že:

- riadenie výkonnosti je aktívny nástroj v organizácii; slúži na úpravu/vylepšenie procesov v organizácii s cieľom zvýšiť efektívnosť a účinnosť,
- meranie výkonu má identifikovať kľúčové procesy a kľúčové ukazovatele výkonu,
- vertikálna hierarchia a manažérsky rozsah určujú aj rozmanitosť a počet ukazovateľov výkonnosti; najdôležitejšia je ich aplikácia v organizácii a komunikácia výsledkov v rámci podniku (vertikálne a horizontálne),
- dostupnosť relevantných a spoľahlivých údajov a začlenenie opatrení do riadenia sú podmienky, ktoré podporujú úspech podniku a projektu implementácie projektu hodnotenia výkonnosti v podniku.

Pri vývoji systému riadenia výkonnosti možno identifikovať tri fázy:

- návrh konceptu a schválenie,
- implementácia,
- prevádzka a monitorovanie.

Vo fáze návrhu by mal byť identifikovaný kľúčový ukazovateľ/kľúčové ukazovatele výkonnosti. Slovo „kľúč“ znamená, že ich význam a vzťahy k podnikovej stratégii sú zrejmé. „Ukazovateľ“ je kvantitatívne vyjadrenie relevantného výstupu procesu. Túto fázu možno chápať ako vzťah medzi informačnými potrebami zainteresovaných strán a podnikateľskými cieľmi podniku.

Kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti sa uskutočňuje hodnotenie prostredníctvom kvantitatívnych a kvalitatívnych opatrení. Cieľom je hodnotenie progresu organizácie v porovnaní s jej cieľmi. Tieto sú členené a stanovené ako ciele dosiahnuteľné oddeleniami a jednotlivcami. Dosahovanie týchto cieľov sa v pravidelných intervaloch hodnotí. [25]

Veľmi výpovedné sú otázky v tab. 1.2, ktoré podrobnejšie vyjadrujú obsah fázy návrhu.

Tab. 1.2 Relevantné otázky pre hodnotenie systému merania výkonnosti [21]

Zdroje	Relevantné otázky pre hodnotenie systémov riadenia výkonnosti
Beamon 1999	Čo je merané?
	Ako často je meranie uskutočňované?



	Kedy a ako sú ukazovatele prehodnocované?
Neely et al 1995,2002,2005	Ktoré ukazovatele výkonnosti sú používané?
	Na čo sú používané – pre aký účel?
	Aký benefit ukazovatele poskytujú?
	Sú ukazovatele vzťahované na ciele podnikateľských jednotiek?
	Sú niektoré ukazovatele použité ako benchmark?
Kennerley and Neely (2003)	Hodnotí ukazovateľ vierohodne to, na čo je použitý?
	Hodnotí ukazovateľ vierohodne výhradne len to, na čo bol zamýšľaný?
	Je ukazovateľ konzistentný, bez ohľadu na to, kde a kto ho aplikuje?
	Môžu byť získané dáta pružne komunikované a ľahko zrozumiteľné?
	Existuje možnosť omylu pri interpretácii získaných dát?
	Je možné aplikovať činnosť v závislosti na získaných dátach?
	Môžu byť dáta analyzované dostatočne rýchlo tak, že môžu byť na ich základe realizované opatrenia?
	Zodpovedá zber a analýza dát vynaloženým nákladom?
Neely et al (2002)	Je nejaký ukazovateľ, ktorý by už nebol aplikovaný vo firme?

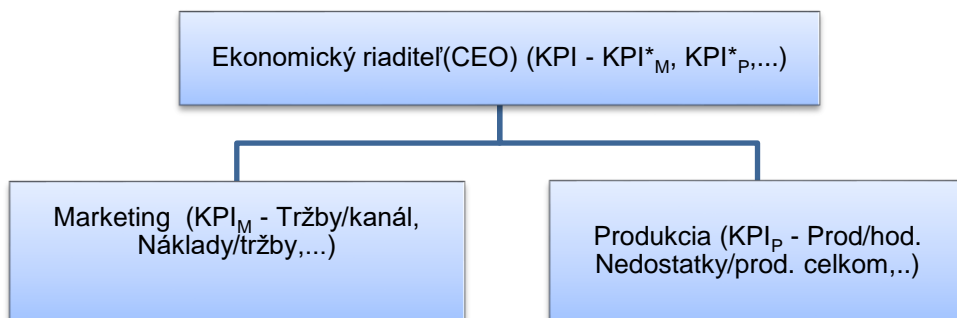
Ukazovatele výkonnosti sú zdroje údajov, ktoré popisujú plnenie cieľov definovaných v podnikovej stratégii. Existujú procesy, ktoré sú analyzované a s výsledkami aktualizované, upravené. Kľúčové ukazovatele výkonnosti sú preto nástrojmi pre subjekty prijímajúce rozhodnutia. Táto transformácia (údaje k rozhodnutiu) je povinná; iba v tomto kontexte môže byť výkonnosť podniku označená ako úspešná a prospešná pre stakeholderov. Ukazovatele by sa nemali považovať za presný obraz reality alebo za odhalenie predpokladaných právd. Naopak, mali by sa používať ako spôsoby zhromažďovania informácií o výkonnosti organizácie, ktoré primerane zodpovedajú cieľom. [26]

Maskell [27] predstavuje sedem princípov návrhu systému merania výkonnosti:

- ukazovatele by mali priamo súvisieť so stratégiou spoločnosti,
- mali by sa prijať nefinančné ukazovatele,
- ukazovatele sa líšia medzi org. jednotkami - jeden ukazovateľ nie je vhodný pre všetky oddelenia alebo pracoviská,
- ukazovatele sa menia podľa okolností,
- ukazovatele by mali byť jednoduché a ľahko použiteľné,
- ukazovatele by mali poskytovať rýchlu spätnú väzbu,

- ukazovatele by mali byť navrhnuté tak, aby simulovali neustále zlepšovanie, a nie iba monitoring.

Situácia v podniku, ktorá sa týka uplatnených opatrení, je na obrázku 1.3:



Obr. 1.3 Vzťahy kľúčových ukazovateľov výkonnosti v podniku – príklad



Obr. 1.4 Identifikácia KPIs

*\*Poznámka – maticová prezentácia (organizačné jednotky napr. výroba, marketing..., úroveň v organizácii napr. strategická, taktická, operatívna)*

Obrázok 1.4 odráža situáciu - vo vertikálnej línii je súbor indikátorov, ktoré sú priradené podľa odvetvovej a manažérskej úrovne. Výkonný riaditeľ (predstavenstvo) podniku by mal mať jedinečný súbor ukazovateľov, ktorý reflektuje súčasnú situáciu podniku. Ukazovatele sú založené na analýze požiadaviek organizačných úrovní a vertikálnej línii riadenia. Prístup týkajúci sa KPIs v podniku možno rozdeliť do dvoch krokov:

- identifikácia KPIs,
- manažérske a databázové aspekty KPIs.

Vysvetlenie identifikácie KPIs - pozri vyššie. Databázové a manažérske aspekty KPIs - existujú rôzne prístupy, pozri tiež literatúru [22], [23], [24], [25] a [26]. Ako veľmi pragmatický prístup je:

- určenie KPIs,
- stanovenie referenčnej hodnoty/benchmark,
- možné ukazovatele,
- možný cieľový stav/hodnota,
- metóda,
- zodpovedný vlastník,
- frekvencia monitorovania,
- realizácia. [28]

Bol tiež navrhnutý systém/prístup dynamického merania výkonnosti. Prístup je založený na princípoch, že podnik pracuje v mikro- a makroprostredí, a tiež akcentuje vyššie uvedený prístup – rozdiel medzi manažmentom hodnotenia výkonnosti a systémom merania výkonnosti.

Systém dynamického hodnotenia výkonnosti by mal mať:

- externý monitorovací systém, ktorý nepretržite monitoruje vývoj a zmeny v externom prostredí,
- interný monitorovací systém, ktorý nepretržite monitoruje vývoj a zmeny vo vnútornom prostredí a vydáva varovné signály pri dosiahnutí určitých výkonnostných limitov a prahových hodnôt,
- systém analýzy, ktorý na rozhodovanie o interných cieľoch a prioritách využíva informácie poskytované internými a externými zdrojmi a ciele, priority stanovené systémami na vyššej úrovni,
- interný systém nasadenia na revidovanie cieľov a priorít do kritických častí systému. [19]

Tento návrh/prístup je jasný a racionálny, ale jeho aplikácia v malých a stredných podnikoch naráža na problémy: nedostatok údajov, chýbajúci zodpovedný pracovník s know-how; problémy s akceptáciou prístupu, ktorý je daný úrovňou know-how a motiváciou vrcholového manažmentu (s ochotou a pripravenosťou reagovať na zmeny).

### 1.3 Riadenie výkonnosti podniku a vzťahy k iným riadiacim činnostiam

Klasické funkcie riadenia (napriek rôznorodosti prístupov a definícií) sú v literatúre uvedené : plánovanie, organizovanie, vedenie, koordinácia a kontrola.

Podniky formulujú svoje strategické plány v súlade s poslaním podniku. Definovaná misia slúži na formulovanie cieľov podniku, ktoré sú obsiahnuté v plánoch.

Ciele majú spĺňať podmienky:

- musia mať dimenziu (kedy?),
- musia byť kvantifikované - určené množstva, objemu (koľko?),
- musia byť realistické = dosiahnuteľné,
- musia byť určené zodpovední za ich splnenie (kto?).

Podnik je sociálno-ekonomický systém, v ktorom jednotlivé subjekty/stakeholderi (vlastníci, zamestnanci a ďalší) sledujú svoje vlastné ciele. Z dôvodu objektívneho rozporu záujmov jednotlivých subjektov dochádza ku konfliktom medzi cieľmi. Situáciu ďalej komplikuje skutočnosť, že záujmy predstavujú dynamickú kategóriu, t. j. môžeme identifikovať zmenu cieľov v čase u jednotlivých stakeholderov.

Prax aj výskumy ukazujú vzťah medzi firemnou kultúrou a výkonnosťou spoločnosti. Existuje niekoľko teoretických modelov, ktoré vyjadrujú tento vzťah. Organizačnou štruktúrou sa budú rozumieť zdieľané hodnoty, názory a postoje, ktoré existujú v organizácii a sú očakávané členom organizácie prostredníctvom ich správania. Ostatné definície - pozri napr. [29], [30] a [31].

Organizačnú štruktúru vytvárajú a modifikujú externé a interné vplyvy/činitele. Externé činitele sú - národná kultúra, stav podnikateľského prostredia, profesionalita a jej špecifiká, technické faktory, technologické a právne prostredie. Interné činitele sú - dominantné osobnosti v organizácii, podnikateľský model, veľkosť a implementovaná technológia v organizácii. Tieto (a veľa ďalších) činiteľov konkrétne ovplyvňuje podnikovú kultúru a aj jej výkonnosť alebo prístup k implementácii a hodnoteniu výkonnosti.

Podnikateľský model založený na minimalizácii nákladov preto predpokladá monitorovanie nákladov. Podnikateľský model založený na kvalitných službách sa orientuje na hodnotenie kvality poskytovaných služieb zamestnancami spoločnosti. Takú kultúru možno považovať za adekvátnu, ktorá je v súlade so stratégiou spoločnosti a jej podnikateľským modelom. [32]

Denisonov model [33] je tvorený faktormi, ktoré určujú výkonnosť organizácie. Identifikoval štyri faktory - zapojenie, dôslednosť, prispôsobivosť a poslanie. Podľa autora tieto faktory a ich vývoj ovplyvňujú výkonnosť spoločnosti.

V [34] Henri identifikuje šesť prvkov vytvárajúcich obchodnú kultúru: hmotné artefakty, normy správania, hodnoty, základné predpoklady a vzor správania.

V [35] sa uvádza, že pre úspech v podnikaní sú dôležité dva typy výkonu - taktický a adaptívny výkon. Taktický výkon predstavuje to, ako efektívne firma uplatňuje svoju stratégiu. Je hnacím motorom zamerania a dôslednosti. Umožňuje organizáciám zvyšovať silu nasmerovaním obmedzených zdrojov na najmenší počet cieľov. Adaptívny výkon predstavuje to, ako efektívne sa firma líši od svojej stratégie. Adaptívny výkon sa prejavuje ako tvorivosť, riešenie problémov, schopnosť inovácií a spolupráca spoločnosti. Tieto činitele umožňujú organizáciám vytvárať hodnoty.

Niet pochýb o tom, že zamestnanci a všeobecne faktory správania obmedzujú úspech alebo neúspech riadenia výkonnosti podniku. Kľúčové problémy, ktoré určujú

implementáciu a použitie riadenia výkonnosti podniku v podniku, sú publikované napr. v [36].

V tabuľke 1.3 je prehľad dôležitých faktorov správania ako činiteľov, ktoré determinujú hodnotenie výkonnosti podniku.

Tab. 1.3 Prehľad dôležitých činiteľov správania [36]

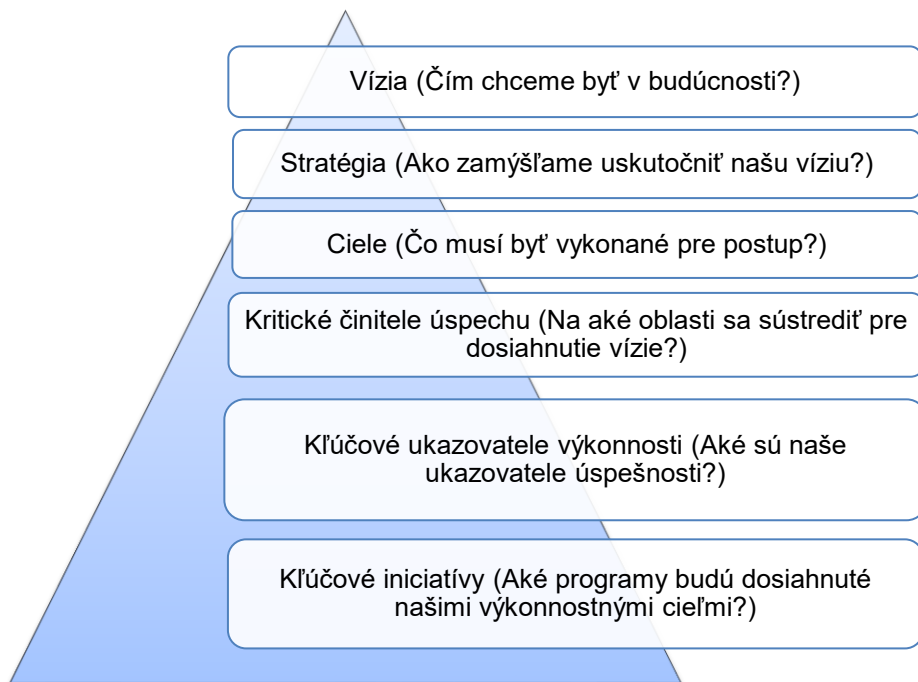
Klasifikačná schéma	Oblasti významné pre	Činitele správania
Systém hodnotenia výkonnosti	<b>Súhlas/porozumenie manažérov</b> – <i>Súhlas/porozumenie manažérov s podstatou systému hodnotenia výkonnosti</i>	Manažéri rozumejú významu KPIs. Manažéri rozumejú vzťahu medzi podnikateľskými procesmi podniku a CSF*/KPI. Manažéri používajú podobné prístupy/ukazovatele ako KPI. Manažéri súhlasia so zmenami v množine CSF/KPI.
Kontrolingový systém	<b>Postoj manažérov</b> – <i>Pozitívny postoj manažérov systému hodnotenia výkonnosti a celému projektu jeho implementácie</i>	Manažéri súhlasia s dátumom začatia implementácie. Manažéri majú skoršie (pozitívne) skúsenosti s hodnotením výkonnosti. Manažéri implementujú dôležitosť CSF/KPI/BSC* do svojej výkonnosti. Manažéri nevnímajú CSF/KPI/BSC ako hrozbu.
Kontrolingový systém	<b>Väzba systému hodnotenia výkonnosti</b>  – <i>Zhoda medzi zodpovednosťou manažérov a systémom hodnotenia výkonnosti</i>	KPI manažérov je prepojené s ich oblasťami, za ktoré zodpovedajú. Manažéri môžu mať vplyv na KPIs, ktoré je im priradené. Manažéri sú začlenení do realizácie analýzy. Manažéri môžu využívať svoje CSF/KPI/BSC pre riadenie svojich zamestnancov.
Interné prostredie	<b>Podniková kultúra</b> – <i>sa zameriava na zlepšovanie</i>	Výsledky manažérov pri CSF/KPI/BSC sú otvorene komunikované.

	<i>používaného systému hodnotenia výkonnosti</i>	<p>Manažéri sú stimulovaní na zlepšovaní svojej výkonnosti.</p> <p>Manažéri veria informáciám o výkonnosti.</p> <p>Manažéri identifikujú v podniku subjekt, ktorý používa systém hodnotenia výkonnosti.</p>
Externé prostredie	<p><b>Zameranie systému hodnotenia výkonnosti</b> – <i>Jasné zameranie systému hodnotenia výkonnosti na interný manažment a kontroling</i></p>	<p>Manažéri vnímajú systém hodnotenia výkonnosti relevantný, pretože plní kontrolingové ciele.</p> <p>Manažéri vnímajú systém hodnotenia výkonnosti relevantný, pretože len tie záujmy stakeholderov, ktoré sú dôležité pre úspech organizácie, sú aplikované/využívané.</p>

*CSF\** - činitele kritického úspechu (*critical success factors*), *BSC\** - *balanced scorecard*,

Je predmetom analýzy, či nejde len o jeden výkon, ktorý si vyžaduje modifikovaný prístup vzhľadom na špecifické podmienky podniku (interné, externé) a existenciu rôznej kvality ľudských zdrojov.

Taktická výkonnosť je v podstate to, ako dobre sa podnik drží svojho plánu, a adaptívna výkonnosť, ako významne sa odchyľuje od svojho plánu. Vysoká výkonnosť vyžaduje oboje. Ak teda hovoríme o výkonnosti, hovoríme o taktickej a adaptívnej výkonnosti.



Obr. 1.5 Hierarchia manažérskych činností súvisiacich s návrhom, implementáciou a prevádzkou systému riadenia výkonnosti podniku [25]

Pre meranie výkonnosti podniku treba poznať odpovede na nasledujúce otázky:

- Čo chceme merať?
- Ako budú KPIs implementované v súčasnom manažérskom procese v podniku?
- Máme dostatok ľudských, materiálnych, finančných a iných zdrojov pre implementáciu a rutinné využívanie systémov hodnotenia výkonnosti?

Systém hodnotenia výkonnosti, jeho implementácia a rutinné využívanie predpokladá komplexný prístup – nestačí len identifikovanie KPIs, ale je nevyhnutné vytvoriť mechanizmus komunikácie manažmentu a dotknutých zamestnancov. Základným pre podniky, ktoré zvažujú implementáciu hodnotenia výkonnosti, je aplikovať projektový prístup a po schválení projektu výkonným manažmentom ustanoviť projektový tím, ktorý zabezpečí vývoj, implementáciu a podporu projektu v reálnej činnosti podniku.

## Zoznam literatúry

- [1] SZABADOS, L. et al: Business Continuity Management, TATE Int. Slovakia,s.r.o., 2008.
- [2] CHAPMAN, R.: Simple tools and techniques for enterprise risk management, Wiley, Chicester, 2006, ISBN 0 -470-01466-0
- [3] KLUČKA, J.: Enterprise Risk Management in the Slovak Republic – Research and Results, Bezpečnostní teórie a praxe, č.3/2015, str. 123-134, Praha, Policejníakademie, ISSN 1801-8211
- [4] VADIVELLOO, J.: Enterprise Risk Management for SME. Society of Acctuaries, 2015, USA, ISBN 978-0-9913363-0-2. Available at: [file:///C:/Users/Jozef%20K%C4%BEu%C4%8Dka/Downloads/book-enterprise-risk-management-small%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jozef%20K%C4%BEu%C4%8Dka/Downloads/book-enterprise-risk-management-small%20(1).pdf), 14.5.2021
- [5] Risk management for SMEs. London: The Institut of Chartered Accountants in England and Wales, 2002. ([www.thebci.org](http://www.thebci.org)), 14.5.2021
- [6] Board Risk Oversight. COSO, 2010, USA. Available at: [http://www.coso.org/documents/board-risk-oversight-survey-coso-protiviti\\_000.pdf](http://www.coso.org/documents/board-risk-oversight-survey-coso-protiviti_000.pdf), 14.5.2021
- [7] ASIS SPC.1-2009. American national standards. *Organisational resilience: Security, Preparedness and Continuity Management Systems - Requirements with guidance for use*. March 12, 2009. ISBN 978-1-887056-92-2.
- [8] BRAE, B., BROOKS, D., 2010. Organisational Resilience: A Propositional Study to Understand and Identify the Essential Concepts [on-line]. In *Proceedings of the 3rd Australian Security and Intelligence Conference, Perth*, 2010. dostupné na: <http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=asi>. 15.5.2021
- [9] *BS 65000 Guidance on Organisational Resilience*. 2014.[on line]. ].dostupné na: [http://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/events/2014/Launch-of-BS-65000-Guidance-on-Organizational-Resilience/..](http://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/events/2014/Launch-of-BS-65000-Guidance-on-Organizational-Resilience/) 15.5.2021
- [10] COCKRAM, D. 2012. *Organisational resilience* [on-line]. Dostupné na: <http://www.bcifiles.com/OrganisationalResiliencePaper.pdf>.15.5.2021
- [11] GIBSON, C., TARRANT, M., 2010. A Conceptual Models approach to organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management* 25 (02) Dostupné na: [http://www.researchgate.net/publication/235981328\\_A\\_conceptual\\_models\\_a\\_pproach\\_to\\_organizational\\_resilience](http://www.researchgate.net/publication/235981328_A_conceptual_models_a_pproach_to_organizational_resilience). 15.5.2021
- [12] KANTUR, D., ISERI SAY, A., 2012. Organizational resilience: A conceptual integrative framework.[on-line]. *Journal of Management and Organization*, ISSN 1833-3672. No 2012, 18(6) p. 762-773. dostupné na:



<http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=9230152&fileId=S1833367200000420>. 15.5.2021

- [13] PIDD, M. (2012): *Measuring the Performance of Public Services*, Cambridge University Press, Cambridge, 2012, ISBN 978-1-107-00465-8
- [14] CARNEIRO-DA-CUNHA J. A., HOURNEAUX F., Jr.: Evolution and chronology of the organisational performance measurement field, *Int. J. Business Performance Management*, Vol,17, No.2, pp.223-240, 2016, InterscienceEntr. Ltd
- [15] FOLAN P., BROWNE J.: *A Review of Performance Measurement: towards Performance Management*, *Computers in Industry*, 2005, Elsevier. Dostupné na:  
<https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10871/17126/A%20Review%20of%20Performance%20Measurement%20-%20towards%20Performance%20Management.pdf?sequence=2>. 16.5.2021
- [16] KENNERRLEY, M., NEELY, A.: A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems, *IJOPM*, vol. 22, No. 11, 2002 pp. 1222-1245, 0144-3577, Doi 10.1108/01443570210450298
- [17] LEBAS, M. J. 1995 *Performance Measurement and Performance Management*. *International Journal of Production Economics*, 41, 23-35. [http://dx.doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](http://dx.doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- [18] BOURNE, M., NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K. 2003 *Implementing performance measurement systems: a literature review*. *Int.J.Bus.Perform. Manage.*, 5(1):1-24
- [19] BITITCI et al: *Performance Measurement: Challenges for Tomorrow*, *IJMR*, June 2012, doi: 10,1111/j.1468-2370.2011.00318.x
- [20] BARNES D., Radnor Z. 2008 *Performance Measurement and Performance Management: The Operations Management Perspective*. In: Thorpe R., Holloway J. (eds) *Performance Management*. Palgrave Macmillan, London
- [21] BRAZ, R. G. F., SCAVARDA, L .F., MARTINS, R.A.: *Reviewing and improving performance measurement systems: An action research*, *Int. J. Production Economics*, Elsevier, 133 (2011) pp. 751-760, doi:10.1016/j.ijpe.2011.06.003
- [22] MOYNIHAN, Donald P. 2008 *The Dynamics of Performance Management*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- [23] PARTHIBAN, P. - GOH, M. 2011 "An integrated model for performance management of manufacturing units", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 2, pp.261-281, <https://doi.org/10.1108/14635771111121702>
- [24] WALDMAN, D. A. 1994 "Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 Issue: 2, pp.31-44, <https://doi.org/10.1108/09534819410056113>

- [25] Key Performance Indicators, Public Record Office Victoria, version Nr.1.0, 2010  
Dostupné na: <https://prov.vic.gov.au/sites/default/files/2016-05/PROS1010%20G3%20v2.0.pdf>
- [26] MICHELI, P., MARI, L.: The theory and practice of performance measurement, *Management Accounting Research* 25(2014) 147-156, <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- [27] MASKELL 1989: Performance measures of world class manufacturing, *Management Accounting*, May, pp.32-3. – Seven principles of performance measurement system design.: Dostupné na: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570510633639>, 16.5.2021
- [28] PROS 10/10 G3 v2.0, Records Management Policy, 2015, Public Record, Office Victoria
- [29] BROWN, A. D.: *Organizational Culture*. London: PitmanPublishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6.
- [30] LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. Praha: GradaPublishing. 238 p. 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [31] ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 87 p. 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [32] MAJERNÍK, M. et all (2018): *Intelligent Production Management – Progressive Trends*, FedEx Print&Ship Center, Texas, USA, ISBN 978-0-578-40290-1
- [33] DENISON, D. R.: *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley&Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.
- [34] HENRI, J.F. 2006: *Organizational culture and performance measurement systems*, *Accounting, Organizations and Society* 31, pp.77-103, Elsevier, doi: 10.1016/j.aos.2004.10.003
- [35] MCGREGOR, L,DOSHI, N.: *There are twotypes of performance – but most organizations only focus on one*. *Harvard Business Review*, October, 2017. Dostupné na: <https://hbr.org/2017/10/there-are-two-types-of-performance-but-most-organizations-only-focus-on-one>
- [36] De WAAL: *The role of behavioural factors in the successful implementation and use of performance management systems*, published in Neely et all: *Performance measurement and management*, Third international performance measurement and management conference, Wiley, 2002, USA

## 2 POROVNANIE VÝKONNOSTI PODNIKANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V RAKÚSKU A NA SLOVENSKU

Rakúsko má rozvinuté trhové hospodárstvo s kvalifikovanou pracovnou silou a vysokou životnou úrovňou. Je úzko prepojené s inými ekonomikami EÚ, najmä s Nemeckom, ale aj s USA, ktoré sú jej tretím najväčším obchodným partnerom. Jeho ekonomika sa vyznačuje masívnym sektorom služieb, zdravým priemyselným sektorom a malým, ale vysoko rozvinutým poľnohospodárskym sektorom. [1]

Slovenská ekonomika v prvých rokoch po rozdelení Československa v roku 1993 trpela pomalým rozbehom kvôli autoritárskemu vedeniu krajiny a vysokej miere korupcie, ale ekonomické reformy zavedené po roku 1998 pomohli Slovensku dostať sa na cestu silného rastu. S počtom obyvateľov 5,4 milióna má Slovenská republika malú otvorenú ekonomiku, ktorá je poháňaná hlavne vývozom automobilov a elektroniky, ktoré predstavujú viac ako 80 % HDP. Slovensko vstúpilo do EÚ v roku 2004 a do eurozóny vstúpilo v roku 2009. Bankový sektor v krajine je zdravý a je prevažne v zahraničnom vlastníctve. [2]

Tab. 2.1 Základné charakteristiky porovnávaných krajín [3]

Krajina	Rakúsko	Slovensko
Hlavné mesto	Viedeň	Bratislava
Populácia	8 847 037 obyvateľov	5 447 011 obyvateľov
Rozloha	83 879 km <sup>2</sup>	49 030 km <sup>2</sup>
Mena	Euro (EUR)	
Členstvo	CoE, EA, EEA, IMF, OECD, UN, OSCE, EU	
Región	OECD High income	

Ekonomika Rakúska bola podľa Indexu ekonomickej zložitosti (ECI) vyhodnotená ako 10. najkomplexnejšia národná ekonomika na svete. Rakúsko vyváža 437 výrobkov so zjavnou komparatívnou výhodou (čo znamená, že jeho podiel na globálnom vývoze je väčší, ako by sa očakávalo od veľkosti jeho exportnej ekonomiky a od veľkosti globálneho trhu s daným produktom). [4]

Ekonomika Slovenska je podľa indexu ekonomickej zložitosti (ECI) 16. najkomplexnejšou krajinou. Slovensko vyváža 254 výrobkov so zjavnou komparatívnou výhodou (čo znamená, že jeho podiel na globálnom vývoze je väčší, ako by sa očakávalo od veľkosti jeho exportnej ekonomiky a od veľkosti globálneho trhu s daným produktom). [5]

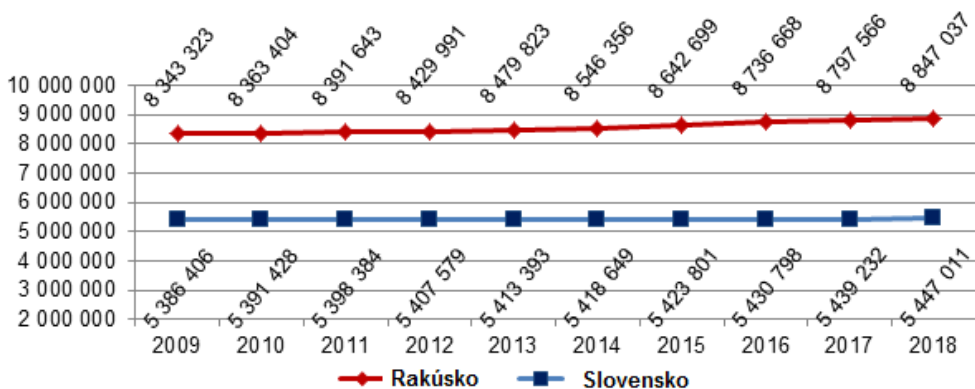
Fiškálna pozícia Rakúska je na tom v porovnaní s ostatnými krajinami eurozóny priaznivá. Rozpočtový deficit dosiahol v roku 2017 nízku úroveň 0,7 % HDP a verejný dlh v roku 2017 opäť klesol na 78,4 % HDP, po dosiahnutí povojnového maxima v roku 2015 na úrovni 84,6 %. Rakúska vláda oznámila, že plánuje vyrovnať fiškálny rozpočet v roku 2019. V roku 2017 sa zmiernilo niekoľko vonkajších rizík, napríklad vystavenie rakúskych bánk strednej a východnej Európe, utečenecká kríza a pokračujúce nepokoje v Rusku/na Ukrajine, ktoré však na rakúsku ekonomiku naďalej pôsobia. Expozícia voči ruskému bankovému sektoru a hlboký energetický vzťah s Ruskom predstavujú ďalšie riziká. [6]

Na Slovensku sú najnaliehavejšími otázkami, potenciálne ohrozujúcimi atraktivitu domáceho trhu, nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, pretrvávajúce problémy s korupciou, nedostatočné súdnictvo a pomalý prechod na ekonomiku založenú na inováciách. Najmä energetický sektor sa vyznačuje nepredvídateľným regulačným dohľadom a vysokými nákladmi, čiastočne spôsobenými vládnymi zásahmi do regulovaných taríf. Pokusy vlády udržiavať nízke ceny energie pre domácnosti by navyše mohli poškodiť ziskovosť domácich energetických firiem a zároveň podkopať iniciatívy v oblasti energetickej efektívnosti. [7]

Prvou etapou porovnania podnikovej výkonnosti malých a stredných podnikov je porovnanie celkovej veľkosti národnej ekonomiky oboch uvažovaných krajín. Veľkosť národného hospodárstva určujú dva hlavné makroekonomické ukazovatele:

- sociálno-demografické kritériá porovnaním populácie a pracovnej sily,
- sociálno-ekonomické kritériá porovnaním HDP na obyvateľa a rastu HDP.

Relevantné obdobie, ktoré sa bude brať do úvahy pre porovnanie, bude desaťročie (10 rokov) od roku 2009 do roku 2018. Vyššie uvedené ukazovatele nám pomôžu určiť veľkosť oboch národných ekonomík.

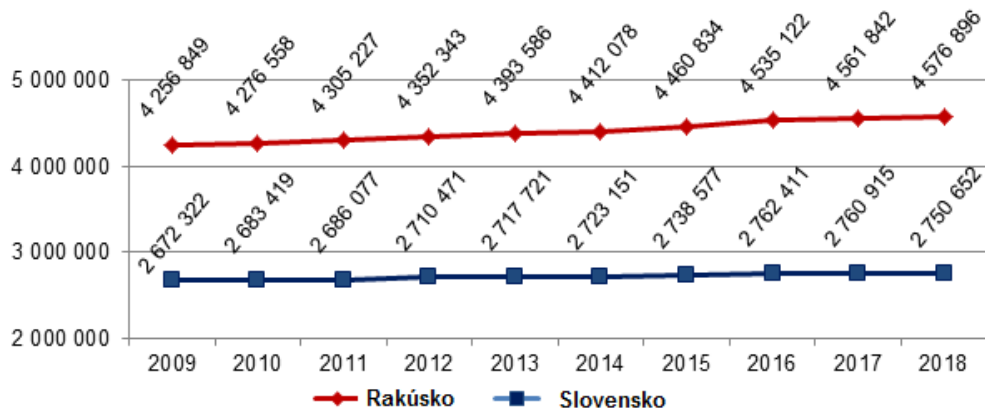


Obr. 2.1 Vývoj celkového počtu obyvateľov v Rakúsku a na Slovensku [8]

Podľa obrázka vyššie a nasledujúceho obrázka nižšie možno konštatovať, že obe krajiny udržiavajú stabilné hodnoty svojho obyvateľstva aj pracovnej sily. Pracovná sila na slovenskom trhu práce predstavuje 60 % rakúskej pracovnej sily. To

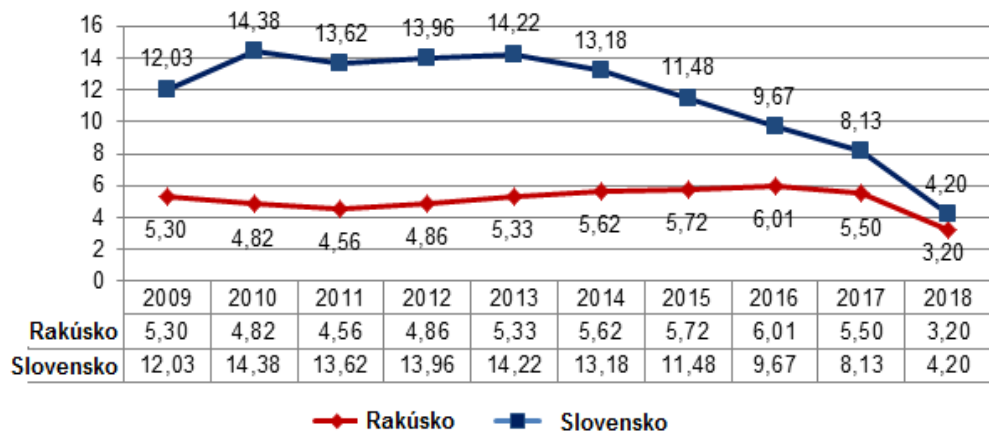
## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

zodpovedá celkovému počtu obyvateľov oboch krajín, pretože slovenská populácia je približne v objeme 61,5 % z celkového počtu obyvateľov Rakúska. Rakúsko zaznamenalo neustály mierny nárast obidvoch ukazovateľov, zatiaľ čo Slovensko v poslednom desaťročí zaostáva v raste porovnávaných ukazovateľov.



Obr. 2.2 Pracovná sila vytvárajúca trhy práce v Rakúsku a na Slovensku [8]

Miera nezamestnanosti v Rakúsku klesla v roku 2017 na 5,5 %, podľa európskych štandardov je síce nízka, ale stále je to druhá najvyššia miera nezamestnanosti v krajine od konca druhej svetovej vojny, ktorá je spôsobená zvýšeným počtom utečencov a migrantov z EÚ vstupujúcich na trh práce. [1]



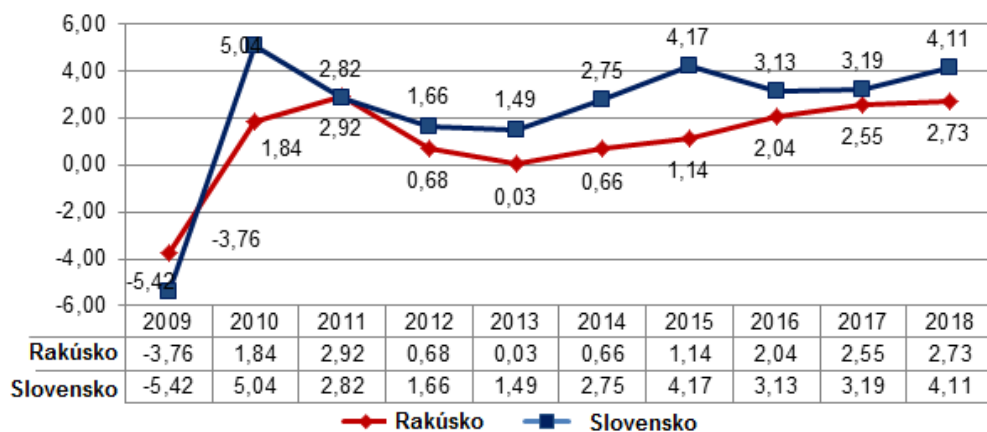
Obr. 2.3 Vývoj miery nezamestnanosti v Rakúsku a na Slovensku [8]

Miera nezamestnanosti na Slovensku v roku 2017 klesla na historické minimum a rastúce mzdy zvýšili spotrebu, čo hralo výraznejšiu úlohu v raste HDP. Priaznivý výhľad pre eurozónu naznačuje, že Slovensko bude mať v nasledujúcich niekoľkých

## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

rokoch pokračujúce silné rastové vyhladky, aj keď sa tiež očakáva zrýchlenie inflácie. [2]

Rast HDP sa odrážal aj v dosahovanom hospodárskom raste. Rakúsky vývoz predstavuje približne 60 % z celkového HDP krajiny. Slovensko je už niekoľko rokov regionálnym lídrom v oblasti „priamych zahraničných investícií“, čo je atraktívne z hľadiska relatívne nízkych nákladov, ale kvalifikovanej pracovnej sily a výhodnej geografickej polohy v samom srdci centrálnej Európy. Export a investície boli v posledných rokoch hlavnou hnacou silou silného rastu Slovenska. Počas uvažovaného obdobia preto Slovensko zaznamenalo vyšší nárast HDP, ak do porovnania nezahrieme roky globálnej finančnej krízy 2009 - 2011.



Obr. 2.4 Vývoj ročného tempa rastu HDP v Rakúsku a na Slovensku [8]

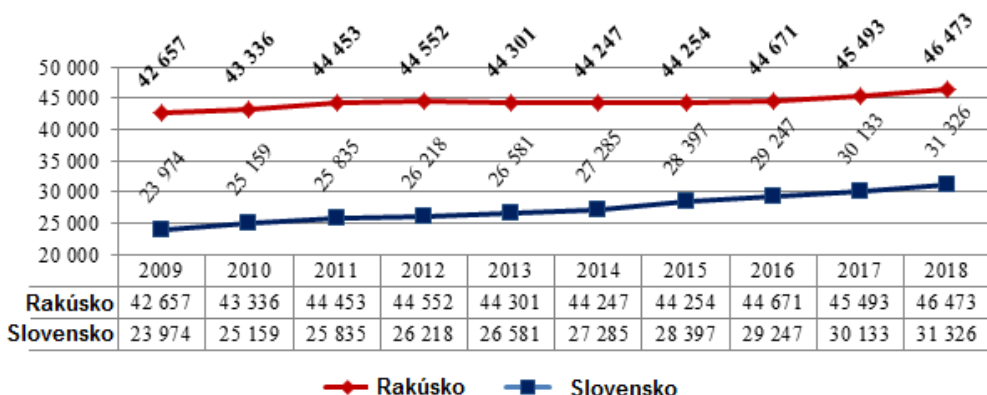
V roku 2019 sa miera medziročného rastu HDP v oboch krajinách spomalila, pričom rakúska ekonomika zaznamenala medziročný rast HDP na úrovni 1,42 % a slovenská ekonomika medziročne vzrástla o 2,51 %.

V roku 2020 naplno udrela globálna pandémia vírusu Covid-19 aj v krajinách Európskej únie, čo malo za následok prijatie protipandemických opatrení vo forme zatvárania prevádzok služieb a výrobných podnikov, pričom mnohé z krajín pristúpili aj k niekoľkomesačným úplným uzávierkam ekonomík – tzv. lockdownom. Podobne sa zachovala aj rakúska a slovenská vláda, čo malo za následok prepady agregátneho produktu v Rakúsku v roku 2020 na úrovni -6,59 % a na Slovensku na úrovni -4,75 %.

Z uvedeného je možné zhodnotiť, že výraznejší prepád rakúskej ekonomiky majú na svedomí tvrdšie protipandemické opatrenia, ktoré prijala rakúska vláda. Na Slovensku, v druhej vlne pandémie, sa politici snažili pristupovať k uzatváraniu ekonomiky racionálne, uzatvorené boli najmä malé prevádzky, kde sa združujú ľudia a z povahy činnosti prevádzky (stravovanie a pod.) nie je možné dodržiavať základné protipandemické opatrenia – rúško, odstup, ruky. Naopak veľké výrobné podniky (najmä v oblasti automotive) ponechali otvorené s príslušnými opatreniami. Možno aj

## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

tento benevolentný prístup prispel k silnejšej druhej vlne pandémie na Slovensku, kedy sa Slovenská republika zaradila na čelo krajín EÚ podľa obetí pandémie.



Obr. 2.5 HDP na obyvateľa v Rakúsku a na Slovensku (v stálych cenách, 2011) [8]

Rakúsko ročne generuje celkový objem HDP viac ako 411 miliárd EUR, zatiaľ čo Slovensko dosahuje hodnotu celkového HDP v objeme 170 miliárd EUR, čo znamená, že slovenský domáci produkt dosahuje iba 41,5 % rakúskeho agregovaného produktu.

V porovnaní personalizovaného ukazovateľa HDP dosahuje Slovensko 67,4 % rakúskeho HDP na obyvateľa. Je to pravdepodobne spôsobené hlavne automobilovým priemyslom a silnou priemyselnou výrobou na Slovensku. Tieto dva sektory tvoria hlavnú časť slovenského HDP, čo poukazuje na nedostatočnú diverzifikáciu slovenského národného hospodárstva.

## 2.1 Výkonnosť podnikania malých a stredných podnikov v Rakúsku a na Slovensku

Index Doing Business zverejnený Svetovou bankou hodnotí krajiny na základe toho, ako regulačné prostredie vedie k výkonu obchodnej činnosti, či silnejšej ochrane vlastníckych práv. Vysoko postavené ekonomiky (1 až 20) majú pre podniky jednoduchšie a priateľskejšie predpisy. Podľa ročného hodnotenia Svetovej banky je Rakúsko v roku 2018 v ľahkosti podnikania na 26. mieste medzi 190 ekonomikami. Pozícia Rakúska sa v roku 2018 zhoršila - bolo 22. v roku 2017. Ease of Doing Business v Rakúsku mal v rokoch 2008 až 2018 v priemere 25,18, pričom v roku 2011 dosiahol historické negatívne maximum 32. miesto a v roku 2015 rekordné 18. miesto. Podľa ročného hodnotenia Svetovej banky zverejneného v roku 2018 je Slovensko v rámci rebríčka Doing Business na 42. mieste v poradí zo 190 ekonomik. Postavenie Slovenska sa v roku 2018 zhoršilo - bolo 39. v roku 2017. Ease of Doing Business na

## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

Slovensku mal v rokoch 2008 až 2018 v priemere 39.36, pričom v roku 2013 dosiahol historické negatívne maximum 49. miesto a v roku 2014 rekordné minimum 29.

Podľa štatistických údajov zverejnených Svetovou bankou možno určiť najbežnejší typ spoločnosti pre obe krajiny. Podnikateľské preferencie sú v oboch krajinách podobné, pretože podniková kultúra a návyky sú podobné v obidvoch posudzovaných krajinách. Štandardizované spoločnosti pre Rakúsko a Slovensko sú znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 2.2 Základné charakteristiky štandardizovanej spoločnosti v Rakúsku a na Slovensku [9], [10]

Štandardizovaná spoločnosť	Rakúsko	Slovensko
Právna forma	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.)
Minimálny kapitál	EUR 5 000	EUR 2 500
Sídlí v meste	Viedeň	Bratislava

Malé a stredné podniky významne prispievajú k rakúskej nefinančnej obchodnej ekonomike. Tvoria 61,8 % celkovej pridanej hodnoty a 68,3 % celkovej zamestnanosti, čo presahuje priemer EÚ. Produktivita malých a stredných podnikov v Rakúsku je tiež vysoko nad priemerom EÚ.

Očakáva sa, že tento pozitívny vývoj pre rakúske malé a stredné podniky v nefinančnej obchodnej ekonomike bude pokračovať. Očakáva sa, že v období do konca roka 2019 sa pridaná hodnota pre MSP zvýši o 9,3 % a zamestnanosť pre MSP o 3,3 %, čo povedie k vytvoreniu ďalších 64 100 ďalších pracovných miest v malých a stredných podnikoch. Implementáciou iniciatívy Small Business Act (SBA) pre Európu zostáva rakúsky profil SBA silný a naďalej sa zlepšuje. Má nadpriemerný výkon v štyroch oblastiach a je v súlade s priemerom EÚ v piatich oblastiach. Rakúsko dosiahlo najväčší pokrok v súčasnom referenčnom období v oblasti životného prostredia a jednotného trhu.

Tab. 2.3 Rozdelenie rakúskych MSP podľa klasifikačných kritérií EÚ k 31. 12. 2018 [9]

Veľkosť	Počet spoločností			Počet zamestnaných			Pridaná hodnota		
	Rakúsko		EÚ	Rakúsko		EÚ	Rakúsko		EÚ
	Počet	Pomer	Pomer	Počet	Pomer	Pomer	mld. €	Pomer	Pomer
Mikro	289 698	87,2%	93,1%	718 484	25,4%	29,4%	35,4	18,6%	20,7%
Malé	35 924	10,8%	5,8%	681 414	24,1%	20,0%	40,2	21,2%	17,8%
Stredné	5 320	1,6%	0,9%	532 554	18,8%	17,0%	41,9	22,0%	18,3%
<b>MSP</b>	<b>330 942</b>	<b>99,7%</b>	<b>99,8%</b>	<b>1 932 452</b>	<b>68,3%</b>	<b>66,4%</b>	<b>117,4</b>	<b>61,8%</b>	<b>56,8%</b>
Veľké	1 120	0,3%	0,2%	895 569	31,7%	33,6%	72,6	38,2%	43,2%
Celkovo	332 062	100%	100%	2 828 021	100%	100%	190,0	100%	100%

Rakúska nefinančná obchodná ekonomika zaznamenala v posledných rokoch solídny rast. V rokoch 2013-2017 sa pridaná hodnota produkcie malých a stredných



## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

podnikov zvýšila o 13,2 % a zamestnanosť v MSP o 4,8 %, čo je o niečo lepšia výkonnosť ako vo veľkých firmách. V poslednej dobe bol rast MSP v rokoch 2016-2017 ešte silnejší ako priemerný ročný rast v rokoch 2013-2016, pričom pridaná hodnota pre MSP sa zvýšila o 4,1 % a zamestnanosť o 1,9 %. Produktivita rakúskych malých a stredných podnikov, ktorá sa ročne meria ako pomer pridanej hodnoty MSP k zamestnanosti v MSP, je 60 800 EUR na osobu, čo je výrazne nad priemerom EÚ vo výške 43 900 EUR. Rakúske malé a stredné podniky zamestnávajú v priemere 5,8 ľudí, o 2 osoby viac ako priemer EÚ.

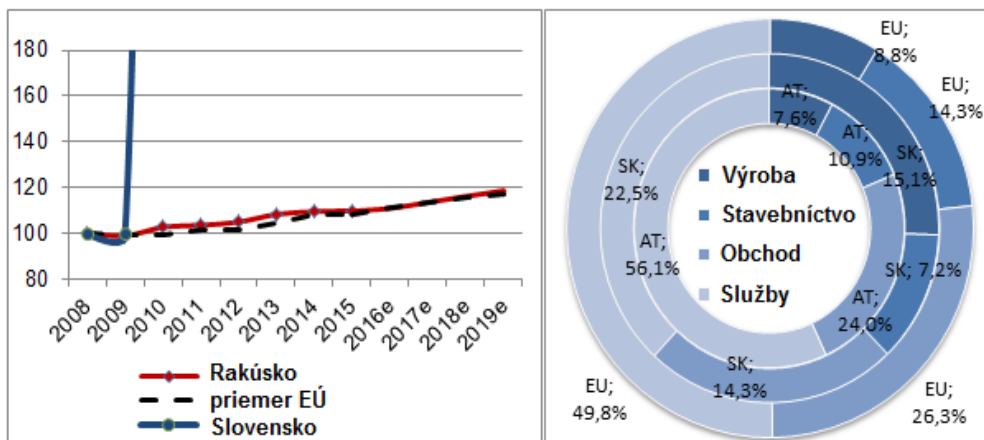
Slovenské malé a stredné podniky v posledných rokoch rástli v súlade s celkovým hospodárskym rozmachom krajiny. Zamestnanosť malých a stredných podnikov sa v rokoch 2013 - 2017 zvýšila o 13,8 %. V rovnakom období sa pridaná hodnota pre malé a stredné podnikanie zvýšila o 6,4 %. Tento rast bol však nerovnomerný, pred rokom 2014 zaznamenala pridaná hodnota malého a stredného podnikania pokles; potom však v období 2014 - 2017 vzrástla o 12,2 %. Napriek tomuto stabilnému rastu však slovenské malé a stredné podniky stále zaostávajú za veľkými firmami, ktorých pridaná hodnota za rovnaké obdobie vzrástla o 23,5 %. V rokoch 2016 - 2017 sa zvýšila zamestnanosť malých a stredných podnikov o 3,0 % a pridaná hodnota vzrástla o 3,9 %.

Tab. 2.4 Rozdelenie slovenských MSP podľa klasifikačných kritérií EÚ k 31. 12. 2018 [10]

Veľkosť	Počet spoločností			Počet zamestnaných			Pridaná hodnota		
	Slovensko		EÚ	Slovensko			Slovensko		EÚ
	Počet	Pomer	Pomer	Počet	Pomer	Pomer	mld. €	Pomer	Pomer
Mikro	419 876	96,6%	93,1%	647 209	41,9%	29,4%	7,9	21,8%	20,7%
Malé	12 020	2,8%	5,8%	229 766	14,9%	20,0%	4,8	13,1%	17,8%
Stredné	2 206	0,5%	0,9%	235 023	15,2%	17,0%	6,4	17,6%	18,3%
<b>MSP</b>	<b>434 102</b>	<b>99,9%</b>	<b>99,8%</b>	<b>1 111 998</b>	<b>72,0%</b>	<b>66,4%</b>	<b>19,1</b>	<b>52,5%</b>	<b>56,8%</b>
Veľké	517	0,1%	0,2%	432 062	28,0%	33,6%	17,3	47,5%	43,2%
<b>Celkovo</b>	<b>434 619</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1 544 060</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>36,4</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

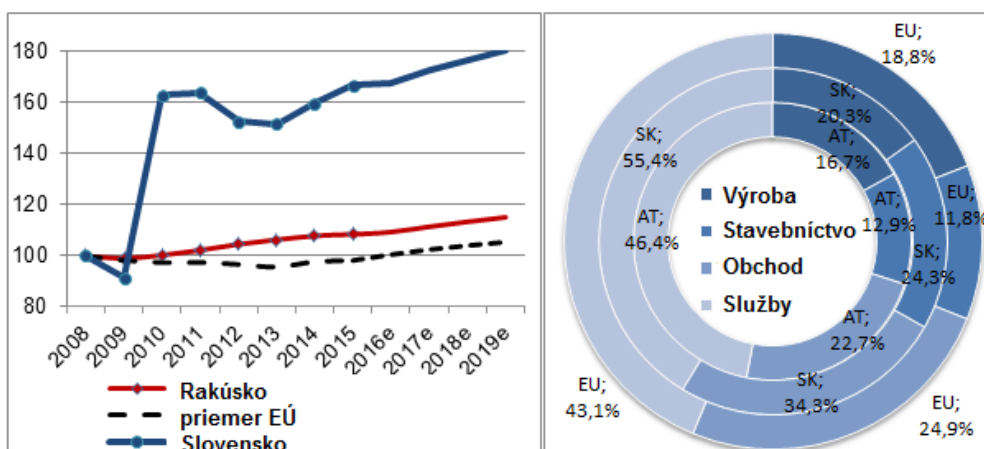
Malé a stredné podniky významne prispievajú k celkovej nefinančnej obchodnej ekonomike Slovenska tvorbou 52,5 % celkovej pridanej hodnoty a 72,0 % celkovej zamestnanosti. Aj keď príspevok malých a stredných podnikov k celkovej pridanej hodnote je nižší ako priemer v EÚ, ich príspevok k celkovej zamestnanosti je vyšší ako priemer EÚ, ako je možné ľahko zistiť na nasledujúcom obrázku.

MSP v Rakúsku vytvárajú 61,8 % celkovej pridanej hodnoty a 68,3 % celkovej zamestnanosti, čo presahuje priemer EÚ. Rovnako ako v mnohých krajinách EÚ, aj v Rakúsku je najväčším odvetvím pre MSP veľkoobchod a maloobchod, ktorý predstavuje viac ako jednu pätinu celkovej pridanej hodnoty a zamestnanosti pre MSP v krajine. Nasledujúci obrázok ukazuje rozdelenie ukazovateľov výkonnosti MSP do štyroch hlavných odvetví rakúskeho národného hospodárstva.



Obr. 2.6 Sektorová distribúcia MSP v Rakúsku a na Slovensku v porovnaní s priemerom EÚ [11]

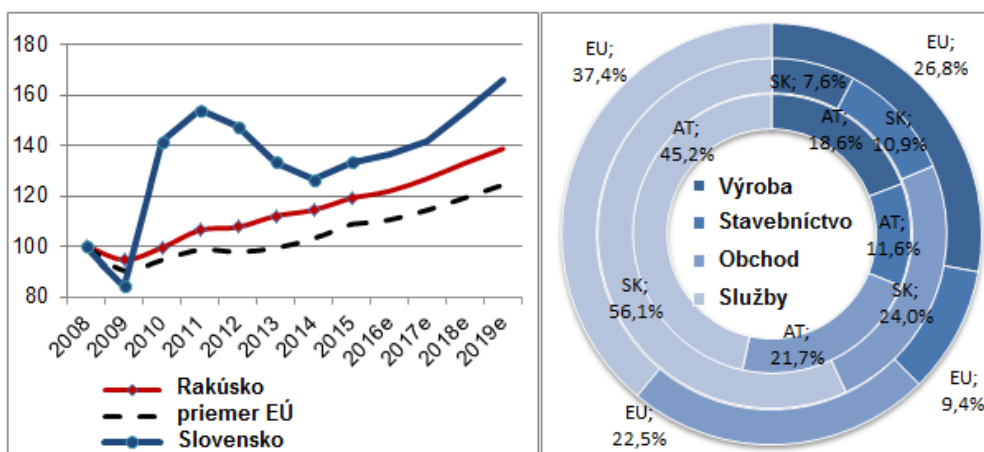
Graf naznačuje veľký rozdiel v produktivite medzi MSP a veľkými firmami, pričom MSP sú oveľa menej produktívne, pokiaľ ide o pridanú hodnotu na zamestnanú osobu. Mikropodniky hrajú dôležitú úlohu pre zamestnanosť na Slovensku a poskytujú 41,9 % všetkých pracovných miest. Slovenské malé a stredné podniky zamestnávajú v priemere 2,6 ľudí, čo je menej ako priemer v EÚ 3,9. Najväčšie odvetvia pre malé a stredné podniky na Slovensku sú výroba, veľkoobchod a maloobchod. Oba sektory spolu prispievajú približne polovicou celkovej pridanej hodnoty pre MSP a polovicou do celkovej zamestnanosti MSP.



Obr. 2.7 Zamestnanosť MSP v odvetviach v Rakúsku a na Slovensku v porovnaní s priemerom EÚ [11]

Veľkoobchod a maloobchod je pre rakúske MSP dôležitým odvetvím, a to nielen z hľadiska celkovej pridanej hodnoty a zamestnanosti pre MSP, ale aj z hľadiska rastu, najmä z hľadiska pridanej hodnoty. V rokoch 2013 - 2017 sa pridaná hodnota pre malé a stredné podniky v tomto sektore výrazne zvýšila o 18,2 %, zatiaľ čo zamestnanosť malých a stredných podnikov rástla miernejšie, o 2,9 %. Najmä pridaná hodnota pre malé a stredné podniky v obchode a opravách motorových vozidiel silne vzrástla o 22,1 %, pričom ťažila z kombinácie rastúcej dôvery spotrebiteľov, rastu reálnych príjmov a priaznivých úrokových sadzieb. To zodpovedalo nárastu počtu novo registrovaných vozidiel, čo je nárast o 7,4 % oproti predchádzajúcemu roku.

Slovenský výrobný sektor malých a stredných podnikov zaznamenal v rokoch 2013 - 2017 silný rast. Pridaná hodnota pre MSP sa zvýšila o 29,1 % a zamestnanosť o 15,4 %. Urýchľovačom tohto rastu boli najmä ostatné kovové výrobky, ktoré sú najväčším pododvetvím a motorové vozidlá, ktoré hrali kľúčovú úlohu pri zvyšovaní celkovej výroby, ktorá bola poháňaná predovšetkým prosperujúcim vývozom. V oblasti výroby automobilov sa Slovensko stalo dôležitým cieľom priamych zahraničných investícií automobilového priemyslu do veľkých nadnárodných spoločností. Investície do rozšírenia výrobných závodov vo veľkom automobilovom priemysle na Slovensku priniesli úžitok aj ďalším pododvetviam úzko spojeným s výrobou automobilov, ako je výroba gumových a plastových výrobkov.



Obr. 2.8 Pridaná hodnota MSP v Rakúsku a na Slovensku v porovnaní s priemerom EÚ [11]

Rakúske informačné a komunikačné technológie sú ďalším úspešným odvetvím. Má najvyšší podiel rýchlo rastúcich firiem zo všetkých odvetví v Rakúsku, čo zdôrazňuje jeho rastový potenciál. V rokoch 2013 - 2017 sa pridaná hodnota pre MSP zvýšila o 13,0 % a zamestnanosť pre MSP o 8,7 %. Najmä činnosti počítačového programovania, poradenstva a informačných služieb silno vzrástli o takmer pätinu pridanej hodnoty. Malé a stredné podniky v tomto sektore, najmä začínajúce

technologicky vyspelé podniky, využívajú vládne systémy, ktoré uľahčujú prístup k financiám a podnikateľskému poradenstvu.

Slovenské informačné a komunikačné technológie je odvetvie s prevahou rýchlo rastúcich firiem a platy sú tu výrazne vyššie ako priemer za všetky odvetvia. Potenciál rastu tohto odvetvia pre malé a stredné podniky zostáva silný, tzn. príspevok tohto odvetvia k pridanej hodnote pre všetky malé a stredné podniky v roku 2017 bol 6 %, čo potvrdzuje historický trend. Malé a stredné podniky v oblasti informačných a komunikačných technológií (IKT) v skutočnosti medzi rokmi 2013-2017 dosiahli silný rast, pretože pridaná hodnota pre malé a stredné podniky sa zvýšila o 19,4 % a zamestnanosť o 37,1 %.

Zákon o alternatívnych financiách, implementovaný v roku 2015, ďalej pomohol investíciám vytvorením inovatívneho a moderného právneho rámca pre kolektívne financovanie. V rebríčku Alternative Finance Maturity Index, ktorý meria kvalitu skupinového financovania a ekosystémov alternatívneho financovania, ktorý v roku 2016 po prvýkrát zverejnil Crowd Financing Hub, sa Rakúsko umiestnilo na šiestom najvyššom mieste v Európe. Ďalším motorom rastu bol zvýšený dopyt verejnosti po službách IKT v dôsledku širšieho zavádzania e-governmentu v Rakúsku.

V priemere si malé a stredné podniky v sektore profesionálnych činností počínali podstatne lepšie ako malé a stredné podniky v iných odvetviach. V rokoch 2013 - 2017 sa ich pridaná hodnota zvýšila o 17,0 % a zamestnanosť o 8,1 %. Tento rast bol podporený všeobecným posunom smerom k znalostným službám a v posledných rokoch ho podporili napríklad iniciatívy podporujúce výskum a vývoj. V roku 2016 v rámci balíka hospodárskych stimulov vláda zvýšila stimuly pre firmy zapojené do výskumu. Je pravdepodobné, že MSP v sektore profesionálnych činností budú mať úžitok zo zmlúv o výskume, dvojstrannej spolupráce a spolupráce v konzorciách.

Na rozdiel od nedávneho pozitívneho trendu zaznamenali registrácie spoločností v rokoch 2016 - 2017 po prvý raz pokles, a to o 2,1 %, na celkových 39 965 v roku 2017. Napriek tomu bol vplyv na čistý súčet malý. Podľa posledných údajov pre rok 2015 bolo v tom roku odhlásených 6,5 % všetkých spoločností, zatiaľ čo 7,9 % bolo novo zaregistrovaných. Ide o čistý nárast počtu aktívnych spoločností o 1,4 %, čo znamená pozitívny čistý efekt už tretí rok po sebe.

V roku 2015 úspešne rozšírilo svoje pôsobenie 2 561 rakúskych spoločností, ktoré predstavujú 6,3 % všetkých firiem v národnom hospodárstve s najmenej 10 zamestnancami, a preto sa uvádza, že ide o firmy s vysokým rastom. To je o 3,6 percentuálneho bodu menej ako priemer EÚ, ktorý predstavuje 9,9 %. Vysoko rastúce firmy prevažujú najmä v informačnom a komunikačnom sektore, čo predstavuje 11,0 % všetkých firiem v tomto sektore.

V roku 2016 došlo na Slovensku k čistému nárastu o 4 970 obchodných registrácií (58 838 registrácií oproti 53 868 deregistračiami). Bol výrazne nižší ako čistý nárast o 9 708 v roku 2015. Tento zmenšujúci sa rozdiel je v súlade s celkovým trendom v poslednom desaťročí. V roku 2016 silný čistý rast obchodných registrácií

prevládali najmä v obchodných službách (4239), ostatných službách (869), poľnohospodárstve (854) a informačných a komunikačných technológiách (810).

Nasledujúci segment predstavuje údaje zozbierané pre Monitorovací program EÚ pre začiatočníkov a týka sa hlavne populácie začínajúcich podnikov on-line a založených na technológiách. V posledných rokoch sa novo objavil rakúsky počiatkový ekosystém. Odhaduje sa, že od roku 2008 bolo zaregistrovaných viac ako 1300 start-upov, pričom počet registrácií sa každoročne zvyšuje o približne 20 %.

Slovenský start-upový ekosystém sa rozširuje za posledných pár rokov. Typický slovenský zakladateľ je muž (76,5 %) a má vysokoškolské vzdelanie (85,3 %). V porovnaní s priemerom EÚ, ktorý predstavuje 15,6 % zakladateľiek, je Slovensko skvelým príkladom podnikania žien, čo sa odráža v podiele 23,5 % zakladateľiek. Start-upy na Slovensku nájdeme v mnohých odvetviach, ako sú softvérové služby (20,6 %) a IT (11,8 %).

Typickým rakúskym zakladateľom podniku je muž (88,5 %) a má vysokoškolské vzdelanie (74,3 %). Asi 34,9 % start-upov v Rakúsku je v IT sektore. Priemerný začínajúci podnik má 8,2 zamestnancov a v priebehu nasledujúcich 12 mesiacov plánuje prijať 4,0 zamestnancov. Asi 79,1 % start-upov spolupracuje s národnými a medzinárodnými partnermi pri prekonávaní ich najväčšej prekážky rastu, t. j. prístupu na trhy. Takmer tri štvrtiny start-upov v Rakúsku už pôsobia v medzinárodnom meradle a chcú sa ďalej rozširovať. Viedeň je geografickým start-upovým centrom pre Rakúsko a hostí viac ako polovicu všetkých registrovaných start-up spoločností.

Slovensko má v rámci európskych začínajúcich podnikov so vzdelaním popredné miesto (11,8 % oproti 3,5 % priemeru EÚ). Slovenské start-upy v súčasnosti zamestnávajú v priemere 21,2 ľudí, čo je výrazne nad priemerom EÚ 12,8. Hľadajú rozšírenie a plánujú prijať ďalších 9,5 ľudí v priebehu nasledujúcich 12 mesiacov. Na rozdiel od väčšiny európskych start-upov, slovenské start-upy generujú alebo úplne vytvárajú príjmy buď medzi podnikmi (32,7 %), alebo medzi podnikmi a spotrebiteľmi (19,2 %, v porovnaní s priemerom EÚ 6,6 %). Vďaka vysokému záujmu o podnikanie mimo eurozóny (50,0 % v porovnaní s priemerom EÚ 39,7 %) a mimo krajín EÚ (40,0 % v porovnaní s 27,0 % priemeru EÚ) ukazujú slovenské začínajúce podniky globálny prístup k rastu ich podnikania. Bratislava je start-upovým centrom na Slovensku.

Očakáva sa, že tento pozitívny vývoj pre rakúske MSP v „nefinančnej obchodnej ekonomike“ bude pokračovať. V rokoch 2017 - 2019 sa očakáva nárast pridanej hodnoty pre MSP o 9,3 % a zamestnanosť pre MSP o 3,3 %, čo bude mať za následok odhadovaných 64 100 ďalších pracovných miest pre MSP.

Pozitívny budúci vývoj sa očakáva aj pre slovenské malé a stredné podniky z hľadiska pridanej hodnoty a zamestnanosti, pričom sa očakáva, že malé a stredné podniky prekonajú veľké firmy. V rokoch 2017 - 2019 sa predpokladá nárast pridanej hodnoty pre MSP o 17,2 %. Vyhliadky zamestnanosti MSP v rovnakom období sú preto mierne pozitívne s odhadovaným nárastom o 4,4 %, čo zodpovedá približne 49

300 ďalším pracovným miestam. Je to spôsobené predovšetkým celkovou expanziou ekonomiky a zrýchlenou domácou spotrebou.

## 2.2 Profil „Small Business Act“ Rakúsko

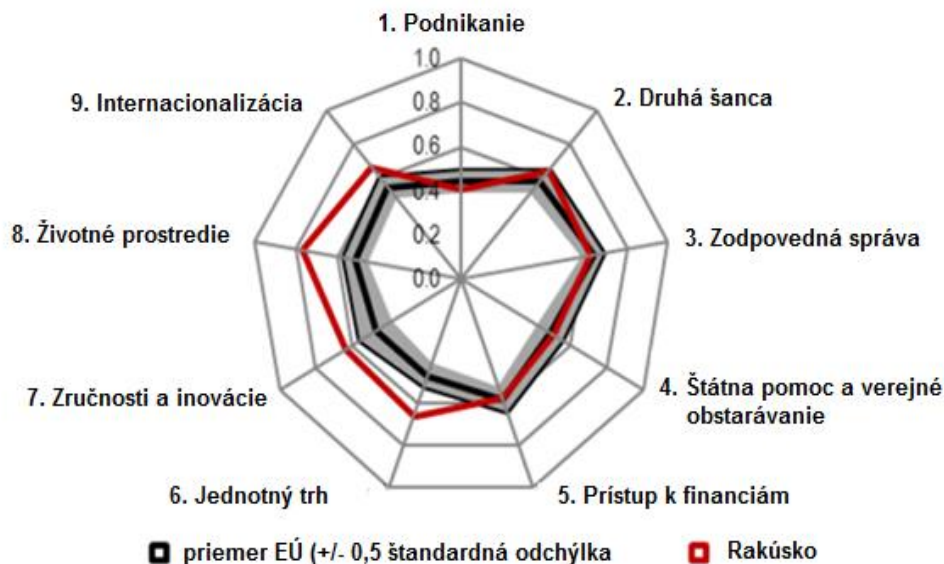
Rakúsko má jeden z najsilnejších profilov SBA zo všetkých členských štátov a tiež dosahuje skóre v súlade s priemerom EÚ v oblasti podnikania, „druhej šance“, „pohotovej správy“, štátnej pomoci a verejného obstarávania a prístupu k financiám. Rakúsko dosahuje hodnoty nad priemerom EÚ, pokiaľ ide o internacionalizáciu, zručnosti a inovácie, je tretím najsilnejším členským štátom, pokiaľ ide o jednotný trh a vedie na popredných priečkach v oblasti životného prostredia. Od roku 2008 sa Rakúsko snaží implementovať politiky, ktoré napredujú v princípoch SBA, so zameraním najmä na podnikanie a prístup k financiám s cieľom podporiť rast a nové pracovné miesta MSP. [12]

Najmä od roku 2016 sa osobitná pozornosť venovala vytvoreniu priaznivého prostredia pre začatie podnikania zavedením stratégie „krajina zakladateľov“. Ďalej sa osobitný dôraz kladie na zavedenie pohotových administratívnych opatrení, ktoré viedli k zníženiu administratívnej záťaže pre malé a stredné podniky. [12]

V období rokov 2017 a prvý štvrtrok 2018 Rakúsko zaviedlo 22 politických opatrení zameraných na 8 z 10 oblastí politiky SBA. Zainteresované strany v malom a strednom podnikaní uznávajú, že pri prijímaní SBA sa dosiahol značný pokrok vo všetkých prioritných sektoroch jednotlivých štátov. Hlavnými úspechmi rakúskej implementácie SBA boli zásady „pohotovej správy“ a „najsťôr myslieť na malých“. Zákon o medznej deregulácii je predovšetkým dôležitým mechanizmom na revíziu, hodnotenie a racionalizáciu existujúcich právnych predpisov. [12]

Pokiaľ ide o „pohotovú správu“, významne sa zlepšili štruktúry elektronickej verejnej správy a jednotných kontaktných miest, aby pomohli MSP vybaviť príslušné postupy on-line. Spoločnosti s ručením obmedzeným je možné teraz úplne vytvoriť on-line a portál obchodných služieb (usp.gov.at) slúži ako centrálna platforma pre aplikácie elektronickej verejnej správy a komplexné riešenia vrátane elektronického obstarávania. [12]

Vládna prierezová iniciatíva digitalizácie zavádza nové prístupy k rôznym oblastiam dôležitým pre malé a stredné podniky. Hlavnými výstupmi tejto stratégie budú opatrenia, ktoré zvýšia schopnosť malých a stredných podnikov zapojiť sa do činností elektronickej obchodu, podporovať elektronický obchod všeobecne, zaradiť do programu technológie block-chainu a podporiť celonárodné zavedenie širokopásmového pripojenia 5G. [12]



Obr. 2.9 Sieťový diagram rakúskeho podnikateľského prostredia [12]

Pokiaľ ide o prístup k financiám, najdôležitejším opatrením rakúskej vlády bolo zavedenie „Finančnej spoločnosti pre malé a stredné podniky“ (MiFiG - Mittelstandsförderungsgesellschaft). Toto opatrenie zlepšuje prístup malých a stredných podnikateľov k rizikovému kapitálu, aj keď to nevyvráti silnú potrebu posilniť ekosystém súkromného kapitálu na podporu rozšírenia a internacionalizácie rýchlo rastúcich malých a stredných podnikov. [12]

Spolkové ministerstvo pre digitálne a hospodárske záležitosti začalo proces kreatívnej inovácie s názvom „Kontrola reality“, do ktorého sú zapojené zainteresované strany a odborníci z iných oblastí prispievajúcich k hodnoteniu oblastí akčného programu pre MSP, ako sú podnikateľské vzdelávanie a zručnosti. [12]

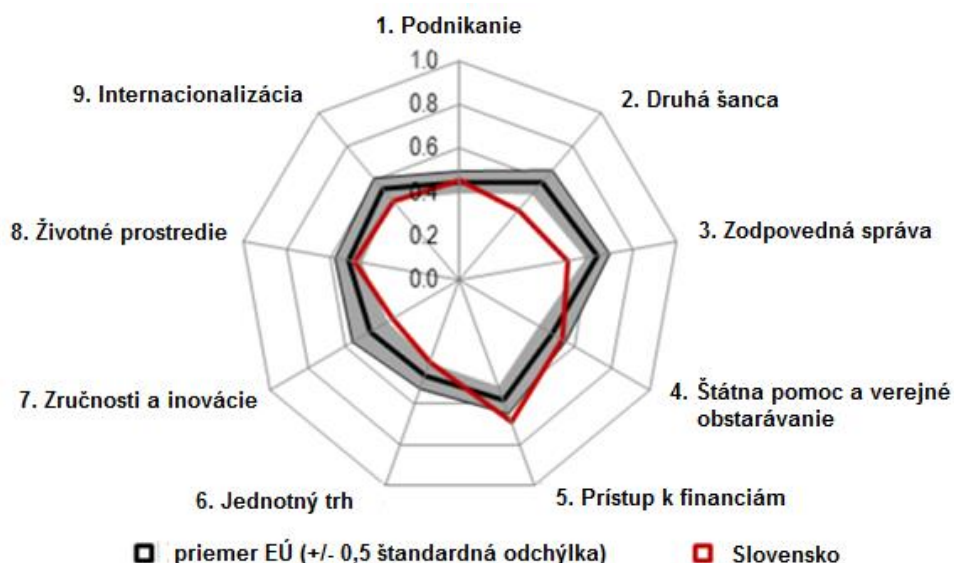
Cieľom tejto iniciatívy je vytvoriť inovatívne prístupy na ďalší rozvoj programu a analyzovať zlepšenia týkajúce sa európskych systémov odborného vzdelávania a prípravy (European Vocational Education and Training - VET). O výsledkoch sa diskutovalo na úrovni EÚ počas rakúskeho predsedníctva v Rade Európskej únie v roku 2018. [12]

### 2.3 Profil „Small Business Act“ Slovensko

Celkovo je slovenský profil SBA zmiešaný. Prístup k financiám je tam, kde krajina dosahuje lepšie výsledky ako priemer EÚ, zatiaľ čo v prípade „druhej šance“, „pohotovej správy“, jednotného trhu a internacionalizácie je pod priemerom EÚ. Výkonnosť v oblasti zručností a inovácií je pri dlhodobom pohľade stále pomalá alebo sa dokonca zhoršuje. Podnikanie, štátna pomoc a verejné obstarávanie sú v súlade

s priemerom EÚ. Pokiaľ ide o životné prostredie, výkonnosť krajiny sa v porovnaní s rokom 2017 zhoršila a v roku 2018 bola na úrovni priemeru EÚ, kým predtým bola vyššie ako priemer EÚ. [13]

Od roku 2008 sa krajina výrazne zlepšila v prístupe k financiám, hoci sa zhoršila v oblasti podnikania, štátnej pomoci a verejného obstarávania a ešte viac v oblasti zručností a inovácií. Za rovnaké obdobie sa pokrok spomalil v prípade „druhej šance“ a „zodpovedného riadenia“. Z hľadiska politiky nebola stratégia Slovenska pri implementácii iniciatívy Small Business Act jednotná, čo ovplyvnilo výkonnosť a pokrok v niektorých kľúčových oblastiach politiky. V roku 2017 a v prvom štvrtroku 2018 Slovensko prijalo 9 politických opatrení zameraných na 5 z 10 oblastí politiky v rámci iniciatívy „Small Business Act“. Slovensko taktiež ohlásilo dve nové opatrenia, jedno v rámci „pohotovvej správy“ a jedno v rámci programu „Think Small First“. [13]



Obr. 2.10 Sieťový diagram slovenského podnikateľského prostredia [13]

Najvýznamnejší pokrok v roku 2017 a prvom štvrtroku 2018 sa dosiahol v oblasti „Think Small First“ a v oblasti podnikania. Pokiaľ ide o prvé, boli zavedené dve opatrenia a jedno bolo formálne oznámené. Opatrenia zahŕňali zjednodušenie administratívnych postupov pri prijímaní sezónnych pracovníkov (najmä v poľnohospodárskom sektore) z nečlenských krajín EÚ a opatrenia zamerané na pomoc pri implementácii „testu MSP“ (ktorý sa používa na hodnotenie vplyvu regulácie na malé a stredné podniky). Aj keď toto druhé opatrenie už bolo prijaté, analytické kapacity neboli doteraz zavedené a stále nie sú úplne zavedené z dôvodu problémov s koordináciou medzi príslušnými ministerstvami. Opatrenie ohlásené pod názvom „Think Small First“ zahŕňa revíziu kritérií pre definíciu veľkosti podniku. Jeho cieľom je zjednodušiť prahové hodnoty a príslušné povinnosti pre podniky. [13]



Pokiaľ ide o podnikanie, zavedené opatrenia zahŕňali vytvorenie Národného obchodného centra Slovak Business Agency. Poskytuje podporu novým podnikom na regionálnej úrovni a podporné schémy zamerané na začínajúce podniky. Zohľadnili sa aj niektoré odporúčania z akčného programu pre MSP. To je prípad internacionalizácie, keď Slovensko zaviedlo centrálné kontaktné miesto pre MSP, ktoré chcú vyvážať svoje tovary a služby na zahraničné trhy. V oblasti „druhej šance“, prístupu k financiám, „zodpovednej správy“, jednotného trhu a životného prostredia sa nedosiahol výrazný pokrok. Aj keď si Slovensko v prístupe k financiám vedie dobre, za posledných pár rokov neboli zavedené nijaké významné nové opatrenia. Podľa správy Svetovej banky o podnikaní, slovenské podnikateľské prostredie stále trpí negatívnym dopadom administratívnej záťaže na začatie podnikania alebo na získanie povolení/licencie. [13]

## 2.4 Diskusia o disproporciách

Rakúska ekonomika má silnú pozíciu v rámci globálnych ekonomík. Je to spôsobené najmä dlhoročnou tradíciou podnikania v trhovej ekonomike. Na druhej strane však stále rastie, otvorená a v podstate mladá ekonomika Slovenska, ktorá sa za posledných 30 rokov postupne transformovala z centralizovanej ekonomiky na trhovú. Transformačný proces nebol plynulý a pre slovenskú ekonomiku nebola stanovená dlhodobá rozvojová stratégia. To prináša určité hrozby, ktorým bude musieť slovenské národné hospodárstvo v budúcnosti čeliť. Pri spracovaní analýzy metadát porovnávaných krajín autori identifikovali niekoľko zaujímavých disproporcí. Najdôležitejšie disproporcie (doplnené jednoduchým porovnávacím koeficientom) sú stručne uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Pri bližšom pohľade na nižšie uvedenú tabuľku môžeme konštatovať, že pracovná sila je konzistentná s celkovou populáciou v oboch uvažovaných krajinách. Na základe týchto sociálno-demografických ukazovateľov môžeme konštatovať, že veľkosť slovenskej národnej ekonomiky sa pohybuje na úrovni okolo 60 - 61,5 % rakúskej ekonomiky.

Tab. 2.5 Disproporcie v porovnaní rakúskej a slovenskej ekonomiky

Indikátor	Hodnota / Rating		Koeficient SK / AT
	Rakúsko	Slovensko	
Počet obyvateľov	8 847 037	5 447 011	0,615
Pracovná sila	4 576 896	2 750 652	0,601
HDP (mil. USD)	411 150,626	170 634,675	<b>0,415</b>
HDP na obyv. (mil. USD)	46 473	31 326	0,674

<b>Počet MSP</b>	330 942	434 102	<b>1,312</b>
<b>Počet osôb zamestnaných v MSP</b>	1 932 452	1 111 998	0,575
<b>Pridaná hodnota MSP (mld. EUR)</b>	117,4	19,1	<b>0,163</b>

Vzhľadom na sociálno-ekonomické ukazovatele však možno identifikovať veľkú disproporciu. Celkový objem slovenského ročného HDP je stanovený na úrovni 41,5 % rakúskeho ročného agregovaného produktu, ale slovenský HDP na obyvateľa je na úrovni 67,4 % rakúskeho. Zistená disproporcija je spôsobená predovšetkým vysokou výrobnou hodnotou veľkých automobilových spoločností pôsobiacich v slovenskej ekonomike, čo narúša objektívny pohľad na štatistiku.

Pri pohľade na počet malých a stredných podnikov v posudzovaných krajinách môžeme vidieť ďalšiu dôležitú disproporciu, ktorá sa týka problematického zloženia slovenskej národnej ekonomiky. Počet MSP nezodpovedá sociálno-demografickým ukazovateľom posudzovaných krajín. Na Slovensku je o 31,2 % viac aktívnych podnikateľov ako v rakúskom národnom hospodárstve. Je to spôsobené predovšetkým historickým vývojom podnikania v oboch uvažovaných krajinách.

Zatiaľ čo v Rakúsku sa súkromné podnikanie rozvíjalo postupne a prirodzene, veľa malých a stredných podnikov na Slovensku vzniklo v krátkom časovom rámci v procese transformácie, bez zohľadnenia potreby svojej existencie. Rovnako ekonomické aktivity vykonávané zamestnancami podnikov v rozvinutých ekonomikách pokrývajú tisíce nezávislých pracovníkov na Slovensku. Na Slovensku sú živnostníci najmaní najmä vo finančnom sektore, stavebníctve, službách a obchode. Tento stav je neprirozený, pretože nezávislý pracovník má širšie povinnosti ako zamestnanec, nehovoriac o neistote zárobkov. Navyše, najmenší podnikatelia sú najviac ohrození vonkajšími zmenami.

Posledná disproporcija súvisí s predchádzajúcim spomínaným problémom počtu malých a stredných podnikov. Slovenské MSP vytvárajú iba 16,3 % pridanej hodnoty v porovnaní s rakúskymi MSP. Je to alarmujúci výsledok, ak si uvedomíme, že rakúska ekonomika je zdravá a mala by byť vzorom pre slovenské národné hospodárstvo. Rozdiel v pridanej hodnote úzko súvisí s problémom celkového počtu slovenských MSP. Keď je niekto nútený stať sa podnikateľom iba z dôvodu, že je to potrebné pre získanie zamestnania, zvyčajne nemá ďalšiu motiváciu k lepšej a kvalitnejšej výkonnosti, pretože je okrem iného zaneprázdnený podnikateľskými administratívnymi povinnosťami.

Takýto podnikateľ tiež neuvažuje o prijímaní zamestnancov na rozšírenie svojich obchodných aktivít. Mnoho MSP na Slovensku tiež vykazuje nedostatok výskumných a vývojových aktivít alebo im táto dôležitá súčasť podnikania úplne chýba.






Tento faktor má priamy vplyv na nízke priemerné mzdy na Slovensku, pretože ak hospodárstvo nerastie na pridanej hodnote svojej produkcie, potom zamestnanci nemôžu byť platení lepšie.

## 2.5 Zhrnutie podnikateľských reforiem

Zásada „Think Small First“ má byť hlavnou zásadou pre všetky činnosti v oblasti tvorby hospodárskej politiky a tvorby obchodného práva. Vyžaduje, aby tvorcovia politiky zohľadňovali záujmy MSP v počiatočných fázach procesu tvorby právnych noriem týkajúcich sa podnikania. Táto zásada tiež vyžaduje, aby boli nanovo navrhnuté právne predpisy, administratívne pravidlá a postupy zjednodušené a ľahko uplatniteľné.

Opatrenia na zlepšenie obchodných podmienok v Rakúsku prijaté v priebehu posledného desaťročia sú stručne uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 2.6 Schválené reformy na zlepšenie podnikateľského prostredia v Rakúsku [9]

Kategória	Opis reformy	Efekt	Zdroj
<b>Začatie podnikania</b>	Uľahčenie začatia podnikania znížením minimálnej kapitálovej požiadavky, znížením splatenej minimálnej kapitálovej požiadavky a znížením notárskych poplatkov.		DB 2015
<b>Riešenie insolvenčie</b>	Prijatie nového zákona, ktorý zjednodušuje reštrukturalizačné konania a uprednostňuje záujmy dlžníkov.		DB 2012
<b>Registrácia majetku</b>	Uľahčenie prevodu majetku tým, že bolo umožnené on-line odoslanie všetkých žiadostí o registráciu prevodov majetku.		DB 2011
<b>Vymáhanie zmlúv</b>	Zjednodušenie zmlúv tým, že sa v občianskych veciach stalo povinné elektronické podanie, a tým sa zvýšila efektívnosť konania.		DB 2009
<b>Cezhraničný obchod</b>	Zjednodušené cezhraničné obchodovanie zavedením systému elektronického colného odbavenia a systému kontroly založeného na riziku.		DB 2008

Rakúsko musí ďalej zlepšovať podmienky pre podnikanie a malo by sa zdokonaľovať vzdelávanie v podnikaní od základnej školy. Je potrebné vykonať značnú prácu pri znižovaní administratívnej záťaže pre MSP a uľahčení ich podnikania, ako aj pri zjednodušovaní a zlepšovaní colných postupov (čas a náklady) v procese internacionalizácie. Pokiaľ ide o prístup k financiám, pretože banky sa pri poskytovaní pôžičiek čoraz viac obmedzujú, musí existovať lepší prístup k alternatívnym zdrojom financovania, najmä k financovaniu vlastného imania. To by tiež pomohlo zvýšiť v súčasnosti nízky podiel spoločností s vysokým rastom/rozšírenia.

Od roku 2008 slovenská vláda urobila len malý pokrok v znižovaní administratívnej záťaže, v hodnotení dopadov regulácie (RIA) a v konzultáciách s MSP prostredníctvom „testu MSP“, ktorý existuje od roku 2016. Bolo zriadené Centrum pre lepšiu reguláciu a hodnotenie regulačných dopadov politických opatrení na podnikanie, za účelom zlepšenia podnikateľského prostredia na Slovensku. Počas referenčného obdobia začala vláda systematicky vykonávať „test MSP“. To malo za následok menej prísne nariadenia, ako sa pôvodne plánovalo. Kombinovaná úspora pre MSP sa predpokladala na 11,8 milióna EUR iba v dvoch prípadoch: služby zdravotnej starostlivosti o zamestnanie a poplatky, ktoré platia podniky na financovanie verejnoprávneho vysielania (rozhlasu aj televízie).

Obchodné organizácie uznávajú, že postupy RIA sa zlepšili a ďalšie vylepšenia vrátane predbežných a konečných hodnotení sa očakávajú vďaka novej stratégii pre lepšiu reguláciu „RIA 2020“, ktorá bola prijatá v januári 2018. „Spoločné dátumy začatia“, ktoré zabezpečujú, že nové zákony, správne vyhlášky a ministerské nariadenia nadobúdajú účinnosť v pevných termínoch zavádzania nových zmien a doplnení existujúcich právnych predpisov, ktoré sa zatiaľ neuplatňujú. Na zlepšenie podnikateľského prostredia však vláda už prijala dva balíčky. Po prvom balíku prijatom v júni 2017, ktorým sa zaviedlo 35 opatrení, nasledoval druhý balík na jar 2018 s 25 opatreniami. Zoznam opatrení prijatých za účelom zlepšenia podnikateľského prostredia na Slovensku je uvedený v nasledujúcej tabuľke.




Tab. 2.7 Schválené reformy na zlepšenie podnikateľského prostredia na Slovensku [10]

Kategória	Opis reformy	Efekt	Zdroj
<b>Vymáhanie zmlúv</b>	Uľahčenie vymáhania zmlúv implementáciou elektronického procesu.		DB 2019
<b>Vymáhanie zmlúv</b>	Uľahčenie vymáhania zmlúv prijatím nového kódexu občianskeho súdneho konania ako súčasť postupov riadenia prípadov používaných na súde. Vymáhanie zmlúv sa uľahčilo aj znížením poplatkov za výkon rozsudku.		DB 2018
<b>Platenie daní</b>	Zníženie nákladov na daň z motorových vozidiel a platenie dane z nehnuteľností bolo menej nákladné a uľahčené.		DB 2017
<b>Začatie podnikania</b>	Zjednodušenie procesu začatia podnikania zavedením súdnej registrácie v obchode.		DB 2016
<b>Získanie kreditu</b>	Vylepšený prístup k informáciám o kredite vykazovaním údajov o platbách kreditu od maloobchodných predajcov automobilov.		DB 2016
<b>Platenie daní</b>	Zjednodušenie platenia daní spoločností zavedením systému elektronických platieb DPH - znížilo náklady na platenie daní znížením sadzby		DB 2016

## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

	dane z príjmu právnických osôb a oslobodením odvodov za zdravotné poistenie.		
<b>Začatie podnikania</b>	Uľahčenie začatia podnikania skrátením času potrebného na registráciu na okresnom súde a odstránením potreby (a teda poplatku) za overovanie podpisov notárom.		DB 2015
<b>Získanie kreditu</b>	Zdokonalenie informačného systému o úveroch implementáciou nového zákona o ochrane osobných údajov.		DB 2015
<b>Začatie podnikania</b>	Začatie podnikania bolo sťažené zavedením nového postupu založenia spoločnosti s ručením obmedzeným.		DB 2014
<b>Platenie daní</b>	Zvýšenie daní pre firmy zvýšením sadzby dane z príjmu právnických osôb a úpravou hodnôt ocenenia pôdy.		DB 2014
<b>Získavanie zamestnancov</b>	Zníženie maximálnej kumulatívnej doby trvania zmlúv na dobu určitú, opätovne sa zaviedla požiadavka pri ukončení pracovného pomeru, opätovne sa zaviedla povinná mzda pre pracovníkov, ktorí sú v spoločnosti viac ako 2 roky a zvýšila sa minimálna mzda.		DB 2014
<b>Začatie podnikania</b>	Uľahčenie začatia podnikania zrýchlením spracovania žiadostí na jednotnom kontaktnom mieste pre obchodné licencie, registráciu dane z príjmu a registrácie zdravotného poistenia.		DB 2013
<b>Platenie daní</b>	Uľahčenie platenia daní spoločnostiam zavedením elektronického podania a platenia príspevkov na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie.		DB 2013
<b>Vymáhanie zmlúv</b>	Uľahčenie vymožitelnosti zmlúv prijatím niekoľkých dodatkov k občianskemu súdnemu poriadku, ktorých cieľom je zjednodušiť a urýchliť konanie a obmedziť prekážky strán vo veci.		DB 2013
<b>Riešenie insolvencie</b>	Vylepšenie insolvenčného procesu predefinovaním úloh alebo právomocí veriteľov a správco, posilnením práv zabezpečených veriteľov a predefinovaním pravidiel pre konkurzné konanie.		DB 2013
<b>Získavanie zamestnancov</b>	Predĺženie maximálnej doby platnosti zmlúv na dobu určitú, vylúčili sa požiadavky na oznamovanie tretím stranám v prípade prepúšťania z dôvodu nadbytočnosti a znížili sa náklady na nadbytočnosť.		DB 2013
<b>Získanie kreditu</b>	Vylepšenie úverového informačného systému tým, že zákon zaručuje právo dlžníkov nahliadnuť do vlastných údajov.		DB 2012

## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

<b>Získavanie zamestnancov</b>	Znížila sa maximálna doba platnosti zmlúv na dobu určitú.		DB 2011
<b>Cezhraničný obchod</b>	Skrátenie času cezhraničného obchodovania zavedením viacerých elektronických systémov pre colnú správu.		DB 2010
<b>Začatie podnikania</b>	Uľahčenie začatia podnikania prostredníctvom jednotného kontaktného miesta, ktoré zlúčilo 4 postupy do 1 a znížilo náklady.		DB 2009

Počas referenčného obdobia boli na Slovensku prijaté tri nové opatrenia na základe princípu „Think Small First“:

- Cieľom **revízie definície veľkosti podniku** je znížiť veľké nezrovnalosti, ktoré existujú v definícii MSP v slovenskej legislatíve. Cieľom tohto opatrenia je navyše zjednodušiť prahové hodnoty, ktoré vedú k rôznym povinnostiam zamestnávateľov vyplývajúcim z iných zákonov.
- Cieľom **zamestnania štátnych príslušníkov tretích krajín** pre sezónny dopyt po zamestnaní je zjednodušiť byrokráciu spojenú s nábormom štátnych príslušníkov tretích krajín na Slovensku pre sezónne práce. Opatrenie pomáha MSP zamestnávať sezónnych zamestnancov, najmä v poľnohospodárskom sektore. Nová legislatíva s účinnosťou od mája 2018 pomáha prisťahovalcom vstúpiť na trh práce v okresoch s mierou nezamestnanosti nižšou ako 5 % a s nedostatkom voľnej pracovnej sily.
- Cieľom **aplikácie testu MSP** je analyzovať vplyv legislatívnych návrhov na MSP s úmyslom zabezpečiť priaznivejšie prostredie pre podnikanie. Tento proces je však stále v predbežnej fáze a ministerstvo vnútra stále nedalo súhlas na použitie finančných prostriedkov EÚ na financovanie iniciatívy.

V reakcii na skokové zhoršenie podnikateľského prostredia a podmienok na podnikanie počas celosvetovej pandémie Covid-19, sa vláda Slovenskej republiky rozhodla popri rôznych podporných programoch pre podnikateľov, uskutočniť revíziu všetkých zákonov, týkajúcich sa podnikania. Výstupom z revízie bol balík 114-tich opatrení z dielne rezortu hospodárstva, nazývaný aj „lex korona“. Ide o najväčší balík na zlepšenie podnikateľského prostredia a zníženie administratívneho zaťaženia v modernej histórii Slovenska. Na opatreniach sa podieľalo a spolupracovalo 10 ministerstiev. Podnikatelia by tak mali ušetriť na nákladoch približne 100 miliónov eur ročne. Ide predovšetkým o multisektorovú debyrokratizáciu právnych noriem, s ktorými prichádzajú podnikatelia do kontaktu, čo väčšina podnikateľov prijala pozitívne. Drvivá väčšina opatrení má podľa gestora balíčka – Ministerstva hospodárstva, minimálny priamy vplyv na príjmy do štátneho rozpočtu. Aj napriek tomu, však podnikatelia vyjadrili nespokojnosť s diverzifikovanou vládou podporou podnikateľského sektora postihnutého pandemiou a dožadujú sa komplexného riešenia odškodnenia strát na podnikaní v dôsledku pandemických obmedzení a lockdownov.

### 2.6 Čiastkové závery

Socio-ekonomická pozícia Rakúska je z medzinárodného hľadiska veľmi silná: jeho ekonomická výkonnosť a konkurencieschopnosť sú dobré, štandardy sociálneho zabezpečenia sú vysoké, trh práce je rázny a kombinuje flexibilitu s bezpečnosťou a systém sociálnej starostlivosti je dobre vyvinutý a inkluzívny, čo sa odráža v relatívne spravodlivom rozdelení príjmu a nízkej miere rizika chudoby. Z dlhodobého hľadiska malo Rakúsko prospech z nadpriemerného rastu, ktorý sa dá čiastočne pripísať jeho efektívnym inštitúciám a schopnosti prispôbiť sa meniacim sa podmienkam a čiastočne pozitívnemu dopadu rozšírenia EÚ na východ a silnej geografickej polohy krajiny. Ide o dynamický hospodársky región. Pozitívny obraz poskytnutý empirickými analýzami je však čiastočne spôsobený aj skutočnosťou, že Rakúsku sa od začiatku globálnej hospodárskej krízy v rokoch 2008 - 2009 darilo lepšie, ako väčšine ostatných európskych krajín. Udalosti od krízy preverili stabilitu politického systému a inštitúcií v krajine a jej pracovných vzťahov, taktiež posilnením sociálneho partnerstva. Pracovné vzťahy sa naďalej vyznačujú mimoriadne vysokým pokrytím kolektívnymi zmluvami a formálnym procesom vyjednávania o mzde, ktorý vedie kovospracujúci priemysel. Analýza posledných trendov a súčasnej situácie však tiež odhaľuje problémy a výzvy, ktoré sa v budúcnosti vyskytnú, a to tak pre celú krajinu, ako aj pre subjekty s rozhodovacími právomocami, ako pre sociálnych partnerov. Rakúsko má veľa silných stránok, ale aj niektoré slabšie oblasti, ktoré sú už istý čas zrejmé, vrátane napríklad vysokej miery nečinnosti starších ľudí a vzdelávacieho systému, ktorý si vyžaduje reformu.

Aj keď sa Rakúsko od svojho vstupu do EÚ (v roku 1995) tešilo nadpriemernému rozvoju, tieto roky sa primerane nevyužili na zavedenie vhodných štrukturálnych reforiem, ktoré položia základy udržateľného rastu alebo dlhodobého udržiavania vysokých sociálno-ekonomických štandardov. Rozsah uskutočňovania týchto reforiem sa časom zmenšoval a je teraz obmedzenejší ako pred krízou. Zvyšovanie požiadaviek na vládny dlh a fiškálnu konsolidáciu znamená, že verejné rozpočty sú fiškálne obmedzené. Problém spočíva v tom, že mnoho reformných programov je z krátkodobého hľadiska nákladných. Na druhej strane už vysoké dane možno len ťažko zvyšovať bez toho, aby to malo negatívny vplyv na hospodársku činnosť a atraktivitu Rakúska ako miesta podnikania.

Z hľadiska týchto faktorov bude Rakúsko v budúcnosti čeliť značným výzvam napriek svojej priaznivej pozícii v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ. To isté platí pre systém pracovných vzťahov a sociálneho partnerstva: Rakúsko sa môže ohliadnuť za modelom, ktorý bol v mnohých ohľadoch úspešným príbehom a krajina sa úspešne orientovala v rokoch akútnej krízy. Dlhodobé hospodárske, politické a sociálne trendy spolu s drastickými otrasmi od začiatku globálnej hospodárskej krízy však zmenili základňu pre sociálne partnerstvo a zvyšovali existujúce napätie.

Slovenskí podnikatelia sa zhodujú, že kvalita podnikateľského prostredia na Slovensku v ostatnom období rokov 2014 až 2018 minimálne stagnovala. Pri pohľade

na situáciu z pohľadu predtým existujúceho trendu neustáleho zhoršovania podnikateľského prostredia v rokoch 2008 až 2013, dá sa to však považovať za pozitívny signál, že negatívny trend sa spomaľuje.

Napriek tomu, že celkové podnikateľské prostredie stagnuje (alebo sa mierne zhoršuje), náklady na podnikanie na Slovensku podľa obchodných zástupcov v roku 2014 naďalej rástli. Najmä nové zákony týkajúce sa daní (povinné daňové licencie a rozšírenie povinnosti mať registračnú pokladňu), minimálne zvýšenie miezd, rozšírenie kolektívnych zmlúv, nové pravidlá týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia na pracovisku a často zmeny v Zákonníku práce o zamestnancoch agentúr, spôsobili, že prevádzka podniku bola nákladnejšia.

Zamestnávateľia sú kritickí, pokiaľ ide o kvalitu vzdelávania na Slovensku. Podľa ich názoru vzdelávací systém nezodpovedá potrebám trhu práce. Podnikateľská komunita ocenila nedávnu snahu vlády zaviesť systém duálneho vzdelávania alebo odborného vzdelávania a prípravy, avšak v súčasnosti existujúca podoba zákona, ktorú vláda schválila začiatkom roka 2018, sa považuje za problematickú a v praxi nepoužiteľnú. Zamestnávateľia tvrdia, že finančné stimuly sú nízke, školy nie sú pripravené z hľadiska nárokov na zamestnancov a učebných materiálov, neexistuje dostatočná motivácia študentov voliť nové odborné študijné programy, chýba prehľadnosť a rozdelenie zodpovednosti medzi školami a podnikmi a administratívne úlohy sa ukladajú profesionálnym komorám. V Parlamente prebiehajú diskusie a podniky dúfajú, že ich námietky budú zohľadnené pred konečným schválením.

Zamestnávateľia často poukazovali na nízku kvalitu a časté zmeny právnych predpisov, ako na ďalšie prekážky v ich podnikaní. Podľa podnikateľských zdrojov sa v minulom roku zmenilo iba 10 najdôležitejších zákonov pre podnikanie až 25-krát. Pre MSP sú náklady na dodržiavanie nových právnych predpisov neprimerané. Je tiež zjavný nedostatok predvídateľnosti nových právnych predpisov. Posúdenie vplyvu právnych predpisov je iba formalitou a nová právna úprava sa nezakladá na skutočných dôkazoch. Pokiaľ ide o negatívne účinky právnych predpisov na konkurencieschopnosť, spomenul sa aj fenomén „pozlátania“ smerníc EÚ pri ich transpozícii do vnútroštátnych právnych predpisov (nedávnym príkladom je zvýšená prísnosť vnútroštátnych právnych predpisov pri transpozícii smernice EÚ o ochrane zdravia a bezpečnosti na pracovisku).

Vysoké ceny energie zostávajú hlavným problémom podnikateľov na Slovensku. Okrem výšky taríf, zástupcovia MSP opakovane hovorili o nepredvídateľnosti a nedostatočnej transparentnosti mechanizmu stanovovania cien.

V súdnictve boli ocenené určité pozitívne trendy, najmä pokiaľ ide o zmenu vedenia v najdôležitejších súdnych orgánoch za ostatný rok. Súdny však zostávajú preťažené a súdne spory často trvajú viac ako 4 roky. Menším súdom chýba dostatok personálu a odborných znalostí pre určité typy konaní. Majitelia firiem tvrdili, že kvôli týmto faktorom a nepredvídateľnosti výsledkov často svoje nároky nedostávajú pred súd. Podozrenia z manipulácie s verejným obstarávaním alebo z korupcie podnikatelia často nehlásia ani preto, že sa domnievajú, že by to mohlo poškodiť ich



šance na ďalšie rokovania so štátom, alebo preto, že nemajú dôveru v políciu, súdnictvo a Úrad pre verejné obstarávanie.

Zamestnávateľia považujú fyzickú infraštruktúru na Slovensku stále za neoptimálnu. Aj keď sa v ostatných rokoch urobilo veľa, hlavné diaľničné spojenie medzi západom a východom krajiny zostáva nedokončené a predstavuje veľkú prekážku pre rozvoj chudobnejších východných častí krajiny. Niektoré štátne politiky a plánovanie infraštruktúry boli kritizované aj z dôvodu nezapojenia podnikov alebo dokonca vytvorenia priamej konkurencie pre existujúce súkromné iniciatívy (napr. terminály intermodálnej prepravy).

Na základe vyššie uvedených skutočností možno konštatovať, že faktory negatívne ovplyvňujúce podnikateľské prostredie v Slovenskej republike je možné rozdeliť do dvoch kategórií:

Tab. 2.8 Činitele negatívne vplyvajúce na podnikateľské prostredie v SR

Externé činitele	Potrebné opatrenia
Daňové zaťaženie podnikania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zníženie dane z príjmu právnických osôb,</li> <li>• znížiť odvody zamestnávateľov za zamestnancov.</li> </ul>
Registrácia, podávanie správ a ďalšie administratívne prekážky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skrátiť čas registrácie nového podniku,</li> <li>• znížiť administratívnu záťaž zjednodušením obchodných zákonov,</li> <li>• dobudovať národný elektronický komunikačný systém medzi podnikmi.</li> </ul>
Zákonnosť legislatívy a frekvencia zmien zákonov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prijímať komplexné zmeny v rámci obchodných zákonov, neopravovať jednotlivé časti.</li> </ul>
Transparentnosť a prístupnosť verejných súťaží a zákaziek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prijímať zákony, ktoré aktívne zvyšujú transparentnosť verejného obstarávania,</li> </ul>
Dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prijať opatrenia v oblasti vzdelávania zvyšujúce praktické zručnosti absolventov.</li> </ul>
Flexibilita pracovného práva, pracovné povinnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zrevidovať zákonník práce a odstrániť prekážky flexibility zamestnania.</li> </ul>
Cena kvalifikovanej práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vziať do úvahy príspevok národnej minimálnej mzdy.</li> </ul>
Slabá dostupnosť rizikového kapitálu (investori)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umožniť zahraničnému rizikovému kapitálu prístup na domáci trh,</li> <li>• umožniť domácim obyvateľom investovať do podnikov prostredníctvom rizikového kapitálu.</li> </ul>
Slabá dostupnosť kvalifikovaných mentorov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozšíriť sieť konzultačných aktivít pre začínajúcich podnikateľov.</li> </ul>
Slabá dostupnosť klasického financovania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýhodniť finančné inštitúcie, ktoré požičiavajú kapitál podnikateľom podľa ročného objemu.</li> </ul>
Konkurenčné podnikateľské prostredie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýhodňovať tie spoločnosti, ktoré investujú do výskumu a vývoja.</li> </ul>

Kúpna sila slovenských zákazníkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>tlačiť na zvyšovanie miezd zamestnancov zvyšovaním pridanej hodnoty ich práce.</li> </ul>
Platobná disciplína zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktívne monitorovať a sankcionovať tých, ktorí neplatia faktúry včas.</li> </ul>
<b>Interné faktory</b>	<b>Potrebné opatrenia</b>
Fluktuácia zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>implementácia vernostných programov pre zamestnancov.</li> </ul>
Nižšie investície do rozvoja dopravcov a zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>vyvinúť komplexné programy školenia zamestnancov.</li> </ul>
Investovanie mladých podnikateľov do vlastného rozvoja	<ul style="list-style-type: none"> <li>pozvať externe zabezpečených odborníkov na školenie riadiacich pracovníkov.</li> </ul>

Podnikatelia sa priamo podieľajú na kvalite podnikateľského prostredia. Ich nevýhodou však je, že nemajú priamy vplyv na rozhodnutia zástupcov krajiny. Napriek tomu, že ich výzva na komplexnú reformu podnikania na Slovensku nebola zo strany vládnych úradníkov stále vypočítaná, navrhli množstvo opatrení, ktoré podľa ich názoru môžu najviac zlepšiť podmienky podnikania na Slovensku. Mala by sa nimi zaoberať každá budúca vláda, ktorej prioritou bude zlepšenie kvality podnikateľského prostredia v Slovenskej republike, zníženie daňového zaťaženia, zníženie administratívnej záťaže, dôslednosť a stabilita právnych predpisov, ľahšie zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín, lepšie právne predpisy a ich presadzovanie, lepšia podpora pre začínajúce podniky, elektronická komunikácia s orgánmi a dostupnejšia finančná podpora pre rozvoj podnikania.

## Zoznam literatúry

- [1] Index Mundi. 2018. Country Profile of Austria. [on-line] Available at: <https://www.indexmundi.com/austria/>, 15.5.2021
- [2] Index Mundi. 2018. Country Profile of Slovakia. [on-line] Available at: <https://www.indexmundi.com/slovakia/>. 15.5.2021
- [3] Central Intelligence Agency. 2019. The World Factbook. Washington, DC: United States. [on-line] dostupné na: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>, 16.5.2021
- [4] SIMOES, A.J.G., HIDALGO, C.A.. 2011. The Economic Complexity Observatory: An Analytical Tool for Understanding the Dynamics of Economic Development. Workshops at the Twenty-Fifth Conference on Artificial Intelligence. 2019. [on-line] Dostupné na: <https://oec.world/en/profile/country/aut/>. 16.5.2021
- [6] World Bank Group. 2019. Doing Business Reports 2009-2019 – Austria. [on-line] Dostupné na: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/a/austria/AUT.pdf>. 17.5.2021
- [7] World Bank Group. 2019. Doing Business Reports 2009-2019 – Slovakia. [on-line] Dostupné na: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/slovakia/SVK.pdf>, 17.5.2021
- [8] World Bank Group. 2019. World Development Indicators Dataset. [on-line] Last update. 28.6.2019. doostupné na: <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>. 17.5.2021
- [9] World Bank Group. 2018. Economy Profile of Austria. Doing Business 2019. 16th edition. Washington, DC., United States. World Bank. [on-line] Dostupné na: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30687>, 17.5.2021
- [10] World Bank Group. 2018. Economy Profile of Slovakia. Doing Business 2019. 16th edition. Washington, DC., United States. World Bank. [on-line] Dostupné na: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28767> . 17.5.2021
- [11] European Commission. 2019. Country SME figures, Slovakia, Austria. [on-line] Dostupné na: <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/>. 17.5.2021
- [12] European Commission. 2019. SBA Factsheet 2018 – Austria. [on-line] Dostupné na: <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/>. 17.5.2021
- [13] European Commission. 2019. SBA Factsheet 2018 – Slovakia [on-line] Dostupné na: <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/>. 17.5.2021



## 3 IMPLEMENTÁCIA RIADENIA VÝKONNOSTI PODNIKU

### 3.1 Implementácia projektu pre riadenie výkonnosti v podniku a jeho fázy

Na základe diskusií s MSP podnikateľmi možno identifikovať nasledovné prístupy k hodnoteniu výkonnosti podniku:

- ad hoc prístup,
- projektový prístup.

Ad hoc prístup znamená, že jeden vrcholový manažér (možné rôzne verzie – napr. manažér na operatívnej/taktickej úrovni) sa rozhodne implementovať riadenie výkonnosti podniku (v skutočnosti meranie). Toto rozhodnutie nie je podporované vrcholovým manažmentom, neexistuje konsenzus o významnosti a záväznosti. Rozhodnutie jednotlivca je skôr intuitívne. Alokácia zdrojov nie je významná a za projekt nie je zodpovedný projektový manažér. Tento prístup, aj keď je v praxi častý (hlavne u MSP), končí často neúspechom, profesionálnymi a osobnými konfliktami.

Projektový prístup je založený na predpokladoch, že pozitívny dopad môže mať iba pripravená/plánovaná agenda/projekt. To sa preukáže v úspešnom návrhu, implementácii a prevádzke. Projekt riadenia výkonnosti podniku je podporovaný vrcholovým vedením a kľúčové aspekty projektu sú komunikované so zamestnancami. Napriek výskytu problémov je podporovaná implementácia a prevádzka a vzťahy vplyvajúce na manažérske kompetencie sú určené a akceptované.

Riadenie výkonnosti podniku možno považovať za projekt, keď sa vrcholový manažment podniku rozhodne implementovať ho v podniku. Cieľom projektu je minimalizácia času, použitých zdrojov a maximalizácia výstupov/výsledkov relevantných na plnenie cieľov podniku a jeho konkurencieschopnosti.

Životný cyklus projektu pozostáva z troch fáz:

- úvodná fáza (nápad, diskusia),
- projekt (úvod, plánovanie, implementácia, dokončenie),
- poprojektová fáza (hodnotenie, učenie, prevádzka).

S cieľom uplatniť tento koncept na riadenie výkonnosti podniku bude obsahom fáz:

- úvodná fáza,
  - rozhodnutie vrcholového manažmentu,

- diskusia týkajúca sa vymenovania projektového manažéra, softvérového riešenia, zdrojov údajov a komunikačných tokov,
- plánovanie ľudských, finančných a ďalších zdrojov (ak je to potrebné).
- Projekt,
  - vymenovanie projektového manažéra a projektového tímu,
  - dodávka softvérového (hardvérového) riešenia,
  - školenie zodpovedných manažérov a zamestnancov,
  - identifikácia KPIs,
  - identifikácia dátových zdrojov a ich použitia,
  - identifikácia cieľových zákazníkov (používateľov výstupov),
  - návrh výstupnej správy (reportu) a prístup k jej rozšíreniu.
- poprojektová fáza,
  - hodnotenie prínosov projektu,
  - identifikácia slabých stránok projektu,
  - úprava správy (obsah a forma), KPIs (v prípade potreby).

*Poznámka: KPIs je množina indikátorov výkonnosti*

Iný prístup je v tab. 3.1 kde sú fázam priradené činnosti - ich obsah umožňuje analyzovať a navrhnuť celý proces detailnejšie.

Tab. 3.1 Manažérske činnosti v jednotlivých fázach hodnotenia výkonnosti podniku [1]

Fázy	Obsah
PLÁN	Návrh vízie, misie a hodnôt Návrh podnikateľských cieľov Návrh podnikateľských akčných plánov Návrh KPIs Plán požiadaviek na zdroje Identifikovať externé činitele s dopadom na podnikateľskú činnosť Plán krátkodobých aktivít Plán krátkodobých výkonnostných cieľov Plán programov zmeny
REALIZÁCIA	Komunikovať výkonnosť podniku Komunikovať zmeny Komunikovať strategické ciele Komunikovať v podniku Implementovať akčné plány Implementovať programy zmeny Školiť Investovať Komunikovať s dodávateľmi, zákazníkmi a konkurenciou Spolupracovať s odbormi

KONTROLA	Kontrola výkonnosti zamestnancov Kontrola finančnej výkonnosti Kontrola KPIs Monitoring dodávateľov Monitoring zákazníkov Monitoring konkurencie Monitoring makro prostredia
ČINNOSŤ	Prehľad podnikateľských cieľov Prehľad vízie, misie a hodnôt Prehľad akčných plánov Prehľad KPIs Revízia podnikateľských ukazovateľov Definovanie činností pre zlepšenie Spätná väzba Odmeny/vyhodnotenie

Implementácia a prevádzka projektu môžu byť náročné pre MSP s obmedzenými ľudskými, finančnými a know-how zdrojmi. Na druhej strane neformálna komunikácia a iniciatíva môžu posilniť prístup a pozitívnu spätnú väzbu k zámeru implementácie a využívania hodnotenia výkonnosti podniku. Kľúčovým zdrojom je však profesionálny, nadšený projektový manažér/zodpovedná osoba, ktorá je vybavená kompetenciami schválenými vrcholovým manažmentom pre implementáciu projektu. Najkritickým zlyhaním sa zdá byť agenda projektu bez pridelených členov tímu a vedúceho projektu bez kompetencií.

V súlade s [2] a [3] je v ďalšom kroku uvedených 31 problémových kategórií, ktoré sa týkajú implementácie BPM v MSP:

- 1) Implementácia BPM má pre manažérov/vlastníkov v MSP nízku prioritu.
- 2) Implementácia BPM vyžaduje viac času a úloh, ako sa očakávalo.
- 3) Implementácia BPM si vyžaduje dostupnosť zdrojov a kapacít, ktoré sú často nedostatočné.
- 4) MSP sú v nestabilnej fáze.
- 5) Implementácia BPM nemá jasný cieľ.
- 6) Chýbajúca podpora manažmentu.
- 7) Vedenie SME nevenuje implementácii BPM pozornosť.
- 8) Chýba pozitívny prístup k implementácii BPM zo strany zamestnancov.
- 9) Nedostatočná podpora stredného manažmentu a zamestnancov k implementácii a používaniu BPM.
- 10) Súčasný systém ICT nepodporuje BPM na požadovanej úrovni.
- 11) Zástupcovia MSP neprijímajú vhodný štýl riadenia.
- 12) V MSP chýba jasná a zrozumiteľná stratégia.
- 13) Je ťažké definovať príslušné CSFs.
- 14) Nie je dostatočné zameranie na interné riadenie a kontrolu.

- 15) Je príliš komplikované rozložiť ciele pre nižšie úrovne v SME.
- 16) Pokiaľ ide o BPM, chýbajú vedomosti a zručnosti.
- 17) Je ťažké definovať príslušné KPI.
- 18) KPI nesúvisia s tímovými a individuálnymi úlohami a cieľmi.
- 19) Je definovaných príliš veľa KPIs.
- 20) SME meria nesprávne KPI.
- 21) V popredí je zameranie na výsledky implementácie BPM, zatiaľ čo proces zmeny MSP sa ignoruje. Príliš sa zameriava na výsledky implementácie, zatiaľ čo proces zmeny manažmentu v MSP sa neberie do úvahy.
- 22) Zástupcovia v MSP sú proti novému BPM.
- 23) Medzi BPM a systémom odmeňovania nie je dostatočné prepojenie.
- 24) V BPM chýbajú vzťahy medzi príčinami a následkami.
- 25) V SME nepanuje kultúra/podpora hodnotenia výkonnosti.
- 26) BPM sa nepoužíva na každodenné riadenie organizácie.
- 27) BPM nie je po implementácii pravidelne aktualizovaný a udržiavaný.
- 28) V SME nie je menovaný žiadny zástupca, ktorý by prevzal zodpovednosť za implementáciu a aktualizácie BPM.
- 29) Pri získavaní údajov na výpočet výkonnostných ukazovateľov sú ťažkosti.
- 30) BPM má nízku prioritu alebo je jeho použitie pri zmenách manažmentu nepoužívané.
- 31) Prínos implementácie BPM nie je pre MSP dostatočne viditeľný.

Uvedené problémy (1-31) sú rozdelené do troch hlavných fáz implementácie BPM. Každá fáza pozostáva z vybraných a súvisiacich problémov (pozri Tab. 3.2).

Tab. 3.2 Problémy implementácie a činnosti vedúce k minimalizácii ich dôsledkov [2]

Č	Fáza	Pred. *	Násl.*	Aktivita	Problém	Aktivity zmiernujúce negatívne dopady/dôsledky
1	Iniciácia a plánovanie	0	2	Zvyšujte povedomie akcionárov a/alebo vrcholového manažmentu o potrebe BPM	1),6), 8),9) 30	Komunikujte v internom a externom prostredí - predstavuje zdroj poznatkov/vedomostí
2	Plánovanie	1	3	Definujte a/alebo víziu, podnikateľské ciele a stratégie	4) 12) 15)	Definujte stratégie a identifikujte vnútorné a vonkajšie hrozby
3	Plánovanie	2	4	Identifikujte požadované znalosti pre BPM (Znalostný manažment)	16)	Organizujte vzdelávanie a školenia k BPM
4	Plánovanie	3	5,12	Alokujte zdroje na implementáciu (rozpočet)	2) 3) 7)	Realisticky plánujte a pripravte rozpočet pre projekt



## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

5	Plánovanie	4	6,8	Rozhodnite o vhodnom BPM systéme	(5)	Identifikujte zodpovednú osobu a definujte očakávané výstupy/výsledky projektu
6	Plánovanie	5,14	7,13	Definujte kľúčové ciele s ohľadom na víziu/ciele	13)	Identifikujte relevantné KPIs a komunikujte/analyzujte ich využitie v podniku
7	Plánovanie	6,13	8,13	Definujte KPIs pre všetky oblasti	17),18) 19),20)	Identifikujte relevantné KPIs a komunikujte/analyzujte ich využitie v podniku
8	Plánovanie, Implementácia	5,7,1 3	9,10,1 1,12	Modifikujte existujúci systém manažmentu (procesy, organizačnú štruktúru a motivačný systém)	21) 25)	Aplikujte BPM do interných smerníc a zakomponujte väzby KPIs do motivačného systému
9	Implementácia	8	14	Implementujte ukazovatele a použitie KPIs	26)	Vytvoriť databázu KPIs a je identifikovať zodpovednosť za aktualizáciu
10	Implementácia	8, 15	15	Iniciovať zmeny procesov (Manažment zmeny)	14) 4)	Definovať vzťahy a reporting v podniku
11	Implementácia	8,16	16	Poskytnúť zamestnancom informácie (Manažment komunikácie)	10)	Zlepšiť informačné toky a ich vzťah k procesom
12	Implementácia	4,8,1 7	9,11,1 7	Založiť org. zložku pre implementáciu projektu	31)	Výsledky analýzy komunikovať v rámci podniku
13	Plánovanie, Implementácia	6,7,1 4	7,8	Identifikujte riziká pre každú aktivitu počas implementácie	27)	Formálne postupy s jasnými zodpovednosťami
14	Reporting	9	6,13	Preskúmanie cieľov, KPI a opatrení	28) 29)	Formálne postupy s jasnými zodpovednosťami
15	Reporting	10	10	Zvýšte akceptáciu medzi zamestnancami; kontrolovať proces riadenia zmien	22) 23)	Komunikácia a analýza nákladov a výnosov
16	Reporting	11	11	Vyhodnotiť komunikáciu v rámci spoločnosti		

1 7	Reporting	12	12,17	Vyhodnoťte implementáciu projektu	30)	komunikácia a analýza nákladov a výnosov
--------	-----------	----	-------	-----------------------------------	-----	--

\*Pred – predchodca, Násl. – následník

Existuje mnoho ukazovateľov, ktoré môžu MSP implementovať a používať na meranie výkonnosti. Významným činiteľom je odvetvie, v ktorom MSP vykonáva svoju činnosť, osobnosť majiteľa - ochota učiť sa a komunikovať v podniku a softvérový nástroj, ktorý sa často používa na meranie výkonnosti. Hodnotenie výkonnosti je založené na ad-hoc prístupe, je brané selektívne so zameraním na zisk/produkt, zisk/zákazník, stav zásob a stav pohľadávok a záväzkov; a ako fundamentálny možno vidieť napr. návratnosť kapitálu, návratnosť aktív. V malých a stredných podnikoch, kde sa udržuje a podporuje komunikácia k tejto problematike, sa hodnotia dosiahnuté výsledky a prijímajú opatrenia, ktoré pomáhajú zvyšovať konkurencieschopnosť spoločnosti.

Riadenie výkonnosti podporuje riadenie v MSP - pri definovaní stratégií/cieľov a ich dosahovaní, a tým aj pri dlhodobom zabezpečovaní úspechu spoločnosti. V praxi sú systémy hodnotenia výkonnosti často aplikované v stredných a veľkých podnikoch; ich prístupy je potrebné prispôbiť pre malé a mikropodniky. Zavedenie takéhoto systému sa navyše ukazuje ako jedna z najväčších výziev spoločnosti. Štúdie hovoria, že podniky chcú poznať koncept a riešenia najlepších postupov (best practices) pre implementáciu hodnotenia výkonnosti podniku.

V prílohe A sú definované činnosti pri implementácii BPM ako súhrn identifikovaných problémov v trojfázovom rámci modelu, ktorý považuje implementačné prekážky za problematické. Príloha uvádza zoznam rizík a postupov pre vedúcich k ich minimalizácii – tým má byť zabezpečená úspešná implementácia a využívanie BPM v podniku. Ambíciou týchto výstupov je poskytnúť jednoduché a formálne pokyny, ktoré môžu byť MSP užitočné pri implementácii BPM.

### 3.2 Kľúčové predpoklady pre úspešnú implementáciu riadenia výkonnosti v podniku

Implementácia a využitie projektu BPM v podniku nie je rozprávka so šťastným koncom - v skutočnosti majority projektov nie je úspešná (na základe štatistík významná väčšina realizovaných projektov neplní deklarované ciele). Existujú rôzne dôvody neúspechu projektu - spravidla ako hlavné zdroje neúspechu sú identifikovaní ľudia v podniku.

V [4] na základe analýzy literatúry boli identifikované faktory ovplyvňujúce vývoj systémov merania výkonnosti podniku. Existujú identifikované činitele zmeny a bariéry zmeny. Ako hnacie sily zmeny sú identifikované vonkajšie hnacie sily (napr. zákazníci, trh, právne predpisy, nové odvetvia, povaha práce a budúca neistota) a

interné hnacie sily (napr. skutočná výkonnosť, nefunkčné správanie, efektívne systémy kontroly/monitorovania odrážajúce rôzne úrovne). Prekážkami zmeny sú: podniková kultúra, interné schopnosti, technológie, dostupnosť potrebných zdrojov a schopností, motivácia k zmene/podpora pre kvantifikáciu výkonnosti. Z uvedeného vyplýva, že rozsah činiteľov ovplyvňujúcich kvalitu a úroveň BPM v podniku je determinovaný mnohými činiteľmi. Aj keď rozhodujúcim faktorom je ľudský činiteľ (jeho motivácia, know-how a pozitívny postoj k zmenám), faktom zostáva, že niektoré činitele stoja mimo podniku. Všetky tieto faktory vytvárajú v každom projekte jedinečnú situáciu, ktorá by sa mala odraziť v cieľoch projektu a opatreniach použitých v projekte.

Neúspech projektu má ekonomické a neekonomické dôsledky. Ekonomické sú spojené s finančnými prostriedkami, ktoré neboli efektívne využité. Zdroje predstavujú - zamestnancov, financie, spotreba času. Neekonomickými dôsledkami môžu byť strata reputácie, strata komunikácie a identifikácia nespoľahlivých kontrolných mechanizmov; niektoré majú priame a iné nepriame dôsledky na dlhodobú udržateľnosť a konkurenčnú schopnosť podniku.

Vo výskume (komunikácia s rôznymi podnikateľskými subjektmi) sme sa stretli aj so situáciou, keď sa vrcholový manažér rozhodol kúpiť softvérový balík na BPM v podniku. Jeho rozhodnutie nebolo v podniku schválené, myšlienka projektového prístupu sa neaplikovala a v podniku nebol k dispozícii ani know-how a zodpovedný a kvalifikovaný zamestnanec na implementáciu. Za týchto podmienok úspechom bola správa pre producenta software o uzavretí kúpno-predajnej zmluvy. Správa vyjadruje zmes očakávaní vrcholového manažéra (resp. osoby, ktorá kúpila softvérový balík) a zamestnanca, ktorý je/bude zodpovedný za agendu. Zodpovedná osoba je zvyčajne účtovníčka, ktorá nedisponuje know-how a ani nemá motiváciu pre implementáciu (agenda bude zvyšovať jej pracovnú záťaž). Tento prístup (ako jeden z možných identifikovaný na základe rozhovoru s reprezentantom softwarovej firmy zaoberajúcej sa tvorbou a predajom systému hodnotenia výkonnosti pre podniky) obmedzuje možné výhody a vytvára bariéry v komunikácii, implementácii a využití zdrojov.

Definíciu úspechu projektu je možné chápať rôzne. V [5] je zoznam úspechov - čo sa interpretuje ako dokončenie projektu:

- v rámci určeného časového obdobia,
- v rámci rozpočtovaných nákladov,
- na požadovanej úrovni kvality alebo špecifikácie,
- s prijatím zákazníkom/používateľom,
- s minimálnymi alebo vzájomne dohodnutými zmenami obsahu,
- bez narušenia základnej podnikateľskej (core business) činnosti podniku,
- bez zmeny podnikovej kultúry.

Úspech znamená splniť ciele (definované stakeholdermi) a efektívne využiť zdroje.

V prílohe A je stanovená postupnosť aktivít, ktoré by mali byť uplatnené v procese projektu pre dosiahnutie úspešnej implementácie a využitia/prevádzky BPM

v podniku. Ako najvyššiu prioritu pre úspech projektu možno definovať podporu vrcholového manažmentu - formálne vyjadrenú ako vyhlásenie o začatí a implementácii projektu v podniku; rozhodnutie o začatí projektu BPM má byť oficiálne schválené top manažmentom. V rámci tohto by mal byť menovaný projektový manažér a projektový tím. Členmi projektového tímu by mali byť zamestnanci, ktorí sú zodpovední za kľúčové aktivity podniku (spájané s core business a s väzbou na strategické ciele podniku. Ostatné zdroje pridelené na projekt sú ľudské, technické, technologické a časové. Plán a spotreba týchto zdrojov je založená na predpoklade efektívnej spotreby zdrojov pre dosiahnutia cieľov projektu.

V [6] autor navrhol organizačnú jednotku, ktorá by mala byť zodpovedná za implementáciu a použitie/prevádzku BPM. Organizačný orgán by sa nazýval „Centrum excelentnosti BPM“ (COE). COE by bol zdrojom jedinečných a profesionálnych odborných znalostí v rámci podniku v oblasti riadenia výkonnosti podniku. Jeho etablovanie je spojené s kontinuitou projektu a teda neobmedzené časovo.

Jedna z najdôležitejších úloh je budovanie komunikačných kanálov v podniku. Tieto kanály sú dôležité vo fáze implementácie a využívania BPM v podniku. Top manažment by mal podporovať formálnu (pravidelné a nepravidelné oficiálne stretnutia) a neformálnu komunikáciu. Kľúčové osoby komunikačného procesu sú členmi projektového tímu, ktorí tvoria projektovú stratégiu; majú znalosti o projekte a majú motiváciu pre úspešnú realizáciu.

Akýkoľvek projekt predstavuje kombináciu súvisiacich aktivít. Plnenie cieľov projektu je determinované rizikami, preto je dôležité analyzovať riziká, navrhnúť stratégie na zmiernenie ich dopadov a monitorovať všetky aktivity. Monitorujú sa nielen interné, ale aj externé riziká, ktoré môžu poškodiť/zničiť úsilie a ciele zainteresovaných strán.

Akýkoľvek projekt - jeho implementáciu treba brať ako dynamický problém. Preto je spätná väzba od stakeholderov strán žiaduca. Na podporu spätnej väzby by sa mali implementovať rôzne aktivity, ktoré vytvárajú kultúru očakávania a zlepšenia/ pozitívneho dopadu projektu na podnik. Ak sa to podarí, projekt prežije a prinesie výhody stakeholderom podniku.

Pretože situácia v MSP je variabilná, najdôležitejšia je stratégia podniku a jeho podpora vrcholovým vedením. Alokácia zdrojov a implementácia komunikačných kanálov, kompetentný projektový manažér a motivovaný projektový tím - závisia od situácie podniku a charakteru projektu. Najdôležitejšou na začiatku je vízia vrcholového manažmentu, podľa ktorej implementácia a prevádzka BPM v podniku zlepši efektívnosť, účinnosť, udržateľnosť a konkurenčné postavenie.

V [7] sú charakterizované dva prístupy manažmentu: červená línia a modrá línia manažmentu. Červená línia manažmentu (pozri tiež tab. 3.3) je zameraná na splnenie krátkodobého cieľa.

Tab. 3.3 Červená alebo modrá línia – ktorú uplatniť? [7]

Manažment červenej línie	Manažment modrej línie
Ľubovoľné ciele sú priradené k množine KPI pre realizáciu/plnenie v krátkodobom horizonte	Kultúra je postavená na tom, že sa robí správna vec pre dlhodobé bohatstvo podniku
KPI výstupy sú použité pre určenie podpory, kompenzácie a odmeny	KPI sú neoddeliteľnou súčasťou úsilia založeného na dátach, prostredníctvom ktorých sa realizuje proces učenia a adaptácie
Manažéri vedome znižujú hodnotu dosahovania cieľov s KPI, čo okrem zničenia hodnoty znižuje ich morálku	Manažéri zameriavajú svoje úsilie na riadenie hodnoty a pomocou výsledkov KPI sa zameriavajú na neustále zlepšovanie, prostredníctvom morálky a schopnosti
KPI sa šíria v ktoromkoľvek smere, čo zvyšuje manažérske bonusy	Bez zámeru riadiť KPIs sú nezaujatí a tak môžu spoľahlivejšie hodnotiť výkonnosť, určiť stratégiu a alokovať zdroje
KPI sú často zamieňané za hodnotové driveri, takže to vedie skôr k manažovaniu výstupov než angažovanie sa v procesoch, ktoré tvoria hodnotu	KPI výstupy sú explicitne odlišné od aktivít, ktoré tvoria hodnotu (value drivers)
Jednoduché zasiahnutie cieľa prostredníctvom KPI sa považuje za úspech	To, ako je proces riadený, je dôležitejšie ako to, čo sa stane s jednotlivými KPIs
Vyššia cena akcie je často považovaná za podnikový cieľ	Vyššia cena akcie nie je cieľ, ale skôr odmena za správanie, ktoré tvorí hodnotu

Manažment modrej línie je zameraný na dlhodobý prístup a prístup založený na pridanej hodnote. Tento prístup tiež vyjadruje vzťah medzi efektívnosťou a účinnosťou. Efektívnosť znamená maximalizovať pomer výstup/vstup. Účinnosť sa zameriava na kľúčové činnosti, procesy, ktoré sú životne dôležité pre dlhodobú udržateľnosť podniku (pretože nie každý realizovaný proces efektívne podporuje konkurenčné postavenie a dlhodobú udržateľnosť podniku; ide teda o to, robiť správne veci). Preto pre prax - dosiahnutie cieľa u KPI nie je nevyhnutný úspech.

Tento prístup sa javí ako veľmi dôležitý - napriek splneniu KPI môžu v podniku z dlhodobého hľadiska nastať problémy. Preto najdôležitejší je prístup zameraný na dlhodobý a hodnotový prístup. Iba tento môže dlhodobo zabezpečiť udržateľnosť podniku.

### 3.3 Vývoj, implementácia a užívanie systémov riadenia výkonnosti podniku – poznatky a skúsenosti

Vývoj, implementácia a užívanie systémov BPM v dennej manažérskej činnosti je komplexný fenomén. Je determinovaný mnohými činiteľmi, ktorými sa riešitelia zaoberali v rámci výskumného projektu SK-AT-2017-003 „Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov v Slovenskej republike a Rakúsku“. Z toho dôvodu v aplikačnej časti sme sa zamerali hlavne na malé a stredné podniky.

Výskum bol realizovaný v dvoch fázach prostredníctvom dotazníkových prieskumov medzi slovenskými MSP (Žilinský kraj) a Rakúskom (Štajersko). Pre tento výskumný projekt bol zvolený viacstupňový postup výskumu: po štúdiu literatúry týkajúcej sa BPM, ukazovateľov výkonnosti ako aj implementačných bariér sa realizoval kvalitatívny prieskum o súčasnom stave mikropodnikov v Štajersku (roky 2018-2019). Počiatočná verzia dotazníka bola vyvinutá na Slovensku a následne preložená do nemčiny. Do nemeckej verzie dotazníka boli začlenené doplňujúce otázky. Dôsledkom toho dotazníky neboli totožné. Časové obdobie výskumu bolo na Slovensku (Žilinský kraj) v rokoch 2017 - 2019. Rakúskou stranou bol vypracovaný štandardizovaný kvalitatívny dotazník, ktorý bol zaslaný náhodne vybraným MSP v Štajersku (Rakúsko - rok 2018). Výsledky boli porovnané s dostupnými údajmi zo slovenského výskumu uskutočneného v rokoch 2017 - 2019. Prvá fáza sa týkala identifikácie niektorých špecifických bodov/problémov BPM prostredníctvom vykonaných dotazníkových prieskumov na Slovensku, ktorých výsledky boli publikované v prácach [8] a [9].

Druhá fáza bola zameraná na problémy spojené s implementáciou BPM v dopravných MSP - identifikácia hlavných problémov a vzťahov k iným faktorom. V rámci tejto fázy v roku 2019 sa autori osobne stretli s podnikateľskými subjektmi (vybranými) a uskutočnili dotazníkové prieskumy so zástupcami MSP (vlastníkmi/manažérmi). Dotazník bol navrhnutý na identifikáciu motivácie, prekážok / obmedzení a prístupov MSP pri implementácii a pravidelnom používaní BPM.

Ďalej budú uvedené vybrané problémy zistené počas riešenia projektu. S identifikáciou problémov budú uvedené aj prístupy minimalizujúce riziká vývoja, implementácie a využívania BPM v malých a stredných podnikoch.

Dotazník (slovenská verzia), 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. Najväčší podiel na skúmanej vzorke (149) majú podniky zo Žilinského kraja, čo súvisí s faktom, že dotazníkové zisťovanie sa uskutočnilo s podporou študentov Fakulty bezpečnostného inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline [9].

Zo získaných odpovedí vyplynulo, že hodnotením výkonnosti sa zaoberá 48 % dopytovaných a až 63 % respondentov má pre spracovanie agendy delegovaných zodpovedného pracovníka. Súčasne však až 54 % respondentov odpovedalo, že hodnotenie výkonnosti sa vykonáva bez tlačového výstupu. Okolo 74 % respondentov predpokladá implementovať hodnotenie výkonnosti budúci rok. 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. Za najčastejšie dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti uvádzajú podniky pochybnosti o jeho zmysluplnosti a iné dôvody, ktoré však bližšie nešpecifikovali. [9]. Z výsledkov boli identifikované relatívne vysoké hodnoty potvrdzujúce využívanie hodnotenie výkonnosti v praxi manažmentu firiem - MSP v SR. Z odpovedí iných otázok však vyplýva, že agendou sa zaoberajú skôr intuitívne, postupy nie sú

formalizované a previazané na konkrétne manažérske aktivity (Klučka & Kelišek (2018)).

Zhrnutím výsledkov obmedzenej vzorky MSP prevažne z regiónu Žilinského samosprávneho kraja vyplýva:

- je vysoké percento MSP, ktoré aplikujú hodnotenie výkonnosti,
- súčasne však vysoké percento dopytovaných plánuje implementovať hodnotenie výkonnosti v budúcnosti (je otázkou konzistentnosť odpovedí dopytovaných),
- pre neimplementovanie systému hodnotenia výkonnosti je široké spektrum dôvodov (pochybnosti o jeho zmyslupnosti a iné dôvody – nešpecifikované); početnosť dôvodov opätovne vytvára pochybnosti o vysokom percente MSP vykonávajúcich hodnotenie výkonnosti,
- významný je identifikovaný fakt, že výsledky hodnotenia sa nestávajú súčasťou/podkladom manažérskych rozhodnutí.

Pre budúcnosť by bolo zaujímavé zistiť dynamiku vývoja postojov MSP k problematike hodnotenia výkonnosti, k využívaniu jeho výsledkov v manažérskych aktivitách a k formálnemu procesu hodnotenia výkonnosti v MSP nielen v regióne, ale pre celé Slovensko.

### **3.4. Štatistický prieskum malých a stredných podnikov v Rakúsku a na Slovensku s ohľadom na riadenie výkonnosti podniku**

#### **3.4.1. Výskum a interpretácia výsledkov – Štajersko (región v Rakúsku)**

Prieskum bol uskutočnený v dvoch fázach – kvalitatívny výskum (v prvej fáze) a empirický výskum (v druhej fáze).

Výskum uskutočnila UAS CAMPUS 02, Graz, Katedra aplikovaných vied, účtovníctva a controllingu v čase od septembra 2017 do apríla 2018. [10]

Cieľom bolo zistiť stav hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov v Štajersku. Na tento účel boli oslovení podnikatelia z troch sektorov: obchodu, služieb a výroby (kaderníci, stolári a podnikatelia z maloobchodu). Účastníci boli vybraní náhodne. Vzorka 15 vlastníkov firiem zahŕňala päť vlastníkov z každej cieľovej skupiny. V kategórii počtu zamestnancov 1 - 3 bolo dopytovaných 11 podnikateľských subjektov a v kategórii 4 - 9 zamestnancov bolo dopytovaných 4 podnikateľské subjekty.



## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

Takmer všetky rozhovory sa uskutočnili osobne, aby sa predišlo rôznym podmienkam diskusie a zabezpečila sa homogénna atmosféra.

Bolo pripravených 18 otázok, ktoré boli zamerané na rôzne aspekty problematiky hodnotenia výkonnosti v podnikateľských subjektoch. (v ďalšom budú uvedené vybrané/najvýznamnejšie výsledky vo vzťahu k téme hodnotenie výkonnosti v malých a stredných podnikoch).

Na otázku, čo znamená podnikateľský úspech, z pripravených možností výberu uvádzalo:

Tab. 3.4 Vyjadrenie podnikateľského úspechu

Početnosť	Kategória
9	zisk
8	spokojnosť zákazníkov
6	spokojnosť zamestnancov
3	mzdy zamestnancov
1	dosiahnutie cieľa
1	rast firmy

Na otázku merania podnikateľského úspechu, z pripravených možností výberu uvádzalo:

Tab. 3.5 Meranie podnikateľského úspechu

Početnosť	Kategória
10	zisk
7	spokojnosť zákazníkov
4	rozhovory so spolupracovníkmi
3	investičné možnosti
2	rast počtu zákazníkov
1	vyvážený vzťah práca - život
1	vyšší pomer stálych zákazníkov
1	rast firmy

Dáta pre hodnotenie výkonnosti (najvyššie hodnotenie) pripravuje daňový poradca (6 odpovedí) a účtovníčka (5 odpovedí).

Systém hodnotenia výkonnosti vidia dopytovatí ako dobrý, bez potreby zlepšenia (13 odpovedí). V implementácii a využívaní systému hodnotenia nevidia žiadne bariéry (12 dopytovaných).

Dosiahnuté výsledky a ich interpretácia je:

- Pre opýtaných podnikateľov znamená úspech spoločnosti v prvom rade dosiahnutý zisk, po ktorom nasledujú kategórie spokojnosť zákazníkov a zamestnancov. Ďalej sa úspech spoločnosti meria aj objemom predaja.
- Tri najdôležitejšie kľúčové ukazovatele, ktoré sa určujú v skúmaných spoločnostiach, zahŕňajú tržby, zisk a náklady na materiál alebo náklady na tovar.
- Pre opýtaných je spokojnosť zákazníka najdôležitejším „mäkkým“ alebo „kvalitatívnym“ faktorom.
- Spokojnosť zamestnancov je definovaná ako ďalší dôležitý pilier úspechu firmy. Firmy zúčastnené prieskumu zabezpečujú spokojnosť zamestnancov prostredníctvom motivačných systémov vo forme bonusov za dosiahnutie individuálneho cieľa alebo za dosiahnutie obchodného cieľa spoločnosti. Spoločnosti s menším počtom zamestnancov sa spoliehajú hlavne na osobnú komunikáciu a motiváciu v súvislosti so spokojnosťou.
- Pre podnikateľov, s ktorými sa uskutočnili rozhovory, je použitie externého poradenstva nevyhnutné na sústredenie vlastných zdrojov do ich hlavnej činnosti. Firmy poskytujúce daňové poradenstvo poskytujú tiež účtovné expertízy a pripravujú správy merania výkonnosti.
- Kľúčové údaje by mali byť jednoduché a zmysluplné. Ich určenie sa musí uskutočniť rýchlo alebo automaticky, pretože samostatne zárobkovo činní podnikatelia len ťažko majú čas na prípravu údajov.
- Ďalšia existencia firmy je definovaná ako hlavný dlhodobý cieľ. Okrem finančného zabezpečenia je dlhodobým cieľom aj rast spoločnosti.
- Dopytovatí podnikatelia sú spokojní so súčasnou situáciou v oblasti merania výkonnosti vo svojich firmách. Podľa ich názoru sú na kontrolu alebo hodnotenie spoločnosti potrebné len malé alebo žiadne kľúčové ukazovatele, pretože vedia, ako firma funguje, a to hlavne prostredníctvom ich každodennej aktívnej komunikácie.

Prieskumom medzi príslušnými podnikateľmi sa získal prvý dojem zo súčasného stavu hodnotenia výkonnosti v troch skúmaných cieľových skupinách.

Celkovo boli opýtaní podnikatelia väčšinou spokojní s hodnotením výkonnosti. Svoju aktívnu každodennú prácu vo svojej firme hodnotia ako najlepší indikátor úspechu ich firmy.

V druhej fáze projektu bol uskutočnený empirický prieskum [11]. Bol realizovaný študentmi UAS CAMPUS 02, so špecializáciou na účtovníctvo a kontroling a

v spolupráci so Žilinskou univerzitou (koordinácia pri tvorbe dotazníka) v čase apríl 2018 do november 2018.

Dotazníky boli zaslané všetkým spoločnostiam v období 25. septembra 2018 a 26. septembra 2018; boli zaslané 503 spoločnostiam prostredníctvom programu Rogator. Na dotazník úplne odpovedalo iba malé množstvo firiem. Z tohto dôvodu sa v októbri uskutočnilo ďalšie rozoslanie dotazníkov. Dodatočné expedovanie dotazníkov sa uskutočnilo v dňoch:

- 9. – 10. októbra 2018,
- 16. – 17. októbra 2018,
- 22. – 25. októbra 2018.

Jeden e-mail (dotazník) bol zaslaný 252 podnikateľom za deň. Okrem toho členovia projektu zaslali tiež dotazník vybraným firmám. V časopise Štajerská ekonomika bol uverejnený článok, ktorý informuje o výskume a žiada o aktívnu účasť podnikateľov na výskume. Bolo vyplnených a doručených celkom 127 dotazníkov, z ktorých niektoré boli z analýzy odstránené, pretože nespĺňali požiadavky. Nakoniec bolo možné vyhodnotiť 107 dotazníkov, ktoré splnili dané kritériá.

Štatistický súbor je prezentovaný počtom 3 783 malých a stredných podnikov v Štajersku. Náhodným výberom bola utvorená štatistická vzorka 252 podnikov v Štajersku. Tieto boli kontaktované on-line. Bolo získaných 107 vyplnených dotazníkov, ktorých zistenia sú uvedené ďalej.

Väčšina (55,1%) opýtaných firiem zamestnávala medzi 10 a 49 zamestnancami. 15,9 % firiem zamestnávalo medzi 50 a 99 ľuďmi. Ďalších 12,1 % tvorili malé podniky s jedným až deviatimi zamestnancami. 8,4 % opýtaných zamestnávalo medzi 100 a 149 ľuďmi. Nasleduje 8,4 %, ktorí v spoločnosti zamestnávajú 150 až 249 ľudí. V žiadnej zo skúmaných firiem nepresiahol počet zamestnancov 249 osôb, čo bolo pre vzorku vylučovacie kritérium.

Asi tretina opýtaných spoločností dosiahla obrat menej ako 2 milióny eur. Druhá najväčšia skupina generuje ročný obrat od 2 miliónov eur do 10 miliónov eur. 16,8 % účastníkov štúdie uviedlo, že dosiahli obrat od 10 miliónov do 50 miliónov eur. 2,8 % generovalo obrat viac ako 50 miliónov eur. Ďalších 15 % neposkytlo žiadne informácie o svojom obrate.

Pri identifikovaní vplyvu na hodnotenie výkonnosti boli zistené údaje (Slovensko – prezentuje Žilinský kraj a Rakúsko – Štajersko):

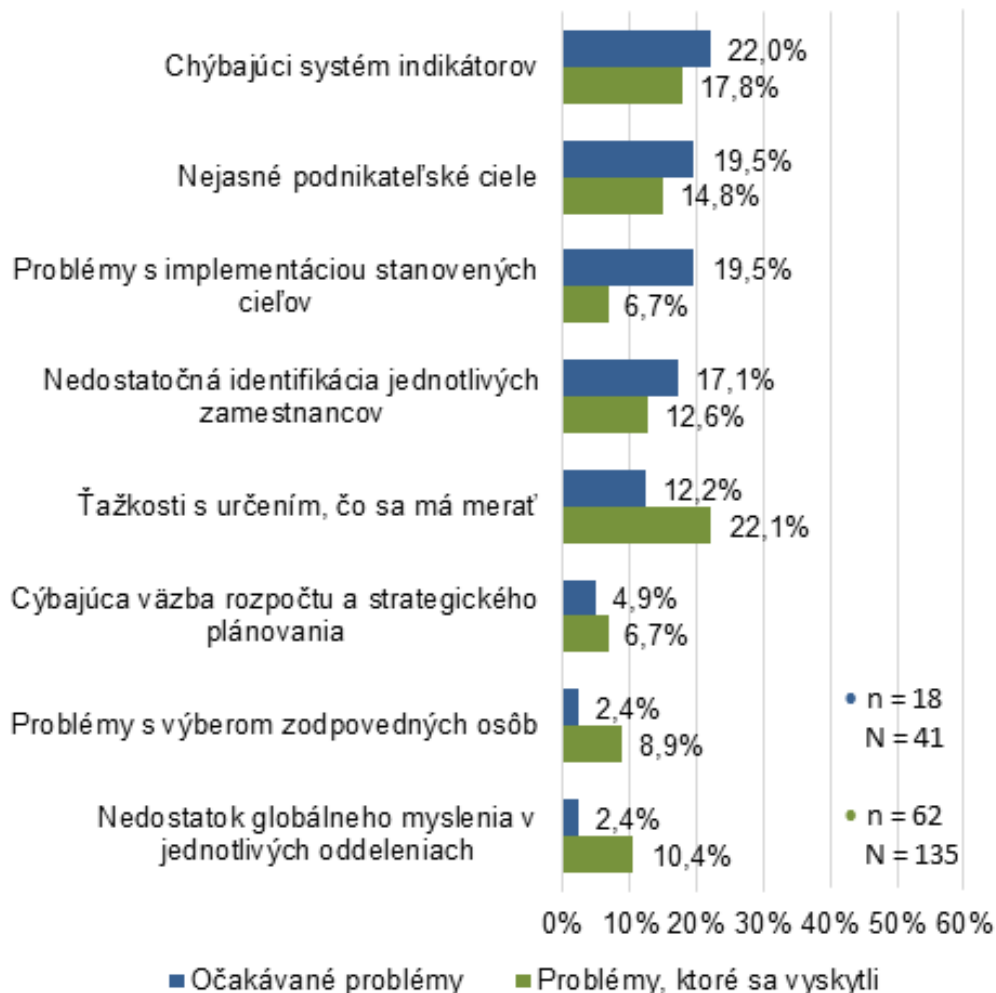
## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

Tab. 3.6 Významnosť jednotlivých činiteľov pre výkonnosť podniku

Činitele		veľmi dôležité	dôležité	podmieneč ne dôležité	málo významné	nevýznamné
Ekologické činitele	SK	21,43 %	20,24 %	34,52 %	15,48 %	8,33 %
	A	7,48 %	35,51 %	40,19 %	12,15 %	4,67 %
Činitele globalizácie	SK	8,33 %	13,10 %	43,45 %	17,86 %	17,26 %
	A	10,28 %	30,84 %	25,23 %	19,63 %	14,02 %
Politické činitele	SK	6,55 %	14,29 %	35,12 %	18,45 %	25,60 %
	A	14,02 %	24,30 %	28,97 %	25,23 %	7,48 %
Ekonomické činitele	SK	8,93 %	23,81 %	46,43 %	10,71 %	10,12 %
	A	15,89 %	45,79 %	26,17 %	9,35 %	2,80 %
Právne činitele	SK	17,86 %	23,21 %	41,07 %	11,90 %	5,95 %
	A	17,76 %	32,71 %	35,51 %	11,21 %	2,80 %
Sociálne činitele	SK	24,40 %	30,36 %	32,74 %	7,14 %	5,36 %
	A	17,76 %	33,64 %	30,84 %	15,89 %	1,87 %
Výrobné činitele, plánovanie a prevádzkový manažment	SK	29,76 %	21,43 %	28,57 %	4,17 %	16,07 %
	A	23,36 %	36,45 %	22,43 %	10,28 %	7,48 %
Marketing a prevádzkové činitele	SK	20,83 %	33,93 %	33,93 %	6,55 %	4,76 %
	A	28,04 %	38,32 %	22,43 %	6,54 %	4,67 %
Technické činitele	SK	20,24 %	35,12 %	26,79 %	9,52 %	8,33 %
	A	32,71 %	34,58 %	17,76 %	13,08 %	1,87 %
Činitele ľudských zdrojov	SK	36,90 %	28,57 %	24,40 %	5,36 %	4,76 %
	A	57,94 %	25,23 %	11,21 %	3,74 %	1,87 %

Najvýraznejšie diferencie v získaných výsledkoch boli v položke Ekologické činitele (prekvapujúco vysoká preferencia slovenských MSP) a Činitele ľudských zdrojov. Pri ostatných činiteľoch bez ohľadu na krajinu je ich vplyv približne rovnaký.

Vo fáze implementácie riadenia výkonnosti podniku boli identifikované problémy rakúskymi MSP nasledovné – vid' obr. 3.1:



Obr.. 3.1 Problémy implementácie hodnotenia výkonnosti podniku – z pohľadu rakúskych MSP

Do prieskumu boli zapojené spoločnosti z maloobchodu, služieb a výroby s maximálnym počtom 249 zamestnancov pomocou online dotazníka.

- 57,9 % zo 107 spoločností zúčastnených na prieskume uviedlo, že používa systém riadenia výkonnosti,
- 9 spoločností plánuje zaviesť riadenie výkonnosti v nasledujúcich 3 rokoch, alebo od 4 do 5 rokov,
- najdôležitejšie kľúčové ukazovatele pre meranie výkonnosti sú údaje o úspechu, likvidite, zákazníkoch, zamestnancoch a ziskovosti.
- v 40 firmách je za implementáciu riadenia výkonnosti zodpovedný manažment, v 25 spoločnostiach útvár kontrolingu,

## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

- pri zavádzaní systému riadenia výkonnosti predstavuje problémy operacionalizácia podnikových oblastí, chýbajúci systém ukazovateľov a nejasné podnikové ciele,
- komunikácia vo firmách je podporovaná otvoreným riešením kritických tém, pravidelným hodnotením zamestnancov, firemnými akciami a využívaním sociálnych médií,
- najdôležitejšie opatrenia na zlepšenie podnikovej kultúry sú hodnotenie zamestnancov, motivácia zamestnancov a uvedenie príkladu požadovaného správania.
- 96,8 % zo 62 spoločností s riadením výkonnosti by odmenilo zamestnancov, ktorí sú priamo zodpovední za zvýšenie výkonnosti spoločnosti,
- zavedením systému riadenia výkonnosti firmy predovšetkým dúfajú, že zlepšia svoje strategické plánovanie a finančnú situáciu, zvýšia tržby, spokojnosť zákazníkov a zlepšia komunikáciu v rámci spoločnosti,
- 27 firiem nechce zaviesť systém riadenia výkonnosti z rôznych dôvodov, napríklad z dôvodu nedostatku odborných znalostí alebo nedostatku času,
- firmy, ktoré chcú zaviesť systém riadenia výkonnosti, by chceli podporu od úvodného konceptu, možností ďalšieho vzdelávania s prípadovými štúdiami a užívateľsky prívetivým softvérom.

Holistický pohľad si vyžaduje posúdenie interných a externých faktorov, ktoré majú vplyv na výkonnosť podniku. Na tento účel bola podnikom položená otázka o ich hodnotení rôznych interných a externých faktorov z hľadiska ich vplyvu na výkonnosť firmy.

Tab. 3.7 Posúdenie vplyvu vonkajších a vnútorných faktorov na výkonnosť spoločnosti

Región	Faktor	Veľmi dôležitý/dôležitý	Podmienečne dôležitý	Menej významný/nevýznamný
Slovensko región Žilina	Počet	10	10	10
	Suma	4,394	3,47	2,136
	Priemer	0,439	0,347	0,214
	Rozptyl	0,023	0,0052	0,0115
Rakúsko región Štajersko	Počet	10	10	10
	Suma	5,627	2,607	1,766
	Priemer	0,563	0,261	0,177
	Rozptyl	0,0198	0,0071	0,008

V štajerskom regióne v Rakúsku ( $n = 107$ ) sa personálne, technické a marketingové a obchodné faktory z interného hľadiska a ekonomické faktory z vonkajšieho hľadiska považujú za faktory ovplyvňujúce výkonnosť spoločnosti.

V žilinskom regióne na Slovensku ( $n = 168$ ) sa personálne, technické a marketingové faktory z interného hľadiska a sociálne faktory z vonkajšieho hľadiska považujú za faktory ovplyvňujúce výkonnosť spoločnosti.

Výsledky ukazujú, že vo vnútorných faktoroch existuje veľká podobnosť, zatiaľ čo existujú zjavné rozdiely vo vplyve vonkajších faktorov na úspech spoločnosti. Na štatistické vyhodnotenie sa preto v programe Microsoft Excel používa dvojfaktorová ANOVA s replikáciou. Aplikácia priniesla nasledujúce výsledky (viď tab. 3.8).

Tab. 3.8 Dvojfaktorový model ANOVA s opakovaním

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-Value	F-crit
Vzorka	2,2E-16	1	2E-16	2E-14	1	4,01954
Stĺpce	0,96213	2	0,4811	38,73	3,69E-11	3,16825
Interakcia	0,1201	2	0,06	4,835	0,011708	3,16825

Z výsledku možno odvodiť, že hodnota  $F > F\text{-crit}$  a  $p\text{-value}$  je menšia ako 0,05 (pozri Interakcia). Hypotéza rovnakého priemeru pre každú vzorku bude zamietnutá. Záver je, že variabilita vybraných opatrení v Rakúsku (Štajersko) a na Slovensku (žilinský región) sa líši. Opatrenia sa preto musia zväziť na základe konkrétnej krajiny.

### 3.4.2 Výskum a interpretácia výsledkov – Žilinský región v

Súčasťou riešenia grantovej úlohy SK-AT-2017-0003 Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov v SR a Rakúsku boli dve dotazníkové zisťovania zamerané na uplatňovanie hodnotenia výkonnosti v slovenských podnikoch. Pri začlenení podnikov do veľkostnej kategórie (mikro-, malý a stredný podnik) boli použité odporúčania Európskej komisie z roku 2015, podľa ktorých je primárnym kritériom počet zamestnancov (MSP zamestnávajú menej ako 250 osôb: mikropodniky 0 – 9, malé podniky 10 – 49 a stredné podniky 50 – 249) a ďalšie dve kritériá, ročný obrat a ročná súvaha, sú iba doplnkovými kritériami.

### Prvá fáza prieskumu

Prvé dotazníkové zisťovanie bolo realizované v období od februára 2018 do mája 2018. Cieľom bolo získanie informácií o tom, do akej miery sa hodnotenie výkonnosti dostalo do povedomia slovenských malých a stredných podnikov. Na tento účel bol oslovených 163 podnikateľských subjektov rôznych veľkostných kategórií z celého územia Slovenskej republiky.

Pre prieskum boli sformulované hypotézy:

- H1 Malé percento mikro, malých a stredných podnikov v SR uplatňuje hodnotenie výkonnosti ako súčasť manažérskeho procesu podniku.
- H2 Aplikácia hodnotenia výkonnosti nie je v slovenských mikro, malých a stredných podnikoch zabezpečená: organizačne, komunikačne a personálne.
- H3 Čím je podnik menší, tým aj klesajú dôvody pre spracovanie hodnotenia výkonnosti; najmenej dôvodov na spracovanie výkonnosti je v mikropodnikoch.

Dotazník bol rozdelený na tri časti. Prvá charakterizovala podnik, jeho veľkosť, vlastnícku formu, odvetvie činnosti a ďalšie kritériá. Druhá bola zameraná na konkrétne otázky z oblasti hodnotenia výkonnosti a v poslednej boli respondenti požiadaní, aby priradili dôležitosť jednotlivým faktorom konkurencieschopnosti a podnikovej výkonnosti. Štruktúra oslovených respondentov je uvedená v tab. 3.9.

Tab. 3.9 Štruktúra respondentov

Pozícia v podniku	Typ podniku podľa veľkosti			Celkom	
	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik	Počet	%
Vrcholový manažment	72	19	3	94	57,67
Stredný manažment	6	6	9	21	12,88
Nižší manažment	10	8	3	21	12,88
Účtovník, ekonóm	1	10	2	13	7,98
Ostatní zamestnanci	2	8	4	14	8,59
Celkom	91	51	21	163	100

Všetci respondenti boli z podnikov zamestnávajúcich menej ako 250 zamestnancov, z toho 91 (55,8 %) pôsobí v mikropodnikoch, 51 (31,3 %) v malých podnikoch a 21 (12,9 %) v stredných podnikoch. Najväčšia časť respondentov pracuje na manažérskej pozícii (83,44 %), pričom v rámci vrcholového manažmentu majú veľký podiel majitelia a konatelia podnikov. Do skupiny stredných manažérov boli



zaradené pozície: manažér kvality, projektový manažér, vedúci finančného odboru, výrobný riaditeľ či ekonomický riaditeľ. Ako nižší manažment boli chápané pozície: vedúci predajne, prevádzkar, office manažér. Medzi ostatnými zamestnancami je možné nájsť administratívnych pracovníkov, obchodného zástupcu, technikov či špecialistov (napr. BOZP či kvality).

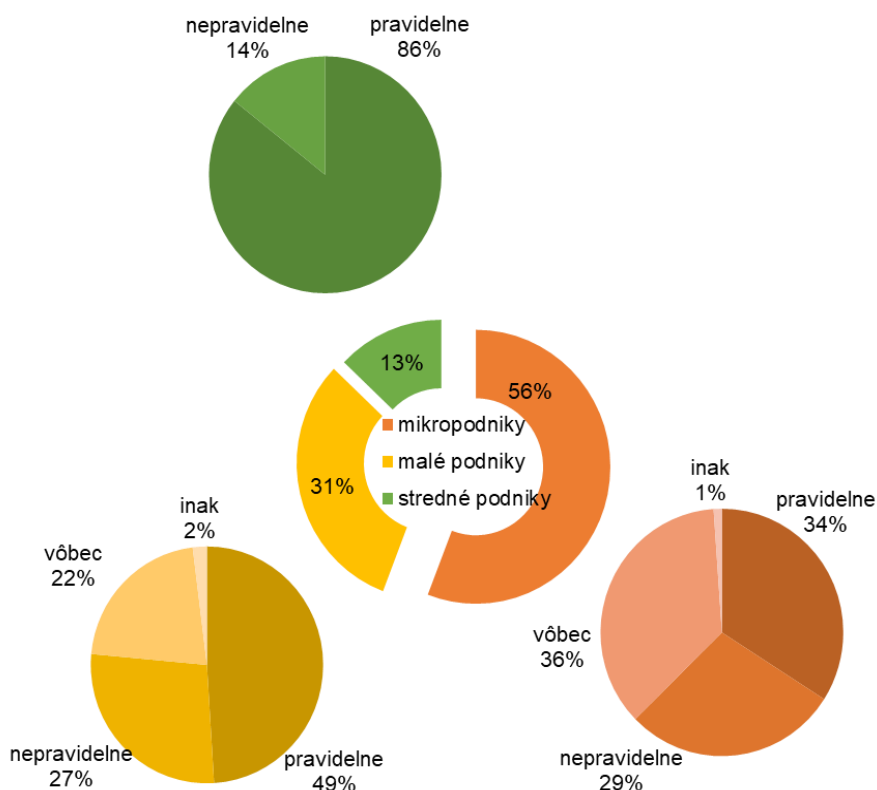
Väčšina podnikov, v ktorých sa zisťovanie uskutočnilo, je výhradne v slovenskom vlastníctve (152 podnikov), 4 sú súčasťou nadnárodnej korporácie a 7 podnikov má zahraničného investora. Najčastejší výskyt v skúmanej vzorke majú podniky zaoberajúce sa veľkoobchodom a maloobchodom; opravou motorových vozidiel a motocyklov (33 podnikov), priemyselné podniky (30 podnikov) a podniky pôsobiace v stavebníctve (27 podnikov).

V rámci prvej časti prieskumu bola položená otázka: Akú dôležitosť prikladáte jednotlivým záujmovým skupinám v podniku (stakeholders)? Respondenti každej zo siedmich možností priradili dôležitosť, ktorá bola ohodnotená od 1 (najnižšia dôležitosť) až 5 (najvyššia dôležitosť).

Ako najvýznamnejšie skupiny, s dôležitosťou 4 a 5, boli vyhodnotené: zákazníci (v 91 % podnikov), vlastníci (v 80 % podnikov) a zamestnanci (v 74 % podnikov). Za najmenej dôležitých, s hodnotením 1 a 2, považujú respondenti veriteľov (len 39 % z podnikov). Za najdôležitejšie kritériá pri hodnotení významnosti stakeholderov respondenti považujú schopnosť (silu) stakeholderov ovplyvniť chod podniku, legitimitu ich vzťahov a naliehavosť ich požiadaviek (31 podnikov), aktuálne strategické ciele podniku (26 podnikov) a kombináciu týchto dvoch kritérií (23 podnikov). Je však potrebné zmieniť, že až 20 podnikov sa rozhodovalo intuitívne a 23 podnikov vplyv stakeholderov nevyhodnocuje.

V druhej časti prieskumu boli podnikom položené otázky týkajúce sa hodnotenia výkonnosti. V prvej otázke sa respondenti mali vyjadriť, či vykonávajú hodnotenie výkonnosti podniku a ak áno, tak v akej frekvencii.

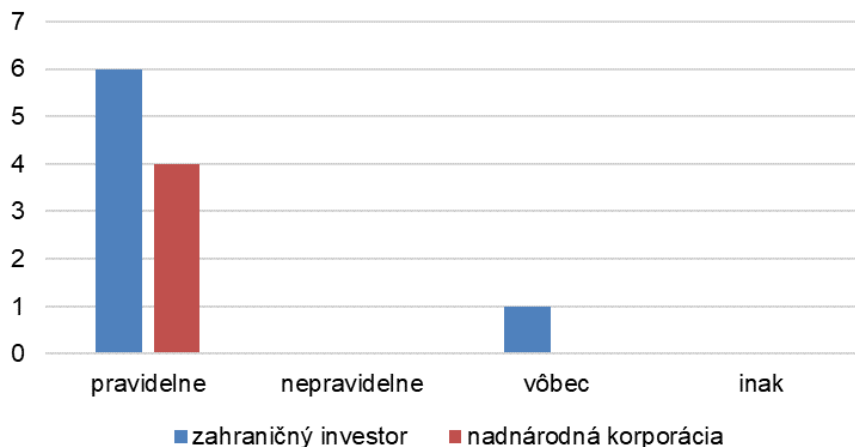
Z celkového počtu podnikov až 74 podnikov (45,4 %) vykonáva hodnotenie výkonnosti pravidelne, 43 podnikov (26,4 %) vykonáva hodnotenie výkonnosti nepravidelne a 2 podniky vykonávajú hodnotenie inak (1,2 %). Možno teda konštatovať, že 73 %, t. j. 119 podnikov vykonáva hodnotenie svojej výkonnosti. Zvyšných 27 % (44 podnikov) nevykonáva hodnotenie výkonnosti vôbec. Zaujímavé je aj vyhodnotenie týchto odpovedí v súvislosti s veľkosťou podniku, ktoré je možné vidieť na obrázku 3.2 na nasledujúcej strane.



Obr. 3.2 Frekvencia hodnotenia výkonnosti podľa veľkosti podniku

V strede obrázka 3.2 je uvedená štruktúra podnikov z hľadiska ich veľkosti. Ostatné grafy vyjadrujú frekvenciu hodnotenia výkonnosti v jednotlivých veľkostných kategóriách podnikov, pričom základná farba bočných grafov zodpovedá legende použitej pre veľkostnú kategóriu podniku uvedenú v strede obrázka. Z obrázku je možné vidieť, že pravidelne vykonáva hodnotenie 86 % stredných podnikov (zelený graf), 49 % malých podnikov (žltý graf) a len 34 % mikropodnikov (oranžový graf). Z vyššie uvádzaných 44 podnikov, ktoré nevykonávajú hodnotenie vôbec, je až 33 mikropodnikov a ostatné sú malé podniky. Na základe odpovedí na túto otázku nie je možné potvrdiť hypotézu H1, podľa ktorej sa predpokladalo, že hodnotenie výkonnosti sa v MSP uskutočňuje len zriedka.

Aj keď na Slovensku sa hodnotenie výkonnosti využíva len pomerne krátke obdobie, v zahraničí je časťou manažmentu podniku už od 80. rokov minulého storočia. Preto existuje predpoklad, že to tak bude aj v slovenských podnikoch, ktoré sú súčasťou nadnárodnej korporácie alebo majú zahraničného investora. Podniky so zahraničnou účasťou boli vyňaté zo vzorky a frekvencia uskutočňovania hodnotenia výkonnosti v nich bola skúmaná samostatne.



Obr. 3.3 Frekvencia hodnotenia výkonnosti podnikov zo zahraničnou účasťou

Ako ukazuje obrázok 3.3, z jedenástich podnikov so zahraničnou účasťou až 10 uplatňuje hodnotenie výkonnosti podniku. Ide síce o malú vzorku podnikov, ale predpoklad uvedený na predchádzajúcej strane je možné považovať za potvrdený.

Ďalšie otázky boli rozdelené do dvoch skupín. Prvá bola určená len podnikom, ktoré vykonávajú hodnotenie výkonnosti. Najpočetnejšou odpoveďou na otázku, od kedy vykonávajú podniky hodnotenie výkonnosti bolo „od roku 2010“. Najdlhšie vykonávajú hodnotenie výkonnosti 4 podniky, z toho len jeden zo zahraničnou účasťou, a to od roku 1993. Najviac, 45 podnikov (38 %) pri ňom využíva bežne dostupnú programovú podporu MS Excel, 35 podnikov (30 %) využíva konkrétny, bližšie nešpecifikovaný softvér a 38 podnikov (32 %) 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 zo 119 podnikov, ktoré uviedli, že vykonávajú hodnotenie výkonnosti nepravidelne alebo inak, nezadali žiadny nástroj na hodnotenie výkonnosti.

Na otázku, či je za spracovanie hodnotenia výkonnosti určený zodpovedný pracovník, odpovedalo len 116 podnikov. Z týchto podnikov má na hodnotenie výkonnosti podniku vyčleneného pracovníka 74 podnikov, z toho 34 mikropodnikov, 23 malých podnikov a 17 stredných podnikov. Toto je možné považovať za pomerne prekvapivý výsledok, pretože v malých, ale predovšetkým v mikropodnikoch je obvyklé kumulovať viaceré povinnosti a funkcie na jediného pracovníka.

Z tohto dôvodu bol skúmaný aj vzťah medzi frekvenciou vykonávania hodnotenia výkonnosti, veľkosťou podniku a tým, či má podnik na túto činnosť vyčleneného zamestnanca. Výsledky sú uvedené v tabuľke 3.10:

Tab. 3.10 Štruktúra podnikov z hľadiska veľkosti, pravidelnosti uskutočňovania hodnotenia výkonnosti a zamestnáváním zamestnanca zodpovedného za hodnotenie výkonnosti

	<b>Mikro- podniky</b>	<b>Malé podniky</b>	<b>Stredné podniky</b>	<b>Celkom</b>
<b>Pravidelne celkom</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>73</b>
pravidelne - zodpovedný pracovník	24	18	16	58
pravidelne - bez zodpovedného pracovníka	7	7	1	15
<b>Nepravidelne celkom</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>42</b>
nepravidelne - zodpovedný pracovník	9	5	1	15
nepravidelne - bez zodpovedného pracovníka	17	8	2	27
<b>Inak celkom</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
inak - zodpovedný pracovník	1	0	0	1
inak - bez zodpovedného pracovníka	0	0	0	0

Z tabuľky 3.10 je možné vidieť, že samostatného pracovníka zodpovedného za hodnotenie výkonnosti zamestnávajú prevažne podniky, kde sa táto aktivita uskutočňuje pravidelne. Konkrétne je to v 58 podnikoch zo 116, čo je viac ako v 50 percentách podnikov. Znova je tu však možné pozorovať prekvapivý výsledok v mikropodnikoch, kde pomer podnikov zamestnávajúcich zodpovedného pracovníka pri pravidelnej a inej realizácii hodnotenia výkonnosti (nepravidelne a inak) je takmer 1 : 1. Pri týchto výsledkoch je možné predpokladať, že otázka nebola správne pochopená. Na základe údajov uvádzaných v obrázkoch 1 a 2 a v tabuľke 2 je možné skonštatovať, že hypotéza H3 bola zamietnutá.

Ako doplnkovú k týmto otázkam je možné chápať otázku, či každý líniový vedúci vykonáva hodnotenie v rámci pridelených úloh svojho oddelenia/odboru. Zaznamenaných bolo 60 kladných a 59 záporných odpovedí. Z uvedeného vyplýva približná rovnosť počtu líniových vedúcich, ktorí vykonávajú, resp. nevykonávajú hodnotenie výkonnosti.

Respondenti boli požiadaní, aby uviedli hodnotu vnímanej dôležitosti vybraných položiek hodnotenia výkonnosti. Na výber mali: finančné ukazovatele, prevádzkové ukazovatele, ukazovatele finančnej štruktúry a solventnosti, investičné ukazovatele, ukazovatele cash-flow, marketingové ukazovatele a makroekonomické ukazovatele. Každú položku hodnotili samostatne priradením bodov od 1 do 5, pričom 1 bod znamenal najnižšiu dôležitosť a 5 bodov najvyššiu dôležitosť. Na otázku odpovedalo 119 respondentov. Analýza výsledkov bola vykonaná bez ohľadu na veľkostnú kategóriu podniku a jej výstupy sú zhrnuté v tabuľke 3.11.

Tab. 3.11 Dôležitosť položiek hodnotenia výkonnosti pre podniky posudzujúce výkonnosť

Položka hodnotenia	Prisúdená dôležitosť		
	Málo dôležitá (1–2)	Priemerná (3)	Dôležitá (4–5)
Finančné ukazovatele	4	8	106
Prevádzkové ukazovatele	4	20	93
Ukazovatele finančnej štruktúry a solventnosti	11	21	85
Investičné ukazovatele	20	34	64
Ukazovatele cash-flow	18	30	69
Marketingové ukazovatele	19	46	52
Makroekonomické ukazovatele	22	53	42

Finančné ukazovatele, prevádzkové ukazovatele a ukazovatele finančnej štruktúry a solventnosti sú dôležité pre viac ako 2/3 podnikov. Investičné ukazovatele a ukazovatele cash-flow považuje za dôležité viac ako polovica opýtaných. Najmenej respondentov považuje za dôležité marketingové a makroekonomické ukazovatele, tie sú však pre ne priemerne dôležité.

Ďalšie otázky, určené podnikom vykonávajúcim hodnotenie výkonnosti, boli zamerané na zistenie využívania výstupov z hodnotenia výkonnosti, tzn. na efektívnosť tejto činnosti. Z celkového počtu 118 podnikov viac ako polovica (64 podnikov) prerokúva výstupy pravidelne, 48 podnikov nepravidelne a 6 podnikov vôbec. Tento výsledok je možné považovať za nedostačujúci, pretože každé hodnotenie, ktoré sa uskutočňuje pro forma, predstavuje len vynakladanie finančných prostriedkov bez požadovaného efektu na zefektívnenie činnosti podniku.

Na otázku, akým spôsobom je hodnotenie výkonnosti prezentované, odpovedalo len 116 respondentov. Z nich 55 % uviedlo, že hodnotenie výkonnosti sa v podniku prezentuje bez tlačového výstupu, ale s poznaním skutočného stavu, tlačový výstup vo vopred dohodnutom formáte uprednostňuje 34 % podnikov a 11 % podnikov neprezentuje výsledky a nezisťuje ani ďalšie informácie o výkonnosti.

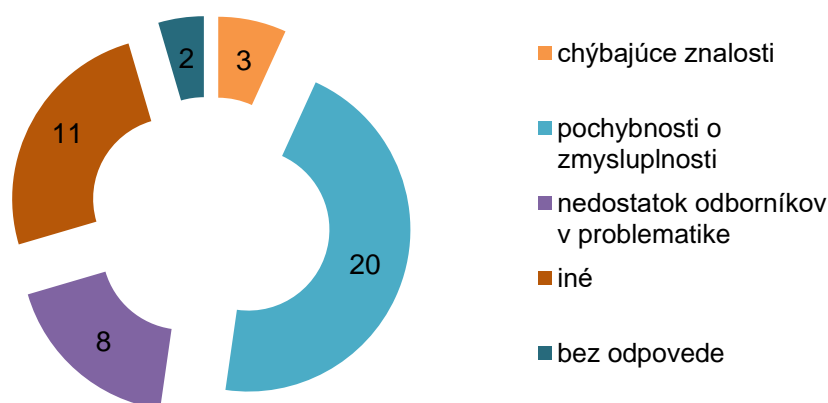
Za veľmi dôležité je možné považovať odpovede respondentov, ktoré zovšeobecňujú ich skúsenosti s implementáciou hodnotenia výkonnosti.



Obr. 3.4 Najväčšie problémy pri implementácii systému hodnotenia

Ako vidieť z obrázku 3.4, takmer 50 % respondentov identifikovalo najväčšie problémy v určení záväzných úloh vyplývajúcich z hodnotenia, viac ako 32 % respondentov vidí problém v stanovení obsahu hodnotenia a približne 17 % v určení kompetencií.

Respondentom, ktorí uviedli, že hodnotenie výkonnosti nevykonávajú vôbec, bola určená otázka zameraná na zistenie dôvodov, prečo hodnotenie výkonnosti nevykonávajú. Zo 44 respondentov na otázku odpovedalo len 42. Ich odpovede sú uvedené v obrázku 3.5.



Obr.3.5 Dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti v podnikoch

Najčastejším dôvodom, ktorý respondenti uviedli, sú pochybnosti o zmysluplnosti hodnotenia výkonnosti podniku, ale za významnú je možné

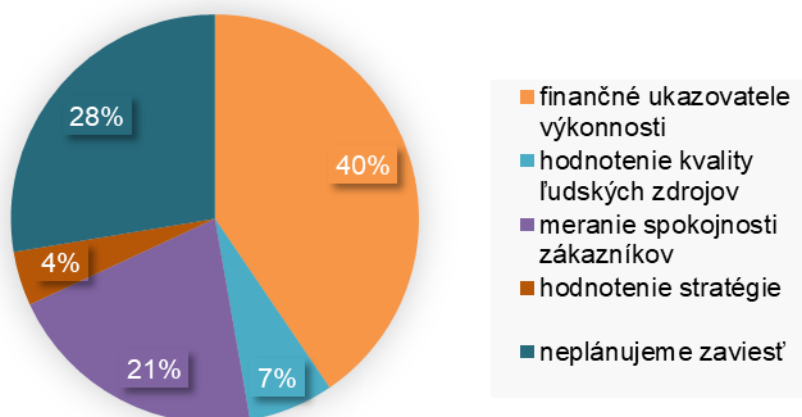
považovať aj odpoveď chýbajúce znalosti. Z pohľadu vyhodnotenia hypotézy H3 je zaujímavé rozloženie odpovedí z hľadiska veľkostnej kategórie podniku uvedené v tabuľke 3.12.

Tab. 3.12 Dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti v podnikoch

Dôvod nevykonávania	Kategória podniku			Celkom
	Mikro-podniky	Malé podniky	Stredné podniky	
Chýbajúce znalosti	2	1	0	3
Pochybnosti o zmysluplnosti	18	2	0	20
Nedostatok odborníkov	4	4	0	8
Iné	8	3	0	11
Celkom	32	10	0	42

Tak, ako sa očakávalo, väčšina respondentov bola z mikropodnikov, kde je aj najvyšší podiel odpovede „pochybnosti o zmysluplnosti“. Môže to byť spôsobené chýbajúcimi poznatkami konateľov, ktorí z tohto dôvodu považujú hodnotenie výkonnosti len za ďalšiu časovú, príp. finančnú záťaž. Hypotéza H3 bola prijatá.

Posledná otázka, v druhej časti dotazníka, bola určená všetkým respondentom a venovaná plánom podnikov v oblasti hodnotenia výkonnosti. Podniky si mohli vybrať skupinu ukazovateľov, ktorá bude pre nich v budúcnosti dominantná. Na otázku odpovedalo všetkých 163 podnikov a pomer odpovedí je znázornený na obrázku 3.6:



Obr. 3.6 Hodnotenie výkonnosti v budúcnosti a oblasti hodnotenia

Zo 163 odpovedí 66 respondentov (40,49 %) plánuje v rámci hodnotenia výkonnosti sledovať a vyhodnocovať finančné ukazovatele výkonnosti a 34 podnikov (20,86 %) merať spokojnosť zákazníkov. Výrazný je aj podiel podnikov, ktoré

neplánujú implementovať hodnotenie výkonnosti v podniku (45; 27,6 %). Tento podiel je takmer totožný s počtom podnikov (44; 27 %), ktoré uviedli, že v súčasnosti nevykonávajú hodnotenie výkonnosti podniku vôbec.

V poslednej časti dotazníkového zisťovania boli respondenti požiadaní 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. Súhrn ich odpovedí je uvedený v tabuľke 3.13.

Tab. 3.13 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	46	93
Marketingové a distribučné faktory	19	56	88
Výrobné faktory, plánovanie a riadenie výroby	32	47	84
Faktory ľudských zdrojov	17	39	107
Technologické faktory	29	42	92
Ekologické faktory	38	56	69
Sociálne faktory vplývajúce na kúpyschopnosť dopytu	21	53	88
Makroekonomické faktory	34	75	54
Politické faktory a stabilita	72	57	34
Legislatívne faktory	29	67	67
Globalizačné faktory	58	70	35

Na otázku reagovalo všetkých 163 podnikov. Za najdôležitejší faktor považuje väčšina podnikov (107 podnikov, 65,64 %) ľudské zdroje. Ďalšími dôležitými zdrojmi sú inovačná schopnosť a technologický rozvoj (93 podnikov, 57,06 %) a technologické faktory (92 podnikov, 56,44 %). Zaujímavé je porovnanie výsledkov z tabuľky 3.11 a 3.13. Zatiaľ čo v tabuľke 3.11 boli marketingové ukazovatele považované za dôležité len pre približne 45 % podnikov, v tabuľke 3.13 patria marketingové a distribučné faktory medzi dôležité pre 54 % podnikov. Môže to byť spôsobené skutočnosťou, že v tabuľke 3.13 sú zahrnuté aj odpovede tých podnikov, ktoré nevykonávajú hodnotenie výkonnosti vôbec.

V ďalšej podkapitole sú interpretované výsledky druhého dotazníkového zisťovania, pri ktorom boli oslovení len reprezentanti podnikov zodpovedajúci za manažérsku a ekonomickú stránku podnikateľskej činnosti.



### Druhá fáza prieskumu

Druhé dotazníkové zisťovanie bolo realizované v období február 2019 – máj 2019 s cieľom identifikovať hlavné problémy so zavádzaním hodnotenia výkonnosti v malých a stredných podnikoch a vzťahov medzi hodnotením výkonnosti a inými podnikovými faktormi. Zisťovanie sa uskutočnilo prevažne priamym osobným kontaktom s majiteľmi a manažérmi 169 podnikov na území žilinského a trencianskeho kraja. Dotazník bol zostavený tak, aby bolo možné identifikovať motiváciu majiteľov/manažérov, prekážky, obmedzenia a prístupy mikro-, malých a stredných podnikov pri zavádzaní ako aj využívaní systému hodnotenia výkonnosti. Na základe plánovaného adresného oslovenia respondentov boli vypracované 4 verzie dotazníkov. Prvá bola určená podnikom, ktoré nemajú implementovaný systém hodnotenia výkonnosti. Druhá bola určená podnikom, ktoré nemajú implementovaný systém hodnotenia výkonnosti, ale plánujú ho zaviesť do 1 roka. Tretia verzia oslovovala podniky, ktoré už implementovali systém hodnotenia výkonnosti a prevádzkujú ho. Posledná verzia bola vypracovaná pre podniky, ktoré mali v minulosti implementovaný systém hodnotenia výkonnosti, ale v súčasnosti ho už nevyužívajú.

Pre výskum boli sformulované hypotézy:

- H1 Existuje závislosť medzi veľkosťou podniku a implementovaním systému hodnotenia výkonnosti.
- H2 Podnikateľské subjekty, ktoré majú spracovaný strategický plán, využívajú aj systém hodnotenia výkonnosti.
- H3 Existuje vzťah medzi veľkosťou podniku, spracovávaním strategického plánu a zavedením systému hodnotenia výkonnosti.

Dotazník bol rozdelený na dve časti. Prvá charakterizovala podnik na základe kvantitatívnych veľkostných kritérií a regiónu. Druhá bola zameraná na konkrétne otázky z oblasti hodnotenia výkonnosti podniku súvisiace s uvedenými hypotézami.

Ako už bolo povedané, oslovení boli len manažéri a majitelia podnikov, konkrétne v pomere 20,71 % manažérov a 79,29 % vlastníkov podnikov.

Tak, ako bolo uvedené na začiatku kapitoly, aj pri druhom dotazníkovom zisťovaní bol ako prioritné veľkostné kritérium použitý počet zamestnancov. Podľa tohto kritéria patrilo medzi mikropodniky 90 podnikov (53,25 %), medzi malé podniky 58 podnikov (34,32 %) a medzi stredné podniky len 21 podnikov (12,43 %). Geografické rozloženie podnikov bolo do všetkých ôsmich samosprávnych krajov na Slovensku.

## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

V druhej časti dotazníkového zisťovania boli respondentom položené otázky zaoberajúce sa hodnotením výkonnosti.

Ako východisková bola položená otázka týkajúca sa implementovania systému hodnotenia výkonnosti. Na základe odpovede bola vybratá jedna zo 4 verzií dotazníka (spomínané na predchádzajúcej strane) a vyhodnotená hypotéza H1. Súhrn odpovedí je uvedený v tabuľke 3.14.

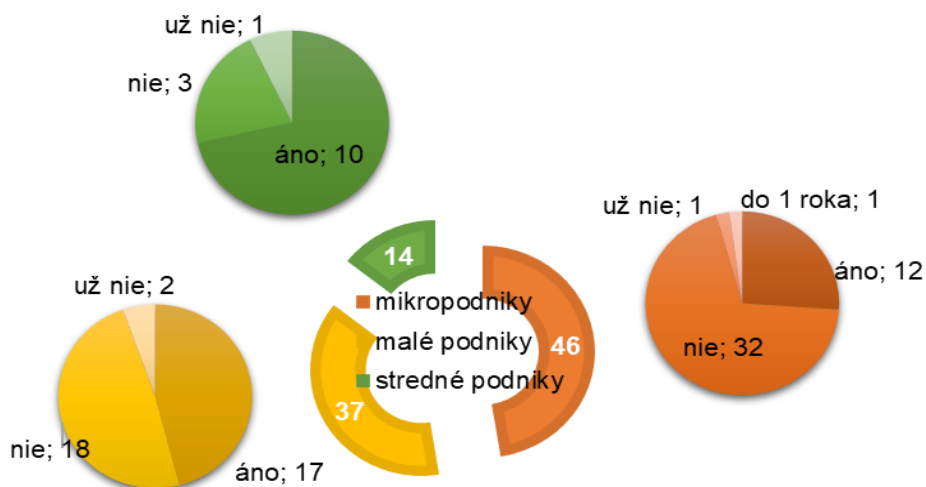
Tab. 3.14 Rozdelenie podnikov z hľadiska ich veľkosti a využívania systému hodnotenia výkonnosti podniku

Otázka	Máte zavedený systém hodnotenia výkonnosti podniku?									
	áno		nie		do 1 roka		už nie		celkom	
	[ks]	[%]	[ks]	[%]	[ks]	[%]	[ks]	[%]	[ks]	[%]
Mikropodniky	13	7,69	75	44,38	1	0,59	1	0,59	90	53,25
Malé podniky	19	11,24	37	21,89	0	0,00	2	1,18	58	34,32
Stredné podniky	10	5,92	8	4,73	0	0,00	3	1,78	21	12,43
Celkom	42	24,85	120	71,01	1	0,59	6	3,55	169	100
Chi-kvadrát test	p = 0,003									
Cramerovo V	0,263									

Implementácia systému hodnotenia výkonnosti vyžaduje prístup k zdrojom: finančným, materiálnym, ľudským, know-how a iným. Je viac než pravdepodobné, že v mikro-, malých a stredných podnikoch bude nedostatok týchto zdrojov. Z tabuľky vyplýva, že viac ako 70 % podnikov nemá zavedený systém hodnotenia výkonnosti podniku. Ak by sa do úvahy brala len odpoveď na túto otázku, tak by sa zistilo, že z celkového počtu podnikov, ktoré majú zavedený systém hodnotenia výkonnosti podniku, je tento systém najpoužívanejší v malých podnikoch (19 podnikov z celkového počtu 42). Pri relatívnom zisťovaní, tzn. pri uplatnení početnosti v rámci každej veľkostnej kategórie, je ale možné konštatovať, že systém hodnotenia výkonnosti podniku využíva 14,44 % mikropodnikov (13 z 90), 32,76 % malých podnikov (19 z 58) a 47,62 % stredných podnikov (10 z 21). Na základe týchto čísel a na základe uskutočnených testov je možné hypotézu H1 potvrdiť.

Pri stanovení hypotézy H2 sa predpokladalo, že podniky, ktoré plánujú svoju dlhodobú budúcnosť v rámci strategických plánov, budú systém hodnotenia výkonnosti podniku využívať pri kontrole dosahovania stanovených podnikateľských cieľov. Preto respondentom bola položená otázka, či majú v podniku spracovaný strategický plán. Z celkového počtu 169 respondentov 97 odpovedalo kladne a 72 záporne. To znamená, že až 42,60 % podnikov nemá žiadny strategický plán, čo môže mať za následok problémy s formulovaním kľúčových podnikových procesov. To sa týka aj nejasných cieľov podniku a problémov s implementáciou stanovených cieľov.

Následne boli porovnané odpovede respondentov s existujúcim strategickým plánom s odpoveďami na otázku, či majú zavedený systém hodnotenia výkonnosti. Výsledky tohto porovnania sú znázornené na obrázku 3.7.



Obr. 3.7 Vzťah strategického plánovania a implementácie systému hodnotenia výkonnosti podľa veľkostnej kategórie podniku

Prostredný prstenec v obrázku 3.7 zobrazuje, koľko podnikov má spracovaný strategický plán. Obvodové koláčové grafy vyjadrujú, koľko mikropodnikov (oranžový graf), malých podnikov (žltý graf) a stredných podnikov (zelený graf) má (odpoveď áno), chce zaviesť (odpoveď do 1 roka), malo (odpoveď už nie) a nemá záujem (odpoveď nie) o systém hodnotenia výkonnosti. Z obrázku 6 vidieť, že len 39 podnikov (40,21 %), ktoré strategicky plánujú, súčasne hodnotia aj svoju výkonnosť. Z celkového počtu 169 podnikov vykonáva súčasne hodnotenie výkonnosti a strategické plánovanie len 23,08 % podnikov. Výsledky chí-kvadrát testu ( $p = 0,000$ ) preukázali významný vzťah medzi podnikmi so strategickým plánom a implementáciou systému hodnotenia výkonnosti (Cramerovo V je 0,383). Je možné konštatovať, že hypotéza H2 o vzťahu medzi mikro-, malými a strednými podnikmi so strategickým plánom a implementovaným systémom hodnotenia výkonnosti sa potvrdila. Tento výsledok nadväzuje na prácu Glaister a kol. [12], Hernaus a kol. [13], Pekkola a kol. [14], Tuček [15] a mnoho ďalších, v ktorých sa potvrdil vzťah medzi strategickým plánovaním a výkonnosťou firmy. Haseeb a kol. [16] a Raffoni a kol. [17] poukázali na to, že ak chce firma prežiť, je dôležité definovať merateľné strategické ciele, ktoré bude možné riadiť. Mikropodniky, malé a stredné podniky by si mali uvedomiť, že strategické usporiadanie ich organizácie by mohlo implementáciou systému hodnotenia výkonnosti zvýšiť udržateľnú konkurenčnú výhodu a zabezpečiť udržateľný výkon podniku.

Hypotézu H3 by bolo možné vyhodnotiť aj na základe obrázka 3.7, ale pre väčšiu názornosť je v tabuľke 3.15 poskytnutý prehľad vzťahu medzi veľkostnou kategóriou

## Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov

podnikov a implementáciou systému hodnotenia výkonnosti v mikropodnikoch, malých a stredných podnikoch so strategickým plánom.

Tab. 3.15 Vzťah medzi veľkostnou kategóriou podniku a implementáciou systému hodnotenia výkonnosti spoločne so strategickým plánom

Otázka	Máte spracovaný strategický plán a súčasne zavedený systém hodnotenia výkonnosti podniku?									
	áno		nie		do 1 roka		už nie		celkom	
	[ks]	[%]	[ks]	[%]	[ks]	[%]	[ks]	[%]	[ks]	[%]
Mikropodniky	12	12,37	32	32,99	1	1,03	1	1,03	46	47,42
Malé podniky	17	17,53	18	18,56	0	0,00	2	2,06	37	38,14
Stredné podniky	10	10,31	3	3,09	0	0,00	1	1,03	14	14,43
Celkom	39	40,21	53	54,64	1	1,03	6	4,12	97	100,0
Chí-kvadrát test	p = 0,082									

Z tabuľky 3.15 vyplýva, že z 97 podnikov so strategickým plánom v našom dotazníkovom zisťovaní zaviedlo systém hodnotenia výkonnosti 39 podnikov (40,21 %), z toho 17 malých podnikov (17,53%), 12 mikropodnikov (12,37 %) a 10 stredných podnikov (10,31). Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že pre mikropodniky nie je implementácia systému hodnotenia výkonnosti dôležitá, keďže až 32,99 % týchto podnikov nemá systém zavedený. Na základe chí-kvadrát testu ( $p = 0,082$ ) bolo zhodnotených, že neexistuje žiadny významný vzťah medzi veľkosťou podniku, strategickým plánom a implementáciou systému hodnotenia výkonnosti. Hypotéza H3 sa teda nepotvrdila.

Ďalšie otázky boli zamerané na zistenie, aké dôvody viedli respondentov k tomu, aby zaviedli či nezaviedli systém hodnotenia vo svojom podniku. Vyhodnocované boli len odpovede tých respondentov, ktorí na otázku Máte zavedený systém hodnotenia výkonnosti podniku? odpovedali áno alebo nie. Pre obidve skupiny boli poskytnuté možnosti odpovede: finančné, personálne a iné dôvody.

Ako už bolo spomínané v komentári k tabuľke 3.14, zo vzorky 169 podnikov má zavedený systém hodnotenia výkonnosti len 42 podnikov. Väčšia časť ho zavedený nemá ani v blízkej budúcnosti neplánuje zaviesť (120 zo 169 podnikov). Celkový počet vyhodnocovaných odpovedí bol teda 162 a ich prehľad je uvedený v tabuľke 3.16. V hornej časti tabuľky sú podniky, ktoré systém hodnotenia výkonnosti implementovali a v spodnej časti rozsiahlejšia skupina respondentov, ktorí systém hodnotenia výkonnosti nevyužívajú. Respondenti mali možnosť vybrať si viac ako jednu odpoveď, preto súčet odpovedí je väčší ako počet podnikov v skupinách.

Tab. 3.16 Dôvody zavedenia/nezavedenia systému hodnotenia výkonnosti podniku

Otázka	Aké boli dôvody zavedenia systému hodnotenia výkonnosti?					
	finančné		personálne		iné	
	[ks]	[%]	[ks]	[%]	[ks]	[%]
Mikropodniky	10	18,18	7	12,73	1	1,82
Malé podniky	13	23,64	9	16,36	4	7,27
Stredné podniky	9	16,36	2	3,64	0	0,00
Celkom	32	58,18	18	32,73	5	9,09
Otázka	Aké boli dôvody nezavedenia systému hodnotenia výkonnosti?					
	finančné		personálne		iné	
	[ks]	[%]	[ks]	[%]	[ks]	[%]
Mikropodniky	40	30,77	34	26,15	8	6,15
Malé podniky	20	15,38	13	10,00	5	3,85
Stredné podniky	5	3,85	4	3,08	1	0,77
Celkom	65	50,00	51	39,23	14	10,77

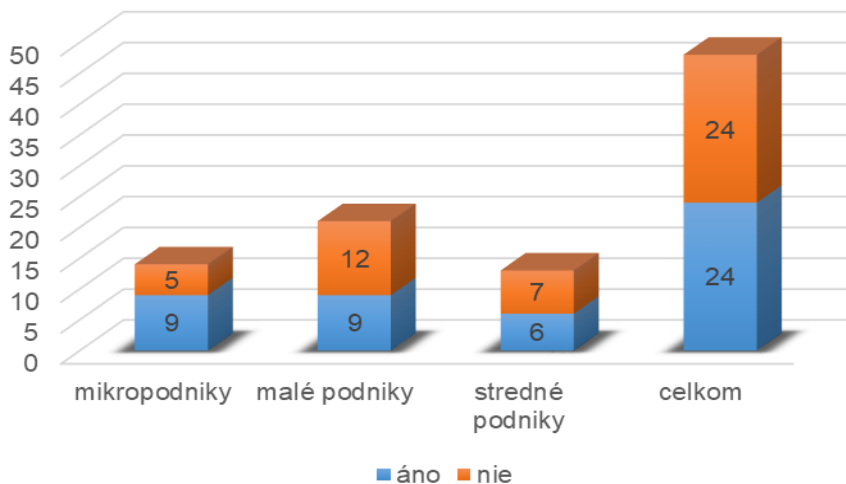
Z tabuľky 3.16 vyplýva, že pre podniky existuje rovnaké poradie dôležitosti jednotlivých dôvodov, tak z pohľadu implementácie ako aj naopak nezavedenia systému hodnotenia v podniku. Výraznejšiu odchýlku je možné vidieť pri mikropodnikoch, ktoré ako dôvod nezavedenia systému hodnotenia výkonnosti považujú aj personálne dôvody. Pri odpovedi „iné“ ako dôvod zavedenia systému uviedli dodatočné informácie len 2 podniky. Dôležité pre nich boli faktory konkurencieschopnosti, a to skvalitnenie služieb a postavenia na trhu a zlepšenie predaja. V podnikoch, ktoré nemajú zavedený systém hodnotenia výkonnosti konkretizovalo dôvod iné až 12 respondentov zo 14. Najčastejšie (7x) uviedli, že systém nepotrebujú, príp. že je časovo náročný.

Posledný blok otázok bol vyhodnotený len pre podniky, ktoré majú alebo mali zavedený systém hodnotenia výkonnosti. Takýchto podnikov bolo celkom 48.

Na otázku, či bol vytvorený v procese implementácie projektový tím, väčšina podnikov (26) odpovedala nie. Respondenti boli ďalej požiadaní, aby pomenovali najčastejšie problémy, s ktorými sa pri implementácii stretli. Až 41 respondentov uviedlo, že sa nevyskytli žiadne problémy. Zvyšných 7 respondentov zadalo: ťažké získavanie údajov, dezinformácia, financie, technológia, softvér, správna interpretácia.

Zisťované bolo aj to, či respondenti pocítili očakávané benefity zo zavedenia systému hodnotenia výkonnosti. Až 43 respondentov uviedlo, že áno a len 5 respondentov benefity nepocítilo.

Aby hodnotenie výkonnosti bolo účelné, je potrebné vyhodnocovať reporty a na ich základe uskutočniť nápravné opatrenia. Len tak je možné dosiahnuť očakávané benefity. Preto ďalšia otázka bola zameraná na oblasť využívania reportov a jej vyhodnotenie je v obrázku 3.8.



Obr. 3.8 Využívanie reportov pri prijímaní nápravných opatrení

Z obrázku je zjavné, že reporty sú ďalej využívané len v polovici podnikov. Najlepší pomer medzi využívaním a nevyužívaním reportov je vykazovaný v kategórii mikropodnikov. To môže byť spôsobené faktom, že majiteľ obvykle zodpovedá za spracovanie aj vyhodnotenie reportov. Na overenie tohto tvrdenia boli respondenti dopytovaní, či má podnik určeného pracovníka, ktorý by uskutočňoval a vyhodnocoval hodnotenie výkonnosti podniku. Z odpovedí vyplynulo, že v 43 podnikoch (takmer 90 %) je za systém hodnotenia zodpovedný konkrétny pracovník. Najlepšia situácia je predovšetkým v mikropodnikoch, čo súvisí pravdepodobne s faktom, ktorý bol spomínaný už v predchádzajúcej otázke. Dotazník v takomto type podniku vyplňal jeho majiteľ a ten sa cíti zodpovedný za celý chod podniku. V ostatných typoch podnikov tiež prevažuje odpoveď, že majú stanoveného zodpovedného zamestnanca pre systém hodnotenia výkonnosti podniku.

Je tiež možné predpokladať, že problém pri využívaní reportov môže nastať aj z dôvodu ich nepochopenia. Respondenti teda odpovedali aj na otázky, či reportom rozumejú a či po zavedení systému hodnotenia výkonnosti prebehlo v podniku vzdelávanie o jeho využívaní. Na otázku, či vzdelávacie akcie k systému hodnotenia výkonnosti podniku boli súčasťou vzdelávania vo firme, odpovedalo len 46 podnikov (neodpovedal jeden malý a jeden stredný podnik). Kladne odpovedali respondenti z 29 podnikov, čo je približne 63 %. V druhej otázke boli respondenti dopytovaní, či zodpovední zamestnanci/top manažment rozumie reportom, príp. či o ne javí záujem. Na túto otázku odpovedalo všetkých 48, pričom reportom nerozumejú zodpovední zamestnanci/top manažment len v 15 podnikoch a v 33 podnikoch im rozumejú. Keďže na prvú otázku týkajúcu sa vzdelávania odpovedalo kladne len 29

respondentov a podľa druhej otázky rozumie reportom až 33 zodpovedných pracovníkov/top manažérov, je možné tvrdiť, že štyria zodpovední zamestnanci/top manažéri rozumujú reportom aj bez vzdelávania. Toto tvrdenie bolo ďalej skúmané vzájomným skombinovaním odpovedí na tieto otázky. Výsledky kombinácie sú zaznamenané v tabuľke 3.17.

Tab. 3.17 Zrozumiteľnosť reportov v závislosti na vzdelávaní

Otázka/ Typ podniku	Reporty sú zrozumiteľnejšie pre pracovníkov, ktorí absolvovali vzdelávanie v systéme hodnotenia výkonnosti podniku	
	áno	nie
Mikropodniky	3	8
Malé podniky	7	5
Stredné podniky	2	4
Celkom	12	17

Z 33 podnikov, v ktorých zodpovední zamestnanci/top manažment rozumie reportom, len v 12 prebieha vzdelávanie v systéme hodnotenia výkonnosti podniku. To znamená, že tvrdenie uvedené nad tabuľkou 9 nie je možné považovať za pravdivé. Podľa týchto čísel až 19 zodpovedných zamestnancov/top manažérov rozumie reportom aj bez vzdelávania v podniku. Je ale pravdepodobné, že informácie získavajú iným spôsobom.

### Zhodnotenie výsledkov

Na základe výsledkov dotazníkového zisťovania, rozhovorov a osobných konzultácií s respondentmi z mikropodnikov, malých podnikov a stredných podnikov boli identifikované predpoklady, skúsenosti a postupy týchto subjektov na Slovensku.

Jedným z kľúčových výsledkov je, že druhá fáza nepotvrdila výsledky prvej fázy v otázke zisťovania stavu implementácie systému hodnotenia výkonnosti. V prvej fáze až 73 % respondentov uviedlo, že v ich podniku sa uskutočňuje hodnotenie výkonnosti, tzn. podnik má zavedený systém hodnotenia výkonnosti. V druhej fáze bola situácia takmer opačná – viac ako 70 % respondentov uviedlo, že systém hodnotenia výkonnosti nemá implementovaný. Keďže druhá fáza výskumu bola zameraná adresne na manažérov a konateľov podnikov, na rozdiel od prvej, kde jediné kritérium pre oslovenie respondentov bolo, aby mal osobné skúsenosti s riadením alebo prácou v mikropodniku, malom či strednom podniku, budú výsledky druhej fázy výskumu považované za dôveryhodnejšie.

Respondenti z mikropodnikov a z veľkej časti malých podnikov uviedli, že nevidia potrebu implementácie systému hodnotenia výkonnosti z dôvodu nedostatočného know-how a s tým spojeného nedostatku pracovných síl (nielen kvalifikovaných). Z tabuľky 3.15 však vyplýva, že dva podniky plánujú systém hodnotenia implementovať do jedného roka, čo možno považovať za pozitívny trend.

Respondenti pri dotazníkovom zisťovaní dostali otázku, či majú nejaký spôsobom nahradený systém hodnotenia výkonnosti. Zo 127 podnikov, ktoré nemajú zavedený systém hodnotenia výkonnosti, len 40 uviedlo, že ho nemajú nahradený. Väčšina ostatných respondentov uvádzala ako náhradu systému hodnotenia výkonnosti účtovníctvo, príp. kontrolu rentability, výnosov, cash flow a pod., čo poukazuje na nedostatočné znalosti o tom, čo vlastne systém hodnotenia výkonnosti znamená a aké ukazovatele sa pri ňom sledujú. Na meranie výkonnosti môžu mikropodniky, malé a stredné podniky zaviesť a používať rôzne ukazovatele. Výber konkrétnych ukazovateľov je závislý od odvetvia, v ktorom podniky vykonávajú svoje činnosti, od osobnosti majiteľa a jeho ochoty učiť sa a komunikovať a od konkrétneho softvérového nástroja využívaného na hodnotenie výkonnosti.

Strategický plán podniku stanovuje podnikové ciele, ktorých uskutočniteľnosť a splnenie je možné vyhodnotiť a zmerať prostredníctvom systému hodnotenia výkonnosti a následne uplatniť špecifické manažérske činnosti zamerané na zabránenie vzniku odchýlok alebo aspoň na zmiernenie ich negatívnych následkov. Podľa uskutočneného výskumu má spracovaný strategický plán len 97 podnikov a 39 z nich má súčasne implementovaný systém hodnotenia výkonnosti. Tento výsledok je možné interpretovať z dvoch pohľadov. Prvý pohľad berie do úvahy len tieto dve čísla a pre slovenské podniky pôsobí nepriaznivo, pretože poukazuje na fakt, že takmer 60 % podnikov (58/97) si neuvedomuje potrebu kontroly stanovených cieľov. Pre druhý pohľad je potrebné vziať do úvahy počet podnikov, ktoré majú implementovaný systém hodnotenia výkonnosti. Záver z tohto porovnania je pre slovenské podniky priaznivejší, pretože viac než 90 % podnikov (39/42) so zavedeným systémom hodnotenia výkonnosti, má súčasne spracovaný strategický plán. Bez ohľadu na to, ktorý pohľad sa pri vyhodnocovaní výsledkov uplatní, je potrebné si uvedomiť, že iba podniky, ktoré implementovali systém hodnotenia výkonnosti, sú schopné identifikovať úspechy a zlyhania vo svojej podnikateľskej činnosti s cieľom dosiahnuť efektívnosť.

Koncepty a postupy riadenia výkonnosti môžu podporovať mikropodniky, malé a stredné podniky pri stanovovaní stratégií a cieľov, ako aj pri ich plnení, a tým pomáhať pri zabezpečovaní dlhodobého úspechu spoločnosti. Systémy hodnotenia výkonnosti boli síce vyvinuté pre väčšie spoločnosti a v praxi sa úspešne využívajú už mnoho rokov, ale je možné ich prispôsobiť osobitným podmienkam mikropodnikov, malých a stredných podnikov. Je to výzva, ale výsledky mnohých štúdií naznačujú, že manažment takéhoto typu podnikov má záujem čeliť im.



## Zoznam literatúry

- [1] ATES, A., GARENGO, P., COCCA, P., & BITITCI, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (1), 28–54. <https://doi.org/10.1108/14626001311298402>
- [2] GRUENBICHLER, R., KLUČKA, J., HAVIERNIKOVA, K., & STRELCOVA, S. (2021). Business Performance Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Slovak Republic: An Integrated Three-Phase-Framework for Implementation. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 42–58. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.03>
- [3] De WAAL: The role of behavioural factors in the successful implementation and use of performance management systems, published in Neely et al: Performance measurement and management, Third international performance measurement and management conference, Wiley, 2002, USA
- [4] KENNERLEY, M., NEELY A.: A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.22, No.11, 2002 pp.1222-1245, doi: 10.1108/01443570210450298
- [5] KERZNER, H.: Project Management. Wiley, 2009, ISBN 978-0-470-27870-3
- [6] LAWSON, R.A.: Creating BPM Center of Excellence. *Strategic Finance*, 2007 Dostupné na: <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2007/09/Creating-a-BPM-Center-of-Excellence.pdf>
- [7] KAISER, K., YOUNG S.D.: The perils of KPI-driven management. June 1, 2018, *Strategic Finance*. available at: <https://sfmagazine.com/post-entry/june-2018-the-perils-of-kpi-driven-management/>
- [8] KLUČKA, J. & KELÍŠEK, A.: Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov v Slovenskej republike a Rakúsku – vedeckovýskumný projekt medzinárodnej spolupráce. 23. medzinárodná vedecká konferencia Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí, Fakulta bezpečnostného inžinierstva UNIZA, Žilina, 2018, ISBN 978-80-554-1439-3
- [9] STRELCOVÁ, S. & JANASOVÁ, D.: Hodnotenie výkonnosti podniku. 23. medzinárodná vedecká konferencia Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí, Fakulta bezpečnostného inžinierstva UNIZA, Žilina, 2018, ISBN 978-80-554-1439-3
- [10] KNEFZ-REICHMANN, A., GRÜNBIHLER, R., KLUČKA, J.: Performance Measurement in Kleinunternehmen: Eine qualitative empirische Erhebung in der Steiermark, Graz 2019, ISBN 978-3-9504309-6-7.

- [11] GRÜNBIHLER, R., MICHL, H., KLUČKA, J.: Performance Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Eine empirische Erhebung in der Steiermark, Graz 2019, ISBN 978-3-9504309-7-4.
- [12] GLAISTER, K. W., DINCER, O., TATOGLU, E., DEMIRBAG, M., & ZAIM, S., (2008): A causal analysis of formal strategic planning and firm performance. *Management Decision*, 46 (3), 365–391. <https://doi.org/10.1108/00251740810863843>
- [13] HERNAUS, T., PEJIC BACH, M., & BOSILJ VUKSIC, V. (2011). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7 (4), 376–396. <https://doi.org/10.1108/17465261211272148>.
- [14] PEKKOLA, S., SAUNILA, M., & RANTANEN, H., (2016): Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (7), 947–958. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2015-0018>
- [15] TUČEK, D., (2015): The Main Reasons for Implementing BPM in Czech Companies. *Journal of Competitiveness*, 7 (3), 126–142. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.03.09>
- [16] HASEEB, M., HUSSAIN, H. I., KOT, S., ANDRONICEANU, A., & JERMSITTIPARSERT, K., (2019). Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance. *Sustainability*, 11 (14), 3811. <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- [17] RAFFONI, A., VISANI, F., BARTOLINI, M., & SILVI, R., (2018): Business performance analytics: exploring the potential for performance management systems. *Production Planning & Control*, 29 (1), 51–67. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1381887>

## 4 MANAŽMENT RIZIKA A HODNOTENIE VÝKONNOSTI

### 4.1 Riziko a manažment rizika

Rutinný prístup používaný pri manažmente rizika je založený na schéme: v období prevencie sa firma pripraví na riziko a hneď ako je riziko aktívne, sú pripravené zdroje, interné postupy na zmiernenie jeho negatívnych dôsledkov. Príprava je formálne deklarovaná v konkrétnom pláne súvisiacom so špecifickým rizikom, rizikovými udalosťami. Tento plán pokrýva príslušné zdroje, komunikáciu a postupy v prípade aktivovaného rizika. Núdzový plán je preto formálnym dokumentom, ktorý umožňuje školenie pracovníkov, prideluje zdroje a poskytuje pokyny pre činnosti zamerané na zmierňovanie rizika. Pozri tiež [1] a [2].

Tradičný prístup k riziku je založený na kvantifikácii pravdepodobnosti a následku. Vyjadruje to mapa rizík - grafické znázornenie všetkých rizík, ktorým podnik čelí. Pozri napríklad [3]. Riziká sú klasifikované a napr. podnik/štát sa pripravuje na vybrané riziká - pre prípad ich aktivácie. To, ktoré riziká sa majú zvoliť, závisí od posúdenia a analýzy. V [4] autori poukazujú na fakt, že ľudia s väčšou pravdepodobnosťou riskujú, keď predpokladané zisky a straty sú malé a s väčšou pravdepodobnosťou ich odmietnu, keď sa tieto očakávania zvýšia. Z praktických dôvodov sa bude klásť dôraz na vybrané riziká s najvyšším potenciálom narušiť kľúčové ciele / kľúčové procesy organizácie. Cielenie sa obmedzuje na známe a neprijateľné riziká; zamerané na riziká ohrozujúce dlhodobú udržateľnosť organizácie. Súčasťou analýzy rizika je tiež mapa interakcie rizík a hierarchia rizík. Hierarchia rizík vyjadruje členenie rizík podľa organizačných jednotiek a tiež podľa hierarchie rizík.

V [5] sú klasifikované tri typy rizík (ďalšie klasifikácie pozri tiež literatúra [2] a [6]):

- Známe riziká
- Osobitné riziká
- Nové riziká

Známe riziká majú v podniku relatívne dlhú históriu. Existujú údaje, ktoré umožňujú vyhodnotiť pravdepodobnosť a následky s primeranou presnosťou. V aplikáciách manažmentu rizika to znamená, že interné normy, postupy sú pripravené v organizácii pre poznané a dokumentované riziká. Motívom sú dlhodobé skúsenosti a spoľahlivé údaje popisujúce tieto riziká. Pozícia rizík na mape rizík je v oranžovej a zelenej zóne (pozri obrázok 4.1).

Špecifické/osobitné riziká sú riziká s nízkou pravdepodobnosťou a vysokými následkami. Ich pozícia na mape rizika je v 3. kvadrante - na hranici medzi 3. a 4. kvadrantom. Hodnotenie týchto rizík je založené na expertnom posúdení – posúdení

odborníkov; riziká sú identifikované, ale hodnotenie pravdepodobnosti a následkov odráža nedostatok údajov/poznatkov z minulosti. Pre tieto riziká sú však formulované interné postupy/normy. S prihliadnutím na znalosti a históriu rizík (dostupné údaje) je možné klasifikovať riziká na základe dostupných zdrojov znalostí/údajov - pozri obrázok 4.1. Špecifické riziká sú preto nazvané: známe – neznáme; priradené k 2. a 4. kvadrantu.

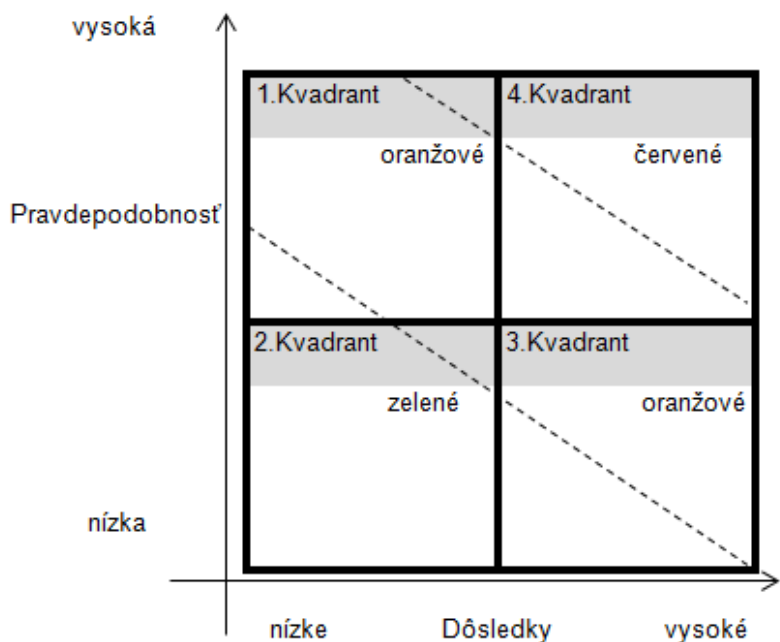
Novými rizikami (zdieľame pojem použitý v príspevku [5]; sú riziká, ktoré odrážajú volatilitu, neistotu, zložitosť a nejednoznačnosť - (VUCA) reálneho sveta. Tieto riziká sú v zásade neočakávané, nepredvídané; tiež sa nazývajú neznáme neznáme: pozri obrázok 4.2. Problém so skutočnou neistotou popísal Knight [7] už v roku 1921. Túto neistotu zvláda podnikateľ na základe úsudku. Výskyt takýchto rizík je jedinečný a nie sú k dispozícii žiadne alebo len malé skúsenosti. Súčasná literatúra tiež poukazuje na to, že rôzne typy neistoty sťažujú manažérom prežitie v medzinárodnom podnikaní a vývoj vhodných stratégií, najmä v súčasnej pandémie COVID-19 [8].

Dôsledky týchto rizík pre organizácie a ich manažment rizika sú:

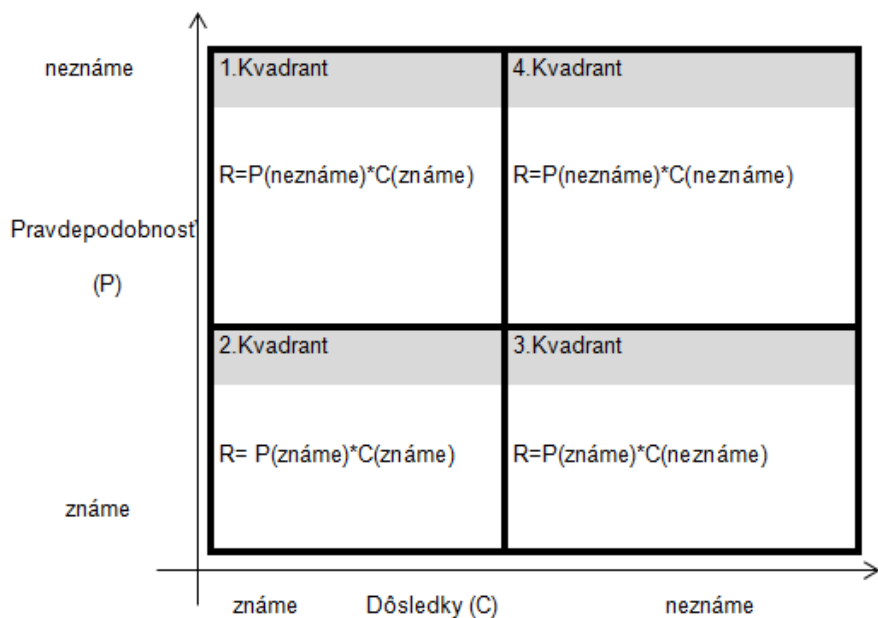
- neexistujú žiadne konkrétne interné normy/postupy, ktoré by sa zaoberali problémami súvisiacimi s týmito rizikami; (napr. krízový plán, ktorý sa týka stratégie zmiernenia dôsledkov),
- neexistujú žiadne dostupné zdroje súvisiace so zmiernením týchto rizík,
- chýba know-how; skúsenosti sú veľmi obmedzené a uplatňovanie postupov je založené na schéme „učenie sa činnosťou“ alebo „učenie sa z chýb“ na zmiernenie následkov,
- po prekonaní špecifických nových rizík budú relevantné interné normy presunuté do kategórie známych rizík alebo špecifických rizík so všetkými pragmatickými dôsledkami pre manažment rizík v organizácii (do tejto kategórie rizík je zahrnutý COVID-19).

V dokumente [5] sú identifikované tri typy rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť v rámci tejto kategórie:

- a) udalosti Black-Swan (čierne labute) - hrozby, netypické, ktoré ťažko predvídať;
- b) Perfect Storm (perfektná búrka) - kombinované/viacnásobné udalosti, vedúce k zlyhaniu, zrúteniu systému;
- c) Mega-riziká - známe riziká, ktorých dôsledky sú obrovské z hľadiska rozsahu alebo rýchlosti.



Obr. 4.1 Mapa rizika



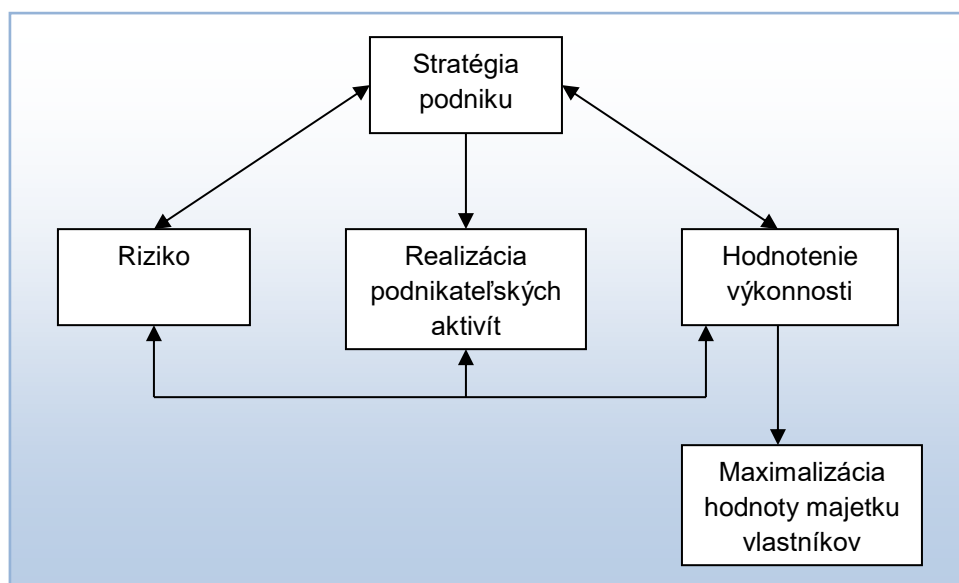
Poznámka:  $R = P * C$ ,  $R$ -riziko (€);  $P$  – pravdepodobnosť (-);  $C$  – dôsledky (€)

Obr. 4.2 Know-how a dáta vztiahnuté ku klasifikácii rizika

## 4.2 Manažment rizika a riadenie výkonnosti

Investori sa pýtajú na zhodnotenie svojich vkladov. Vyjadrenie typu „rast zisku medziročne o 20 %“, explicitne nevyjadruje výšku rizika, ktorá bola s dosiahnutým ziskom spojená. Takáto informácia je neúplná v tom zmysle, že nehovorí, či vzhľadom na prijaté riziko - bol dosiahnutý výnos/zisk dostatočný alebo nedostatočný.

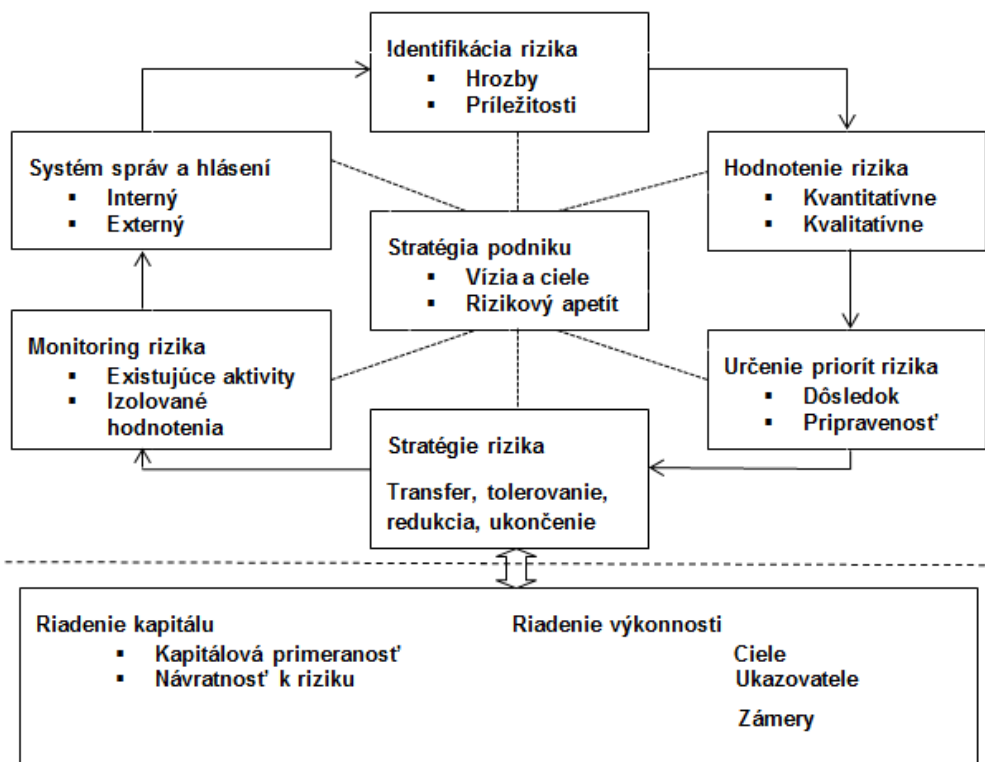
Ďalším činiteľom je, či zisk bol dosiahnutý s efektívnym využitím dostupných zdrojov. Pokiaľ nie tak dosiahnutý zisk (ako krátkodobý cieľ) mohol byť dosiahnutý na úkor dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti podniku. Uvedené dokumentuje vzťah stratégie (plnenie podnikateľských cieľov), rizika a hodnotenia výkonnosti. Dole uvedený obrázok dokumentuje tento vzťah (obr. č. 4.3).



Obr. 4.3 Vzťah podnikateľských aktivít, rizika a hodnotenia výkonnosti [9]

Možno definovať dva prístupy k identifikovaniu vzťahu hodnotenie výkonnosti a manažmentu rizika. Prvý vychádza z toho, že pre vybrané výkonnostné ukazovatele je stanovená tolerancia, ktorá určuje akceptovateľnosť daného ukazovateľa a jeho nedeštruktívny dopad na podnikateľské ciele podniku. Druhý prístup je založený na definovaní špecifických kľúčových ukazovateľov rizika (KRI – key risk indicators); ich sledovaním sa vyhodnocuje aktuálny stav a trend vývoja podniku.

Nasledujúci obr. 4.4 znázorňuje rámec týchto faktorov.



Obr. 4.4 Znáornenie jednotlivých činiteľov – rizikový manažment a hodnotenie výkonnosti [10]

Nižšie je uvedený výber z informácií vzťahujúcich sa na analýzu rizika firmy COCA COLA – ako súčasť výročnej správy firmy. [11]

Riziko:

Negatívna reklama, či už je alebo nie je pravdivá, týkajúca sa bezpečnosti alebo kvality produktu, ľudských práv a práv na pracovisku, obezity alebo iných problémov, ktoré poškodzujú náš imidž značky, reputáciu spoločnosti a sociálnu dohodu na činnosť, môže naša firma utpieť.

*Náš úspech závisí vo veľkej miere od našej schopnosti udržiavať imidž značky našich existujúcich produktov, budovať imidž značky pre nové produkty a rozšírenia značky a udržiavať našu firemnú reputáciu a sociálnu dohodu na činnosť.*

Riziko:

Podnikáme na trhoch s vysoko rizikovým prostredím pri dodržiavaní právnych predpisov, čo nás vystavuje zvýšenému právnemu a reputačnému riziku.

*Máme plnenie do fliaš a ďalšie podnikateľské operácie na trhoch s vysoko rizikovým prostredím pri dodržiavaní právnych predpisov. Naše zásady a postupy vyžadujú, aby naši spolupracovníci a agenti dôsledne dodržiavali všetky americké a miestne zákony a nariadenia a príkazy na udelenie súhlasu platné pre naše podnikateľské činnosti vrátane tých, ktoré zakazujú neoprávnené platby vládnym úradníkom.*

Riadenie výkonnosti a manažment rizika je vo vzájomnom vzťahu. Jednak je to explicitne vyjadrené v dokumente „Rizikový apetít“, ktorým podnik deklaruje svoj zámer akceptovať riziko pre dosiahnutie podnikateľských cieľov a taktiež je to aplikované v podnikateľskej kultúre podniku. V nej je explicitne stanovené (nie však vždy formálnym dokumentom/normou), aký typ správania a manažérskeho rozhodovania sa očakáva v podniku od výkonných zamestnancov a manažmentu. Preto je aplikačne nevyhnutné chápať prepojenie výkonnosti vo väzbe na riziko. Optimálne riadenie rizika maximalizuje trhovú hodnotu podniku – uvedené predstavuje teoretickú schému/rámec s dopadom na aplikáciu v podniku.



## Zoznam literatúry

- [1] CASAJUS VALLES, A., MARIN FERRER, M., POLJANŠEK, K., CLARK, I. (eds.), 'Science for Disaster Risk Management 2020: acting today, protecting tomorrow', EUR 30183 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-18181-1, doi:10.2760/438998, JRC114026.
- [2] ISO 31000:2018(en) Risk management — Guidelines (2018). Dostupné na: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- [3] BROMILEY, PHIL; RAU, DEVAKI; AND MCSHANE, MICHAEL K., "Can Strategic Risk Management Contribute to Enterprise Risk Management? A Strategic Management Perspective" (2015). Finance Faculty Publications. 3. Dostupné na: [https://digitalcommons.odu.edu/finance\\_facpubs/3](https://digitalcommons.odu.edu/finance_facpubs/3)
- [4] KAPLAN, R.S., LEONARD, H.B., MIKES, A.: Novel Risks, Working paper 20-094, Harvard, 2020. Dostupné na: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57892>
- [5] KAPLAN, R.S., MIKES, A.: Risk Management – the Revealing hand, Working paper 16-102, Harvard, 2016. available at: [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/16-102\\_397b963b-1a8b-4dcf-942f-e45acc8c9e96.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/16-102_397b963b-1a8b-4dcf-942f-e45acc8c9e96.pdf)
- [6] MEHROTRA, Aaron N. and YETMAN, James, Financial Inclusion and Optimal Monetary Policy (December 2014). BIS Working Paper No. 476, Dostupné na: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2542220>
- [7] KNIGHT, Frank H., Risk, Uncertainty and Profit (1921). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Dostupné na: <https://ssrn.com/abstract=1496192>
- [8] SHARMA H.B., VANAPALLI K.R., CHEELA V.R.S., RANJAN V.P., JAGLAN A.K., DUBEY B. Challenges, opportunities, and innovations for effective solid waste management during and post COVID-19 pandemic. *Resour. Conserv. Recycl.* 2020;162 doi: 10.1016/j.resconrec.2020.105052.
- [9] KLUČKA, J.: Podnik, podnikateľské riziká a krízový manažment. EDIS, Žilina, 2011, ISBN 978-80-554-0352-6
- [10] ISO 31010:2019 Risk management - Risk assessment techniques. (2019). Dostupné na: [https://www.academia.edu/41536420/ISO\\_31010\\_2019\\_Risk\\_management\\_-\\_Risk\\_assessment\\_techniques\\_Management\\_Techniques\\_du\\_risque](https://www.academia.edu/41536420/ISO_31010_2019_Risk_management_-_Risk_assessment_techniques_Management_Techniques_du_risque)
- [11] Výročná správa spoločnosti Coca Cola 2018. Dostupné na: <https://www.annualreports.com/Company/coca-cola> 2018.



# ZÁVER

Manažment výkonnosti podniku má dlhú históriu (genéza je od merania výkonnosti k manažmentu výkonnosti). Z praxe sme zistili očakávaný predpoklad, že aj keď explicitne podnik nemá spracovaný projekt manažmentu výkonnosti, každý podnik do svojho rozhodovania zakomponuje výkonnosť, resp. očakávanú výkonnosť a jej porovnanie so skutočnosťou.

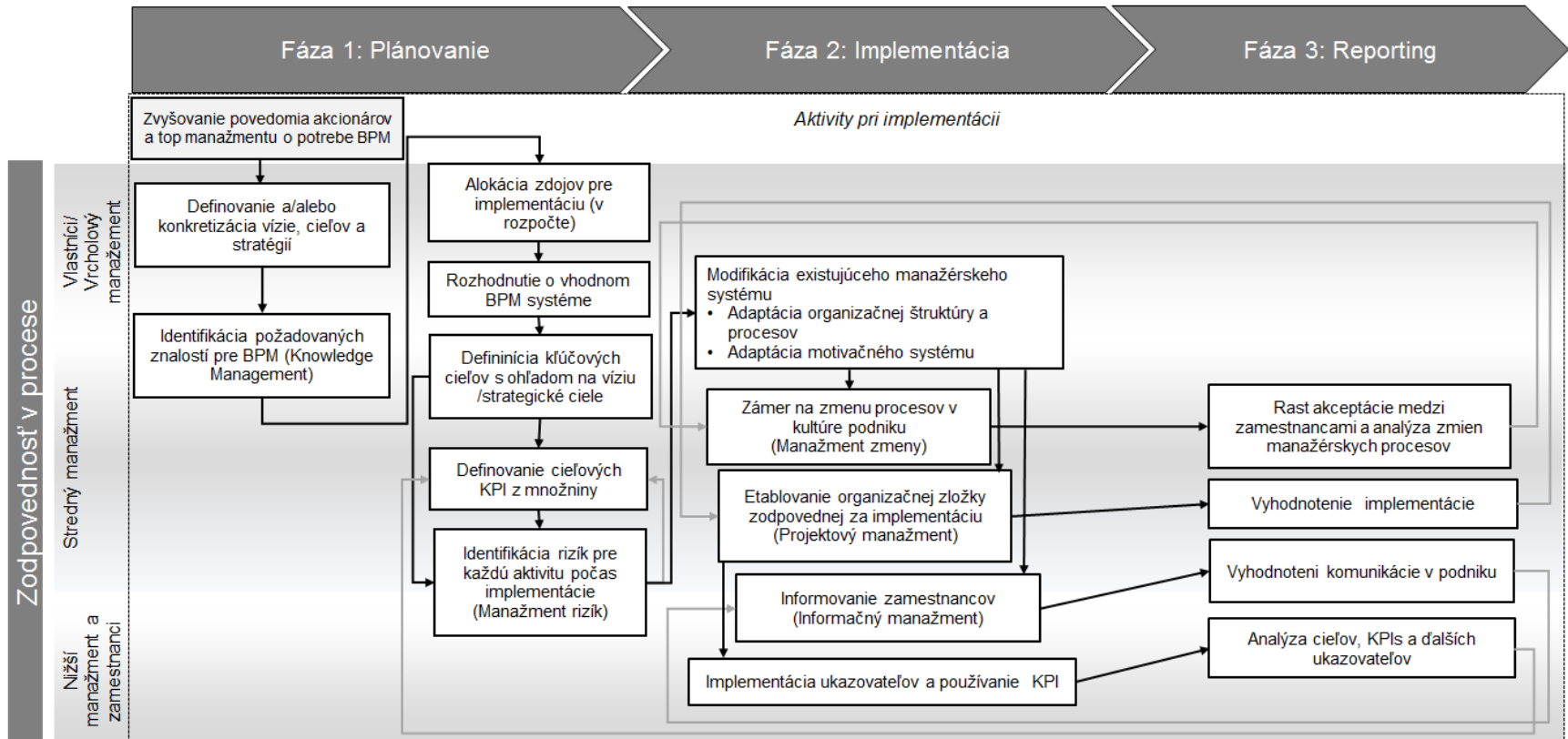
Manažment výkonnosti predpokladá prioritne rozhodnutie top manažmentu o aplikácii v podniku. V ďalšom kroku je alokovanie ľudských, materiálnych a ostatných zdrojov pre projekt. Požadované ciele/očakávania majú byť vyhodnotené a tým potvrdená oprávnenosť implementácie projektu v podniku. Taktiež majú byť identifikované nedostatky a tie majú byť minimalizované (odstránené). Pre úspech projektu je nevyhnutné budovať know-how a komunikáciu v podniku podporujúcu manažment výkonnosti.

Zistenia získané zo štatistického prieskumu boli limitované obmedzenou štatistickou vzorkou. Dôvod spočíval v neochote poskytnúť spätnú väzbu na formulované otázky v predložených dotazníkoch zo strany malých a stredných podnikov. Nielen pre malé a stredné podniky by bolo prínosné, aby k danej problematike na Slovensku boli publikované práce (prípadové štúdie), ktoré by dokumentovali úspechy a neúspechy podnikov pri implementácii hodnotenia výkonnosti.

Autori v predloženej publikácii chceli uviesť teóriu spojenú s vývojom manažmentu výkonnosti podniku ako aj s problémami spojenými s jeho implementáciou. Výstupy sú determinované obsahom projektu slovensko - rakúskej spolupráce: projekt bol zameraný na malé a stredné podniky na Slovensku a Rakúsku (neskôr zúžené na regióny Štajersko a Žilinský kraj). Druhá obsahová línia sa spája s projektom VEGA zameraný na riadenie rizika; v publikácii na identifikovaný vzťah riadenia rizika a manažmentu výkonnosti.

Je ambíciou autorov v projekte pokračovať s dôrazom na rozvoj a implementáciu manažmentu hodnotenia výkonnosti slovenských podnikov (bez ohľadu na veľkostné obmedzenie). Taktiež autori majú záujem na rozvoji medzinárodnej spolupráce, resp. jej pokračovanie s rakúskou stranou, ako aj akademikmi a podnikmi v krajinách Poľsko, Česko a Maďarsko.

## PRÍLOHA A PROCES IMPLEMENTÁCIE BPM – POSTUPNOSŤ AKTIVÍT



**doc. Ing. Jozef Klučka, PhD. – Ing. Alexander Kelíšek, PhD. – doc. Ing.  
Stanislava Strelcová, PhD. – BA MA Rudolf Grünbichler**

**Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov (na Slovensku  
a v Rakúsku)**

Vydala Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina  
v edičnom rade VEDECKÉ MONOGRAFIE

Vedecký redaktor: prof. Ing. Tomáš Loveček, PhD.

Zodpovedná redaktorka: Mgr. Eva Vlčková  
Technická redaktorka:  
Grafická úprava obálky:

Vydalo EDIS-vydavateľstvo UNIZA, Univerzitná HB, 010 26 Žilina  
v roku 2022 ako svoju 4753. publikáciu  
99 strán, 27 obrázkov, 28 tabuliek, AH 6,39, VH 6,77  
1. vydanie, náklad 25 ks CD

ISBN 978-80-554-1840-7  
[www.edis.uniza.sk](http://www.edis.uniza.sk)