Hodnotenie výkonnosti podniku

Business Performance Assessment

Stanislava Strelcová*, Jozef Klučka, Alexander Kelíšek

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva

Abstrakt

Hodnotenie výkonnosti podniku sa stáva neodmysliteľnou súčasťou manažerských systémov podniku. Dochádza pri ňom k zisťovaniu miery zhodnotenia vložených prostriedkov. V minulosti sa pri tom uplatňovali predovšetkým finančno-ekonomické ukazovatele. Moderné metódy využívajú kvalitatívne a časové ukazovatele, ktoré čo najvýstižnejšie zachytávajú kľúčové oblasti a procesy v podniku. Hodnotenie výkonnosti podniku rieši problémy rôznych skupín zainteresovaných strán: vlastníci vyžadujú maximálne zhodnotenie investícií; investori hľadajú investíciu s vysokým potenciálom rastu; výkonný manažment chce definovať aktivity, ktoré sa zdajú byť neefektívne alebo chcú nájsť riešenia podporujúce rast spoločnosti. Cieľom článku je, na základe dotazníkového prieskumu, zistiť, do akej miery sa uplatňuje hodnotenie výkonnosti podniku v slovenských podmienkach.

Kľúčová slova: výkonnosť podniku, manažment výkonnosti, hodnotenie výkonnosti, podnik, štatistický výskum.

Abstract

The business performance assessment is becoming an integral part of company management systems. In fact, it is based on measurement of rate of return on investment. Mostly, the financial and economic indicators have been applied in the past. Modern methods use qualitative and time-based indicators that capture key areas and processes in the enterprise as much as possible. The assessment of the company performance solves issues of various groups of stakeholders: the owners require maximal appreciation of the investments; the investors look for an investment with a high growth potential; the executive management wants to define activities which appear to be ineffective or wants to find solutions supporting the company growth. The aim of the article is, on the basis of a questionnaire survey, to find out the range of the business performance assessment in companies in Slovak conditions.

Keywords: business performance, performance management, performance assessment, enterprises, statistical research.

1. ÚVOD

Súčasná podnikateľská prostredie sa vyznačuje početnými zmenami, dynamikou a neustále sa meniacimi determinantmi podnikateľského prostredia. Uvedené zmeny čoraz viac zasahujú do podnikateľských činností, a preto je nevyhnutné vhodne merať a hodnotiť ako výkonnosť podniku, tak aj jeho finančné zdravie [1].

Hodnotenie výkonnosti je významný manažerský nástroj. Je založené na hodnotení zamestnanca, procesu, zariadenia alebo iných činiteľov ktoré odrážajú vývoj smerom k určeným cieľom podniku. Aplikáciou v podniku môžu majitelia identifikovať ziskové a neziskové aktivity. Hodnotenie výkonnosti je zamerané na minulosť – ohodnotenie dosiahnutých výsledkov na základe poznania minulosti vedie, môže viesť k modifikácii stratégie, ktorá sa zameriava na budúcnosť.

2. VÝKONNOSŤ PODNIKU

Meranie výkonnosti podniku nie je samoúčelné. Cieľom nie je merať, ale umožniť zlepšovanie výkonnosti. Meranie pomocou určitých ukazovateľov musí byť súčasťou neustále prebiehajúceho programu analyzovania, hodnotenia a zlepšovania prevádzkovej výkonnosti podnikovými manažérmi za účelom dosahovania prosperity [2].

Ak chápeme podnik ako ekonomicko-sociálny systém, ktorého činnosť je determinovaná vnútorným aj vonkajším prostredím, potom je zrejmé, že aj hodnotenie výkonnosti podniku vyžaduje ucelený prístup. Obsah a štruktúru systému hodnotenia výkonnosti znázorňuje obr. 1.

Výkonnosť podniku je možné definovať ako spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť

Obr. 1 Štruktúra a obsah systému hodnotenia výkonnosti [3].
Fig. 1 Structure and content of the system for assessing the performance.

na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonávania tejto činnosti. Interpretácia charakteristiky výkonnosti podniku predpokladá schopnosť porovnania skúmaného a referenčného javu z hľadiska stanovenej škály. Ak by sme aplikovali uvedenú definíciu do polohy podniku a podnikateľskej činnosti, výkonnosť podniku možno definovať ako spôsob vykonávania podnikateľskej činnosti na základe podobnosti s referenčným rámcom iných podnikateľských subjektov, ktoré vykonávajú podnikateľskú činnosť. Ide tak o porovnávanie skúmaného (porovnávaného) podniku s inými podnikmi na základe vybraných referenčných prvkov.

Pre meranie výkonnosti podniku sa najčastejšie využíva finančná analýza. Finančná analýza podniku je mnohokrát považovaná za primárny nástroj finančného riadenia podniku. Zabezpečuje určité prepojenie medzi predpokladanými dosiahnutými cieľmi a skutočným stavom. Finančná analýza je úzko prepojená s účtovníctvom podniku, nakoľko jednotlivé finančné výkazy predstavujú dôležitý informačný zdroj pre finančné rozhodovanie podniku.

Finančná analýza „zahŕňa ohodnotenie minulosti, súčasnosti a budúcnosti. Porovnáva výsledky niekoľkých období, a na základe toho ohodnocuje vývojový trend hospodárenia podniku. Jej cieľom je zistiť finančné zdravie podniku, identifikovať slabiny a vyzdvihnúť silné stránky. Finančná analýza slúži pre porovnávanie v čase, s inými podnikmi, alebo s odvetvím. Informácie, ktoré poskytuje, slúžia pre veriteľov, akcionárov, manažment, investorov, obchodných partnerov, štátne inštitúcie, zamestnancov, audítorov a verejnosť. Sú to hlavne finančné informácie, medzi ktoré patria účtovné výkazy, predpovede finančných analytikov a vrcholového vedenia, burzové spravodajstvo hospodárske správy informačných médií a ostatné informácie, ako napríklad oficiálne ekonomické štatistiky, komentáre odbornej tlače, nezávislé hodnotenia a prognózy.“ [4]

Hodnotenie výkonnosti podniku je orientované do minulosti a realizované najčastejšie prostredníctvom analýzy ex-post, ale čoraz viac sa do popredia dostáva analýza ex-ante, na základe ktorej je

možné predpovedať budúci vývoj podniku. Hodnotenie výkonnosti podniku sa tak stáva súčasťou manažmentu rizík. Prostredníctvom finančno-ekonomickej analýzy a vhodne stanovených indikátorov je možné hodnotiť súvislosti a identifikovať potenciálne riziká ohrozujúce podnik, či správne určiť symptómy, ktoré podmieňujú vznik podnikovej krízy a zabezpečiť tak systém včasného varovania v podniku.

Kislingerová hodnotí výkonnosť podniku tromi spôsobmi. Buď na základe ukazovateľov likvidity, aktivity, kapitálovej štruktúry, rentability a trhovej hodnoty, alebo prostredníctvom pyramídových rozkladov ukazovateľov (známe sú napr. DuPontove pyramídy), či použitím predikčného modelu, ktorý je syntézou čiastkových ukazovateľov [4].

Bez ohľadu na to, aký spôsob hodnotenia výkonnosti si podnikový manažment zvolí, mal by dodržiavať určitú následnosť krokov. Viacerí autori [5, 6, 7, 8, 9] vnímajú hodnotenie výkonnosti ako prostriedok na identifikáciu finančných rizík. Z ich pohľadu musí hodnotenie výkonnosti zahŕňať nasledovné činnosti:

- výber a stručná definícia objektu porovnávania,
- výber objektov, s ktorými je možné objekt porovnávať,
- výber jednotlivých indikátorov a ukazovateľov,
- stanovenie rozsahu akceptovateľnosti hodnôt indikátorov a ukazovateľov,
- vyhodnotenie analýzy a identifikovanie jednotlivých rizík.

Hudymačová pokladá za významné najmä: konkretizáciu podnikateľských cieľov, výber finančných a nefinančných ukazovateľov, stanovenie cieľových hodnôt a vyhodnotenie analýzy [10].

Výkonnosť podniku však nemusí byť hodnotená len podnikovými manažermi, ktorí chcú identifikovať aktivity javiace sa ako neefektívne, alebo chcú nájsť riešenia podporujúce rast podniku, ale aj zo strany rôznorodých skupín stakeholderov. Vlastníci požadujú maximálne zhodnotenie svojich investícií. Investori hľadajú investície s vysokým potenciálom rastu. Kupujúci sa pri hodnotení zameriavajú na to, či podnik dokáže uspokojiť ich potreby a či

dokáže pružne reagovať na meniace sa požiadavky. Predávajúci sa pri hodnotení výkonnosti obchodného partnera zameriavajú na zabezpečenie vyhovujúcich obchodných podmienok.

3. UKAZOVATELE HODNOTENIA VÝKONNOSTI

Pri zostavovaní súboru ukazovateľov je potrebné si uvedomiť, že budú využívané podnikovým manažmentom ako nástroj na zhodnotenie naplnenia stanovených cieľov a tým aj výkonnosti podniku. Označujú sa ako kľúčové indikátory výkonnosti, tzv. KPI (key performance indicators). Hudson, Smart, Bourne uvádzajú, že KPI by mali:

- byť prepojené s podnikovou stratégiou,
- byť určené jasne so zrejším účelom,
- byť relevantné a ľahko udržiavateľné,
- byť jednoduché na pochopenie a používanie,
- poskytovať rýchlu a presnú spätnú väzbu,
- prepojiť operácie so strategickými cieľmi a stimulovať neustále zlepšovanie [11].

Zjednodušene je možné povedať, že stanovenie kľúčových indikátorov výkonnosti by malo rešpektovať techniku SMART. To znamená, indikátory by mali byť špecifické, jednoznačne známe (S), merateľné (M), dosiahnuteľné (A), relevantné, významné pre hodnotenie (R) a časovo definované (T).

Cocca, Alberti okrem už uvedených charakteristík kľúčových indikátorov dopĺňajú potrebu podpory integrácie a orientáciu na plánovanie budúcej výkonnosti. Inými slovami: základné otázky pri stanovení indikátorov výkonnosti sú: čo merať, kto bude merať a mať zodpovednosť za uchovanie dát, ako bude vyzerat' výstupný report, ako má byť spracovaná reakcia na výsledky vrátane kompetencií. Taktiež je možné vyvodit' súvislosť medzi kľúčovými indikátormi výkonnosti a ukazovateľmi využívanými v rámci kontextu business intelligence. Táto súvislosť je zrejmá z pohľadu uplatňovaných analýz dát. Môže ísť o analýzu deskriptívnu, ktorou sa identifikujú vzťahy medzi skúmanými premennými (ukazovateľmi) a preskriptívnu, kedy sa z dát spracúvajú predpovede o budúcnosti [12].

Trendom však je orientácia na budúcnosť – to znamená z minulých a súčasných dát odvodiť informáciu, ktorá je podporná v manažérskom procese a teda ovplyvňuje budúcnosť podniku.

4. HODNOTENIE VÝKONNOSTI V PRAXI

Cieľom autorov príspevku bolo nielen poukázať na dôležitosť zavedenia systému hodnotenia výkonnosti do podnikov, ale aj snaha pochopiť problémy podnikateľov, ktoré s hodnotením výkonnosti súvisia. Z tohto dôvodu uskutočnili dotazníkové zisťovanie, na ktorom sa zúčastnilo 150 podnikov.

Obr. 2 Veľkostná štruktúra podnikov a ich odpoveď na otázku: Ako často sa zaoberáte hodnotením výkonnosti podniku?
Fig. 2 Size structure of enterprises and their answer to the question: How often do you realize the business performance assessment?

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

Dotazníkového zisťovania sa zúčastnilo 74 mikropodnikov, 48 malých podnikov, 21 stredných podnikov a 7 veľkých podnikov. Najčastejší výskyt v skúmanej vzorke majú priemyselné podniky (33 podnikov), podniky zaoberajúce sa veľkoobchodom a maloobchodom; opravou motorových vozidiel a motocyklov (30 podnikov) a podniky pôsobiace v stavebníctve (22 podnikov).

Z celkového počtu podnikov až 75 podnikov (50%) vykonáva hodnotenie výkonnosti pravidelne, 37 podnikov (25%) vykonáva hodnotenie výkonnosti nepravidelne a 2 podniky vykonávajú hodnotenie inak (1 %). Možno teda konštatovať, že 76%, t. j. 114 podnikov vykonáva hodnotenie svojej výkonnosti. Obr. 2 znázorňuje štruktúru odpovedí aj z hľadiska veľkosti oslovených podnikov.

Z obr. 2 vyplýva, že takmer ¼, čo je až 36 podnikov, nevykonáva hodnotenie výkonnosti vôbec. Autorov preto zaujímali dôvody, prečo tomu tak je. Za najčastejšie dôvody nevykonávania hodnotenia výkonnosti uvádzajú podniky pochybnosti o jeho zmysluplnosti (16 podnikov) a iné dôvody (11 podnikov), ktoré

však bližšie nešpecifikovali. V dvoch podnikoch respondenti pociťujú nedostatok znalostí a v šiestich nedostatok odborníkov v problematike. Jeden z podnikov, ktorému bola otázka určená, na ňu nezodpovedal vôbec.

Pri otázke na dôležitosť prikladanú jednotlivým záujmovým skupinám (stakeholderom) boli ako najvýznamnejšie skupiny vyhodnotené: zákazníci (v 91% podnikov), vlastníci (v 80% podnikov) a zamestnanci (v 74% podnikov). Za najmenej dôležitých považujú podniky veriteľov. Najdôležitejšími kritériami pri hodnotení významnosti stakeholderov sú pre podniky: schopnosť (sila) stakeholderov ovplyvniť chod podniku, legitimita ich vzťahov a naliehavosť ich požiadaviek (31 podnikov), aktuálne strategické ciele podniku (26 podnikov) ako aj ich kombinácia (23 podnikov). Je však potrebné zmieniť, že až 20 podnikov sa rozhodovalo intuitívne a 23 podnikov vplyv stakeholderov nevyhodnocuje.

Autori venovali pozornosť aj dôvodom, pre ktoré podniky uskutočňujú hodnotenie výkonnosti podniku. Podniky, ktoré uskutočňujú hodnotenie výkonnosti (114 podnikov), mohli pre stanovené položky hodnotenia určiť ich bodovú dôležitosť, pričom 1 bod znamenal najmenej dôležitá a 5 bodov najdôležitejšia. Analýza bola vykonaná bez ohľadu na veľkostnú kategóriu podniku a jej výsledky sú zhrnuté v tab. 1. Na otázku odpovedalo len 112 podnikov a viac ako polovica opýtaných považuje za dôležité

Tab. 1 Dôvody pre zavedenie hodnotenia výkonnosti v podnikoch.

Tab. 1 Reasons for implementing business performance assessment.

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

Obr. 3 Vplyv pravidelnosti opakovania hodnotenia výkonnosti podniku na určenie zodpovedného zamestnanca
Fig. 3 Impact of regularity of business performance assessment on the determination of responsible employee.

Tab. 2 Dôležitosť faktorov konkurencieschopnosti a podnikovej výkonnosti.
Tab. 2 Importance of competitiveness and business performance factors.

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

takmer všetky položky hodnotenia s výnimkou marketingových a makroekonomických ukazovateľov.

Na otázku, či je za spracovanie hodnotenia výkonnosti určený zodpovedný pracovník, odpovedalo len 111 podnikov (3 podniky neuviedli odpoveď). Z týchto podnikov má na hodnotenie výkonnosti podniku vyčleneného pracovníka 72 podnikov v pomere mikro : malý : stredný : veľký podnik = 27 : 23 : 16 : 6. 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.

Autori ďalej skúmali aj vzťah medzi frekvenciou vykonávania hodnotenia výkonnosti a tým, či má podnik na túto činnosť vyčleneného zamestnanca. Výsledky sú znázornené v obr. 3.

Z obr. 3 je zrejmé, že špecialistu na vykonávanie hodnotenia výkonnosti podniku zamestnávajú predovšetkým podniky, v ktorých sa hodnotenie výkonnosti uskutočňuje pravidelne, bez ohľadu na ich veľkosť (60 podnikov).

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

Na otázku reagovalo všetkých 150 oslovených podnikov. Za najdôležitejší faktor považuje väčšina podnikov ľudské zdroje. Ďalšími dôležitými zdrojmi sú inovačná schopnosť a technologický rozvoj, technologické faktory a marketingové a distribučné faktory. Pri porovnaní výsledkov z tab. 1 a 2 je možné si všimnúť rozpor medzi názormi respondentov. V tab. 1 boli marketingové ukazovatele považované za dôležité len pre približne 45 % podnikov. V tab. 2 patria marketingové a distribučné faktory medzi dôležité pre 55 % podnikov. Môže to byť spôsobené skutočnosťou, že v tab. 2 sú zahrnuté aj odpovede tých podnikov, ktoré nehodnotia riziko vôbec.

5. ZÁVER

Termín výkonnosť označuje schopnosť podnikateľského subjektu dosiahnuť určité výsledky, ktoré sú udržateľné a porovnateľné

s konkurenciou. [13]. Možno teda skonštatovať, že sledovanie výkonnosti podniku je podmienkou úspešného podnikania. Predpokladom pre jeho realizáciu je stanovenie vhodných metód a kritérií, pomocou ktorých sa bude výkonnosť podniku posudzovať. Mnohé podnikateľské subjekty si ešte stále dostatočne neuvedomujú, aké dôležité je sledovať nielen finančno-ekonomické ukazovatele [14, 1]. Svoju pozornosť by mali venovať zisťovaniu hodnôt prevádzkových, personálnych, časových a ďalších ukazovateľov. Okrem toho je potrebné si uvedomiť, že tradičné metódy sú založené na analýze výsledkov dosahovaných v minulosti a preto neumožňujú objektívne posúdiť výkonnosť podniku v budúcnosti. Preto sa v súčasnosti do popredia dostávajú metódy orientované na zvýšenie hodnoty výkonnosti do budúcnosti, napr. EVA, MVA, CFROI,... ako aj systémy, ktoré podporujú stratégiu podnikov, napr. BSC alebo EFQM [15].

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

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

V ďalšom riešení projektu sa autori zamerali na konkretizáciu odpovedí podnikov. Svoju pozornosť zamerali na detailnejšie zistenie dôvodov pre zavedenie hodnotenia výkonnosti v podnikoch, problémov, ktoré museli podniky pri zavádzaní hodnotenia riešiť ako aj vzťahom systému hodnotenia výkonnosti k iným manažérskym systémom v podniku.

6. POĎAKOVANIE

Táto publikácia vznikla vďaka podpore projektu „SK-AT-2017-0003 Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov v SR a Rakúsku“.

7. LITERATURA

- [1] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Grada Publishing, Praha, 2009, 256 s. ISBN 978-80247-2924-4.
- [2] HAMMER, M. Jak zlepšit provozní výkonnost. In: *Moderní řízení*, 58(9), s. 32–36. ISSN 0026-8720.
- [3] Turning Point. *From Silos to Systems: Using Performance Management to Improve the Public's Health*, 2003. Dostupné na: http://www.phf.org/resourcestools/Documents/PM_Self_Assess_Tool.pdf
- [4] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. Grada Publishing, Praha, 2009, 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [5] RAJNOHA, R. a kol. *Meranie a riadenie výkonnosti podnikov*. Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen, 2013, 313 s., ISBN 978-80-2282-554-2.
- [6] LESÁKOVÁ, Ľ. *Metódy hodnotenia malých a stredných podnikov*. EF UMB, Banská Bystrica, 2004, 124 s. ISBN 80-8055-914-7.
- [7] NEUMANOVÁ, A. kol.: *Podniková diagnostika*. Iura Edition, Bratislava, 2012, 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5.
- [8] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady. 2. rozšířené vydání*. Grada publishing, Praha, 2013, 240 s. ISBN 978-80-2474-456-8.
- [9] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Computer Press, Brno, 2009, 154 s. ISBN 978-0251-1830-6.
- [10] HUDYMAČOVÁ, M., HILA, M. Výkonnost' podniku. In: *QMagazín: internetový časopis o jakosti* [online]. 2011, říjen, ISSN 1213-0451. Dostupné na: <http://www.fimmi.vsb.cz/639/clanek.html>
- [11] HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, (21)8, 2001, 1096–1115 s., MCB University Press. ISBN 0144-3577.
- [12] COCCA, P., ALBERTI, M. A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (59)2, 2010, 186–200 s., Emerald insight. ISSN 1741-0401.
- [13] KISLINGEROVÁ, E. 2009. Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. In: *Úspěch: produktivita & inovace v souvislostech, API*, (4)4, s. 15–16, Želečnice. ISSN 1803-5183.
- [14] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Aspi Publishing, Praha, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [15] DURKÁČOVÁ, M. Prístupy k hodnoteniu výkonnosti podniku a jeho procesov v kontexte ekonomického vývoja [online]. In: *Zborník z 13. medzinárodnej vedeckej konferencie Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch „2010“*. Technická univerzita v Košiciach, Košice. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2010/index.files/clanky%20PDF/DURKACOVA_2.pdf

Správná citace:

STRELCOVÁ, S., KLUČKA, J., KELÍŠEK, A. Hodnotenie výkonnosti podniku. *Soudní inženýrství*, 2019, 30(4), 12–17.
DOI: <http://dx.doi.org/10.13164/SI.2019.4.12>. ISSN 1211-443X.