

**Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická**

**ROZVOJ ŘÍZENÍ UDRŽITELNÉ VÝKONNOSTI
VÝROBNÍCH PODNIKŮ VYBRANÝMI
METODAMI SYSTÉMU PERFORMANCE
MANAGEMENT**

Ing. Veronika Burešová

**disertační práce
k získání akademického titulu doktor
v oboru Podniková ekonomika a management**

Školitel: prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.

Katedra: Katedra financí a účetnictví

Plzeň 2016

**University of West Bohemia in Pilsen
Faculty of Economics**

**SUSTAINABLE PERFORMANCE
MANAGEMENT DEVELOPMENT OF
MANUFACTURING COMPANIES
ACCORDING TO SAMPLED METHODS
FROM PERFORMANCE MANAGEMENT
SYSTEM**

Ing. Veronika Burešová

**PhD. Thesis
for academic degree doctor
in the st. branche Business Economics and
Management**

**Supervisor: prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
Department: Department of Finance and Accounting**

Pilsen 2016

Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila poděkování především své školitelce, paní prof. Ing. Liii Dvořákové, CSc., za její vždy vstřícný přístup a odborné vedení v průběhu celého doktorského studia, za její cenné rady, připomínky a náměty.

Poděkování patří rovněž všem manažerům, finančním účetním a dalším pracovníkům finančního oddělení firem, které poskytly nezbytná data pro kvantitativní část výzkumu prezentovaný v této disertační práci.

Zvláštní poděkování patří rodičům a mým nejbližším za jejich obětavost, pochopení, oporu a všestrannou podporu.

Anotace

Autorka se v disertační práci zabývá problémy, jež jsou spojené s řízením udržitelné výkonnosti středně velkých výrobních podniků působících v České republice. Nejprve je zmapován vývoj názírání tuzemských i zahraničních autorů na hlavní pojmy související s výzkumným tématem. Z hlediska času i skupin zainteresovaných na výsledcích finančního zdraví a výkonnosti podniku jsou zachyceny hlavní milníky ve vymezování základních pojmů konkurenceschopnost a výkonnost podniku a odborných termínů odvozených od podnikové konkurenceschopnosti a výkonnosti. Diskutovány a kriticky zhodnoceny jsou nosné myšlenky nejznámějších a nejužívanějších přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti v praxi České republiky ve vztahu k posilování významu společensky odpovědného chování a měření a řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků. Je diskutována otázka aplikovatelnosti ekonomické přidané hodnoty v podnikové praxi České republiky jakožto konceptu pro řízení krátko- i dlouhodobě udržitelné výkonnosti podniku, úskalí algoritmu tohoto přístupu a možnosti řešení pro podnikovou praxi středních výrobních podniků České republiky. Jsou analyzovány výsledky národních i mezinárodních výzkumů zkoumajících využití metod a nástrojů pro měření a řízení výkonnosti středně velkých podniků v praxi. V návaznosti na zjištění v teoretické části práce jsou následně prezentovány a zhodnoceny výsledky kvantitativního výzkumu autorky předkládané závěrečné práce, jenž byl realizován formou dotazníkového šetření u vybrané skupiny respondentů. Finanční účetní, pracovníci controllingového oddělení a manažeři podniku objasnili, jak současná podniková praxe (středně velké výrobní podniky působící v České republice) přistupuje k finanční teorii známým přístupům k měření a řízení podnikové výkonnosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření a provedené kritické literární rešerše je následně navržen model řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků střední velikosti (středních účetních jednotek), včetně jeho předpokladů, omezujících faktorů a metodiky jeho implementace do podnikové praxe formou případové studie.

Klíčová slova:

Dotazníkové šetření, klíčový indikátor výkonnosti, případová studie, udržitelná výkonnost podnikání, udržitelný rozvoj, výrobní podnik.

Annotation

Author of the submitted PhD thesis follows up the problems associated with management of the sustainable performance level within the medium-sized manufacturing companies operating in the Czech Republic. First of all development of domestic and foreign authors' perceptions on the main technical terms related to the chosen research topic is charted. From the point of view of time and the perspective of users and decision makers interested in the results of the enterprise financial health and performance, the major milestones in defining the basic concepts of enterprise competitiveness and performance and technical terms derived from them are captured. The principal ideas of the most popular and used approaches to the enterprise performance measurement and management in practice of the Czech Republic are discussed. They are also critically evaluated in relation to the strengthening of the socially responsible behaviour and the sustainable performance measurement and management of manufacturing companies. The applicability of the economic value added tool in Czech enterprise practice as a concept for the short- and long-term sustainable enterprise performance management is discussed. Further the EVA indicator algorithm pitfalls are summarized and discussed and solution options for the medium-sized manufacturing companies in the Czech Republic are searched. Results of significant national and international researches focused on the applicability of various methods and tools for enterprise performance measurement and management in practice are analyzed. Building on the reached key findings - in the introduction to the empirical part of this thesis there are presented realized quantitative research results. A questionnaire survey was chosen as the most suitable form, how to reach data within a selected group of respondents. Financial accountants (bookkeepers), controllers and managers clarified what kind of approach the current enterprise practice (sample of 128 medium-sized manufacturing companies operating in the Czech Republic in Karlovy Vary and Pilsen Region was chosen) adopts to (of the financial theory known) approaches to the corporate sustainable performance measurement and management. On the basis of the questionnaire survey results and the carried out critical literature review the sustainable performance management model of Czech manufacturing companies is subsequently designed. The model proposal includes model's assumptions, limiting factors and methodology of its implementation performed by the case study.

Key words:

Case study, key performance indicator, manufacturing company, questionnaire survey, sustainable development, sustainable enterprise performance.

Annotation

Die Autorin der vorgelegten Dissertation befasst sich mit den Problemen, die mit Verwaltung der haltbaren Leistungsfähigkeit von Mittelproduktionsunternehmen in der Tschechischen Republik zusammenhängen. Zuerst ist die Begrenzungsentwicklung der in- und ausländischer Autoren auf die wichtigsten Konzepte im Zusammenhang mit dem Forschungsthema ausgewertet. In Bezug auf Zeit und Gruppen von Benutzern interessieren auf die Ergebnisse der finanziellen Gesundheit und Unternehmensleistung, sind die wichtige Meilensteine in der Definition der grundlegenden Konzepte von Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit und der technischen Begriffe aus diesen Fachausdrücken erfasst. Die tragenden Ideen von bekanntesten und am weitesten verbreiteten Einstellungen zur Messung und Steuerung von Unternehmensleistungsfähigkeit in der Praxis der Tschechischen Republik in Bezug auf die Stärkung der Bedeutung eines sozialverantwortlichen Verhaltens und der Messung und Steuerung der haltbaren Leistungsfähigkeit von Produktionsunternehmen sind diskutiert und kritisch bewertet. Das Problem der Anwendungsmöglichkeiten des Economic Value Added Instrument in der Unternehmenspraxis in der Tschechischen Republik als Konzept für die Führung der kurzzeitigen und langfristigen, haltbaren Leistungsfähigkeit des Unternehmens wird diskutiert. Die Algorithmusfallstricke von dieser Einstellung und mögliche Lösungen für die Mittelproduktionsunternehmen in der Tschechischen Republik sind auch diskutiert. Die Ergebnisse von nationalen und internationalen Forschungsprojekten, die den Einsatz von Methoden und Instrumenten für Leistungsfähigkeitsmessung und Steuerung von mittelgroßen Unternehmen in der Praxis untersuchen, sind analysiert. Folgenden die Ergebnisse im theoretischen Teil der Arbeit sind die Ergebnisse der quantitativen Forschung präsentiert. Die durchgeführte quantitative Forschung ist in der Form einer Fragebogen-Umfrage auf ausgewählten Gruppen von Befragten präsentiert. Die Rechnungsbuchhalter, die Mitarbeiter der Controllings Abteilung und der Führungskräfte des Unternehmens erklärten, wie die aktuelle Praxis (Mittelproduktionsunternehmen in der Tschechischen Republik) in der Wirtschaft zur bekannten Einstellungen zur Messung und Steuerung der Unternehmensleistungsfähigkeit einstellen. Zuletzt - aufgrund der Ergebnisse der durchgeführten Fragebogen-Umfrage und kritischer Literaturrecherche ist ein Modell der haltbare Leistungsfähigkeitsteuerung für mittelgroße Produktionsunternehmen in der Tschechischen Republik vorgeschlagt - einschließlich die Voraussetzungen, einschränkende Faktoren und die Implementierungsmethodik (in der Form von Fallstudien).

Schlüsselwörter:

Fallstudie, haltbare Gewerbeleistungsfähigkeit, mittelgroßes Produktionsunternehmen, wichtiger Indikator für die Leistungsfähigkeit, Fragebogen-Umfrage, haltbare Aufschwung

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci na téma

„Rozvoj řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků vybranými metodami systému Performance Management“

zpracovala samostatně za využití dostupných pramenů, které jsou uvedeny v seznamu zdrojů.

V Plzni dne 1. 5. 2016

.....

podpis

OBSAH

Seznam používaných symbolů a zkratk	11
Seznam tabulek	13
Seznam obrázků	14
ÚVOD	16
1 VÝZNAM ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU V GLOBALIZOVANÉ EKONOMICE	21
1.1 Globální perspektiva	21
1.2 Perspektiva národní a lokální	27
2 SPECIFIKACE CÍLŮ, VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A VÝZKUMNÝCH METOD DISERTAČNÍ PRÁCE	39
2.1 Cíle disertační práce	39
2.2 Výzkumné otázky a hypotézy disertační práce	41
2.3 Metodika disertační práce	43
ODDÍL I TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE	46
3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ, PŘEHLED JEJICH DOSAVADNÍCH PUBLIKOVANÝCH POJETÍ	46
3.1 Konkurenceschopnost a konkurenční schopnost podniku	46
3.2 Výkonnost podniku	50
3.2.1 Finanční výkonnost podniku versus účetní zisk	54
3.2.2 Ekonomická výkonnost podniku a ekonomický zisk	56
3.2.3 Sociální, společenská a environmentální výkonnost podniku	57
3.2.4 Udržitelná výkonnost a udržitelné podnikání	60
3.3 Komparace výkonnosti podniku a jeho konkurenceschopnosti, úspěšnosti a efektivnosti – shrnutí poznatků a doporučení pro teorii finančního řízení	61
3.4 Indikátor, faktor a měřítko výkonnosti podniku	62
3.4.1 Design výkonnostních měřítek podniku	63
3.4.2 Finanční a nefinanční měřítko výkonnosti podniku	65
3.5 Systém měření a řízení výkonnosti podniku	67
3.6 Shrnutí	69
4 ANALÝZA PŘÍSTUPŮ K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI	71

4.1 Finanční analýza – tradiční přístup k měření výkonnosti podniku	74
4.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku – hodnotové řízení (Value Based Management)	78
4.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)	80
4.2.1.1 Alternativy ukazatele ekonomické přidané hodnoty	84
4.2.2 Model excellence (European Foundation Quality Management)	91
4.2.3 Vyvážená karta výsledků (Balanced Scorecard)	92
4.2.4 Total Quality Management	94
4.3 Shrnutí	95
ODDÍL II ANALÝZA SOUČASNÉ PODNIKOVÉ PRAXE V MEZINÁRODNÍM KONTEXTU I NÁRODNÍM RÁMCI	96
5 SOUČASNÝ STAV VYUŽITÍ METOD A NÁSTROJŮ VÝKONNOSTI V PODNIKOVÉ PRAXI V MEZINÁRODNÍM KONTEXTU	96
6 PARAMETRY VLASTNÍHO VÝZKUMU A JEHO VÝSLEDKY	99
6.1 Charakteristika provedeného výzkumu	99
6.1.1 Cíle a zaměření výzkumu	99
6.1.2 Struktura respondentů výzkumného šetření	100
6.1.3 Technika sběru dat v rámci kvantitativního výzkumu	101
6.1.4 Analýza procesu realizace dotazníkového šetření	103
6.2. Prezentace výsledků dotazníkového šetření	104
ODDÍL III NÁVRH MODELU ŘÍZENÍ UDRŽITELNÉ VÝKONNOSTI VÝROBNÍHO PODNIKU	113
7 NÁVRH KOMPONENT A SYSTÉMOVÝCH VAZEB MODELU	113
7.1 Předpoklady modelu	115
7.2 Deskripce hlavních komponent a systémových vazeb modelu	116
7.2.1 Management (řízení) dle principů Sustainable Balanced Scorecard- I. komponenta	117
7.2.2 Řízení výkonnosti podniku na základě principů udržitelné výkonnosti - II. komponenta	118
7.2.3 Udržitelný controlling - III. komponenta	121
7.3 Metodika implementace modelu – case study	123

8 SHRnutí HLAVNíCH VÝSLEDKŮ, OVĚŘENí TESTOVANÝCH HYPOTÉZ	130
9 PŘínOS DISERTAČNí PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI A MOŽNOSTI DALŠíHO VÝZKUMU	133
10 ZÁVĚR	135
11 Citace	137
Seznam literatury	137
Seznam elektronických zdrojů	146
Vlastní publikace autorky související s tématem disertační práce	156
Ostatní publikace autorky	159
12 Seznam příloh	160
Příloha A - Výzkumné záměry autora	
Příloha B – Úplné znění dotazníkového šetření	
Příloha C - Výzkumný vzorek dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)	

Seznam používaných symbolů a zkratk

A	aktiva celkem
AEVA	Adjusted Economic Value Added (upravená ekonomická přidaná hodnota)
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome nebo též Acquired Immunodeficiency Syndrome (Syndrom získaného selhání imunity)
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
BU	bankovní úvěry
CCAC	Climate & Clean Air Coalition (Sdružení pro klima a čistý vzduch)
CF	Cash flow (peněžní tok)
CFO	Finanční ředitel (z angl. Chief Financial Officer)
CO ₂	oxid uhličitý
CPM	Corporate Performance Management (řízení podnikové výkonnosti)
CSP	Corporate Social Performance (společenská výkonnost firmy)
CSRM	Corporate Social Responsibility Management (společensky odpovědný způsob řízení)
CVA	Cash Value Added (peněžní přidaná hodnota)
CZ	výsledek hospodaření po zdanění
ČR	Česká republika
EAT	Earnings After Taxes - čistý zisk (čistý výsledek hospodaření)
EC	European Commission
EFQM	Excellence Model (Model excellence, Model evropské ceny za kvalitu)
EPMS	Enterprise Performance Management System (systém řízení podnikové výkonnosti)
EPS	Earnings per Share (zisk na akcii)
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
FA	Financial analysis (finanční analýza)
FAO	Food and Agriculture Organisation of the United Nations (Organizace pro výživu a zemědělství)
HCVA	Human Capital Value Added (přidaná hodnota lidského kapitálu)
IN _{EVA}	IN Economic Value Added
ISO	International Organization for Standardization
ISWA	International Solid Waste Association
KPI	Key performance indicator (klíčový indikátor výkonnosti)
LCC	Life Cycle Costing (řízení nákladů dle životního cyklu produktu)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Market Value Added (hodnota přidaná trhem)
NOZ	Nový občanský zákoník
O	dluhopisy
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OSN	Organizace spojených národů
PM	Performance management/measurement (řízení/měření výkonnosti)

PMs	Performance measures (měřítka/míry výkonnosti)
PMS	Performance Management System (systém řízení výkonnosti)
prof.	profesor
r_e	alternativní náklad vlastního kapitálu (požadovaná výnosnost odpovídající podstupovanému srovnatelnému riziku)
REVA	Refined Economic Value Added
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního jmění/kapitálu)
ROI	Return on Investment (rentabilita/návratnost investic)
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome (těžký akutní respirační syndrom, či také syndrom náhlého selhání dýchání)
Sb.	Sbírký...
SBSC	Sustainable Balanced Scorecard (udržitelný balanced scorecard)
SVA	Shareholder Value Added (hodnota přidaná akcionářům)
SWOT	zkratka silných (ang: Strengths) a slabých (ang: Weaknesses) stránek, příležitostí (ang: Opportunities) a hrozeb (ang: Threats)
TQM	Total Quality Management (komplexní řízení kvality)
TRUEVA	true value addend (pravdivá přidaná hodnota)
UM	úroková míra
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UZ	úplné zdroje (VK+BU+O)
VBM	Value-Based Management (hodnotové řízení)
VK	vlastní kapitál
VVP	vnitřní výnosové procento
WACC	Weighted Average Costs of Capital (vážené průměrné náklady kapitálu)
WHO	World Health Organisation (Světová zdravotnická organizace)
WMO	World Meteorological Organisation (Světová meteorologická organizace)
Z	zisk
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vymezení pojmu podniková výkonnost vybraných autorů zabývajících se touto problematikou	52
Tabulka 2: Užítí, kvalita vnímaný význam finančních a nefinančních měřítek výkonnosti.....	66
Tabulka 3: TOP nejužívanější nástroje dle společnosti Bain & Company.....	79
Tabulka 4: Klasifikace podnikatelských subjektů dle MPO ČR	83
Tabulka 5: Alternativy ukazatele ekonomické přidané hodnoty	84
Tabulka 6: Měřítka inovační výkonnosti výrobních podniků vybraných regionů ČR .	107
Tabulka 7: Měřítka výkonnosti lidských zdrojů výrobních podniků vybraných regionů ČR	108
Tabulka 8: Jaká jsou podle Vašeho názoru nejvýznamnější omezení limitující vypovídající schopnost výsledků finanční analýzy a účetních výkazů?.....	110
Tabulka 9: Jaké jsou podle Vašeho názoru největší přednosti finanční analýzy?	110
Tabulka 10: Hodnocení příčin, proč jsou zaváděny nové přístupy k měření a řízení výkonnosti do podnikové praxe	111
Tabulka 11: Hodnocení hlavních priorit/výzev do „blízkého budoucna“ v oblasti podnikového (finančního) řízení v současné vysoce konkurenční době a prostředí	111
Tabulka 12: Přehled zásadních veličin podniku XY s.r.o. v letech 2011-2015.....	124
Tabulka 13: Hrozby a negativní působení v oblasti environmentu	126
Tabulka 14: Hrozby a negativní působení v oblasti environmentu	126
Tabulka 15: Návrh zpožděných indikátorů výkonnosti firmy XY s.r.o.	127
Tabulka 16: Návrh driverů (hybných sil) výkonnosti firmy XY s.r.o.	127

Seznam obrázků

Obrázek 1: Formování koncepce trvale udržitelného rozvoje	22
Obrázek 2: Přehled konferencí OSN o životním prostředí a udržitelném rozvoji.....	23
Obrázek 3: Vývoj cen vybraných komodit – elektřina, zemní plyn, zlato, uhlí – 2009 - 2016	25
Obrázek 4: Řízení podniku v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje a konkurenceschopnosti.....	28
Obrázek 5: Dopady změn paradigmatu ekonomického vývoje na podnikání a řízení podniku	29
Obrázek 6: Model procesu implementace systému měření výkonnosti	32
Obrázek 7: Schéma Porterova/Groveova modelu konkurenčních sil	33
Obrázek 8: Kolize cílů vybraných skupin stakeholderů zainteresovaných na hodnotách podnikové výkonnosti.....	34
Obrázek 9: Model spokojenosti a loajality zákazníků	35
Obrázek 10: Postup spolupráce se stakeholdery	36
Obrázek 11: Zjednodušený model výzkumu	39
Obrázek 12: Klíčové faktory stabilní konkurenceschopnosti a dlouhodobé výkonnosti podniku	49
Obrázek 13: Obecná strategická mapa.....	50
Obrázek 14: Eskalace konceptů společenské odpovědnosti firem	58
Obrázek 15: Přehled fází vývoje strategického podnikového finančního cíle.....	61
Obrázek 16: Podmínky dlouhodobé konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku	62
Obrázek 17: Klasifikace konceptů, metod a nástrojů pro měření výkonnosti podnikání	73
Obrázek 18: Postup při finanční analýze	75
Obrázek 19: Postup provedení finanční analýzy v širším pojetí	75
Obrázek 20: Rozklad čistého operativního zisku (NOPAT)	81
Obrázek 21: Výsledná klasifikace indexu INEVA dle Živělové.....	90
Obrázek 22: Schéma Modelu excellence.....	92
Obrázek 23: Míra používání a spokojenosti s nástroji k měření a řízení výkonnosti v podnikové praxi (2013).....	96
Obrázek 24: Lokace podniků zahrnutých ve výzkumném vzorku	100

Obrázek 25: Skladba respondentů ve výzkumném vzorku.....	101
Obrázek 26: Etapizace přípravné a realizační fáze dotazníkového šetření výzkumníka	103
Obrázek 27: Shrnutí odpovědí na otázku: V souvislosti s měřením finanční výkonnosti podniku používáte:.....	104
Obrázek 28: Využití vybraných konceptů, metod a nástrojů pro řízení výkonnosti podniku v praxi výrobních firem v ČR.....	109
Obrázek 29: Návrh modelu řízení výkonnosti podniku v kontextu udržitelnosti.....	116
Obrázek 30: Systém strategického finančního řízení	121
Obrázek 31: Systém řízení „Dělat správné věci správně“ a benchmarking	122
Obrázek 32: Komparace vývoje veličin výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBITu) a ekonomické přidané hodnoty (EVA) v letech 2011-2015.....	125
Obrázek 33: Strategická mapa firmy XY s.r.o.....	128

V životě toho lze udělat více než jen zvyšovat jeho rychlost.

Gándhí

ÚVOD

Čas a jeho běh zanechaly svůj nerasmazatelný otisk bez výjimky ve všech oblastech lidského bytí – v posunu idejí lidstva, přístupu k životu, společnosti, hodnotám, přírodě. Zástupci odborné a laické veřejnosti, odborníci z řad akademické sféry i osoby a orgány prosazující institut veřejného zájmu především v průběhu posledních několika desetiletí poukazují na nutnost, všeobecnou potřebu změny stylu podnikání. Jsme svědky stále silněji znějících apelů prosadit a využívat **nový specifický model ekonomiky podniku** – takový, kdy by byly udržitelně a lokálně uspokojovány potřeby společnosti – stávajících, současně však i budoucích generací. Jako velká výzva pro soukromou podnikatelskou sféru se na počátku 21. století jeví rozvoj podnikatelské činnosti i nadále s cílem maximalizace užitku (uspokojení) podnikatele - vlastníka¹, nikoli avšak na úkor umenšování bohatství přírody, kapacity a rozmanitosti přírodních zdrojů nebo omezováním práv a svobod lidí, kde podnik působí².

V disertační práci s názvem *Rozvoj řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků vybranými metodami systému Performance Management* je akcentován problém **řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků střední velikosti provozujících svoji podnikatelskou činnost v prostředí České republiky** - malé, otevřené proexportně zaměřené ekonomiky s dosud nedostatečně rozvinutým kapitálovým trhem. **Cílem je, aby vybraný podnikatelský segment prostřednictvím efektivního využívání nově navrženého modelu docílil posílení svého rozvojového potenciálu – aby dosáhl, podpořil, popř. „pouze“ udržel svoji konkurenceschopnost.** Výkonnost podniku bude zkoumána nejen z tradičního pohledu ekonomické dimenze podnikání (finančních měřítek), ale též z, v podnikové praxi i ve finanční teorii stále více preferovaných a prosazovaných, sociálních a environmentálních aspektů podnikatelských aktivit a nefinančních měřítek.

Lze konstatovat, že i přes dosavadní vývoj a historii zkoumání problematiky podnikové výkonnosti se stále jedná o velmi aktuální téma skýtající potenciál pro další

¹ Upřednostňovat dlouhodobější měřítka a cíle úspěšnosti podnikání (maximalizace bohatství podnikatele nebo maximalizace hodnoty podniku) před maximalizací krátkodobého účetního zisku.

² komunity v užším slova smyslu/společenství lidí v širším slova smyslu

výzkum³. Tuto skutečnost podpořila též změna paradigmatu ekonomiky, k níž došlo na sklonku 20. století. **Dosavadní vývoj a do budoucna odborníky predikované směřování světové ekonomiky vedou na mikroekonomické úrovni až k revolučním změnám v zaměření a způsobu řízení výkonnosti podniků. To je nutné zohlednit i v modelech měření a řízení výkonnosti podnikání.**

Předkládaná disertační práce se opírá o **tři hlavní pilíře**:

1. **teoretická východiska (oddíl I),**
2. **analýzu současné podnikové praxe v mezinárodním kontextu i národním rámci (oddíl II) a**
3. **vlastní návrh řešení (oddíl III).**

S uvedenými pilíři koresponduje struktura celé práce. Po zdůvodnění výběru tématu disertační práce bude představen výzkumný problém (výzkumné otázky a vědecké hypotézy), stanovené hlavní a dílčí cíle práce spolu s metodikou zpracování celé práce. Zpracování teoretických východisek disertační práce bude vycházet z výsledků citační analýzy provedené s využitím databáze Web of Science, kritické literární rešerše ke zvolenému tématu řízení udržitelné výkonnosti podniku a z aplikace výzkumných metod analýzy, syntézy, deskripce a komparace. Klíčové pojmy související s výzkumným problémem disertační práce budou na základě analýzy jejich pojetí a vymezení v teorii podnikového řízení pevně ukotveny. Bude provedena klasifikace stěžejních přístupů k řízení udržitelné výkonnosti podniků. Budou analyzovány hlavní myšlenky a předpoklady, na nichž jsou vybrané koncepty, metody a nástroje hodnotového řízení vystavěny. Rovněž budou hodnoceny a diskutovány jejich specifické přednosti a omezení jejich využití u středně velkých výrobních podniků v prostředí České republiky.

Ve druhém oddílu předkládané práce budou nejprve demonstrovány klíčové výsledky a shrnuty závěry mezinárodních i tuzemských výzkumů a studií zkoumajících aktuální stav a trendy (popř. očekávání) podnikové praxe v oblasti měření a řízení

³ To číselnou formou dokumentuje množství výstupů doposud uveřejněných v akademických či neakademických periodikách, odborných publikacích a monografiích, časopisech, sbornících z konferencí, popřípadě úspěšně obhájených disertačních pracích. Po zadání obecného pojmu „performance“ (výkonnost) lze např. v databázi SCOPUS, nalézt celkem 2 073 101 záznamů (doba sledování 1977 – 2016). Po vyhledání specifitějších pojmů, jako např. „performance management system“ (systém řízení výkonnosti) je výsledkem dotazu 260 247 záznamů (kumulativně po dobu sledování 1977 – 2016) a nebo „sustainable performance measurement“ (měření udržitelné výkonnosti) 444 záznamů publikovaných v letech 1990 – 2016. (Výsledky hledání byly generovány k datu 7.12.2015.)

podnikové výkonnosti. Následně budou uvedeny parametry a harmonogram realizovaného výzkumu autorky předkládané disertační práce a představena klíčová zjištění. Sběr dat v rámci kvantitativní části výzkumu je realizován formou dotazníkového šetření. Za největší přednost sběru dat formou dotazníkového šetření lze považovat využití možností Internetu. Dalším z důvodů pro zvolení této formy pro výzkum je fakt, že jde o jeden z nejrychlejších způsobů, jak potřebná data získat ve formě vhodné pro další zpracování. Naopak problémy této metody jsou spojené s nutností zajistit přístup k technologiím umožňujícím pohodlné vyhotovení a vyplnění dotazníku. Dalším omezením⁴ s ohledem na cílovou skupinu respondentů, je riziko delší doby odezvy a možnost nižší návratnosti v porovnání s jinými formami dotazování (např. s rozhovory, kde je zpětná vazba okamžitá).

Na základě výstupů literární rešerše (metodou desk research) a kvantitativního výzkumu budou vybrány myšlenky klíčové z hlediska zajištění dlouhodobé konkurenční schopnosti a udržitelné úrovně výkonnosti výrobního podniku v České republice. Využity budou principy stěžejní pro sestavení uceleného funkčního modelu řízení udržitelné výkonnosti středně velkého výrobního podniku, který by byl implementovatelný v malé proexportně orientované ekonomice s dosud nepřiliš rozvinutým a likvidním kapitálovým trhem, v porovnání se zeměmi západní Evropy a Spojenými státy americkými. Navržený model bude integrovat ekonomické, environmentální a sociální aspekty tak, aby byly výrobní podniky směřovány k nastolení, posílení, popř. udržení konkurenční schopnosti v pozvolna se deglobalizujícím ekonomickém prostředí. Bude rovněž kladen důraz na to, aby byly v modelu integrovány všechny prvky, díky kterým by byly v podniku mobilizovány a efektivně využívány klíčové zdroje (výrobní faktory) a byla možná včasná a správná reakce a odezva na změny v okolním prostředí. Návrh modelu je doplněn předpoklady modelu a metodikou jeho implementace do české podnikové praxe výrobních firem.

V závěrečné (verifikační) části práce jsou diskutovány přednosti a omezení navrženého modelu. Budou zodpovězeny výzkumné otázky a posouzeny (přijaty, popř. vyvráceny) stanovené hypotézy.

⁴ a zásadnějším omezujícím faktorem, protože přístup k Internetu je v současné době nezbytnou, již téměř běžnou záležitostí

Předkládaná disertační práce přinese dosud nepublikovaný náhled na aktuální problém řízení udržitelné úrovně výkonnosti výrobních podniků střední velikosti v České republice.

Naplněním stanovených cílů prostřednictvím vhodných výzkumných metod bude přispěno k rozvoji teoretických poznatků i praktických aplikací využitelných v oblasti řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků. V teoretické rovině bude přínos spočívat v těchto oblastech:

- v detailním zmapování vývoje vymezení pojmů výkonnost a konkurenceschopnost podniku (včetně jejich modifikací a souvisejících pojmů);
- v demonstrování uceleného přehledu konceptů, metod a nástrojů, vhodných pro řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků v prostředí České republiky. (Nosné myšlenky nejznámějších a v praxi výrobních podniků nejpoužívanějších konceptů, metod a nástrojů pro měření a řízení podnikové výkonnosti budou podrobeny kritickému zhodnocení s ohledem na možnosti implementace aspektů udržitelnosti a trendy v oblasti společenské odpovědnosti podnikání do budoucna.)

Přínosem aplikační části práce bude nejprve představení výsledků vlastního realizovaného kvantitativního výzkumu na téma *Analýza využití tradičních a moderních nástrojů, metod a konceptů měření a řízení výkonnosti výrobních podniků v podnikové praxi České republiky*. Budou formulována doporučení pro vybranou skupinu podnikatelských subjektů - výrobní podniky s více jak 50 a méně jak 250 zaměstnanci. Na jejich základě bude **navržen model řízení udržitelné výkonnosti podniku integrující finanční, environmentální a sociální aspekty, včetně metodiky jeho implementace do podmínek malé otevřené proexportně orientované ekonomiky – do podmínek podnikové praxe výrobních firem České republiky.**

Prováděný výzkum předkládané disertační práce bude zaměřen na **středně velké podniky** dle jednotné klasifikace podniků v Doporučení Evropské komise – 2003/361/EC vstoupivšího v platnost k 1.1.2005. Právě takovýmto podnikům (od 50 do 250 zaměstnanců) provozujícím svůj core business v prostředí malé otevřené ekonomiky dosud **chybí konzistentní a ucelený přístup k řízení podnikové výkonnosti tak, aby dlouhodobým měřením a řízením své výkonnosti směřovaly**

k udržitelnému růstu a konkurenceschopnosti v časovém horizontu podobnému tomu, na jaký je sestavován jejich strategický plán.

Přestože Zákon č. 89/2012 Sb. (nový občanský zákoník, dále jen NOZ) již termín „podnik“ oficiálně nezná a používá místo něj označení „obchodní závod“ (§ 502 NOZ, 2014, Kretková, 2013), autorka v důsledku zakořenění označení „podnik“ v podnikové praxi (viz Obchodní zákoník jakožto předchůdce NOZ) označení „obchodní závod“ neužívá. Jinými slovy „podnik“, „obchodní závod“, „podnikatelský subjekt“, „obchodní firma“ nebo zkráceně jen „firma“ budou v této disertační práci považovány za synonyma a postaveny sobě na roveň. Autorka si je přitom vědoma nuancí mezi zmíněnými pojmy, nejvíce u „firmy“ (obchodní firmy), jakožto názvu, pod kterým je podnik (obchodní závod) zapsán v obchodním rejstříku, avšak od rozdílů v předkládané práci odhlíží.

„Pochopit, Přizpůsobit se, využít nabízených Příležitostí. Není jiné cesty.“

prof. Milan Zelený (2014)

1 VÝZNAM ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU V GLOBALIZOVANÉ EKONOMICE

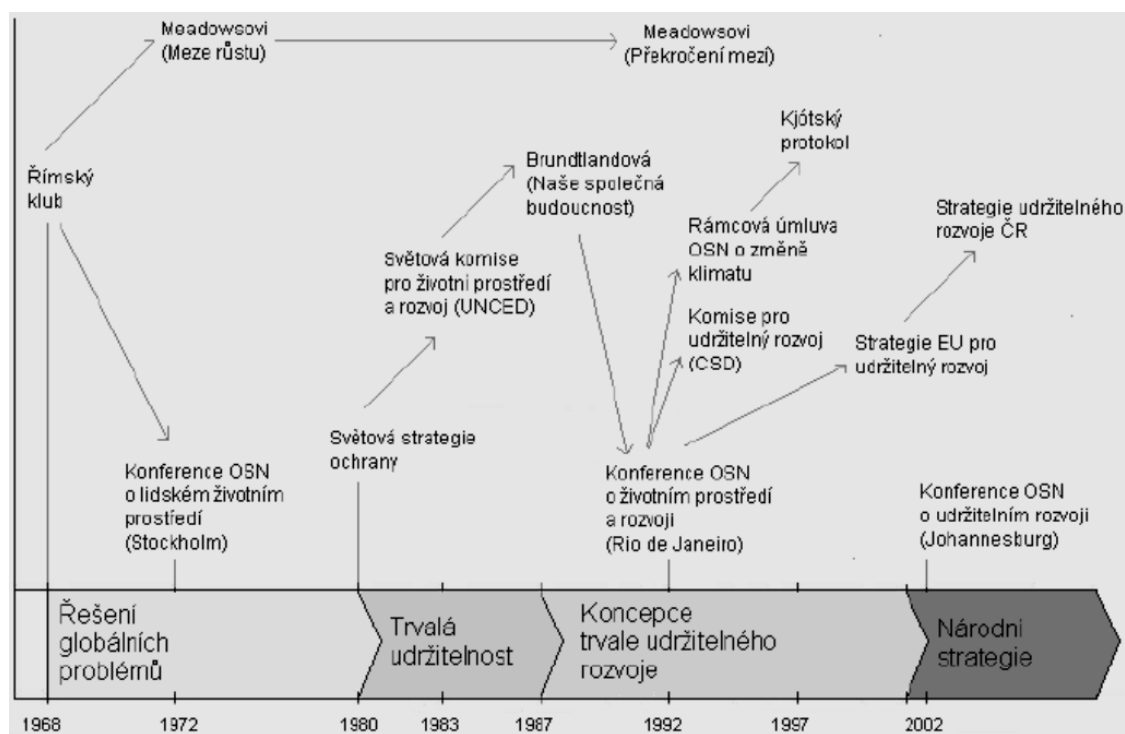
1.1 Globální perspektiva

Významnou měrou se mění principy fungování podniků. Rozvoj globálního trhu během 20. století vedl rozvinuté země světa (státy „Severu“ a úzkou vrstvu bohatých zemí „Jihu“ - Vavroušek, 2006) k hodnotově orientovanému chování společnosti, pro něž byl a lze konstatovat, že i nadále je, typický konzumní způsob života⁵ (Burešová, 2012). Řada subjektů (Meadowsovi, 1972, Loužek, 2013, Kožená, 2007) hledala odpověď na otázku, zda je takovýto stav – vztah k životnímu prostředí, poškozování krajiny do budoucna udržitelný. Kolektiv pracovníků kolem Meadowse varoval (50. léta 20. století), „že je třeba hospodářský růst zastavit, jinak hrozí katastrofa způsobená vyčerpáním zdrojů a zamořením prostředí“ (Hanuš, 2003, str. 3).

Černé předpovědi o vyčerpání neobnovitelných zdrojů se nenaplnily, hospodářský růst se nezastavil a i nadále se ekonomiky „natahují“ po stále vyšších příčkách ekonomického růstu a blahobytu, nehledě na zdroje a dopady na životní prostředí. Nicméně byl položen základní stavební kámen debatám, systematickému usilování o **prosazování principů trvale udržitelného rozvoje**. Dělo se tak nejprve na globální úrovni, posléze začala být přijímána opatření pro prosazování principů udržitelného rozvoje a podnikání i na národních úrovních – v prostředí jednotlivých ekonomik světa. Proces formování koncepce trvale udržitelného rozvoje demonstruje např. Čada (2012) – viz obr. 1.

⁵ Silné tendence vedoucí k nestřídmosti, plýtvání, až bezohlednosti vůči potřebám budoucích generací se bohužel i nadále projevují v podnikové praxi.

Obrázek 1: Formování koncepce trvale udržitelného rozvoje



Zdroj: Čada (2012), str. 71

Na globální úrovni jsou dlouhodobě nejvýznamnějšími iniciátory změn především:

- *Organizace spojených národů (dále jen OSN)*, která v pravidelných odstupech pořádá světový summit (konferenci – blíže viz obr. 2), kde je debatováno o tématech spojených s udržitelným rozvojem planety, biodiverzitou, hladomorem apod. (2002 - Světový summit o udržitelném rozvoji, Johannesburg, Jihoafrická republika, 1992 - Konference OSN o životním prostředí a rozvoji, UNCED, Rio de Janeiro, která svými klíčovými dokumenty - Deklarací z Ria a Agendou 21, vytyčila cestu k udržitelnému rozvoji, upřesňovala a korigovala směřování aktivit v rámci udržitelného rozvoje s ohledem na světový vývoj a podmínky)⁶;

⁶ Dále např. United Nations – Trends in Sustainable Development – Towards Sustainable Consumption and Production 2010 - 2011, 2010, World Economic and Social Survey 2009: Promoting Development, Saving the Planet 2009, Sustainable Consumption and Production, Promoting Climate-Friendly Household Consumption Patterns, 2007, Promoting Sustainable Production and Consumption, Five Policy Studies, 1999 aj.

Obrázek 2: Přehled konferencí OSN o životním prostředí a udržitelném rozvoji

Rok konání	1972	1992	2002
Místo konání	Stockholm	Rio de Janeiro	Johannesburg
Název konference	Konference OSN o lidském životním prostředí	Konference OSN o životním prostředí a rozvoji	Světový summit o udržitelném rozvoji
Heslo konference	Pouze jedna Země	V našich rukou	Lidé-Planeta-Prosperita
Hlavní zaměření	životní prostředí	trvale udržitelný rozvoj	trvale udržitelný rozvoj
Hlavní přijaté dokumenty	* Deklarace o lidském životním prostředí * Akční plán lidského životního prostředí	* Deklarace o životním prostředí a rozvoji * Agenda 21	* Johannesburgská deklarace o udržitelném rozvoji * Implementační plán

Zdroj: Čada (2012, str. 69)

- *Food and Agriculture Organisation (FAO) of the United Nations* - Organizace pro výživu a zemědělství založená v roce 1945 je specializovanou agenturou OSN se sídlem v Římě. K jejími hlavními cílům patří:
 - „vymýcení hladu, potravinové nejistoty a podvýživy; odstranění chudoby a prosazování hospodářského a sociálního pokroku pro všechny;
 - udržitelné řízení a využívání přírodních zdrojů, včetně půdy, vody, ovzduší, klimatických a genetických zdrojů pro blaho současných a budoucích generací.“ (FAO, 2016);
- *OECD* - např. *Environmental Outlook to 2030*, 2013, *OECD Insights - Sustainable development: Linking Economy, Society, Environment*, 2008, *Towards Sustainable Consumption? Trends and Policies in OECD Countries*, 2002, *Indicators to Measure Decoupling of Environmental Pressure from Economic Growth*, 2002, *Sustainable Consumption and Production, Clarifying the Concepts*, 1997;
- *Evropské unie*, která v březnu 2000 pořádala Lisabonský summit EU, v červnu 2001 summit EU v Göteborgu, v březnu 2002 summit v Barceloně. Zastřešujícím dokumentem výsledné kompaktní podoby snah a jednání, jakým směrem se bude ubírat rozvoj Evropské unie v oblasti udržitelných aktivit, se stala v roce 2006 Strategie udržitelného rozvoje (EurActiv, 2008);
- *Světová banka (World Bank)* (např. *World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior*, 2015, *Doing Business 2016: Measuring Regulatory*

Quality and Efficiency, 2016, Global Monitoring Report 2015/2016: Development Goals in an Era of Demographic Change, 2016 aj.) (World Bank, 2007);

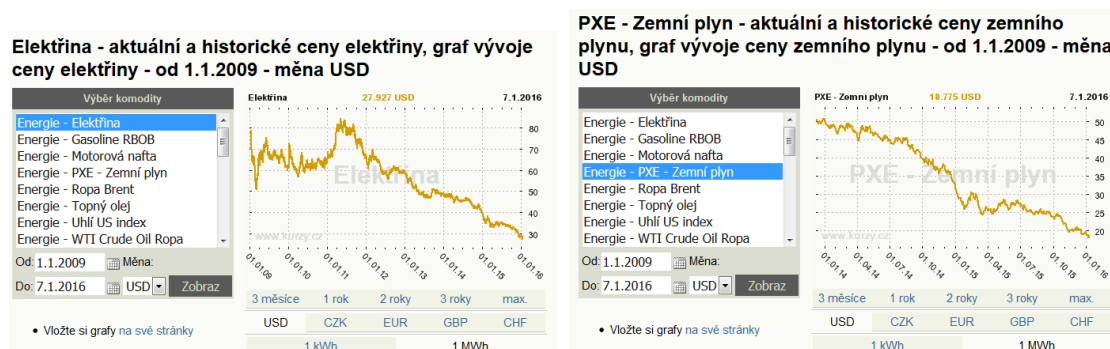
- *International Solid Waste Association (ISWA)* - Organizace založená roku 1970 spolupracující s počtem mezinárodních institucí - např. s OSN, WTO, Sdružením pro klima a čistý vzduch (Climate & Clean Air Coalition, CCAC) apod., jejímž hlavním posláním je podporovat a rozvíjet udržitelný a profesionální systém managementu odpadů v mezinárodním měřítku. ISWA prosazuje efektivní hospodaření se zdroji prostřednictvím udržitelné produkce a spotřeby, mnohostrannou podporou rozvíjejících se ekonomik, skrze systém vzdělávání v oblasti zlepšování managementu odpadů, podporou vhodných a nejlépe dostupných technologií a technik a samozřejmě nezbytnou profesionalitou nabízených služeb (ISWA, 2016).
- *World Water Council* - Mezinárodní platforma založená r. 1996 zabývající se záležitostmi spojenými se světovými vodními zdroji. Jedná se o autoritu pro řízení světových zdrojů čisté vody, jejímž posláním je „podporovat povědomí, vybudovat politický závazek a vyvolat akci na kritické problémy s vodou na všech úrovních, včetně nejvyšší rozhodovací úrovně, aby se usnadnilo účinné zachování, ochrana, rozvoj, plánování, řízení a využívání vody ve všech jejích rozměrech na ekologicky udržitelném základě pro dobro veškerého života na zemi“ (World Water Council, 2016). (např. Water and Green Growth 1 a 2, 2015, Towards a water and food secure future - Critical Perspectives for Policy-makers, 2015, Don't stick your head in the sand, Towards a framework for climate-proofing, 2009);
- *Světová zdravotnická organizace (World Health Organisation, WHO)* – WHO je agenturou OSN se sídlem v Ženevě. Její statut stanovuje, že úkolem organizace WHO je „dosažení všemi lidmi nejvyšší možné úrovně zdraví“, přičemž pod pojmem zdraví je chápán „stav kompletní fyzické, mentální a sociální pohody, nejenom absence nemoci nebo vady“. Hlavní úlohou WHO je vymýtit nemoci, především klíčové infekční nemoci, monitorovat průběh a šíření infekčních nemocí jako SARS, malárie a AIDS, (spolu)organizovat celosvětové kampaně apod. (WHO, 2011);

- *Světová meteorologická organizace (World Meteorological Organisation, WMO)* - Hlavním úkolem WMO je koordinovat činnost zemí po celém světě v poskytování, vzájemné výměně a využití informací o počasí, klimatu a vodě, podporovat bezpečný a udržitelný rozvoj a pomoci ochránit planetu pro současné a budoucí generace. (WMO, 2016);
- a další.

Výše uvedený stručný výčet organizací spolu s dalšími spolupracujícími institucemi v zapojených státech předkládají návrhy a doporučení, v rámci svých možností intervenují u politických garnitur. Jejich jedním z hlavních cílů je **podpořit globální dlouhodobě udržitelný růst, na mikroekonomické úrovni dopomoci vytvořit takové podnikatelské prostředí, kdy by nebylo nadlimitně zatěžováno životní prostředí (environmentální perspektiva) a kdy by podnikatelskými aktivitami nebylo bráněno rozvoji lidského potenciálu a omezování životního prostoru (sociální perspektiva).**

Kolářová a Moldan (2002/2003) poukazují na skutečnost, že stav světa se za posledních půl století příliš nezlepšil. „*Emisí přibývá, planeta se otepluje, pralesy se kácí dál a s nimi vymírají nikdy nepoznané druhy života. ... Šíří se pouště, miliardy lidí hladoví a trpí. Globální ekonomické přerozdělování⁷ je nespravedlivé, fosilní zdroje energie relativně levné.*“ Vytrvalý klesající trend cen (indexů) vybraných komodit – elektřiny, zemního plynu, zlata, uhlí dokládá vývoj v letech 2009 – 2016 demonstrováný na následujícím obrázku 3.

Obrázek 3: Vývoj cen vybraných komodit – elektřina, zemní plyn, zlato, uhlí – 2009 - 2016



⁷ Stále více se rozevírají pomyslné ekonomické nůžky mezi bohatými a chudými zeměmi (rozvinutými a rozvojovými ekonomikami světa).

Obrázek 3 - pokračování



Zdroj: Kurzy.cz, [online], cit. 7.1.2016, 2016

Kolářová a Moldan (2002/2003) dále uvádí, že „...stav mysli světa je ale úplně jiný... Během historicky krátké doby jsme zažili dvojí zlom. Stockholmská konference se soustředila na izolované problémy životního prostředí. Na konferenci v Riu si svět odpověděl na otázku, co dělat. A dnes už máme i představu, jak na to, jak bychom mohli udržitelného rozvoje dosáhnout. Víme, že je třeba sladit sociální a ekonomický rozvoj s respektem k ekologickým zákonitostem.“

Na skutečnost, že udržitelné podnikání a trvale udržitelný růst v sobě koncentrují nejen často zmiňovanou problematiku ochrany životního prostředí, poukazují dále také Klímková a Hornungová (2012). Uvádí, že „v hodnocení ochrany životního prostředí je nevyhnutelné pohlížet na problémy a jejich řešení jak z hlediska úzkého pomocí krátkodobých finančních efektů, tak také z hlediska širšího, které zahrnuje skutečné přínosy blahobytu společnosti a dlouhodobé rozvojové předpoklady ekonomiky a kvalitativního rozvoje společnosti.“⁸ Tento poznatek autorky nejspíše převzaly z několik let předtím publikovaného dokumentu OECD Insights (2008). Ten uvádí, že aplikace principů udržitelnosti má směřovat nejen k zachování ekosystémů a přírodních zdrojů, ale i podpoře spravedlivější společnosti. „...Blahobyt není spojený pouze s ekonomickými aktivy, ale má mnohem širší dimenzi, do které patří například otázky zdraví, individuálního blaha, kvality života a bezpečnosti, ale také kvalita služeb

⁸ „Zásadní roli hraje nejen uplatňování principu prevence a předběžné opatrnosti, ale i rozvoj technologií a znalostí, které jsou produktem investic do lidského kapitálu. Politika podniků by měla vycházet z těchto principů s kladením důrazu na globální odpovědnost v podmínkách světového obchodu a globalizace.“ (Klímková, Hornungová, 2012)

životního prostředí, neplacené služby práce v domácnosti nebo volný čas.“ (Mohieldin, 2012, Ščasný, 2000)

Např. Zpráva Světové komise pro životní prostředí a rozvoj OSN s názvem *Naše společná budoucnost*⁹ z roku 1987 v souvislosti s udržitelným rozvojem deklaruje podporovat taková opatření, která by pomohla „*zajistit potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.*“ (Ministerstvo životního prostředí, 2014)¹⁰. Známa Zpráva Brundtlandové přinesla světu několikero výzev. V době, kdy se poprvé o problému udržitelnosti začalo cíleně veřejně hovořit, mnohé z vizí a plánovaných budoucích opatření představovaly radikální, ožehavá témata s velmi diskutabilními výsledky. Konkrétně se jednalo např. o apel směřovaný k bohatší části světové populace, aby přijala takový životní styl, který by byl v souladu s ekologickými možnostmi planety, co se týká možností výroby a s tím spojené spotřeby neobnovitelných zdrojů surovin, energií, směrem ke kapacitním možnostem spotřebitelů. Bylo jinými slovy apelováno na to, že by se bohatí měli uskromnit – aby bohaté ekonomiky světa podstatně snížily množství spotřebovávané neobnovitelné energie a dalších vzácných zdrojů. Pro trvale udržitelný globální rozvoj je pak dle Zprávy dále neméně nezbytné, aby byly v souladu s technologickým pokrokem nalézány cesty, jak zdokonalovat přeměnu vzácných zdrojů na výrobky a služby spotřebitelům. To a mnohem více tak, aby bylo dosaženo ve Zprávě předsevzaných cílů a byla tak otevřena cesta k nové, ohleduplnější epoše hospodářského růstu napříč kontinenty, bez ohledu na politické smýšlení, barvu pleti, náboženské vyznání, kulturní zvyklosti či jazyk.

1.2 Perspektiva národní a lokální

V důsledku intervencí a rozmanitých stimulů mezinárodních a globálně působících institucí, globalizace a internacionalizačních tendencí a jevů s nimi spojených¹¹

⁹ známá také pod názvem Zpráva Brundtlandové, jež dostala jméno podle norské ministerské předsedkyně, která práci Světové komise pro životní prostředí a rozvoj OSN v 80. letech 20. století vedla

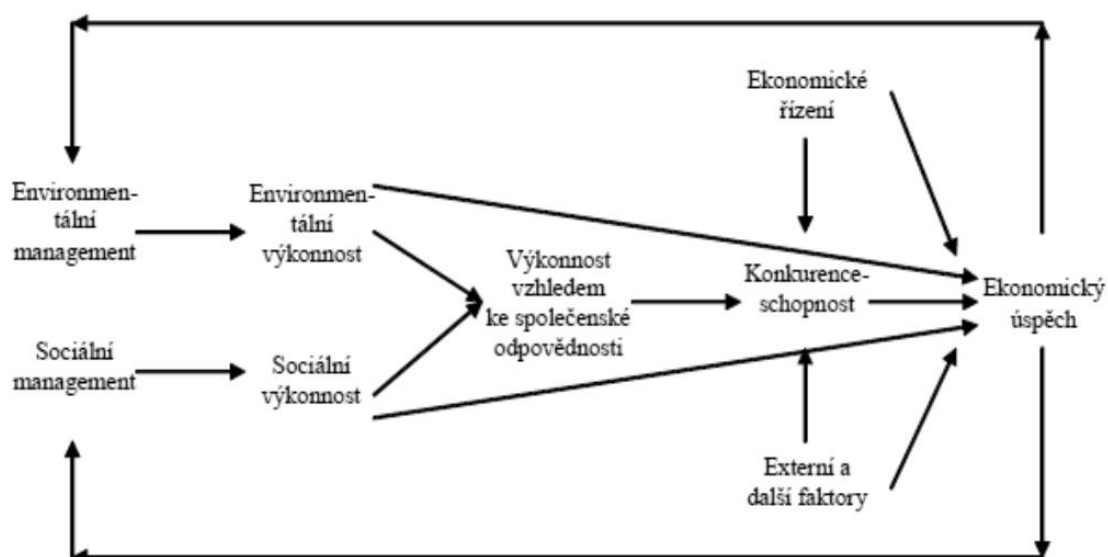
¹⁰ V roce 1992 byly principy udržitelného rozvoje všeobecně přijaty v dokumentu Agenda 21 na konferenci Spojených národů v Riu de Janeiru. (Hanus, 2003, str. 3)

¹¹ Přestože stále lze říci, že globalizace je fenoménem dneška (na což poukazuje velký počet autorů), již se najdou autoři zpochybňující platnost a působení tohoto jevu a událostí ji provázejících či jí způsobených. Např. prof. Zelený (2014) uvádí, že „pohyb, pro něž bylo typické nahrazování lokálních společností politickými útvary národními, mezinárodními a globálními, dosáhl svého limitu a transformuje se na pohyb zcela opačný. Po globalizaci následuje dlouhodobý proces re-lokalizace, jehož akcelerace jsme dnes svědky.“

ve světové ekonomice (Burešová, 2012, Drábek, 2012, Mandysová, 2002, Řezáč, 2002), přestávají být podnikatelské subjekty vnímány jako „pouhé“ ekonomické jednotky. **Podnikatelskému subjektu nestačí být pouhou jednotkou, jejímž jediným cílem je uspokojovat potřeby podnikatele/jejích vlastníků a majitelů prostřednictvím maximalizace krátkodobého účetního zisku. Aby byl podnik ve vzrůstajícím konkurenčním boji úspěšný, musí plnit i svoji sociální funkci a splňovat environmentální zásady odpovědného chování a podnikání.** Faktem je, že právě aktivitám v sociální a environmentální oblasti podnikání je přikládána stále větší důležitost (European Commission, 2012).

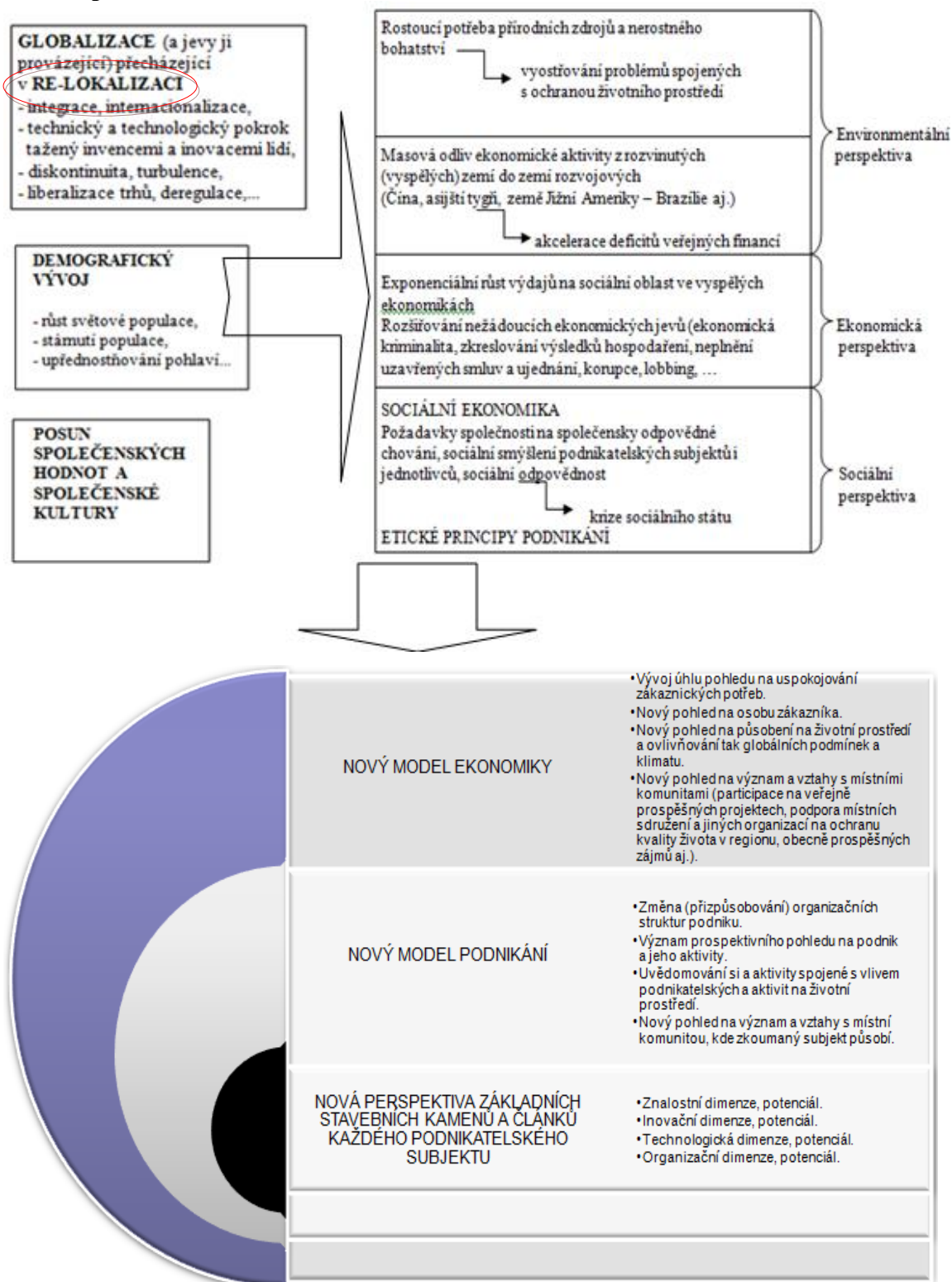
Cíle v environmentální a sociální oblasti by měly být nedílnou součástí strategických podnikových cílů. Obrázek 4 (Hyršlová a kol, 2015) demonstruje, že respektování environmentálních a sociálních aspektů nad rámec těch ekonomických (finančních) v podnikatelské strategii může přispět k posílení konkurenční pozice podniku. Děje se tak zejména tehdy, v tomto směru lze souhlasit s doc. Koženou (2002, 2007), „pokud je ochrana životního prostředí (potažmo sociální odpovědnost) chápána integrovaně ve všech podnikových funkcích a pokud podnik získá časovou výhodu tím, že se ochranou životního prostředí (a sociálními otázkami) bude zabývat včas - v předstihu před svými konkurenty.“

Obrázek 4: Řízení podniku v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje a konkurenceschopnosti



Zdroj: Hyršlová, Vnoučková, Hájek (2015) (převzato z Schaltegger a Wagner, 2006 a Hyršlová, 2007)

Obrázek 5: Dopady změn paradigmatu ekonomického vývoje na podnikání a řízení podniku



Zdroj: úprava podle Burešová, Dvořáková (f), 2016

Poznámka k obr. 5

Jak uvádí Odkladal (2014), popř. prof. Zelený (2014, 2015), re-lokalizačních technologií dosud vznikla celá řada. Nebude již zapotřebí globálně převážet hmotné věci, ale pouze přesouvat/přelévat digitální informace pro tvorbu místních znalostí. Hlavním heslem re-lokalizace je: „**Mysli globálně, jednej lokálně.**“

„Podstatou probíhajícího procesu re-lokalizace jsou tři základní posuny:

1. **Self-service** (outsourcing to customer; samoobsluha, sebeslužba). Self-service může probíhat pouze lokálně, individuálně a personalizovaně.
2. **Desintermediace** (odstraňování zbytečných mezičlánků). Přímý kontakt a komunikace mezi poskytovatelem a uživatelem (výrobcem a spotřebitelem). Ústup od tradičních dealerů, agentů, zprostředkovatelů, atp. Baťovský zákazník se tak stává „svým vlastním“ pánem: spotřebitel splývá s výrobcem.
3. **Masivní kustomizace** (individualizace, personalizace). Každý výrobek a služba jsou „šité na míru“, s pomocí internetu v lokálním kontextu: nejdříve prodej, potom výrob – ne naopak¹². Kustomizace se netýká už jen stylu, materiálu, barvy a kvality, ale i ceny (tzv. **Customized pricing**).“

Na úrovni podniků je nutnou reakcí na makroekonomické změny¹³ uzpůsobit styl – nastavení (priority) podnikového řízení. Na místo toho výsledky podnikové praxe povětšinou ukazují, že jsou řešeny častěji spíše dílčí problémy méně závažného charakteru, jsou hledána řešení spíše v oblastech nestrategického a pro dlouhodobý úspěch podniku neklíčového významu. **Novým podmínkám je v souvislosti s řízením výkonnosti podniku třeba na jedné straně uzpůsobovat již vyvinutý a dosud známý teoretický aparát¹⁴, na druhé straně je příhodné aplikované koncepty, využívané metody a implementované nástroje obohacovat o přístupy zcela nové.** Tato potřeba se dostává stále více do popředí i z dalšího důvodu. Tím je v posledních několika letech snaha v důsledku vlivu dalekosáhlých změn paradigmatu ekonomického vývoje

¹² „Toto byl sen ještě Tomáše Bati za jeho života. Jak on říkal, chtěl by vyrábět jen to, co už je prodané.“ (Zelený, 2014, Odkladal, 2014)

¹³ o nichž hovoří např. Truneček (rok vydání nezjištěn), Zelený (2014) a které systematizují např. Kislingerová (2011), Mikoláš (2005), Drucker (1992) či Souček (2010)

¹⁴ Tuto skutečnost podporuje např. názor autorů Remeše a Goswamiho publikovaný v příspěvku Měření výkonnosti podniku (2004).

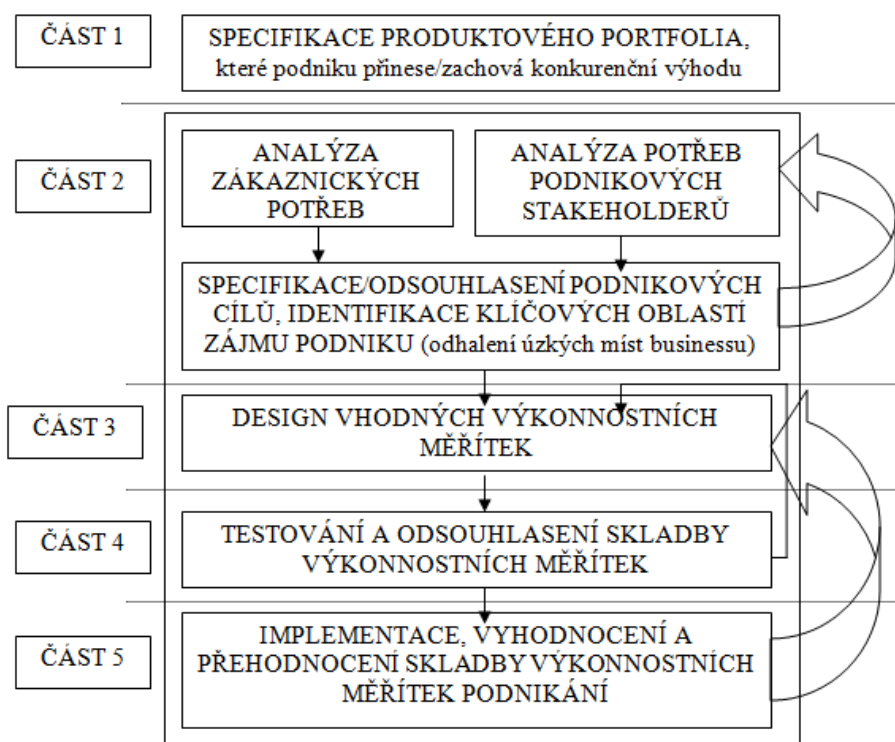
na vývoj podnikohospodářství vytvořit nový model podnikové ekonomiky. Ten by kromě zcela nových prvků zahrnoval dnes již tradiční a osvědčené myšlenky teoretiků a praktiků zabývajících se podnikohospodářstvím, jako např. prof. Wöheho nebo prof. Synka a dalších (Neumaier, Neumaierová, 2015).

Je nutné zkoumat potenciál a rozvíjet systém metod a nástrojů pro měření a řízení podnikové výkonnosti. Jejich vhodnou aplikací lze kvantifikovat dopady plánovaných (budoucích) či již realizovaných ekonomických rozhodnutí podniku. V krátkém časovém horizontu (cca období do 1 roku) lze díky nim zkoumat efektivitu jak podniku jako celku (tzv. auditorská výkonnostní linie), tak i podnikových částí, úrovní až na úroveň procesů, činností a aktivit (tzv. manažerská výkonnostní linie); ve střednědobém období (cca období od 1 do 5 let) úspěšnost podnikání a v dlouhodobém výhledu konkurenční schopnost podniku.

Pouze fyzické osoby podnikatelé, obchodní korporace, veřejné instituce – subjekty ziskového i neziskového sektoru s dobře formulovanou, implementovanou a pravidelně korigovanou vizí a odtud odvozenými cíli, strategiemi a systémem řízení podnikové výkonnosti, nebudou oslabovat svoji tržní pozici. Zachovají si prosperitu, budou i nadále se svým předmětem podnikání úspěšné, budou ve srovnání se svými rivaly na trhu konkurenceschopné (Burešová, Dvořáková, a), 2013, Souček, 2010) „**v době nejrychlejší a nejhlubší proměny výroby, spotřeby, hodnot i chování – způsobu a stylu života jedinců, skupin i národů – věku podnikatelství¹⁵**“ (prof. Zelený, 2015).

Při pohledu na Neelym navržený model (viz následující obr. 6) lze konstatovat, že stále více se v kontextu měření podnikové výkonnosti do popředí dostává důležitost zájmů, očekávání a preferencí podnikových stakeholderů. Za úspěchem každé firmy stojí míra uspokojení potřeb a požadavků klíčových zájmových skupin podniku.

¹⁵ „Podniky, města a země, které nezachytí evoluční metamorfózu a transformaci deglobalizace a relokalizace, jsou již s předstihem „na odpis“.“ (Zelený, 2015, str. 9)

Obrázek 6: Model procesu implementace systému měření výkonnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle Bourne, Neely (2003), převzato z Neely, Mills, Gregory a kol. (1996), 2016

Dosahované podnikové výsledky¹⁶ jsou determinovány nejen poznáním a schopností adekvátně uspokojit potřeby zákazníků, ale též úspěchem, který podnik vykazuje ve vztahu k dalším klíčovým zainteresovaným subjektům podniku. Tento názor podporuje rovněž prof. Kislingerová (2010). Je nutné tyto subjekty znát, stejně tak jako jejich preference a záměry.

Skupin zainteresovaných na výkonnostních parametrech podniku existuje celá řada. Znamé jsou např. z Porterovy analýzy mezoprostředí – modelu konkurenčních sil, resp. z jeho rozšířené verze o segment komplementářů (komplementů) – tzv. Groveova modelu konkurenčních sil (viz obr. 7). Cílem analýzy je nalézt takovou pozici podniku, při které je podnik nejméně zranitelný ze strany konkurentů, dodavatelů, odběratelů

¹⁶ ať už primárně zjišťované v absolutním vyjádření z povinně zveřejňovaných finančních výkazů podniku (účetní závěrky) v podobě podnikové marže, přidané hodnoty apod. nebo měřeno poměrovými ukazateli, popř. sofistikovanějšími nástroji ekonomické analýzy podniku

a poskytovatelů substitutů - pozici, která poskytuje buď nejlepší možnost obrany vůči konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost využití situace ve vlastní prospěch.

Obrázek 7: Schéma Porterova/Groveova modelu konkurenčních sil



Zdroj: Management Mania (2015)

Z pohledu Porterových (Groveových) konkurenčních sil bývá zdůrazňována i etapa životního cyklu mikroprostředí, která do značné míry ovlivňuje působení těchto sil a příležitostí a hrozeb z nich vyplývajících. Tyto etapy jsou rozděleny na vznik, růst, ustálení, dozrání a úpadek a charakterizuje je především rozdílný vývoj poptávky. (Dedouchová, 2001, str. 17-25)

Problémem, se kterým se podnik (nejčastěji konkrétně management podniku) v souvislosti se zohledňováním očekávání stakeholderů musí vypořádat, je možnost, že zájmy jednotlivých stakeholderů (popř. jejich skupin) nemusejí být v krátkém období vnitřně z hlediska sledovaných cílů nejen jednotné a konzistentní (Drličková, 2009), ale často mohou být i navzájem protichůdné (blíže viz následující obr. 8).

Firma má vůči svým zainteresovaným subjektům:

- **Ekonomickou zodpovědnost** (tvořit pozitivní výsledek hospodaření, kontinuálně růst, být stabilním zaměstnavatelem apod.).
- **Právní zodpovědnost** (dodržovat zákony, vládní nařízení, předpisy a normy).

- **Etickou zodpovědnost** (vůči zákazníkům, dodavatelům, konkurenčním firmám se chovat standardním akceptovatelným způsobem.).

Obrázek 8: Kolize cílů vybraných skupin stakeholderů zainteresovaných na hodnotách podnikové výkonnosti

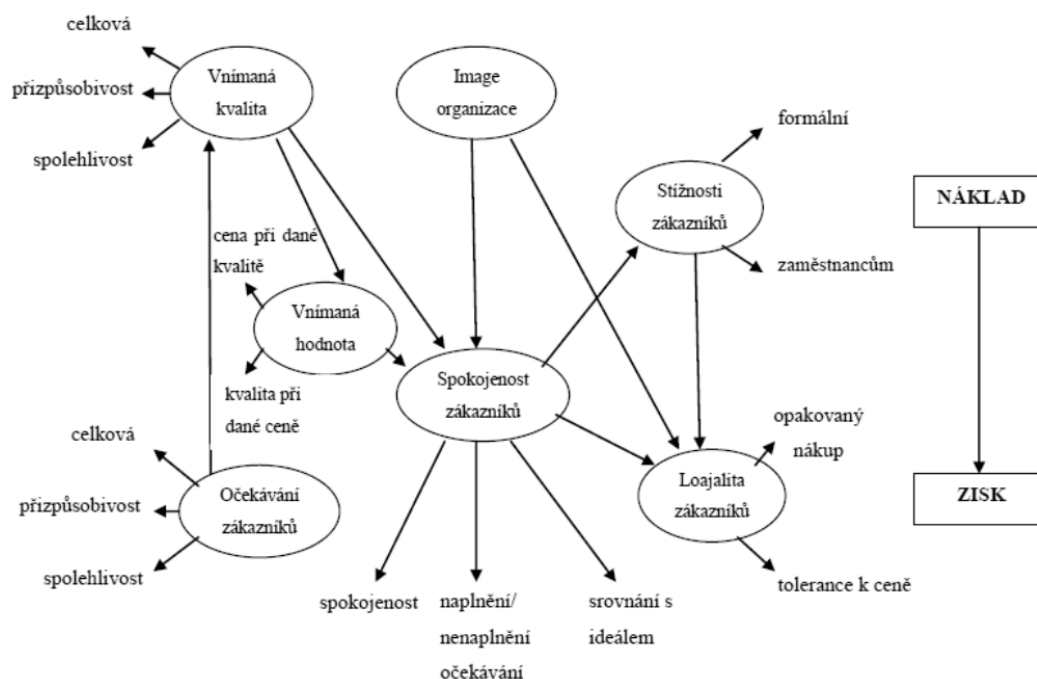


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Podnikoví zákazníci, jak zdůrazňují např. Rolínek a kol. (2011), Vollman, Berry a Whybark (1988) a další, „diktuje“ podniku, co, pro koho a kdy má produkovat. Čím dál běžněji (až automaticky) zákazníci předpokládají, že jim zboží bude doručováno v požadované kvalitě, za co nejlepší cenu, v co nejkratší dodací lhůtě, s maximálním servisem... Brychta, Benda, Knápková (2010) zmiňovaná zákaznická očekávání shrnují do třech elementů – C – Q – T (Costs – Quality – Time, náklady – kvalita¹⁷ – čas). V roce 2009 byl publikován model (obr. 9) poskytující podnikům návod, jak pozitivně ovlivňovat úroveň zákaznické spokojenosti a loajality Zamazalová (2009).

¹⁷ Pojetí kvality doznává změn. Jak uvádí Sysel (2009), „kvalita patří mezi základní filosofické kategorie, ale v současném ekonomickém a manažerském prostředí není v tomto pojetí uplatňována. V ekonomickém pojetí je kvalita chápána jako schopnost produktu uspokojovat potřeby, požadavky a očekávání zákazníka.“ Jen výrobek nebo služba s těmito vlastnostmi se může stát nástrojem konkurenceschopnosti a úspěchu podniku na trhu.

Obrázek 9: Model spokojenosti a loajality zákazníků



Zdroj: Zamazalová (2009)

Pro *podnikové finanční věřitele* jsou zásadní informace o tom, jestli jejich půjčky a úroky z těchto půjček budou dlužníkem splaceny v řádné výši a ve stanovený termín. Pro *dodavatele a ostatní obchodní věřitele* jsou předmětem zájmu informace o podnikové likviditě – schopnosti dlužícího podniku dostát svým závazkům (především v krátkodobém časovém horizontu).

Potenciální investoři a další poskytovatelé kapitálu se zajímají zejména o míru výnosnosti své investice a riziko, které investicí podstupují. Rozhodují se primárně na základě ekonomických výsledků generovaných účetním informačním systémem podniku, zda nakoupit, stále držet či odprodat cenné papíry emitované účetní jednotkou. *Vlastníci* sledují kromě výnosnosti podnikových činností a aktivit též střednědobou schopnost podniku vyplácet podíly na zisku (dividendy), schopnost tvořit hodnotu podniku ve středně- a dlouhodobém časovém horizontu.

Zaměstnanci a je sdružující organizace vyžadují reportovaná data a informace o stabilitě a ziskovosti zaměstnavatele. Zvláštní pozornost je věnována schopnosti zaměstnávajícího podniku hradit včas mzdy (platy), frekvenci vyplácených odměn, strukturu a objemu poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a jiných výhod, organizaci práce a ochraně zdraví při práci, genderové rovnosti.

Vláda a vládou zřizované instituce mají zájem na tom, aby podnik řádně platil všechny své splatné závazky, které vůči státu a státním/veřejným institucím má, a aby svou činností pomáhal snižovat míru nezaměstnanosti v regionu, v němž působí.

Společnost očekává, že podnik bude zodpovědný vůči životnímu prostředí, seriózní vůči svým zaměstnancům – bude genderově korektní (vyvaruje se jakékoliv formy diskriminace – menšin, zdravotně postižených osob, sociálně či jinak znevýhodněných občanů, příslušníků konkrétního pohlaví, přesvědčení, sexuální orientace apod.), bude podporovat veřejně prospěšné projekty, činnosti a instituce.

Úkolem *managementu*¹⁸ *podniku* je zájmy jednotlivých výše uvedených skupin stakeholderů zohlednit a skloubit s ohledem na zájmy podniku jako celku (viz obr. 10). To jinými slovy znamená řídit podnik tak, aby byl dlouhodobě ziskový, stabilní a vykazoval příhodné pracovní podmínky a podnikovou kulturu. Kritickou rolí manažerské práce je kontinuální hodnocení pozice a výkonnosti firmy s cílem neustále hledat možnosti zlepšení – rozvojový potenciál.

Obrázek 10: Postup spolupráce se stakeholdery



Zdroj: Business Leaders Forum (2016)

K názoru, že nejvyšší úroveň výkonnosti dosahuje podnik, kde jsou všichni stakeholders spokojeni, se přiklání z českých vědců rovněž např. manželé Neumaierovi. Tuto tezi ověřovali na modelu, jehož výsledky publikovali v příspěvku *Vztahy stakeholders jako předpoklad podnikové konkurenceschopnosti*. Uvádí: „*Důležitou vlastností podnikového systému, usilujícího o dlouhodobě vynikající finanční výkonnost, je jeho stabilita ve smyslu soudržnosti jeho prvků, založená na vyváženosti zájmů „zainteresovaných hráčů“ (stakeholders).*“

Dalším z problémů, který je nutno diskutovat, je osobnost manažera v globální ekonomice. Nelze jinak než souhlasit s Darrellem Rigbym – ředitelem globální

¹⁸ Díky značné koncentraci kapitálu je od konce 20. století mnohem silněji oddělována úloha a funkce vlastníka (investora) a podnikového managementu.

konzultační společnosti Bain & Company¹⁹, jenž uvádí: „*Podnikový management je v tomto vysoce volatilním (turbulentním) období vystaven silným tlakům.*“ (Pinkney, 2003). Ředitel Klubu finančních ředitelů Dean Brabec (Czech Institute of Directors, 2012, str. 2) tuto tezi rozvádí a v tomto směru poukazuje na novou roli a z toho vyplývající nové úkoly pracovníků na pozici finančních ředitelů (CFO). Ideální manažer v organizaci odpovědný za řízení financí v celé organizaci by měl dle Brabce²⁰ beze zbytku plnit následující úkoly:

- *„z dlouhodobého pohledu garantovat a zajišťovat časovou a věcnou strukturu zdrojů nutnou pro fungování společnosti;*
- *vést firmu k dlouhodobé stabilitě a rozvoji a udržet ji tam;*
- *preventivně neblokovat, ale spolu s ostatními členy vrcholového managementu úspěšně rozvíjet aktivity firmy;*
- *být silným partnerem jak ostatním členům lokálního vedení, tak případnému mezinárodnímu managementu skupiny;*
- *mít schopnost vnímat nejen čísla, ale především vlastní „business“ a vědět, jak jej podporovat;*
- *dává důraz zejména na udržitelnost a dlouhodobou prosperitu oproti krátkodobým finančním cílům a okamžité ziskovosti;*
- *trvale vytvářet podmínky pro růst hodnoty firmy.“*

Nejen proto manažeři stále intenzivněji využívají, či implementují nové dostupné manažerské koncepty, metody a nástroje. Problémem je, že ne všechny přístupy k měření a řízení podnikové výkonnosti přináší pozitivní efekty a přínosy, které se jejich realizací očekávají. Rigby a Pinkney (Pinkney, 2003) v této souvislosti dávají manažerům tato čtyři doporučení:

- **Manažerská rada 1:** „Držte se fakt. S každým nástrojem jsou spojeny jak silné, tak slabé stránky. Docílení úspěchu závisí na porozumění přímých i nepřímých efektů a účinků každého z nástrojů. Předpokladem úspěchu je pak využití (kreativní zkombinování) té správné skladby nástrojů správným způsobem a v ten správný čas.“

¹⁹ jenž současně patří k předním iniciátorům myšlenky zkoumat v mezinárodním měřítku postoj managementu podniků k využívání metod, nástrojů a konceptů měření a řízení podnikové výkonnosti s názvem Manažerské nástroje a trendy

²⁰ jak vyplývá z průzkumu na téma „Jak by měl vypadat ideální CFO“ iniciovaného Klubem finančních ředitelů, který byl realizován v roce 2011

- **Manažerská rada 2:** Ať je doba jakkoli složitá - deprese jakkoli dlouhá, recese jakkoli hluboká, konkurence jakkoli silná, je lépe setrvat v prosazených a plynule realizovaných strategiích. Dobří manažeři nepodléhají módním výstřelkům. Manažeři, kteří podporují (prosazují) to, co se zrovna zdá být tak zvaně in, si postupně podkopávají (oslabují) důvěru svých zaměstnanců v ně vloženou, v jejich schopnost vytvářet potřebné změny. Výsledkem je rostoucí skepse pro jejich program.
- **Manažerská rada 3:** Spokojte se jen s tím nejlepším. Zvolte vždy ty nejlepší možné nástroje pro daný typ (předmět) podnikání. Manažeři potřebují racionální systém pro výběr, implementaci a integrování nástrojů a technik vhodných pro jejich podnik.
- **Manažerská rada 4:** Uzpůsobujte nástroje podnikatelské činnosti (systému řízení, organizační struktury) - nikoli naopak.“

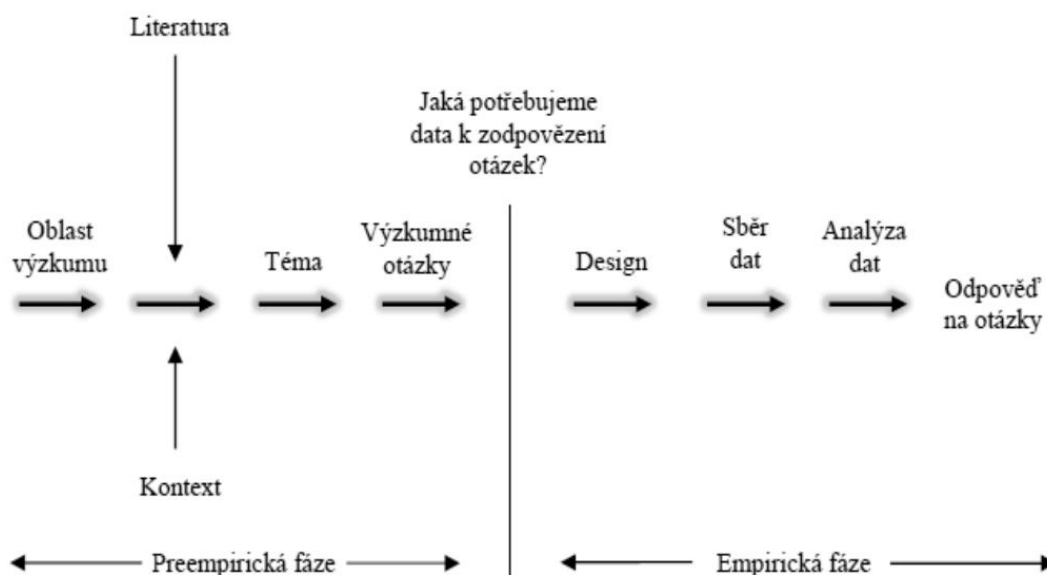
„Když nemůžeš najít správnou odpověď, začni hledat správnou otázku.“

neznámý autor

2 SPECIFIKACE CÍLŮ, VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A VÝZKUMNÝCH METOD DISERTAČNÍ PRÁCE

Záměrem této kapitoly je představit cíle, konkretizovat výzkumné otázky spolu s výzkumnými metodami nezbytnými pro naplnění hlavních i dílčích cílů disertační práce. Proces zpracování disertační práce koresponduje se schématem prof. Punche (2008) obecného modelu výzkumu (obr. 11).

Obrázek 11: Zjednodušený model výzkumu



Zdroj: Punch (2008)

Puncheho model zdůrazňuje při plánování a v předrealizační fázi výzkumu ústřední roli výzkumných (vědeckých) otázek. Určuje, jaká data jsou zapotřebí k zodpovězení výzkumných otázek, navrhuje výzkumné cesty k získání a analýze dat, používá data k zodpovězení otázek. (Punch, 2008).

2.1 Cíle disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je **zhodnocením využitelnosti vybraných moderních konceptů, metod a nástrojů pro měření a řízení udržitelné výkonnosti středně velkých výrobních podniků v České republice a navržením modelu řízení**

udržitelé výkonnosti pro tento podnikatelský segment přispět k rozvoji řízení udržitelé výkonnosti výrobních podniků.

Tento hlavní cíl práce je možno rozložit na několik dílčích cílů. Patří k nim:

- Demonstrovat vývoj vymezení základních pojmů souvisejících se zkoumaným problémem.
 - Definovat výkonnost podniku z pohledu různých zájmových skupin v pojetí tuzemské i zahraniční podnikové praxe a finanční teorie.
 - Porovnat jejich různorodá pojetí a vybrat nejvhodnější vymezení pro využití v dalším výzkumu.
- Zhodnotit současný stav poznání v oblasti problematiky systémů měření a řízení výkonnosti podniku v podmínkách České republiky a v zahraničí.
 - Zanalyzovat, porovnat a kriticky zhodnotit využitelnost moderních konceptů, metod a nástrojů pro měření a řízení udržitelé výkonnosti výrobních podniků.
- Představit výsledky provedeného kvantitativního výzkumu ve vybrané skupině podnikatelských subjektů;
- Analyzovat možnosti a následně navrhnout model řízení udržitelé výkonnosti výrobních podniků v České republice s využitím vybraných přístupů hodnotového řízení včetně předpokladů;
- Identifikovat klíčová měřítka ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti podniku tak, aby podnik přežil v náročných podmínkách tržní ekonomiky, úspěšně se mu dařilo dále se rozvíjet a maximalizovat (dlouhodobě) udržitelnou hodnotu podnikatelských aktivit;
- Specifikovat a na příkladu jednoho podnikatelského subjektu demonstrovat metodiku implementace modelu řízení udržitelé výkonnosti výrobních podniků v české podnikové praxi.

Jedním z hlavních výsledků práce je návrh modelu²¹ řízení udržitelé výkonnosti středně velkého výrobního podniku. Precizní implementací a efektivním využíváním vhodně zvolených přístupů k měření a řízení udržitelé podnikové výkonnosti, systematickým měřením a hodnocením klíčových měřítek výkonnosti (KPIs)

²¹ včetně jeho předpokladů, předností, omezení a metodiky implementace do podnikové praxe výrobních firem České republiky

zohledňujících ekonomické, sociální a environmentální aspekty podnikání lze docílit vyšší efektivity řízení udržitelné výkonnosti podnikání výrobních podniků a tím posílit jejich konkurenceschopnost. Podoba navrženého modelu je determinována výsledky kritické literární rešerše odborných pramenů k problematice udržitelného rozvoje a podnikání, publikovaných výzkumů a studií v oblasti měření a řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků, v neposlední řadě také poznatky získanými vlastním (nejen kvantitativním) výzkumem.

Následující subkapitola 2.2 uvádí výzkumné (vědecké) otázky a hypotézy, do nichž jsou rozpracovány hlavní cíl spolu s dílčími cíli práce. Přehled vědeckých otázek a hypotéz doplňují identifikace a stručná deskripce jednotlivých proměnných, stejně jako metod a technik sběru dat, které budou v disertační práci využity.

2.2 Výzkumné otázky a hypotézy disertační práce

Hlavní výzkumné otázky, které tato disertační práce řeší, jsou následující:

Výzkumná otázka č. 1 - Dokáží tradiční přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku „přežít“ i v podmínkách ekonomiky 21. století? - Podávají kvantifikované hodnoty tradičních metod a nástrojů měření finanční výkonnosti podniku dostatečně věrohodný obraz o (dlouhodobě) udržitelné výkonnosti podnikání?

Hypotéza (H1) - Tradičně používané metody a nástroje měření finanční výkonnosti podniku (poměrové ukazatele finanční analýzy podnikání) nepodávají dostatečně věrohodný obraz o (dlouhodobě) udržitelné výkonnosti podnikání.

Využité metody – kritická literární rešerše, logické metody, příčinná analýza.

Výzkumná otázka č. 2 - Poskytuje ukazatel ekonomické přidané hodnoty (dále jen EVA) přesnější informace o udržitelné výkonnosti podnikání než tradiční ukazatele (rentability nebo tržní hodnoty akcie, zisku na akcii (Earnings per Share, EPS) apod.)?

Hypotéza (H2a) - Ukazatel EVA poskytuje přesnější informace o výkonnosti podnikání než tradiční ukazatele (rentability nebo tržní hodnoty akcie, zisku na akcii apod.).

Využité metody - kritická literární rešerše, logické metody, příčinná analýza.

Hypotéza (H2b) - Který oceňovací model pro stanovení nákladů na vlastní kapitál je pro výpočet ukazatele EVA nejvhodnější pro středně velké výrobní podniky v České republice?

Využité metody - kritická literární rešerše, logické metody, příčinná analýza.

Výzkumná otázka č. 3 - Jaké je povědomí středně velkých výrobních firem v České republice o moderních konceptech, metodách a nástrojích pro měření a řízení podnikové výkonnosti?

Hypotéza (H3) - Povědomost středně velkých výrobních firem v Plzeňském a Karlovarském kraji České republiky o moderních konceptech, metodách a nástrojích pro měření a řízení podnikové výkonnosti je na dobré úrovni - je vyšší jak 60 %.

Využité metody - deskriptivní statistika (absolutní/relativní četnost), zpracování a prezentace získaných výsledků výzkumu prostřednictvím grafů a tabulek.

Technika sběru dat - Dotazníkové šetření

Výzkumná otázka č. 4 - Jaká je míra využívání tradičních a moderních přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti středně velkých výrobních firem v Plzeňském a Karlovarském kraji České republiky?

Hypotéza (H4a) - Míra využívání tradičních přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti středně velkých výrobních firem v Plzeňském a Karlovarském kraji České republiky je vysoká - finanční analýza (horizontální a vertikální analýza, poměrové ukazatele apod.) je využívána ve více jak 70 % firem.

Využité metody - deskriptivní statistika (absolutní/relativní četnost), zpracování a prezentace získaných výsledků výzkumu prostřednictvím grafů a tabulek.

Technika sběru dat - Dotazníkové šetření

Hypotéza (H4b) - Míra využívání moderních přístupů (konceptů, metod a nástrojů hodnotového řízení) k měření a řízení podnikové výkonnosti středně velkých výrobních firem v Plzeňském a Karlovarském kraji České republiky je průměrná. Koncept Balanced Scorecard, ekonomická přidaná hodnota, Model excellence - jsou využívány ve více jak 50 % firem.

Využité metody - deskriptivní statistika (absolutní/relativní četnost), zpracování a prezentace získaných výsledků výzkumu prostřednictvím grafů a tabulek.

Technika sběru dat - Dotazníkové šetření

Hypotéza (H5) - Propojení konceptů Balanced Scorecard (BSC) a ekonomické přidané hodnoty (EVA) vede k synergickému efektu, což má pozitivní dopad udržitelnou výkonnost výrobního podniku a tím i na posílení jeho konkurenční schopnosti.

Využité metody - kritická literární rešerše, logické metody, příčinná analýza.

Hypotéza (H6) - Lze vytvořit model řízení udržitelné výkonnosti aplikovatelný u výrobních podniků střední velikosti, jehož implementací by obchodní korporace²² směřovaly k maximalizaci/stabilizaci udržitelné hodnoty ve dlouhém období.

Využité metody - kritická literární rešerše, logické metody, příčinná analýza.

Cílem disertační práce je zodpovědět výše uvedené vědecké otázky a potvrdit, popř. vyvrátit testované vědecké hypotézy.

2.3 Metodika disertační práce

Touto závěrečnou prací se prolíná normativní i deskriptivní přístup. Duchem **normativního přístupu** je myšlenka, „jak by to mělo být“. Normativní přístup je použit především s cílem navrhnout vhodný přístup (koncept/y, model/y, metodu/y, nástroj/e a environmentální, sociální, ekonomické indikátory) k měření udržitelné výkonnosti výrobních podniků střední velikosti. V disertační práci je použit též **deskriptivní přístup** (konkrétně v podobě empirického výzkumu), který říká, „jak to ve skutečnosti je“. Smyslem realizovaného **empirického výzkumu**, jenž byl v práci použit, bylo u vybraného vzorku firem v České republice zjistit nová fakta o udržitelné výkonnosti jejich podnikání. Jak uvádí Liška (2004), „...na základě těchto nově zjištěných fakt by

²² popř. společnosti dle terminologie Nového občanského zákoníku a Zákona o obchodních korporacích (dále jen ZOK)

bylo možné formulovat jednotlivá zobecnění, až po zákonitosti empirického charakteru“.

Kritická literární rešerše se opírá o poznatky z českých i zahraničních odborných pramenů (studií) z oblasti podnikových systémů měření a řízení výkonnosti (Enterprise Performance Management Systems, EPMS). Čerpáno bylo především z následujících zdrojů:

- monografie (monografické publikace),
- vědecké a odborné články v časopisech a periodikách,
- vědecké a odborné články ve sbornících z konferencí, odborné statě,
- kvalifikační práce (zejména disertační),
- relevantní internetové zdroje (mezinárodní instituce zabývající se udržitelným rozvojem aj.)
- průběžné a závěrečné zprávy z realizovaných výzkumů a jiné zdroje

Použité zdroje byly citovány dle platné Metodiky k vypracování bakalářské/diplomové práce na FEK ZČU (Eger, 2015) a nové citační normy ČSN ISO 690:2011.

Významné místo v úvodních kapitolách disertační práce mají výsledky získané metodou **desk research**. „Výzkum od stolu“ spočívá ve vyhledání, sesbírání, zpracování a vyhodnocení již existujících dat a informací, k problému měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku. Po kritické rešerši pramenů následuje:

- sběr a klasifikace dat v rámci primárního výzkumu;
- analýza získaných dat z dostupných zdrojů (uvedených výše) pro zpracování analýz týkajících se současné situace světových i českých EPMS;
- analytická komparace;
- syntéza dílčích poznatků;
- vyhodnocení a interpretace výsledků.

Pro práci se získanými daty a informacemi tedy jsou využity zejména **metoda deskripce, analýza a syntéza, indukce**.

Empirická část disertační práce je založena na **kvantitativním výzkumu**. Nejprve je představen záměr/cíl výzkumu a plán jeho realizace včetně časového harmonogramu. Jako vhodná podoba empirického výzkumu vzhledem ke zkoumanému tématu (a problému, na který je zacíleno) se jeví **dotazníkové výběrové šetření mezi**

vybranou skupinou podnikatelských subjektů. Zpracování získaných dat pomocí základních statistických charakteristik (absolutní a relativní četnost, střední hodnota, průměrná hodnota) a statistických metod (chí-kvadrát test dobré shody) slouží k ověření definovaných tvrzení a potvrzení, popř. vyvrácení testovaných vědeckých hypotéz.

Na základě výsledků analýz současného stavu poznání (teoretické části disertační práce) i empirického výzkumu je navržen model řízení udržitelné výkonnosti výrobního podniku střední velikosti působícího v České republice, jenž má 50 až 250 zaměstnanců. Cílem autorky je, aby prostřednictvím aplikované vědecké metody **modelování** vzniklo kompaktní zjednodušení podnikové reality – model řízení výkonnosti podniku, jehož hlavním cílem je maximalizovat dlouhodobě udržitelnou hodnotu podniku. Navíc zjednodušení takové, aby konstruovaný model byl aplikovatelný, ale i nadále ve své jednoduchosti odrážel hlavní rysy a prvky vyobrazované skutečnosti.

Metodika implementace modelu do podnikové praxe je realizována formou **případové studie**. V návrhu modelu jsou zohledněna specifika tuzemské ekonomiky, legislativní opatření upravující oblast ochrany životního prostředí a podnikání v souladu s udržitelným rozvojem v České republice, specifické rysy výrobních podniků působících v ČR i požadavky stěžejních stakeholderů. Forma případové studie byla zvolena základě tezí Eisenhardta a Štracha a dle metodiky Olecké (2010). Eisenhardt tvrdí, že: *„Výzkumné případové studie mohou ilustrovat nebo ověřovat výzkumné modely ve specifických organizacích, zejména v případech, které jsou výrazně odlišné nebo unikátní (Eisenhardt, 1989, popř. 1991). „Výzkumné případové studie si kladou za cíl zachytit komplexnost společenských jevů, namísto jejich redukce zdůrazňováním měřitelných proměnných a sledováním omezené sady parametrů.“ (Štrach, 2007, str. 22)*

„Učená slova nejsou těžká, těžká jsou prostá slova.“

G. K. Chesterton (1874 – 1936)

ODDÍL I TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE

Pro naplnění stanovených cílů uvedených v kapitole 2 a zodpovězení vymezených výzkumných otázek práce je zapotřebí nejprve definovat udržitelnou výkonnost, pojmy s tímto termínem úzce související a stanovit přístupy k hodnocení výkonnosti v krátkodobém a dlouhodobém časovém horizontu. Následující kapitoly proto představují teoretické ukotvení zkoumaného problému disertační práce.

3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ, PŘEHLED JEJICH DOSAVADNÍCH PUBLIKOVANÝCH POJETÍ

Cílem této kapitoly je na jednom místě přehledně a systematicky demonstrovat různorodost pojetí a vymezení základních pojmů souvisejících se zkoumaným problémem, která jsou klíčová pro další zkoumání, analýzy a prováděný výzkum. Jedná se především o pojmy vycházející z obecného základu konkurenceschopnost a výkonnost.

3.1 Konkurenceschopnost a konkurenční schopnost podniku

Existuje několikero nazírání na obecný pojem **konkurenceschopnost**, popř. **konkurenční schopnost**. Jak uvádí např. Nelson (1992, s. 127-128), konkurenceschopnost může být zkoumána z makroekonomického hlediska (je zkoumána výkonnost národů, Kačírková, 2015) nebo z mikroekonomického hlediska (je analyzována konkurenceschopnost odvětví). Konkurenceschopnost může být sledována a analyzována dokonce ještě ze specifitějších hledisek a konkrétněji, ato z pohledu jednotlivých podniků. Vzhledem ke zvolené výzkumné oblasti bude předkládaná disertační práce rozvíjet pouze toto poslední (mikroekonomické) hledisko – konkurenceschopnost na úrovni podniků. Autoři Georghiou a Metcalfe (1993) k tématu konkurenceschopnosti uvádí, že tento koncept byl poprvé použit v odvětvích průmyslu a obchodu, a poukazují přitom na skutečnost, že firmy samozřejmě soutěží s ostatními subjekty na trhu, se sebou navzájem i s těmi na trh potenciálně vstoupivšími v blízké budoucnosti, s čímž souhlasí např. prof. Porter (1994), který tuto myšlenku dále ve svých pracích podrobněji diskutuje a rozvíjí.

Nejčastěji (v různých obměnách) uváděné pojetí konkurenceschopnosti podniku je definováno jako *schopnost podnikatelského subjektu soutěžit se svými produkty (zbožím, službami) na (tuzemském, zahraničním) trhu a u (ke koupi ochotných) spotřebitelů úspěšně obchod zrealizovat*. Konkurenceschopnost podniku může být rovněž vnímána jako *míra* takovéto schopnosti – *úspěšnosti podniku oproti ostatním existujícím i potenciálně se objevivším konkurentům vítězně čelit tržní rivalitě*. Toto pojetí se nejvíce blíží vymezení termínu konkurenční schopnost. Jak uvádí Gregar (2001) konkurenční schopnost definuje jako: „*základní podmínku existence podniku, jako schopnost udržovat a rozšiřovat bohatství (majetek) vlastníka podniku.*“

Např. Blažek (2008) považuje konkurenceschopnost podniku za „*potenciál (schopnost) podniku uspět v hospodářské soutěži s jinými podniky; resp. za schopnost udržet si svoji ziskovost v soutěži se svými konkurenty*. Výsledkem této soutěže je úspěšnost (či neúspěšnost) podniku vyjádřená jeho hospodářskými výsledky a měřená finančními ukazateli.“ Klvačová, Malý a Mráček (2007) k předchozímu pojetí doplňují, že podnik je konkurenceschopný, *pokud je schopen udržet se na trhu a plní-li své závazky vyplývající ze vzájemných interakcí s okolím*²³. V tomto vymezení konkurenční schopnosti podnik již nevystupuje jako osamoceně zkoumaný subjekt, ale je kladen důraz na interakci podniku s okolním prostředím.

Od míry úspěšnosti není daleko k potenciálu úspěchu. Jak uvádí Jirásek²⁴ (2001), konkurenceschopnost v obecném smyslu slova je „*pojmem vyjadřujícím tržní potenciál podniku (také odvětví, země, regionu apod.) ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky (odvětvími, zeměmi, regiony atp.), který má dvě spojité stránky – schopnost vést ofenzivní nápor na konkurenty, jednak schopnost čelit náporu konkurentů.*“ Za výsledek takového střetu je pak považována „*schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu a na této úrovni zajišťovat pro sebe odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až střední dobu*“. Jirásek (2001) tedy konkurenceschopnost (v krátkém období) chápe jako předpoklad pro prosperitu podniku (v krátkém až středně dlouhém období). Skokan se v rámci charakteristiky konkurenční schopnosti podniku opírá o výrobní faktory jakožto významné determinanty transformačního procesu. Podle Skokana (2004) je podnik

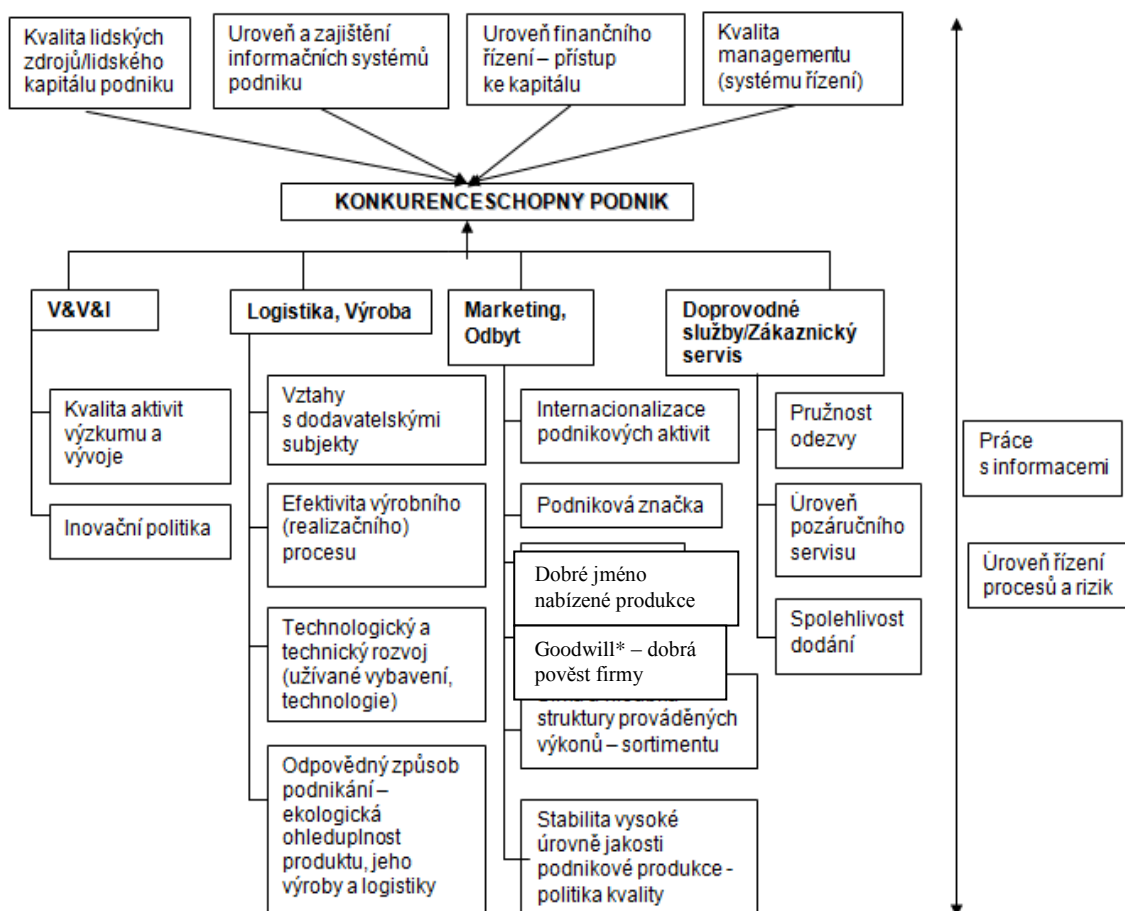
²³ např. vyplácí odměnu zaměstnancům podniku (mzdu či plat), dividendy akcionářům, státu odvádí daně, bankovním, pojišťovacím a jiným finančním institucím splácí své závazky, dodavatelům platí za dodávky (surovin, materiálu, polotovarů aj.), za outsoursované služby atp.

²⁴ podnikovou konkurenceschopnost označuje jako „konkurenčnost“

konkurenceschopný, právě tehdy *když je v krátkém období schopen dosahovat trvalého růstu nejen v pracovních silách, ale i celkového faktoru produktivity*. Dále např. Garelli (1995) konkurenceschopnost chápe především jako *míru a úroveň produktivity a zisku*.

Další autoři při vymezování konkurenceschopnosti podniku zdůrazňují některé klíčové vlastnosti (atributy konkurenceschopnosti) - např. Nenadál (2004, 2008) a Marinič (2008) atribut jakosti. Dle Mariniče (2008) konkurenceschopný podnik nabízí na trhu vyšší kvalitu za nižší cenu ve srovnání s konkurenty. Pitra (2001) se zabývá v souvislosti s posuzováním úrovně konkurenceschopnosti podniku možnostmi využití různých technik a metod strategické analýzy. Kromě Porterova modelu doporučuje pro hodnocení podnikové konkurenční schopnosti využít také např. analýzu silných a slabých stránek podnikání, příležitostí a hrozeb (tzv. SWOT analýzu). Burešová a Dvořáková (2013a) shrnují klíčové faktory determinující dlouhodobě a udržitelně výkonný podnik jako základ jeho konkurenční schopnosti v blízké budoucnosti, jak uvádí obr. 12.

Obrázek 12: Klíčové faktory stabilní konkurenceschopnosti a dlouhodobé výkonnosti podniku

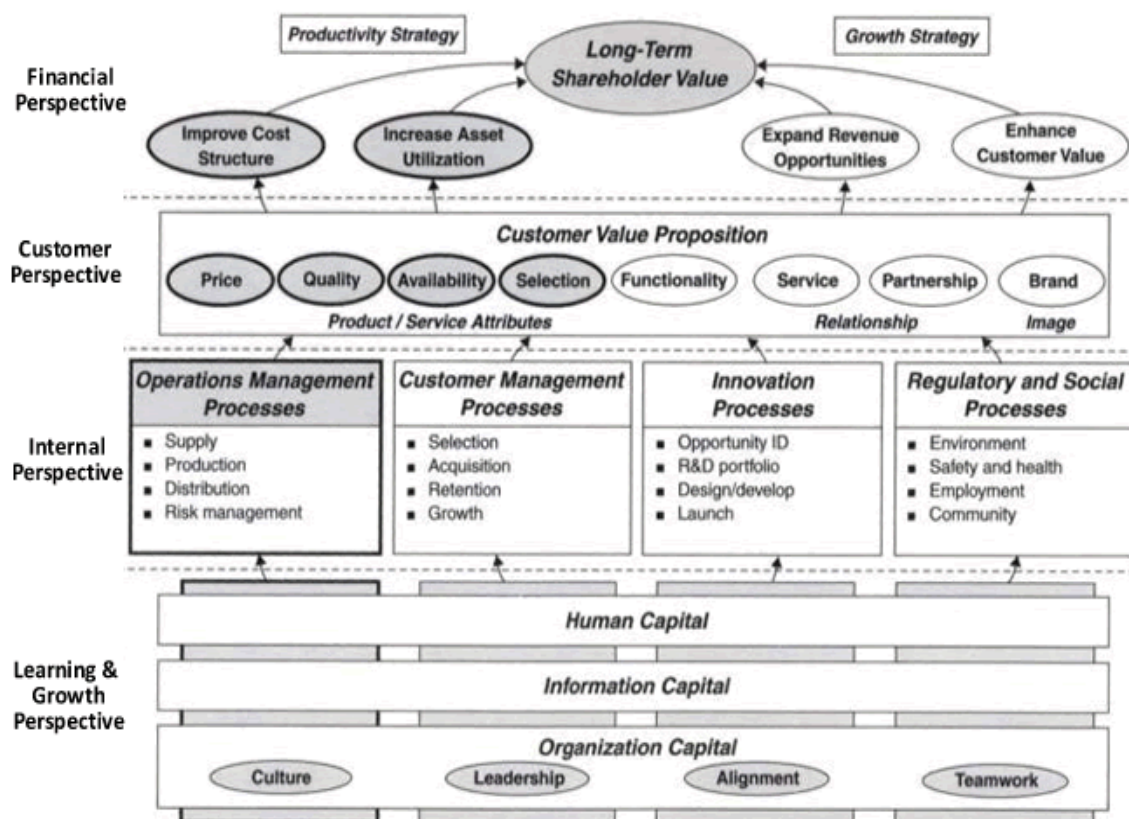


Zdroj: vlastní úprava dle Burešová, Dvořáková (2013a)

* Jak uvádí HPCG (2012), „pro termín goodwill existuje celá řada definic v závislosti na úhlu pohledu, ze kterého je na goodwill nahlíženo.“ Autorka disertační práce goodwill podniku chápe v širším pojetí jako pověst podniku, která vyjadřuje hodnotu postavení této společnosti na trhu.

Myšlenku, že konkurenční schopnost podniku není determinována jen jedním, ale celou skupinou faktorů, které spolu souvisejí a jsou na sobě více či méně závislé, podporují dále např. Pavelková a Knápková (2005) i Kaplan s Nortonem (2004). V jejich pojetí, aby byl podnik fungující a prosperoval, je zapotřebí, aby všechny potřebné oblasti podnikových činností podnik skloubil tak, aby výsledkem byla dlouhodobá perspektiva jeho existence – viz obr. 13.

Obrázek 13: Obecná strategická mapa



Zdroj: Kaplan a Norton (2004)

3.2 Výkonnost podniku

Autoři se veskrze shodují v názoru, že **výkonnost podniku** je ve finanční teorii a praxi velmi diskutovaným termínem, oblastí hodnou dalšího zkoumání. Používají jej různé skupiny rozhodovatelů v různorodých situacích. Výkonnost podniku je tak možné posuzovat z mnoha různých úhlů pohledu a hledisek a považovat ji za multidimenzionální koncept. Např. Allen a Tommasi (2001) rozlišují pět dimenzí výkonnosti:

- **efektivnost** (efficiency) – cílem je při transformaci vstupů na žádoucí výstupy dosáhnout co nejnižších nákladů na jednotku produkce;
- **účelnost** (effectiveness) – cílem je, aby produkované výstupy v co nejvyšší míře přispívaly k naplňování očekávaných výsledků;

-
- **hospodárnost** (economy) – cílem je získat zdroje v odpovídající struktuře, kvalitě a množství za nejnižší ceny²⁵;
 - **soulad** (compliance) – cílem je, aby realizované činnosti v rámci transformačního procesu přeměny vstupů na užité výstupy byly prováděny dle stanovených pravidel;
 - **kvalitu** (quality) – cílem je, aby produkce dorazila k zákazníkovi včas, byla mu dostupná.

Přestože je podniková výkonnost častým námětem diskusí a debat na akademické půdě i mimo ni, není možno nalézt její jednotné, všeobecně uznávané vymezení. **Příčinu různorodosti pojetí výkonnosti podniku lze přičítat rozdílům ve vnímání výkonnosti různými zájmovými skupinami pramenícím z jejich očekávání, dosavadních zkušeností, cílů, které si stanovili a podobně.** Často pojem výkonnost podniku autoři nevymezují, pouze implicitně předpokládají, že čtenář význam tohoto pojmu zná. To může být příčinou nedorozumění, chyb a omylů v případě, že stejný pojem je použit při rozdílném chápání jeho obsahu, což však není ojedinělý jev.

Často, avšak ne úplně správně, je termín **výkonnost podniku** zaměňován za termíny, jako jsou např. efektivita, úspěšnost, konkurenceschopnost, stabilita, prosperita, produktivita a podobně. Následující tabulka 1 uvádí systematické chronologické shrnutí definic pojmu výkonnost podniku.

²⁵ Hledisko efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti je rovněž známo pod termínem model „3E“ (MOPE, 2004). Výklad těchto uvedených pojmů však není v odborné literatuře jednotný, což dokládá poněkud odlišný pohled odborníků na manažerské a nákladové účetnictví na tento problém. Podle např. [prof. Krále \(2012\)](#), [Dvořákové a Červeného \(2011\)](#) a dalších se hospodárnost může projevovat ve dvou formách. Buď ve formě úspornosti, tj. jako tvorba výstupů s minimální spotřebou zdrojů, či ve formě výtěžnosti, kterou se rozumí s daným množstvím vstupů vytvořit maximálně vyprodukovatelnou hodnotu. Ekonomická účinnost (efektivita) nastává tehdy, pokud je dosaženo maximálního výstupu s minimálními zdroji, tzn. posláním ukazovatele je „dělat věci správně“. Ekonomická účelnost (efektivnost) pak vyjadřuje, do jaké míry byly dosaženy efekty odpovídající zadaným cílům, posláním ukazovatele je „dělat správné věci“.

Tabulka 1: Vymezení pojmu podniková výkonnost vybraných autorů zabývajících se touto problematikou

Autor/autoři	Vymezení pojmu výkonnost podniku
Drucker (1992)	„Výkonnost je závěrečný test jakékoliv organizace.“
Pitra (2001)	„výsledek organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů“
Hindls, Holman a Hronová (2003)	„schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál“
Jablonský, Dlouhý (2004)	Je-li firma chápána jako produkční jednotka, v níž probíhá řada procesů transformujících vstupy na výstupy, pak výkonnost firmy lze chápat jako snahu dosáhnout maximální hodnoty výstupů při minimální spotřebě vstupů.
Nenadál (2004)	„míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy“
Šulák a Vacík (2005)	„schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit“
Fibířová a Šoljaková (2005)	„v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti“
Procházka (2006)	zhodnocování do podnikání vložených ekonomických zdrojů, jenž je výsledkem cílené snahy a působení podnikového managementu za účetní období
Wagner (2009)	„charakteristika popisující způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti
Kislingerová (2010)	schopnost podnikatelského subjektu po určitou dobu dosahovat takových výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek
Roghianian, Rasli, Gheysari (2012)	synonymum podnikové produktivity

Zdroj: vlastní zpracování dle Burešová, Dvořáková (2013b), 2016

V důsledku rozmanitosti vymezení pojmu výkonnosti podniku, je zapotřebí tento pojem pro další zkoumání ve finanční teorii jednoznačně a pevně ukotvit. **Podnikovou výkonností bude dále chápána schopnost podniku v krátkém období co nejlépe využívat disponibilní zdroje tak, aby bylo dosaženo jasně definovaných cílů. Těmi mohou být maximální zhodnocení vložených zdrojů, maximalizace produkovaného zisku, hodnoty firmy - obecně pak vystavění pevných základů úspěšnosti podniku**

na trhu a zajištění schopnosti přežití v budoucnosti vzhledem ke globální konkurenci.

V důsledku různorodosti posuzovatelů podnikové výkonnosti a značné obecnosti termínu, je výkonnost zkoumána z celé řady hledisek (Burešová, Dvořáková, 2014f):

- Úrovně řízení – výkonnost strategická, taktická a operativní;
- Rozpětí zkoumání podniku – výkonnost podniku jako celku, pobočky, závodu popř. divize podniku, oddělení, pracoviště podniku, pracovníka, procesu;
- Zaměření na produkováný výkon – výkonnost produktu, služby, projektu, procesu;
- Zaměření na typ podnikatelského subjektu – výkonnost výrobního podniku, výkonnost podniku zabývajícího se poskytováním služeb, hodnocení výkonnosti se zaměřením na bankovní sektor, instituce veřejného sektoru a státní správy;
- Nositele výkonu – manažer, pracovník, pracovní skupina;
- Realizační fáze řídicího procesu – měření, zpětná vazba, učení se (popř. fáze plánování – fáze analýz využitelnosti a potřeby setu ukazatelů, měřítek, indikátorů výkonnosti, realizační fáze – fáze měření, kvantifikace ukazatelů, měřítek, indikátorů výkonnosti, hodnocení, zpětná vazba – reakce, požadavek na změnu skladby ukazatelů, měřítek, indikátorů výkonnosti, zlepšení stávajícího stavu).
- Zaměření na moderní tendence – udržitelné podnikání a udržitelná výkonnost.
- Času – výkonnost krátkodobá, střednědobá, dlouhodobá;
- Způsobu vyhodnocení – výkonnostní ukazatel může být posuzován objektivně (tzv. škálování), subjektivně (expertní posouzení hodnoty), vyváženě (zjištěná hodnota výkonnostního ukazatele je posuzována v definovaném systému vzájemných souvislostí a závislostí).

K hlavním podnikovým stakeholders, kteří se zajímají o výkonnost podniku, patří vlastníci a management podniku, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, konkurenti a firmy nabízející substituční produkty, stát tj. úřady a orgány státní správy, široká veřejnost a sdružení podporující veřejný zájem. Dalšími subjekty, kteří mohou mít zájem o informace týkající se podnikové výkonnosti jsou současní či potenciální věřitelé, obchodní partneři, profesní sdružení, personální agentury, odborové svazy, regulační orgány, odborná veřejnost, místní veřejnost, školy a jiné vzdělávací instituce, lobbistické skupiny, bývalí a potenciální zaměstnanci nebo vlastníci, média apod. Výčet

subjektů zajímavajících se o výkonnostní parametry podniku je tedy podobný s osobami/skupinami hodnotícími konkurenceschopnost podniku.

Otázkou je, které procesy, aktivity a činnosti je vhodné v podniku sledovat - měřit, hodnotit? Jaký způsob měření zvolit? Jaké klíčové indikátory výkonnosti (dále jen KPIs) pro jednotlivé úrovně řízení definovat? Jak často měřit? Efektivní využití metod a nástrojů měření výkonnosti podniku je alfou a omegou úspěšnosti firmy a dobrým „odrazovým můstkem“ pro konkurenční schopnost podniku.

Výkonnost v oblasti řízení zvyšuje sedm prvků, z nichž každý se dotýká práce s lidmi. Jedná se o:

- strategii (zejména o soulad podnikatelské strategie se strategií řízení/rozvoje lidských zdrojů),
- strukturu (rozdělení pravomoci a odpovědnosti v organizačním uspořádání firmy),
- systémy (procesy a toky informací, pomocí kterých probíhá řízení firmy),
- znalosti a dovednosti (souhrn znalostí a dovedností, kterými firma disponuje),
- styl řízení (uplatňování metod a nástrojů řízení, projevy jednání a chování),
- společně sdílené hodnoty (vyhlášené hodnoty a jejich transformace do podoby cílů důležitých pro budoucnost firmy).

3.2.1 Finanční výkonnost podniku versus účetní zisk

Někteří autoři považují finanční výkonnost a ekonomickou výkonnost podniku za synonyma, jiní autoři tyto dva pojmy striktně rozlišují. Autorka spojuje **finanční výkonnost s tradičními koncepty, metodami a nástroji měření a řízení výkonnosti podniku, ekonomickou výkonnost pak s moderními koncepty, metodami a nástroji měření výkonnosti podniku, které zohledňují nejen hledisko (oblast) finanční, ale současně i hlediska sociální a environmentální.**

Obecně definovaným cílem podniku a podnikání je maximalizace podnikového výsledku hospodaření (zisku). V souvislosti s hlavním měřítkem finanční výkonnosti se jedná o **krátkodobý účetní zisk**. Tento rozdíl mezi náklady a výnosy²⁶ může mít různou formu, např.:

²⁶ které spolu věcně a časově souvisí a jejich zaznamenávání je v souladu s aktuálně platnou legislativou upravující systém finančního účetnictví podniku

- výsledek hospodaření za běžnou činnost²⁷ (výsledek hospodaření z provozní činnosti + výsledek hospodaření z finanční činnosti – daň z příjmu za běžnou činnost);
- výsledek hospodaření za účetní období (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření);
- výsledek hospodaření před zdaněním (výsledek hospodaření za účetní období + mimořádný výsledek hospodaření + daň z příjmů z běžné činnosti a mimořádné činnosti)

Konstruovány a používány jsou při hodnocení finanční výkonnosti podniku také následující ukazatele:

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization Charges) – zisk před úroky, odpisy a zdaněním;
- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – zisk před úroky a zdaněním;
- EBT (Earnings Before Taxes) – zisk před zdaněním;
- EAT (Earnings After Tax(es)) – zisk po zdanění (Odpovídá českému Výsledku hospodaření za účetní období.);
- OIBDA (Operating Income Before Depreciation and Amortization) – provozní zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací;
- NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) – čistý provozní zisk po zdanění.

Přičemž platí, že:

Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)

+ daň z příjmu

= zisk před zdaněním (EBT)

+ Nákladové úroky

= zisk před úroky a zdaněním (EBIT)

+ odpisy

= zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)

Ať jsou ukazatele konstruovány v jakékoli výše uvedené formě, je pro ně společné, že jsou rozdílem mezi celkovým příjmem plynoucím podniku a celkovými explicitními náklady. Takto kalkulovaný výsledek hospodaření nebere v úvahu náklady druhé

²⁷ Běžnou činností je chápána taková činnost podniku, která není mimořádného charakteru, činnost tvořící jádro podnikání (odtud tzv. core business, Burešová, 2012).

nejlepší možné varianty – alternativy, která mohla být zvolena místo toho, aby bylo investováno do podnikatelských aktivit hodnoceného podniku.

Ekonomická výkonnost je tedy v porovnání s finanční výkonností širší pojem. Finanční zdraví měřené tradičními metodami a nástroji finanční analýzy odráží, zda je podnik aktuálně ve finanční kondici, zda je v daném aktuálním účetním období zdravý. Jak uvádí (GRI, 2006), „*toto finanční zdraví mohlo ale být vykoupeno za cenu významných vnějších vlivů, které ovlivňují ostatní zainteresované skupiny.*“

Stále intenzivnější je ve finanční teorii a v podnikové praxi **snaha prosazovat nad rámec tradičního pojetí výkonnosti a účetního zisku také další přístupy – koncept společenské odpovědnosti, environmentálního managementu – problém udržitelného rozvoje.**

3.2.2 Ekonomická výkonnost podniku a ekonomický zisk

Postupně stále více je hodnocena tzv. ekonomická, popřípadě udržitelná, výkonnost podnikatelských aktivit. Příčinu lze spatřovat v celé řadě faktorů. Nejzásadnějším argumentem pro měření a řízení ekonomické, popř. udržitelné výkonnosti podniku je zintenzivňující se potřeba posilování konkurenceschopnosti podniků na trhu (uspokojení očekávání investorů, lepší komunikace s nimi).

Účetní zisk se od **ekonomického zisku** liší v tzv. oportunitních nákladech. **Oportunitní náklady** (náklady ušlých příležitostí, implicitní náklady) představují takovou sumu peněžních prostředků ztracených tím, že zdroje v ekonomickém smyslu slova (především pak kapitál a práce) nebyly vynaloženy tím nejlepším možným způsobem. Alternativní náklady kapitálu představují nevyužité investiční příležitosti vlastníka podniku, které nesou stejné riziko jako daný podnik. V praxi se jedná především o úroky z vloženého (vlastního) kapitálu podnikatele včetně odměny za riziko podstupované podnikatelem tím, že do podniku investoval, popř. jeho ušlá mzda, kterou by podnikatel získal, pokud by nabízel svůj faktor práce na trhu práce.

Podle tohoto postupu je pak ekonomický zisk definován jako rozdíl mezi celkovým příjmem (realizovaným výnosem) a ekonomickými náklady podniku. Na rozdíl od nulového účetního zisku, nulový ekonomický zisk neznámá, že by podnikatel významnou měrou strádal, že by měl nulový zisk (ve smyslu účetního zisku).

Podnikatel v tomto případě „pouze“ dosahuje takového zisku, kterého by dosahoval, pokud by se věnoval své nejvýhodnější alternativě.

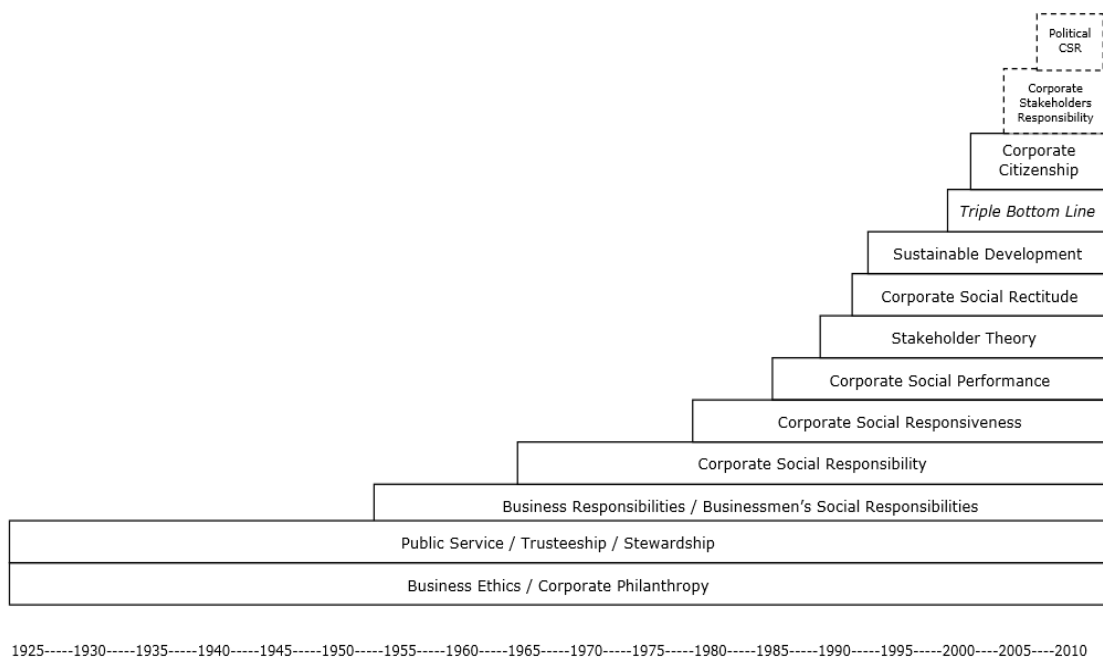
3.2.3 Sociální, společenská a environmentální výkonnost podniku

Aktivity vedoucí k větší podpoře začleňování sociálně či zdravotně znevýhodněných skupin lidí zpět do místní komunity, genderové rovnosti, intenzivnější ochraně (ve smyslu nižšího poškozování životního prostředí atd.) ovlivnily i systémy měření a řízení podnikové výkonnosti. K tradičnímu pojetí podnikové výkonnosti založenému na maximalizaci účetního zisku přibývají metody a nástroje opatřované vhodnými ukazateli a měřítky:

- pro monitoraci a řízení podnikových aktivit v oblasti ochrany/míry poškozování životního prostředí – tzv. **environmentální výkonnosti** a
 - Klímková a Hornungová (2012) uvádí, že „*v rámci udržitelnosti je nutné znát přínosy z environmentálního profilu pro obchodní, ekonomickou i sociální oblast, vliv environmentálních aspektů a dopadů podniku na výsledky hospodaření, na finanční situaci, na výkonnost podniku apod.*“
- pro monitoraci a řízení podnikových aktivit v oblasti tzv. **sociální výkonnosti** (společenské výkonnosti firmy, z angl. Corporate Social Performance, CSP).
 - Jak poukazuje např. Zítková (2013), společensky odpovědnými aktivitami a projekty se v průběhu několika let v rostoucí míře začínají zabývat i střední podniky z regionů, jejich zaměstnanci i komunita kolem nich. Oproti velkým společnostem se většinou jedná o méně formální přístup. „*Jako společenskou odpovědnost nedokážou své podnikání jasně pojmenovat, přesto je jim odpovědné chování zcela přirozené a vlastní. Působí v daném regionu, není jim lhostejné své okolí, pečují o své zaměstnance, pečlivě si vybírají dodavatele a zajímají je otázky a témata týkající se jejich regionu či města.*“

Gond a Moon (2011) akcentují myšlenku, že se nevyvíjí pouze lidské myšlení v otázce udržitelného rozvoje, ale změn doznává též samotný koncept společenské odpovědnosti (viz obr. 14).

Obrázek 14: Eskalace konceptů společenské odpovědnosti firem



Zdroj: Gond, Moon (2011)

Lze souhlasit s autory Figgem a kol. (2002), kteří poukazují na skutečnost, že většina studií, zkoumajících vztah ať již mezi environmentální a finanční výkonností nebo mezi sociální a finanční výkonností, prezentuje povětšinou „pouze“ identifikaci jejich vzájemných souvislostí nikoli vzájemných kauzalit (příčinných souvislostí a vazeb). Příkladem studií pokoušejících se identifikovat, popsat a kvantifikovat kauzální vazby je např. v roce 2014 publikovaný výzkum realizovaný mezi strojírenskými podniky v České republice vědeckým týmem z Masarykovy univerzity v ČR (Kocmanová, Hornungová a Dočekalová 2014, Hornungová 2013). Signifikantní závislost mezi ESG výkonností a finanční výkonností výzkumem však prokázána nebyla. Ve výsledcích tuzemských i zahraničních výzkumů **převažuje názor, že sociální, environmentální ani ESG výkonnost²⁸ podnikání nemají prokazatelný pozitivní vliv (efekt) na finanční výkonnost podniku.** Také existuje velmi omezený počet studií zkoumajících vztah mezi environmentálními a sociálními měřítky ve vztahu k dlouhodobým ekonomickým cílům (Figge a kol., 2002). Přesto je implementace aspektů udržitelnosti v současné podnikové praxi i do budoucna více než vhodná.

²⁸ ESG výkonnost je typ udržitelné výkonnosti, který je založen na integraci ekonomických, sociálních a environmentálních aspektů spolu s konceptem Corporate Governance.

Podmínky panující na počátku 21. století vedou stále více nejen velkých, ale i malých a středních podnikatelských subjektů k odpovědnému chování a jeho prezentaci navenek podnikovým stakeholders.

Podniková praxe ukazuje, že management firem reaguje na důležitost aktivit v oblasti udržitelného rozvoje v některých případech krátkodobými nástroji (CSR má pak podobu krátkodobých PR nástrojů), jindy nástroji s dlouhodobým dosahem (koncept společenské odpovědnosti nebo udržitelného rozvoje je pak integrovanou součástí podnikového myšlení, chování a aktivit). **At' už jsou aktivity v oblasti udržitelného rozvoje manažerů vyvolány jakoukoli příčinou, vždy by se měly stát součástí globální strategie firmy.**

Společensky odpovědný styl řízení (z angl. Corporate Social Responsibility Management, CSR) nesměřuje podnikatelský subjekt pouze k podpoře veřejně prospěšných aktivit, a tak k pozitivní prezentaci firmy navenek. Firma i nadále jedná primárně ve svém vlastním zájmu – s cílem zajistit trvalou ziskovost firmy ústící v její střednědobou úspěšnost a dlouhodobou konkurenceschopnost. Společenská odpovědnost firmy, opatření směřující k nižšímu poškozování životního prostředí nebo odpovědnost podniku vůči klíčovým stakeholders nestojí v opozici; nejedná se o protichůdné tendence vůči hlavnímu cíli podnikání (maximalizaci zisku). Naopak. Aktivity v oblasti CSR nebo udržitelného rozvoje by měly být podporou, dalším z katalyzátorů a hnací silou k posílení finanční výkonnosti. **Za hlavní příčinu, proč sociální, environmentální ani ESG výkonnost podnikání nepřináší prokazatelný pozitivní efekt na finanční výkonnost podniku, je možno považovat skutečnost, že aktivity v oblasti udržitelného rozvoje nejsou buď vůbec nebo jsou jen nedostatečně provázány s celopodnikovou strategií.** Lze tak souhlasit s názorem Kuldové (2011), že žádný z prosazovaných konceptů nebo záměrů společensky odpovědného podnikání a aktivit, angažovanosti vůči komunitě, realizace veřejně prospěšných projektů apod. nebude fungovat, pokud se myšlenka odpovědnosti u podniků “nezabydlí” dlouhodobě a dokud tak firmy nepřestanou cílit pouze na maximalizaci krátkodobého podnikového profitu bez ohledu na své okolí - at' už společnost nebo životní prostředí.

Společensky odpovědné aktivity, pokud jsou realizovány (uskutečňovány) kontinuálně, nikoli nárazově, mají moc odměnit odpovědný podnik a jeho manažery

nejen dobrým pocitem prospěšnosti, který s sebou společensky odpovědné aktivity přinášejí, ale též bývá dlouhodobě posilována důvěryhodnost a dobré jméno takovéto firmy. **Musí však být uplatňován takový přístup, aby aktivity v oblasti udržitelného rozvoje byly správně a úplně provázány s celopodnikovou strategií.**

3.2.4 Udržitelná výkonnost a udržitelné podnikání

Usnesením vlády č. 1242 ze dne 8. 12. 2004 byla schválena Strategie udržitelného rozvoje České republiky. Její základní úlohou bylo především poukázat na již existující a do budoucna možné problémy, které by mohly ohrozit přechod České republiky k udržitelnému rozvoji a iniciovat proto účinná opatření, jak těmto hrozbám předejít nebo alespoň zmírnit jejich dopad.

Podstatou **udržitelnosti** je naplnění třech základních cílů – sociální rozvoj, který respektuje potřeby všech, účinná ochrana životního prostředí a šetrné využívání přírodních zdrojů a udržení vysoké a stabilní úrovně ekonomického růstu a zaměstnanosti. Jak uvádí Hanuš (2003), „*problematiku udržitelného rozvoje otevřeli Meadowsovi se svým týmem v roce 1972 fundamentálním dílem Meze růstu.*“ Koncepce udržitelného rozvoje je koncepcí nadkulturní a vychází ze zdravého rozumu a základních lidských hodnot.

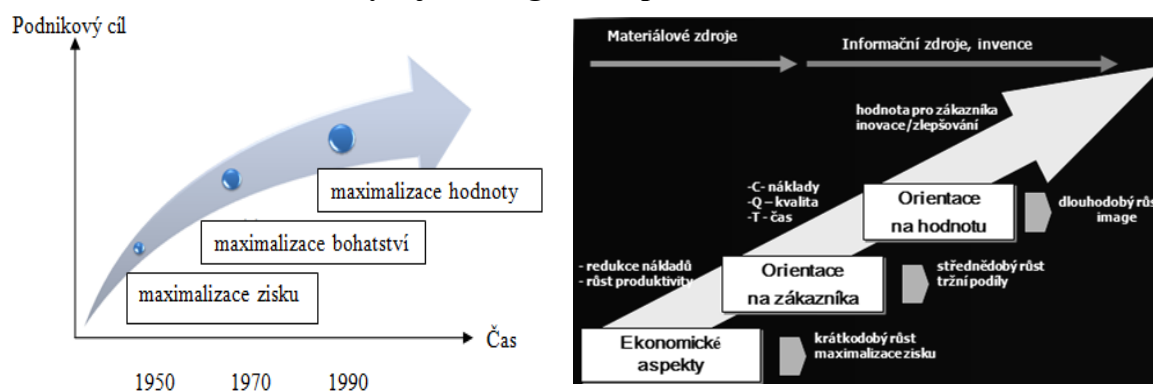
Udržitelná výkonnost je tedy taková výkonnost podniku, který se chová odpovědně ke společnosti a hodnotám, která ctí, výkonnost podniku, který svými aktivitami nezatěžuje životní prostředí více než je nutné. Tento aspekt bývá jedním z problémů souvisejících s podnikatelskou ochranou životního prostředí. **Udržitelné podnikání** a metody a nástroje, které využívá, by měly jít ruku v ruce s posledními legislativními i mimolegislativními zásahy, vědecko-technickými poznatky, aby transformační proces podniku zatěžoval životní prostředí co nejméně je to možné. Udržitelné podnikání ale znamená také prezentovat se navenek i dovnitř jako podnik uznávající a prosazující principy genderové rovnosti.

„Předpokladem k dosažení trvalejší udržitelného světa je světonázor, který pohlíží na blahobyt nejen z hlediska příjmů, nýbrž také z hlediska lidské bezpečnosti a příležitostí k prosperitě pro každého člověka.“ (Mohieldin, 2012)

Marketingový guru Kotler a uznávaný odborník na globální ekonomiku Caslione ve své knize Chaotika říkají (Kotler, Caslione 2009, str. 177): „**Udržitelnost podnikání**

usiluje o ucelenou strategii maximalizující v dlouhodobém období samotnou hodnotu firmy při současné optimalizaci výkonu a hodnoty společnosti v období krátkém a středním – ta však nikdy nesmí ohrozit dlouhodobou hodnotu.“ (obr. č. 15)

Obrázek 15: Přehled fází vývoje strategického podnikového finančního cíle



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.3 Komparace výkonnosti podniku a jeho konkurenceschopnosti, úspěšnosti a efektivnosti – shrnutí poznatků a doporučení pro teorii finančního řízení

Jak uvádí kapitola 3.1., konkurenceschopnost je terminologicky nejednoznačně uchopována, často proto dochází k záměně konkurenceschopnosti (konkurenční schopnost nebo též konkurenčnosti) za pojmy, jako jsou **úspěšnost**, **prosperita**, **efektivita**, **stabilita** nebo **výkonnost**. Příspěvek Information Assurance of Enterprise Operations, Activities And Processes – A Significant Competitiveness And Performance Factor Of Business Entities In The Czech Republic (2013a) v této souvislosti analyzoval různorodá pojetí výše uvedených pojmů. Na základě provedeného dílčího kvalitativního výzkumu autorky příspěvku Burešová a Dvořáková představily kromě jiného též výsledky této analýzy a kauzální vazby pojmů výkonnost, konkurenceschopnost, úspěšnost, prosperita, efektivita, stabilita, které demonstrovaly schématem, který uvádí následující obr. 16.

Obrázek 16: Podmínky dlouhodobé konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku



Zdroj: Burešová a Dvořáková (2013a)

3.4 Indikátor, faktor a měřítko výkonnosti podniku

Podoba a kvalita procesu **měření podnikové výkonnosti** je výrazným determinujícím prvkem úspěchu systému **řízení výkonnosti podniku**. Princip řízení výkonnosti vychází z myšlenky, že snaha o řízení má být vynakládána jen v těch zásadních oblastech a podnikových sférách²⁹, které měřit lze (Lynch a Cross, 1991 v Kennerley a Neely, 2003). Taticchi a Balachandran (2008) v této souvislosti doplňují, že měření a řízení výkonnosti by mělo být součástí jednoho cyklu. Kriticky se k samotnému pojmu měření výkonnosti staví Wagner (2005), který v hlavním úkolu a smyslu měření výkonnosti spatřuje **informovat o tom, jak aktuální rozhodnutí a následné akce podniku přispějí k budoucímu prospěchu a jakým směrem se má podnik orientovat, resp. na jaké oblasti má soustředit své budoucí rozhodování a činy**, nikoliv o tom, jak se dnes projevují důsledky rozhodnutí a činů, které zástupci organizace nebo jejich předchůdci uskutečnili v minulosti, přičemž, jak uvádí, druhá z uvedených možností ve firemní praxi převažuje.

Kritické faktory úspěchu (Critical Success Factor, CSF) jsou faktory, na nichž přímou měrou závisí úspěch procesu. Mohou to být vstupy, paralelní činnosti nebo procesy, další aspekty vymezující prostředí, ve kterém je proces realizován. CSF mají přímý vztah k cílům procesu.

Klíčové indikátory/ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicator, KPI) jsou kvantitativní měřítka sloužící pro posouzení dosahovaných výsledků. Obvykle se při jejich hodnotovém vyjádření vychází z benchmarkingu s firmami podobného

²⁹ Řízení výkonnosti může být zaměřeno na oblast dílčích útvarů, úseků, pracovišť, oddělení podniku, dílčích aktivit, činností, procesů, popř. jejich fází/stupňů, jednotlivých zaměstnanců, zakázek apod.

zaměření a dalších porovnatelných zásadních charakteristik. Jsou navázány na kritické faktory úspěchu a slouží rovněž pro měření výkonnosti procesu jako celku. Pro volbu a nastavení KPI je důležitá organizace společnosti a její strategické cíle, resp. organizační zabezpečení procesů. Pavláková Dočekalová (2014) uvádí, že *„použití klasických nebo moderních finančních ukazatelů podnikové výkonnosti ekonomiky pro hodnocení celkové výkonnosti podniku a udržitelnosti nemá dostatečnou vypovídací hodnotu. Je důležité vytvořit měřitelné a relevantní cíle udržitelného rozvoje a vhodné metriky. Dále také integrovaný reporting finančních a nefinančních informací.“* S touto tezí nelze plně souhlasit. **Moderní přístupy - koncepty, metody a nástroje spolu s vhodnými ukazateli udržitelné výkonnosti podniku (integrující k finančním aspektům i dimenzi sociální a environmentální) pro hodnocení celkové výkonnosti podniku a udržitelnosti mají dostatečnou vypovídací hodnotu. Sociální a environmentální dimenze musejí být ovšem plně integrovány do systému řízení, musejí být navázány na celopodnikovou strategii. Teprve pak budou přinášet i požadované pozitivní efekty (protože všechny aktivity sice v environmentální a sociální oblasti, ale nepřinášející hodnotu, budou vyloučeny). Pouhé stanovení a sledování sady KPIs nestačí.**

3.4.1 Design výkonnostních měřítek podniku

Podle Johna E. Parkera (2014) a Marra (2010) současný stav klíčových ukazatelů výkonnosti (měřítek výkonnosti, měřítek úspěchu) v praxi charakterizují následující vlastnosti – **nadužívanost a nízká (omezená) srozumitelnost**. K soudobému významu KPI's poukazují, že *„je jim nejčastěji přisuzována role metrik nebo dat sloužících pro měření výkonnosti podniku.“* Nelze jinak než souhlasit, když tvrdí, že *„úloha KPI's je mnohem větší a mnohem více důležitá. Ve skutečnosti patří KPI's k nejdůležitějším směrovým ukazatelům pro podnikání jakékoliv druhu. Žádné podnikání se bez nich neobejde. KPI's jsou vymahatelným systémem kontroly, který zabraňuje, aby se podnikové strategie odchýlily od nastoleného směru. Umožňují řízení, kontrolu a dosažení požadovaných výsledků.“*

Akademici i odborníci z řad podnikové praxe se shodují v nespornosti KPIs stanovovat, hodnotit je a dlouhodobě sledovat trend jejich vývoje v souladu s nastavenou podnikovou strategií. Názory na to, jaké vlastnosti by měly KPIs splňovat,

se však již liší. Dle Hanuše (2003) s odkazem na Chamberse a kol. (2000) by měly KPIs vykazovat tzv. **vlastnost rezonance**. Jedná se o zastřešující termín pro **jednoznačnost a snadnost interpretace**. Indikátor/ukazatel oplývající touto vlastností by dále měl být pro uživatele **jasný – pochopitelný** a pro další rozhodování **relevantní**. „... *musí být platný, resp. data z nichž je odvozen, musí být co nejzevrubnější a nejvěrohodnější, snadno a levně dostupná a metoda vývoje indikátorů průhledná. Indikátor musí motivovat, resp. inspirovat a provokovat ke změně*“, jež může subjekt ovlivnit. (Hanuš, 2003, str. 7, převzato z Chambers a kol., 2000) Podobný názor jako mají zahraniční autoři zastávají v českém prostředí např. prof. Fibírová a Knorová (2014). Na str. 161 Fibírová a Knorová (2014, s odkazem na Merchant, 2006) formulují základní vlastnosti, které by měly ukazatele řízení výkonnosti splňovat. „Toto vymezení je užitečným vodítkem při koncipování systému ukazatelů, jejich výběru a využití“ v podnikové praxi:

- **Kompatibilitnost** - Zajištění souladu KPIs s cíli organizace.
- **Ovlivnitelnost** - Definování přímé, sdílené a synergické odpovědnosti relativně samostatných odpovědnostních středisek je konkretizováno vymezením měřítek výkonnosti.
- **Aktuálnost, včasnost** - Časová koordinace fungování systému měřítek řízení výkonnosti. Cílem je propojit strategické, taktické a operativní řízení a zároveň respektovat jejich odlišnosti. Měřítka pro operativní řízení by měla být dostupná s relativně minimálním zpožděním, dávající rychlou zpětnou vazbu.
- **Minimální zkreslení a nestrannost při měření.**
- **Srozumitelnost.**
- **Efektivnost získané informace** (Cost effective to produce). Přínos informace by měl vždy převyšovat náklady na její získání. Splnění tohoto požadavku souvisí jednak s vlastním koncipováním systému ukazatelů řízení výkonnosti, který by měl vycházet z cíleného výběru ukazatelů v návaznosti na ovlivnitelnost a příčinné vazby. Tedy nikoliv z detailního analytického rozkladu syntetických finančních ukazatelů. Jednak souvisí s problémem výběru počtu měřítek, aby nedošlo k informační přesycenosti manažerů, která vzniká při vyšším počtu ukazatelů než 5-7 (Malina, Selto, 2001). Přitom se uvádí zkušenost, že při informační přesycenosti manažeři namísto aby řešili problém počtu ukazatelů, sami některým

z nich nevěnují pozornost, a tak celý systém ukazatelů ztrácí vnitřní propojenost a snižuje se jeho účinnost.“

Z komparace výše uvedených vlastností jak dle české, tak zahraniční praxe, je patrné, že přestože je výčet různě podrobný, klíčové charakteristiky, na něž je nutné v případě designu KPI's dbát, se zásadní měrou neliší.

Na otázku, jak měřit úspěch v podnikání Jack Welch, ředitel společnosti General Electric, říká: *“Tři nejdůležitější věci, které potřebujete měřit v podnikání jsou zákaznická spokojenost, spokojenost zaměstnanecká a cash flow. Cílením na růst spokojenosti zákazníků zvýšíte svůj globální podíl na trhu. Spokojeností zaměstnanců dosáhnete produktivity, kvality, hrdosti a tvořivosti. Cash flow je tepem podniku- znamením vitality, elánu Vaší společnosti.”*

3.4.2 Finanční a nefinanční měřítka výkonnosti podniku

Jak uvádí Huková (2013), Dvořáková a Burešová (2013b), Doležalová (2010) nebo Synek (2008), ve světové praxi se čím dál častěji při měření výkonnosti podniku uplatňují vedle finančních ukazatelů též ukazatele nefinanční/nepeněžní povahy. Figge a kol. (2002) s odkazem na Kaplana a Nortona (1992) uvádí: *„stále důležitějšími se stávají měkké indikátory výkonnosti jako např. intelektuální kapitál, vytváření znalostí nebo výborná orientace na zákazníka.“* O využití a prosazování hodnocení výkonnosti na základě nefinančních ukazatelů se hovoří od 80. let 20. století, kdy „Tom Peters a Robert H. Waterman prováděli různé pokusy, aby určili faktory, které vedou k úspěšnosti podniku.“ Na sklonku 80. let 20. století pak byla v USA vytvořena ucelená koncepce Balance Scorecard (BSC) autorů R. Kaplana a D. Nortona. Počátkem 90. let pak byla i v Evropě vytvořena jedna takováto koncepce, ato Model excellence (EFQM). Základním podnětem pro použití nefinančních ukazatelů je využít veškerý potenciál, který firma v sobě skrývá, což finanční ukazatelé nezajistí. (Huková, 2013).

I Matějka (2000) poukazuje na fakt, že již nepostačuje sledovat pouze tvrdá finanční měřítka spojená s měřením konkurenční schopnosti podnikání (veličin typu zisk, tržní podíl, náklady, ekonomická újma z důvodu obětované příležitosti) zjistitelná z povinně publikovaných výkazů finančního účetnictví. Je zapotřebí zohledňovat a sledovat také nefinanční charakteristiky a ukazatele výkonnosti. Takovéto kvalitativní charakteristiky pak postihují například:

- postavení podniku na trhu (firemní značka, postavení/růst podílu na trhu, obchodní jméno, podíl nových výrobků);
- vztah k zákazníkům podniku (spokojenost a věrnost zákazníků, rychlost vyřízení objednávky, pružnost odezvy na potřeby zákazníka);
- inovační potenciál a inovativní chování podniku (počet nových výrobků a zavedených služeb, jejich kvalita, produktivita výzkumu a vývoje, počet patentů a ocenění společnosti, přijatých norem kvality);
- potenciál pracovních sil podniku³⁰ (kvalifikace zaměstnanců, úroveň managementu, úroveň přípravy a prosazování podnikových strategií, pracovní prostředí, přesčasové hodiny, vztahy na pracovišti).

V České republice je v porovnání s rozvinutými zeměmi západní Evropy potenciál nefinančních ukazatelů prozatím využíván jen v omezené míře. Oproti tomu v zemích západní Evropy (a především pak v USA) jsou tyto ukazatele zcela běžné (viz tab. 2) a firmy je vnímají jako stejně důležité, podobně jako finanční ukazatele (Huková, 2013)³¹.

Tabulka 2: Užití, kvalita vnímaný význam finančních a nefinančních měřítek výkonnosti

	Type of Performance Measure					
	Financial Performance	Customer Satisfaction	Operating Efficiency	Employee Performance	Community/ Environment	Innovation/ Change
Information is highly valued ^a	82%	85%	79%	67%	53%	52%
Willing to bet job on the quality of the information ^a	61	29	41	16	25	16
Measures are clearly defined in each performance area ^a	92	48	68	17	25	13
Measures are included in regular management reviews ^b	98	76	82	57	44	33
Measures are used to drive organizational change ^b	80	48	62	29	9	23
Measures are linked to compensation ^b	94	37	54	20	6	12

^aPercent of executives responding to the survey who agreed with this statement.

^bPercent of respondents using these measures who agreed with this statement.

Zdroj: Lingle, Schiemann (1996), Ittner, Larcker (1998), Venanzi (2010)

Tvrdé ukazatele vykazují několikero nedostatků, které systemizuje např. Synek (2008) nebo Doležalová (2010). Nefinanční ukazatele odstraňují nedostatky finančních

³⁰ V souvislosti s hodnocením výkonnosti zaměstnanců je doporučováno kvantifikovat ukazatel tzv. **přidané hodnoty lidského kapitálu** (Human Capital Value Added, HCVA) - Jedná se o jednu z měr pro řízení lidských zdrojů. Ukazuje, jak lidé (pracovníci) přidávají hodnotu firmě.

³¹ Kvalitativní ukazatelé jsou často hodnoceny osamoceně (bez vazby na podnikovou strategii) a nesystematicky; slouží jako doplňkové ukazatele výkonnosti podnikání (Růčková, 2011).

(tvrдых) měřítek buď částečně, popř. je zcela eliminují. Nicméně je nutné poznamenat, že ani nefinanční ukazatele nejsou bez nedostatků a slabých stránek. Tradiční finanční ukazatele ztrácí na významu z hlediska posouzení dlouhodobé konkurenceschopnosti podnikání, přesto však stále zůstávají důležité jako spojnice měřítek výkonnosti s finančními opatřeními. Zásady tvorby měřítek výkonnosti uvádí např. Pavláková Dočekalová (2014), stejně tak jako ideální počet ukazatelů, které by měly být hodnoceny v podnikové praxi.

3.5 Systém měření a řízení výkonnosti podniku

Propojením finančních a nefinančních ukazatelů vznikají mnohdy robustní a komplexní systémy označované jako tzv. **systémy měření výkonnosti** (z angl. Performance Measurement Systems (PMS)). Nejznámějšími systémy pro měření podnikové výkonnosti v současné podnikové praxi jsou Balanced Scorecard a EFQM (Model of Europe for Quality Management). Plischková (rok vydání nezjištěn), podobně jako Holubec (2004), uvádí, že **systém řízení výkonnosti podniku** je nástrojem v podobě „*komplexní strukturované soustavy ukazatelů pro řízení procesů, činností a organizačních jednotek*“. Dále poukazuje na skutečnost, že systém řízení výkonnosti podniku je cenným podnikovým nástrojem posilování podnikové výkonnosti, jeho činností, aktivit a procesů zohledňujícím všechny klíčové výkonnostní parametry všech podsystémů řízení. Ačkoli je často v různých rovinách diskutována otázka „obecné finanční výkonnosti“ podniku a jeho dílčích částí (úrovni - aktivit, činností a procesů), vždy by mělo být zřejmé, že se jedná o agregaci veličin z oblasti jak finančního řízení, tak oblasti marketingu, technologických procesů a přípravy výroby, řízení lidských zdrojů apod.

Všichni ti, kdo problém měření výkonnosti zkoumají, jsou zajedno v tom, že smyslem jeho implementace v podnikové praxi je dosáhnout díky němu vyšší efektivity, efektivnosti a zodpovědnosti (především pak v případě měření výkonnosti veřejných institucí a vládních organizací). Jak uvádí Holubec (2004), nastolení udržitelné stabilně vysoké úrovně podnikové výkonnosti je ekvivalentem pro výsledek procesu zprůhlednění a díky tomu i zlepšení financování podnikových aktivit, snížení objemu nákladů a udržení zákazníků. Řízení výkonnosti je důležitým manažerským nástrojem.

Podle Jacksona (1991, str. 43), řízení výkonnosti přispívá k následujícím manažerským činnostem v organizaci:

- tvorbě a implementaci strategií a politik,
- plánování a rozpočtování poskytování produktů a služeb,
- monitoringu zavádění plánovaných změn,
- zlepšování efektivity poskytovaných služeb a organizace samotné,
- ujišťování se o efektivním využívání zdrojů,
- zvyšování účinnosti rozhodnutí a
- srovnávání se s konkurencí.

Důvodů, proč implementovat systém měření a řízení výkonnosti podniku, existuje několik. Za nejvýznamnější jsou považovány nutnost strategického plánování, controllingové aktivity a motivace a odměňování zaměstnanců. Až 70 % podniků v ČR má výsledky systému hodnocení výkonnosti provázány se systémem odměňování manažerů³². Téměř pětina podniků takto napojený systém odměňování nemá, ale do budoucna jej plánuje. Co se však týká řadových zaměstnanců, zde již je hodnocení pracovní výkonnosti jakožto nástroje zvyšování produktivity a následně konkurenceschopnosti podniku podceňováno. Dalšími podněty pro zavedení systému měření výkonnosti jsou komunikace, každodenní rozhodování a ověřování strategie. Za méně významné důvody jsou považovány povinnosti stanovené zákonem a řízení vztahu se stakeholdery.

Otázkou zůstává, jak často by měla být výkonnost měřena. Na tuto otázku nelze jednoduše a jednoznačně odpovědět. Příliš dlouhý interval mezi jednotlivými hodnoceními ztrácí význam, nepřináší kýžené benefity a naopak příliš časté měření se stává časově, personálně a samozřejmě také finančně náročné. S jakou četností je měřena individuální výkonnost, se zabýval jeden z britských průzkumů. Bylo zjištěno, že téměř 40 % organizací provádí hodnocení výkonnosti jednou ročně. Zbývajících 60 % organizací hodnotí výkonnost v jiných frekvencích pohybujících se od několikrát ročně k měsíčnímu, případně čtvrtletnímu hodnocení aplikovanému téměř 11 % podniky a hodnocení s 6-8 týdenní frekvencí, které zavedlo 8 % podniků. (Soltani a kol., 2002)

³² Často v této souvislosti podniky uvádí, že jim jako základ motivačního systému slouží ukazatel EVA.

3.6 Shrnutí

Kapitola 3 představila výsledky provedené literární rešerše. Byl zmapován a zhodnocen dosavadní vývoj a současný stav poznání v oblasti konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku v mezinárodním kontextu. Z nejdůležitějších pojetí konkurenceschopnosti uvedme Jirásku (2001), který jako konkurenceschopný spatřuje ten podnik, který „*se rozvíjí v kontextu náročných změn vyvolávající konkurenční střety*“. Konkurenceschopnost chápe jako „*tržní potenciál podniku ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky – schopnost vést ofenzivní nápor na konkurenty a současně čelit náporu konkurentů*.“ Za výsledek takového střetu pak považuje „*schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu a na této úrovni zajišťovat pro sebe odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až střední dobu*“. Jirásek tak upozorňuje na nutnost v rámci podnikatelských aktivit včas zachycovat a připravovat se na změny, které přicházejí. Konkurenceschopnost chápe jako širší pojem, zastřešující termín pro úspěšnost podniku a krátkodobou výkonnost firmy. Výkonnost podniku je pak jedním ze základních předpokladů dlouhodobé existence podniku.

Naproti tomu Škodáková (2009, str. 21) zastává opačný postoj. Uvádí, že „*konkurenceschopnost a konkurenční výhoda jsou jedním z klíčových faktorů výkonnosti firmy*.“ S čím však souhlasit lze, je skutečnost, kterou Škodáková (2009) uvádí, a to, že měření a řízení výkonnosti (ať již podniku jako celku nebo jeho dílčích částí) se stává klíčovým a nezastupitelným nástrojem podnikového řízení.

Pitra (2001) výkonnost podniku definuje jako „*výsledek organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů*“. Dále dodává: „*Podnikatelská výkonnost není pouze požadavkem ekonomickým, ale je to požadavek celospolečenský, a lidé, kteří o její úrovni rozhodují – zaměstnanci, manažeři a vlastníci, nesou za její plnění osobní odpovědnost*.“

Podnikovou výkonností bude dále chápána schopnost podniku v krátkém období co nejlépe využívat disponibilní zdroje tak, aby bylo dosaženo jasně definovaných cílů. Těmi mohou být maximální zhodnocení vložených zdrojů, maximalizace produkovaného zisku, hodnoty firmy - obecně pak vystavění pevných základů úspěšnosti podniku na trhu a zajištění schopnosti přežití v budoucnosti vzhledem ke globální konkurenci.

Výkonnost má dvě dimenze - „**do the right things**“ (tedy dělat správné věci, ve smyslu efektivnosti) a „**do the things right**“ (tedy dělat věci správně, ve smyslu účinnosti)“. Ačkoli jsou pojmy výkonnost, úspěšnost (podobně jako prosperita), efektivnost vnímány někdy podobně, jindy více či méně rozdílně, mají společný jmenovatel. Tím je stabilně zákazníkem vnímaná a oceňovaná přidaná hodnota produktů.

Z výsledků literární rešerše vyplývá, že pokud se podnikatelský subjekt soustřeďuje pouze na měření finanční výkonnosti a striktně na maximalizaci krátkodobých finančních výsledků, nevede to ve většině případů k dlouhodobým úspěchům firmy ve vztahu k potřebám klíčových stakeholderů, k trvalé udržitelnosti podnikání a k rostoucí hodnotě firmy. Mnohem výhodnější pro posilování konkurenceschopnosti businessu je tzv. **řízení udržitelné výkonnosti podniku**. Jedná se o multikriteriální přístup k řízení podniku jako celku, i podnikových aktivit, činností a procesů. Udržitelná výkonnost integruje spolu s finančními aspekty podnikání také aspekty environmentální a sociální. Není pravdou, že environmentální a sociální aspekty s sebou nesou pouze náklady a že mají jen negativní efekt na podnikatelskou činnost. Je dobré, aby se zásady environmentálního managementu a společenské odpovědnosti staly běžnou součástí podnikového řízení na všech úrovních – strategicko-taktické i operativní. Pokud bude environmentální a sociální řízení propojeno s ekonomickým řízením, budou pravidelným, průběžným měřením a hodnocením kalkulovány přínosy a náklady, bude možno odpovědně rozhodnout o eliminaci nebo outsourcingu zbytných činností, aktivit a procesů.

"Největší objev mojí generace je to, že lidé mohou změnit své životy tím, že změní postoje ve své mysli."

William James

4 ANALÝZA PŘÍSTUPŮ K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI

Podnikatelské subjekty se víceméně od počátku své existence snaží zjistit, jak jsou úspěšné, jak se jim daří uspět na trhu se svými produkty, jak dobře (ve smyslu principu „3E“ - efektivně, účinně, hospodárně) dokážou transformovat vstupy na užité výstupy. Ať již je pojem výkonnost podniku vymezen v jakémkoli formě³³, na klíčovém významu problému měření podnikové výkonnosti - na nutnosti na základě vyhodnocování kvantifikovatelných či nefinančních hodnot výkonnostních měřítek (indikátorů) činit adekvátní rozhodnutí a závěry a vyvozovat opatření k nápravě a zlepšením, to nic nemění.

Odpověď na otázku, proč podnikovou výkonnost měřit, zůstává po desítky let více méně beze změn. Byť v minulosti byl upřednostňován cíl maximalizace zisku - účetního zisku, tedy zisk krátkodobý, i v minulosti byla snaha podniků přežít a působit na trhu co nejdéle. Jak uvádí Wagner (2011), zhodnocení kapitálu vlastníka a zisk jakožto klíčový indikátor výkonnosti (Key Performance Indicator, KPI) příliš nekoresponduje se současnou ekonomickou situací. Toto pojetí odpovídalo době, pro kterou byla charakteristická velká koncentrace kapitálu a v ekonomice panovala důvěra, takže výkonnost byla zacílena na operativně-taktický horizont měření a řízení. Ve druhé polovině 20. století ale v důsledku turbulentního vývoje globální ekonomiky již přestal být rozvíjející se a stále preferovanější cíl maximalizace dlouhodobého (dlouhodobě udržitelného) zisku implicitně předpokládán a vnitřně skryt a byl vynesena na světlo.

V minulosti i dnes je hodnocení výkonnosti a konkurenceschopnosti mezi prioritami podniků bez ohledu na jejich velikost, obor podnikání, lokální či mezinárodní působení, velikost produktového portfolia atd. Finanční teorie vždy nabízela mnoho způsobů (konceptů, metod a nástrojů), jakými lze podnikovou výkonnost měřit, ať se jednalo o podnikatelské subjekty veřejné nebo soukromé sféry, podniky založené za účelem dosahování zisku či subjekty, jejichž cílem je provozovat činnosti, pro které byly založeny, u nichž není primární

³³ nejčastější a nejnápadnější definice shrnuje subkapitola 3.2

snahou docílit zisku, tedy takové, které slouží veřejně prospěšným cílům a zabezpečují místní komunitě veřejné statky.

Široké portfolio způsobů a možností, jak podnikovou výkonnost měřit a řídit s sebou v současné době na jednu stranu přináší nesporné výhody, protože každý subjekt je unikátní a může si tak najít vhodné nástroje a metody a na základě nich „namíchat“ výkonnostní mix, který mu bude vyhovovat. Na druhou stranu s sebou široká nabídka konceptů, metod a nástrojů podnikové výkonnosti nese riziko:

- že budou sice vybrány vhodné přístupy, avšak jejich implementace bude provedena nesystematicky, v okleštěné podobě, což by mělo za následek nižší účinnost (nižší přínosy při jejich zavedení), že data budou sbírána neefektivně, že se budou vyskytovat duplicitní údaje apod.
- že budou vybrány přístupy, které hodnotu (zlepšení), která se jejich implementací očekává, nepřinesou.

Následující obrázek 17 sumarizuje v podnikové praxi (v mezinárodním kontextu) nejčastěji využívané koncepty, metody a nástroje pro měření výkonnosti podniku na počátku 21. století. **Výběr vhodného ukazatele pro měření výkonnosti podniku není jednoduchou záležitostí a patří v současnosti k nejvíce diskutovaným oblastem v podnikovém řízení.**

Obrázek 17: Klasifikace konceptů, metod a nástrojů pro měření výkonnosti podnikání

Koncepty řízení podnikové výkonnosti	Metody měření podnikové výkonnosti	Nástroje měření a řízení podnikové výkonnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard (BSC), • Total Quality Management (TQM), • Value Based Management (VBM), • Model excellence (EFQM), • Activity Based Management (ABM/ABC), • Reengineering procesů (Business Process Re-engineering), • Just in Time (JIT), • Lean Management, • Strategie řízení Six Sigma (6S), • Systém průběžného zlepšování (Continuous Improvement, CI), • Kaizen... 	<ul style="list-style-type: none"> • TRADIČNÍ METODY HODNOCENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI • Metody založené na zisku. <ul style="list-style-type: none"> • Zisk před úroky a zdaněním (EBIT, Earnings before Interest and Taxes), • EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), • Metody založené na peněžních tocích. • Metody užívající tržní data. <ul style="list-style-type: none"> • P/E (Price-to-Earnings Ratio), • EPS (Earnings Per Share). • Metody vycházející ze zkoumání dílčích oblastí podniku - rentability, aktivity, produktivity, ... <ul style="list-style-type: none"> • ROI (Return on Investment), • ROE (Return on Equity), • ROS (Return on Sales), • ROA (Return on Assets), • ROCE (Return on Capital Employed) • MODERNÍ METODY HODNOCENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking (mezipodnikové srovnání), • Controlling, manažerské účetnictví – např. řízení přímých nákladů (Direct Costing), řízení variabilních nákladů měnících se v závislosti na změnách v objemu poskytované produkce (Variable Costing), • Finanční plánování (systém plánů a podnikových rozpočtů), • Scénárový přístup, • Kalkulace nákladů dle aktivit (Activity Based Costing, ABC), rozpočtování nákladů dle aktivit (Activity Based Budgeting), • Rozpočtování od nuly (Zero Based Budgeting, ZBB)
<p>MODERN INDICATORS OF ENTERPRISE PERFORMANCE EVALUATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Discounted Cash Flow (DCF) Market Value Added (MVA) Excess Return Total Shareholder Return (TSR) Cash Flow Return on Investment (CFROI) Cash Return on Gross Assets (CROGA) Economic Profit Gross Margin Economic Value Added (EVA) Shareholder Value Added (SVA) Cash Value Added (CVA) Adjusted Economic Value Added (AEVA) Refined Economic Value Added (REVA) IN Economic Value Added (INEVA) 		

Zdroj: vlastní zpracování dle Burešová a Dvořáková (2014f), (2016)

V důsledku vzrůstajícího zájmu a aktuálnosti problémů souvisejících s odpovědným chováním a udržitelným podnikáním jsou stále častěji zkoumány dopady společensky odpovědných aktivit a činností souvisejících s ochranou životního prostředí do finanční výkonnosti podniků. Existují snahy autorů provázat koncept společensky odpovědného podnikání a environmentálního managementu s dosud známými přístupy k měření a řízení finanční výkonnosti firmy. Systém konceptů, metod a nástrojů odrážející tradiční pojetí podnikové výkonnosti založené na maximalizaci (optimalizaci) účetního zisku je tak rozšiřován o ukazatele (měřítka) související s environmentální

a sociální dimenzí podnikání. Napomáhá tak efektivněji měřit (a tím i řídit³⁴) udržitelnou výkonnost podniku.

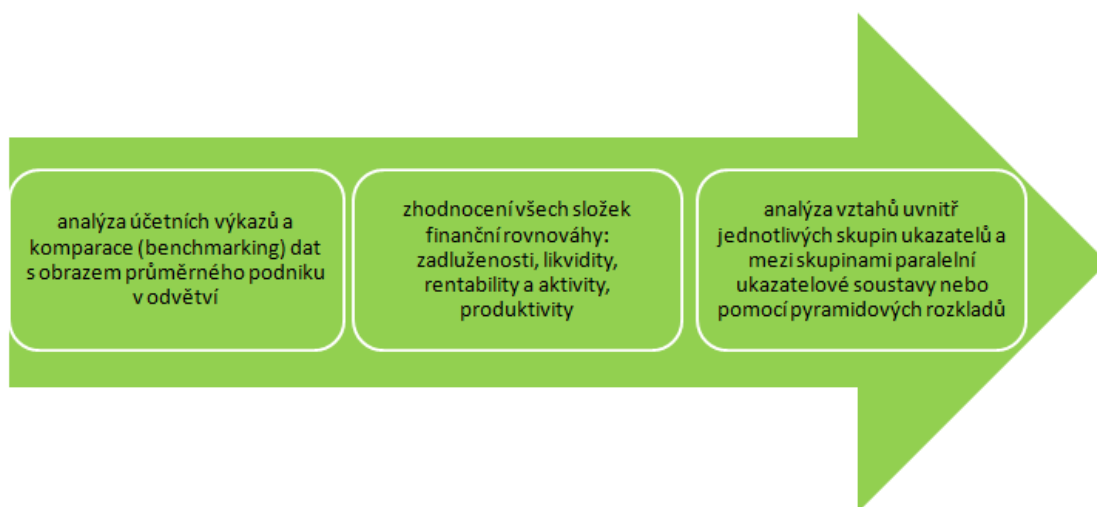
Bohužel je prosazování principů udržitelné výkonnosti stále velkým problémem. Je velkou výzvou začlenit společensky odpovědné aktivity (koncept CSR) do strategického plánu firmy - chovat se odpovědně ke společnosti, ctít hodnoty, svými aktivitami nezatěžovat životní prostředí více než je nutné, přispívat a dopomáhat ke kvalitnějším podmínkám pro život společnosti v současnosti i do budoucna - prezentovat se navenek i dovnitř jako podnik uznávající a prosazující principy CSR. I přes dosud nevyjasněnou záležitost přínosů CSR aktivit pro finanční výkonnost podniku lze konstatovat, že pozornost by měla být zaměřována na používané metody spíše než na výsledky.

4.1 Finanční analýza – tradiční přístup k měření výkonnosti podniku

Způsob, jakým podnik sám či nezávislý hodnotící externí subjekt může posoudit, zda je možné považovat podnik za (v dané chvíli i do budoucna) schopný naplňovat smysl své existence, je po mnoho let označován jako **finanční analýza**. Metody a nástroje finanční analýzy patří k nejstarším přístupům, jak hodnotit podnikovou výkonnost. Slouží desítky let pro hodnocení podnikatelských aktivit, jako nástroj pro krátkodobé finanční řízení a rozhodování podniku. Prosazuje se však i jako nástroj dlouhodobého řízení podniku. Stejně jako se měnily využívané metody v rámci finanční analýzy, došlo také k rozšíření informací a dat, která jsou pro provedení finanční analýzy potřeba a ze kterých interní nebo externí analytik čerpá³⁵. Postup při finanční analýze může shrnuje následující obrázek 18.

³⁴ Vždyť co se nedá změřit, se nedá ani řídit.

³⁵ zveřejňované výkazy účetní jednotky (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, příloha k účetní závěrce), popř. výroční zpráva podniku, vnitropodnikové informace, prognózy/předpovědi finančních analytiků a vrcholového vedení firmy, burzovní informace, informace k hospodářským tématům tuzemskými a zahraničními médii aj. firemní statistika produkce, odbytu, zaměstnanosti ..., prospekty, interní směrnice, zprávy a komentáře vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů podniku, manažerů, ředitelů, auditorů, nezávislá hodnocení a prognózy, komentáře odborného tisku, firemní statistiky produkce, poptávky, aj. oficiální ekonomické statistiky, odhady analytiků různých institucí.

Obrázek 18: Postup při finanční analýze

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Postup provedení finanční analýzy je možno shrnout následujícím schématem:

Obrázek 19: Postup provedení finanční analýzy v širším pojetí

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Finanční analýza může být dále rozšířena o aplikaci moderních (pokročilých) metod – o výpočet a stanovení moderních ukazatelů pracujících s ekonomickým ziskem (WACC, EVA, MVA). Na to obvykle navazuje hodnocení moderních ukazatelů v čase, analýza trendů, porovnání se strategickými cíli podniku.

V podnikové praxi především malých a středních podniků (dále jen MSP) České republiky lze přes stále sílící tlaky a rostoucí důraz na udržování a posilování konkurenceschopnosti i nadále pozorovat silný trend používat pro měření výkonnosti podniku tradiční přístupy – metody a nástroje finanční analýzy. V rámci finanční analýzy je standardně nejvíce využívána **poměrová analýza**. Zkoumání v podnikové praxi ČR ukazuje, že nejčastěji se používají a hodnotí ukazatele na bázi účetního zisku (nejčastěji provozního zisku – EBITu):

- z poměrových ukazatelů rentability nejčastěji ukazatel ROE,
- z poměrových ukazatelů aktivity nejčastěji obrat pohledávek a závazků,
- z poměrových ukazatelů solventnosti/likvidity nejčastěji ukazatel běžné likvidity,
- z poměrových ukazatelů finanční stability/zadluženosti nejčastěji ukazatel věřitelského rizika.

Většina těchto ukazatelů je sledována v horizontu 1 roku (nejčastěji 1krát za rok), vybrané ukazatele jsou pak hodnoceny v čase z hlediska trendu nebo v rámci benchmarkingu (Nenadál, 2004). V omezenějším rozsahu jsou pak konstituovány ukazatele a zjišťovány hodnoty ukazatelů na bázi cash-flow, ukazatelů produktivity a kapitálového trhu, ukazatele pracovního kapitálu a ukazatele využívající data z akciových trhů.

Klasické (tradiční) ukazatele finanční analýzy oproti moderním metodám a nástrojům konceptu VBM vychází z maximalizace účetního výsledku hospodaření (zisku). Jinými slovy, hlavním cílem podnikatelské činnosti je dle tradičních konceptů (přístupů) dosažení (realizace) maximálního (krátkodobého) výsledku hospodaření (účetního zisku). Tento základní smysl podnikání je v souladu s definicí podnikatele publikovanou v novém občanském zákoníku (Občanský zákoník 2012 - díl 5, §420). Ta v tomto směru definuje podnikatele (nepřímo i podnikání) jako osobu: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským*

nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Na rozdíl od metody založené na ekonomickém (nebo-li též reziduálním) zisku klasická koncepce maximalizace účetního zisku nezohledňuje náklady vlastního kapitálu. Ke kapitálu, který do podnikání vložili vlastníci podniku, přistupuje tak, jako by vlastníci poskytovali tento kapitál zcela bezplatně. Náklady na vlastní kapitál nejsou samostatnou účetní položkou ve výkazu zisku a ztráty.

V souvislosti se značnou rozšířeností analýz poměrových ukazatelů v české podnikové praxi je zapotřebí zmínit slabiny ohrožující vypovídací schopnost výsledků takového způsobu měření finanční výkonnosti podniku, a které se moderní ukazatele konceptu VBM snaží minimalizovat či úplně eliminovat. Kritika klasických ukazatelů, tradičních metod a nástrojů měření výkonnosti podniku, přes jejich mnohé nesporné přednosti, může být shrnuta do minimálně těchto následujících bodů:

- Finanční analýza je primárně založena na zkoumání údajů a poměrování dat z účetní závěrky (účetních výkazů) podniku, s čímž souvisí snadnost/možnost ovlivňovat/manipulovat vykazovaný výsledek hospodaření (zisk) používanými technikami oceňování, systémem tvorby rezerv a opravných položek, přijatou odpisovou politikou, časovým rozlišením nákladů a výnosů apod. - rizikovost v důsledku naplňování rozdílných účetních předpisů.
- Výsledek hospodaření je determinován rovněž výnosy a náklady, které nejsou produkovány hlavní činností podniku (představují alokaci volného kapitálu) nebo jsou výsledkem mimořádných událostí (příjmy/výdaje příštích období, náklady/výnosy příštích období).
- Dalším z fakt, který je ukazatelům poměrové analýzy často vytýkán, je nezohledňování faktoru rizika, vlivu inflace a časové hodnoty peněz.
- Neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětovaných příležitostí³⁶. Neberou v úvahu požadavky investorů na zhodnocování jejich vkladu.
- Vzhledem k povaze dat vstupujících do výpočtů tradičních ukazatelů finanční analýzy, poskytují výsledky těchto ukazatelů hodnocení minulosti (událostí a

³⁶ Např. pozitivní hodnoty ukazatelů rentability nejsou dostatečnou zárukou úspěšnosti podniku na trhu (vzhledem ke konkurenci). Zjištěné hodnoty ukazatelů je nutné je komparovat s oportunitními náklady (náklady obětované příležitosti).

ekonomických rozhodnutí minulých období). Nezohledňují tak dopady a výsledky budoucích podnikatelských aktivit.

Kritika tradičních ukazatelů ekonomiky podniku plyne z koncepční bariéry mezi tržním oceňováním podniku a výkonností měřenou na základě účetních údajů. Účetní výsledky ne vždy odpovídají ekonomickému pohledu na podnik.

V důsledku těchto slabín a omezení tradičních metod a nástrojů měření finanční výkonnosti je ve finančním řízení patrná snaha nalézt a v podnikové praxi prosadit zavádění takových ukazatelů, jež by překonaly dosavadní námitky proti poměrovým ukazatelům finanční analýzy (účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost) - především zahrnutím faktorů času a rizika. Jako prospěšné ukazatele s vysokým potenciálem se ukazují být:

- ukazatele vykazující úzkou vazbu na hodnotu akcií, která by měla být statisticky prokazatelná,
- ukazatele umožňující využívat co nejvíce potenciálu skrývajících se v povinně publikovaných a zveřejňovaných účetních závěrkách/výročních zprávách účetních jednotek - co největšího objemu informací a dat z povinného informačního subsystému podniku (finančního účetnictví).

Nespornou výhodou rovněž mají ukazatele umožňující hodnocení výkonnosti a současně ocenění podniku.

4.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku – hodnotové řízení (Value Based Management)

Jak pravidelně publikují Rigby a Bilodeau (2013, 2011, 2007), a jak uvádí následující tabulka 3, moderních konceptů měření výkonnosti existuje široká škála. Stále intenzivněji se však do popředí v podnikové praxi dostává jen několikero z nich. Jedná se především o koncept **Balanced Scorecard** autorů Kaplana a Nortona, **koncept hodnotového řízení podniku (VBM)**, přístup **Total Quality Management (TQM)**, **princip neustálého zlepšování** prosazovaný především v asijských zemích (především v Japonsku).

Tabulka 3: TOP nejužívanější nástroje dle společnosti Bain & Company

	Global	North America	EMEA	APAC	Latin America
Strategic Planning	1(t)	2(t)	5(t)	9	2
Customer Relationship Management	1(t)	4(t)	2(t)	1	7(t)
Employee Engagement Surveys	1(t)	1	7	6	10(t)
Benchmarking	4	2(t)	2(t)	13(t)	19
Balanced Scorecard	5	6(t)	1	7(t)	16(t)
Core Competencies	6(t)	10	9	3	5
Outsourcing	6(t)	6(t)	5(t)	4(t)	22
Change Management Programs	8	8(t)	4	20	7(t)
Supply Chain Management	9	8(t)	14(t)	4(t)	13(t)
Mission and Vision Statements	10	4(t)	10	16	20
Customer Segmentation	11(t)	–	8	–	4
Total Quality Management	13	–	–	2	–
Satisfaction and Loyalty Management	16	–	–	7(t)	10(t)
Business Process Reengineering	11(t)	–	–	10	1
Strategic Alliances	14(t)	–	–	–	3
Big Data Analytics	17	–	–	–	7(t)
Open Innovation	22	–	–	–	6

Note: (t) = tied
Source: Bain & Company's Management Tools & Trends survey, 2013

Zdroj: Rigby a Bilodeau (2013)

Koncept hodnotového řízení podniku (VBM) – spolu s ním konkrétně ukazatel EVA (bez ohledu na to, jakou formu ukazatele máme konkrétně na mysli) představují zásadní změnu v měření a řízení podnikové výkonnosti.³⁷ Teoretické ukotvení ukazatele EVA a začátek jeho aplikování v podnikové praxi v souladu s nosnou myšlenkou VBM odráží snahu investorů nalézt takové podnikatelské subjekty, u nichž je nejvyšší pravděpodobnost, že investice těchto potenciálních investorů povede k (ná)růstu jejich bohatství (Harrison, Wicks, 2013). Smyslem řízení založeného na konceptu VBM je prostřednictvím celé řady instrumentů činit taková ekonomická rozhodnutí, která by přispívala k maximalizaci hodnoty podniku (Mareš, 2012). Řízení hodnoty je v současné podnikové praxi ideálně vnímáno jako komplexní systém (Ittner, Larcker, 1998) – strategií, procesů, kultury podniku a bezesporu také analytických technik měření výkonnosti (Knápková, Pavelková, 2005).

³⁷ Opomíňme nyní fakt, že je myšlenka ekonomické přidané hodnoty v současné podnikové praxi využívána nejen ve formě ukazatele ekonomické výkonnosti podniku, ale též jako benchmarkingový nástroj, motivační prvek, pro oceňování podniku apod., tedy jako ucelený koncept ekonomické přidané hodnoty, kterou podnik produkuje.

4.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

Významnou část odborných příspěvků a studií z prostředí akademické sféry a popularizačně-naučných článků a statí odborné veřejnosti autoři začínají informací o původu, kdy koncept VBM, konkrétně ukazatel EVA, vznikl. EVA je nástrojem, jenž kombinuje výsledek hospodaření (účetní hledisko) s velikostí rizika (manažerský úhel pohledu), které je spojeno s dosažením tohoto výsledku. Přitom platí, že čím větší riziko představuje pro investory vložení kapitálu do firmy, tím vyšší je úroveň (míra) výnosnosti, kterou musí (by měla) firma dosáhnout, aby vytvářela hodnotu. Pokud je výsledný ukazatel EVA kladný, firma vytváří/zvyšuje hodnotu. Pokud je naopak záporný, firma hodnotu ničí.

Jedna skupina autorů uvádí počátek 80. let 20. století jako dobu, od kdy se začala psát historie ukazatele EVA. V roce 1982 Joel Stern (Stewart, 1991), autor prvotní verze ukazatele EVA, založil společnost Stern Stewart & Co., která se zabývala poradenstvím v oblasti managementu postaveným právě na ukazateli EVA (Zikmund, 2011). Druhá skupina autorů za rok, kdy se zrodil hodnotový ukazatel EVA koncepce VBM, považují „až“ rok 1991.

Odpůrci konceptu EVA často poukazují na následující slabiny tohoto přístupu a tím též samotného konceptu hodnotového řízení Value Based Management:

1. Vychází podobně jako tradiční ukazatele z informací a dat informačního subsystému podniku - finančního účetnictví.
2. Vyčíslení výsledné hodnoty ukazatele vyžaduje celou řadu úprav vstupních údajů (účetních veličin zisku a investovaného kapitálu).

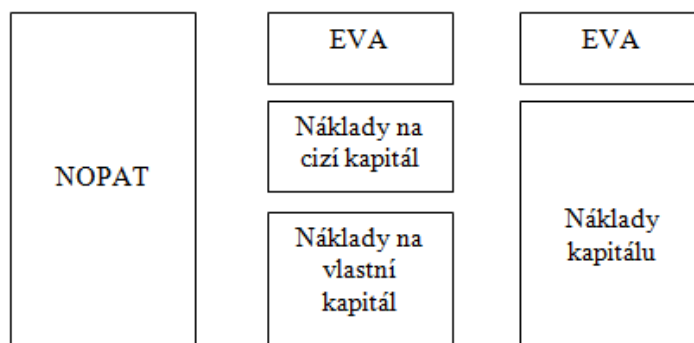
Prozatím bohužel nebylo nalezeno jediné univerzálně použitelné řešení, či několikero potenciálně optimálních způsobů řešení, která by celý proces kvantifikace ukazatele EVA usnadnila – především pak vyčíslení WACC. Zásadní problémy při kvantifikaci hodnoty ukazatele EVA (WACC) způsobuje především vyčíslení nákladů na vlastní kapitál (r_e) (Mařík a kol., 2011, Mařík, Maříková, 2005, Jaroš, 2012). Přestože existuje řada rozdílů odlišujících modely kalkulace nákladů na vlastní kapitál, jedním z jejich zásadních pojmů je způsob, jakým začleňují riziko a nejistotu do systému měření podnikové výkonnosti, popř. oceňování podniku. Respektování faktoru rizika u nich má různou formu rizikových premií. Využívají různých forem přírážek (RP) k bezrizikové úrokové míře (r_f) namísto způsobu ošetření

rizika úpravou očekávaných výnosů a v souladu s pravidlem jistotní ekvivalence s použitím očekávané bezrizikové míry výnosnosti. Model oceňování kapitálových aktiv (CAPM), popř. model ATP, pracuje s daty generovanými kapitálovým trhem. Právě sepjetí CAPM a ATP modelů s tržními daty je jejich největší předností a zároveň i slabinou. Toto byl důvod, proč byl potenciál těchto modelů po dlouhou dobu na kapitálových trzích postkomunistických zemí střední Evropy (zemí Visegrádské skupiny) nevyužíván nebo využíván jen v omezené míře. Ještě několik let v ekonomikách s méně rozvinutým trhem potrvá, než budou splněny všechny předpoklady pro bezproblémovou kvantifikaci jednotlivých komponent modelů CAPM nebo APT. Přesto však lze tvrdit, že byly nalezeny způsoby, jak rovněž i tyto metody využívající a opírající se o data z vyspělých kapitálových trhů i v těchto případech a podmínkách použít.

ZPŮSOBY KVANTIFIKACE ZÁKLADNÍ VERZE UKAZATELE EVA

Z hlediska výpočtu může být ukazatel EVA chápán jako čistý výsledek hospodaření (obvykle zisk, může to být ale i záporný zisk, tedy ztráta) z provozní (hlavní) činnosti hodnoceného podniku snížený o náklady kapitálu, který je vázán v tomto podniku v jeho hlavní činnosti. Jinými slovy platí, že investice vytváří svým investorům hodnotu jen a pouze tehdy, pokud očekávaná výnosnost takovéto investice přesahuje její kapitálovou nákladovost (viz obr. 20).

Obrázek 20: Rozklad čistého operativního zisku (NOPAT)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Základní podoba vzorce pro výpočet ukazatele EVA je tato:

$$EVA = NOPAT - Capital Cost \quad (1)$$

$$EVA = NOPAT - WACC \times Capital = NOPAT - C \times \left(\frac{r_d \times (1-t) \times D}{C} + \left(\frac{r_e \times E}{C} \right) \right) \quad (2)$$

$$EVA = NOPAT - r_d \times (1-t) \times D - r_e \times E \quad (3)$$

kde:

NOPAT	Net Operating Profit After Taxes - zisk po zdanění z provozní (hlavní) činnosti
WACC	Weighted Average Cost of Capital - průměrné vážené náklady (cena) kapitálu
C (Capital)	kapitál definoval Stewart (1991) jako celková aktiva snížená o neúročené závazky na začátku období (roku) Např. dle Maříka (2011) je kapitál C vstupující zde do výpočtu ukazatele EVA chápán jako hodnota vázaná v aktivech nutných pro dosažení zisku (kapitál vázaný v aktivech podniku potřebných k hlavní činnosti) – (čistá operativní aktiva, Net Operating Assets, NOA).
r_d	úroková míra placená ze zpoplatněného cizího kapitálu (průměrná vážená hodnota za veškerý zpoplatněný cizí kapitál, ze kterého se platí úroky)
r_e	výnos požadovaný vlastníky (výnosnost vlastního kapitálu)
t (tax rate)	sazba daně z příjmu právnických osob
D (Debts)	úročný cizí kapitál
E (Equity)	vlastní kapitál

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (dále jen MPO ČR) používá ve své metodice variantu výpočtu ukazatele EVA založenou na poměrovém ukazateli rentability vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE). Pro výpočet EVA pak platí:

$$EVA = (ROE - r_e) \times E = (EAT - r_e \times E), \text{ kde:}$$

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A} \right)}{\frac{VK}{A}}$$

kde:

EAT	Earnings After Taxes - čistý zisk (čistý výsledek hospodaření)
r_e	alternativní náklad vlastního kapitálu (požadovaná výnosnost odpovídající podstupovanému srovnatelnému riziku)
ROE	rentabilita vlastního jmění (kapitálu)

WACC	vážený náklad na kapitál
UZ	úplné zdroje (VK+BU+O), tj. kapitál, za který je nutno platit,
A	aktiva celkem,
VK	vlastní kapitál
BU	bankovní úvěry
O	dluhopisy
UM	úroková míra
CZ	výsledek hospodaření po zdanění
Z	zisk

Dle Dluhošové (2004) spread $ROE - r_e$ (tzv. hodnotové rozpětí) je vhodný v mezipodnikovém srovnávání nebo pro srovnávání výkonnosti v jednotlivých obdobích, čímž je eliminována jedna z nevýhod ukazatele EVA, která mu byla vytýkána. Podnikatelské subjekty jsou na základě porovnání jejich hodnot ROE s výnosností r_e a bezrizikovou mírou výnosnosti r_f MPO ČR rozčleňovány do 4 základních kategorií - viz tab. 4.

Tabulka 4: Klasifikace podnikatelských subjektů dle MPO ČR

sk.	Třídící znak	Slovní charakteristika
1.	$ROE > r_e$	podniky tvořící hodnotu
2.	$r_e > ROE > r_f$	netvoří hodnotu, ale ROE převyšuje bezrizikovou sazbu r_f
3.	$r_f > ROE > 0$	netvoří hodnotu, ale dosahují kladné ROE
4.	$ROE < 0$	ztrátové podniky, výnosnost VK je záporná

Zdroj: www.MPO.cz

Lze se však setkat i s odlišným přístupem k původu EVA. V teorii a praxi finančního managementu existuje názorový proud, který zmíněné pojetí ukazatele EVA jako úplně nové myšlenky neakceptuje. Autoři poukazují na silnou ideovou podobnost s tzv. **ekonomickým ziskem**. Hodnota ukazatele EVA v tomto pojetí pak představuje výsledek (v pozitivní variantě zisk), který podnikatelský subjekt ve sledovaném období vytvoří, jenž je očištěn, je po úhradě veškerých nákladových položek – tedy včetně nákladů na kapitál, a to jak cizí, tak i vlastní (v podobě nákladu obětované příležitosti, Mařík, Maříková, 2005). Na ekonomickou přidanou hodnotu je nahlíženo jako na formu ekonomického zisku - „znovuobjevení“ konceptu reziduálního příjmu (Sarbpriya, 2012, Chen, Dodd), jak uvádí Košičová (2012), jako na „pouhý“ „nadzisk“. EVA je kombinací dvou přístupů – hodnotového a vlastnického. Ekonomický zisk vyjadřuje

věrněji výkonnost a efektivitu podnikových aktivit. Manažeři tak již nemají zájem na manipulacích s ukazateli jako EPS (Earnings per Share), ROA (Return on Assets) či ROI (Return on Investment).

4.2.1.1 Alternativy ukazatele ekonomické přidané hodnoty

Kromě ekonomické přidané hodnoty uvádí ekonomická literatura řadu ukazatelů následujících jak koncept řízení hodnoty (Value-based management), tak i maximalizaci akcionářské hodnoty (Shareholder value). Ukazatele byly vytvořeny poradenskými společnostmi i akademiky. Velké množství ukazatelů je dáno nejenom jejich potřebou reagovat na nové podněty, ale taktéž i ochranou svých obchodních značek. Proto lze nalézt mnoho druhů označení pro jednotlivé ukazatele, u nichž je základní princip více méně totožný.

Následující tabulka 5 shrnuje finanční teorií doposud známé varianty ukazatele EVA. Ačkoli je každá z uvedených alternativ ekonomické přidané hodnoty specifická, jejich společným znakem je skutečnost, že podnik vytváří přidanou hodnotu a posiluje tak i hodnotu pro akcionáře (bohatství vlastníků podniku) v případě, že návratnost prostředků vložených do podnikání (rentabilita investovaného kapitálu) překračuje náklady na tento kapitál (Young, O'Byrne, 2001, Shil, 2009).

Tabulka 5: Alternativy ukazatele ekonomické přidané hodnoty

Zkratka	Název	Autoři
CFROI	Cash flow return on investment	Boston Consulting Group (BCG) a HOLT Value Associates
CVA	Peněžní přidaná hodnota (Cash Value Added)	Boston Consulting Group a HOLT Planninig Associates
Nepoužívá se	Economic profit (Ekonomický zisk)	Copeland, Koller, Murin (Copelan a kol., 2000)
SVA	Shareholder Value Added	Alfred Rappaport a LEK/Alkar Consulting Group
AEVA	Upravená ekonomická přidaná hodnota (Adjusted Economic Value Added)	Akademická sféra
REVA	Refined Economic Value Added	Akademická sféra
MVA	Market Value Added	Stewart
TRUEVA	True value added	Repetto, Dias (2006)

Zdroj: vlastní zpracování dle Hoque, Akter & Shil (2004), Shil (2009), Copeland a kol. (2000), Repetto, Dias (2006), 2016

K nejrozšířenějším ukazatelům měření podnikové výkonnosti v rámci konceptu VBM patří ekonomická přidaná hodnota a „*economic profit*“. Základní odlišnost mezi nimi je především v hloubce propracovanosti a ve využívání jednotlivých položek výnosů, nákladů a aktiv sloužících k hlavní činnosti podniku. V zásadě je podstata všech modelů stejná, tj. porovnání výnosu z kapitálu s náklady ušlé příležitosti.

Ekonomický zisk

K autorství této metody se hlásí Copeland, Koller, Murin (Copeland, 2000). Tato varianta operativního nadzisku (super-profit) je zpracována společností Mc. Kinsey & Company Inc. V podstatě se jedná o princip starý desítky let od dob ekonoma Alfreda Marshalla. Model „ekonomického zisku“ je, jak uvádí Mařík (2011, str. 18), obdobný modelu EVA s následujícími rozdíly:

- provozní zisk po upravených daních je označen NOPLAT (*Net Operating Profit less Adjusted Taxes*),
- hodnota aktiv k provozu je označována „investovaný kapitál“,
- úpravy účetních aktiv k investovanému kapitálu jsou oproti metodě EVA jen omezené:
 - úprava oběžných aktiv na pracovní kapitál odpočtem krátkodobých neúročených závazků,
 - vyloučení aktiv, která nejsou nutná k hlavnímu provozu podniku,
 - nepoužívá se přeceňování stálých aktiv na reprodukční ceny, což je pro metodu EVA doporučováno.

Ekonomická přidaná hodnota pro vlastníky/akcionáře (shareholder value added)

Ukazatel přidané hodnoty pro vlastníky (SVA) vytvořil Alfred Rappaport ve spolupráci s LEK/Alkar Consulting Group. Ekonomická i tržní přidaná hodnota pro shareholdery vychází z diskontovaných očekávaných budoucích peněžních toků. Hodnota pro shareholdery je tvořena v případě, že dlouhodobá návratnost je vyšší než náklady na kapitál a naopak. SVA je determinována sumou současných hodnot

budoucích volných peněžních toků z provozní činnosti, jenž je ponížena o investice do kapitálu (investovaný kapitál). Přidanou hodnotu akcionářům je možno kvantifikovat také jako sumu současných hodnot budoucích ekonomických přidaných hodnot.

$$SVA = \sum PV(FFC_{oper}) - CI = \sum PV(Future EVAs) \quad (4)$$

Kde:

PV	...	Present Value (současná hodnota)
FFCF _{oper}	...	Future Free Cash Flows from Operations
CI	...	Capital Invested
EVA	...	Economic Value Added

Klíčovými drivery působícími na růst hodnoty pro akcionáře (současnou hodnotu dlouhodobých volných peněžních toků) jsou především ziskovost, efektivita kapitálu, růst (tempo růstu), náklady kapitálu (CFA Society Sri Lanka, 2015, Malinga, 2010).

Nutnou podmínkou musí být, že podnik (podnikatel) preferuje řízení realizovaných zisků za střednědobý časový horizont. Jinými slovy, že obecně zvažuje zájmy firmy za delší časové období. Faktem je, že skutečné investice přinášející dlouhodobé zisky a pozitivní cash flow a uspokojující zákazníky často vyžadují intenzivní kapitálové výdaje a krátkodobé ztráty³⁸. Akcionáři naproti tomu dávají přednost a požadují co nejvyšší návratnost, co nejvyšší vyplácené podíly na zisku (dividendy) a vykazovaný maximální zisk. Rozhodnutí na základě SVA mohou být krátkozraká. Zaměření pouze na SVA, popř. CVA – preference krátkodobých řešení oslabuje schopnost podniku uspokojovat své klíčové zákaznické segmenty a rozvoj do budoucna zeslabením reinvestic (Ross, 2015).

Hodnota přidaná shareholderům (vlastníkům) patří v současné době k ukazatelům s řídkým použitím v podnikové praxi. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty pro shareholdery (SVA) vycházející z účetních dat ani jeho obdoba s tržními hodnotami (tržní přidaná hodnota pro shareholdery) nejsou příliš zdokumentovány po teoretické stránce, nejsou ani dostatečně podloženy empirickými studiemi.

³⁸ Businesses should focus on Creating Value - Stock prices will follow. Následují tezi, že vysoké zisky (výnosy) nemusejí vždy vést k vyšší hodnotě a naopak nízké zisky (výnosy) nemusejí vždy nutně znamenat ničení hodnoty. (Malinga, 2010)

Peněžní přidaná hodnota (Cash Value Added)

Ukazatel peněžní přidané hodnoty CVA byl vyvinut poradenskými společnostmi Boston Consulting Group a HOLT Planninig Associates. Myšlenkový princip je opět podobný konceptu EVA, avšak namísto výsledku hospodaření je užitá varianta peněžních toků – toků hotovost a peněžních ekvivalentů (brutto CF odpovídá toku peněz z operativní činnosti před výdaji na investice a na případné zvýšení pracovního kapitálu). Metodu CVA lze použít k posouzení výkonnosti podniku v čase, lze ji i (na rozdíl od metod založených na tržních informacích, např. metodě MVA) spočítat i na úrovni business unit či podnikové divize.

CVA = hotovost z provozní činnosti – požadavky na CF generované provozní činností
Provozní cash-flow = provozní zisk + změna pracovního kapitálu – změna nestrategických investic

Upravená ekonomická přidaná hodnota (Adjusted Economic Value Added, AEVA; Refined Economic Value Added, REVA)

Oba dva ukazatele upravené přidané hodnoty (AEVA a REVA) jsou modifikací ekonomické přidané hodnoty (EVA) vytvořené finančními teoretiky. Ukazatele AEVA a REVA se liší v používaných aktivech. AEVA pracuje s běžnou hodnotou aktiv namísto účetních hodnot (De Villers, 1997). „Zušlechtěná“ REVA používá tržní hodnotu podniku na začátku období místo účetních hodnot (Bacidore et al., 1997). Roger Mills (2000) tvrdí, že podstatným argumentem pro užívání tržních hodnot aktiv je fakt, že investoři mohou odprodat své podíly ve firmě za tržní hodnoty a získané prostředky investovat do jiných příležitostí.

Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)

Ukazatel tržní přidané hodnoty (MVA)³⁹ definoval Stewart (1991, str. 153) jako „hodnotu přidanou trhem“ (z angl. *Market Value Added, MVA*^{TM40}). Ukazatel kvantifikuje hodnotu pro akcionáře v určitém čase. Základní myšlenkou konceptu tržní přidané hodnoty pro shareholdery je zjištění současné hodnoty podniku jako

³⁹ Ukazatel EVA má silnou vazbu na hodnotu akcií, resp. na cenu podniku, tedy existuje úzká vazba mezi ukazateli EVA a MVA. Uvádí se, že tato korelace je třikrát silnější než korelace mezi změnami MVA a EPS nebo CF a dvakrát lepší než korelace s ROE.

⁴⁰ MVA je registrovanou obchodní značkou společnosti Stern Stewart & Co.

diskontovaného očekávaného budoucí peněžního toku. Ukazatel lze nalézt ve dvou formách - MVA jako absolutní a relativní ukazatel hodnoty přidané trhem. Podnik vytváří hodnotu v případě, pokud tržní hodnota podniku převyšuje hodnotu investovaného kapitálu⁴¹.

$$MVA = \text{tržní hodnota podniku} - \text{investovaný kapitál} \quad (9)$$

Interpretace relativního ukazatele poměru tržní a účetní hodnoty (market-to-book ratio) je obdobná. Je-li hodnota ukazatele větší než jedna, potom je MVA kladná a podnik vytváří hodnotu. Je-li hodnota poměrového ukazatele menší než jedna, pak je MVA záporná a podnik nevytváří hodnotu. Investovaný kapitál zde odpovídá čistým operativním aktivům.

Finanční teorie nabízí (Hawawini, 2002, str. 492) alternativní definici MVA. MVA je pak definována jako součet hodnoty přidané trhem u vlastního a u cizího kapitálu:

$$MVA = MVA(\text{Equity}) + MVA(\text{Debt}) \quad (10)$$

U hodnoty přidané trhem u cizího kapitálu Hawawini předpokládá, že je často různá od nuly pouze v důsledku změny úrokových sazeb. Proto maximalizace MVA je ekvivalentní maximalizaci akcionářské hodnoty. Tento poznatek snižuje vypovídací schopnost MVA jako ukazatele manažerské výkonnosti, neboť MVA je částečně citlivá na změny determinované makroekonomickými veličinami, které nejsou managementem ovlivnitelné. Proto Hawawini doporučuje v případě hmotné zainteresovanosti managementu na MVA odhadnout a odečíst změnu MVA způsobenou makroekonomickým prostředím.

Aplikaci ukazatele MVA v podnikové praxi limitují i následující omezení:

1. Ukazatel je měřitelný pouze externě a u veřejně obchodovatelných firem (což je v důsledku nedostatečné rozvinutosti kapitálového trhu v České republice silný argument proti využití ukazatele v podnikové praxi ČR);
2. MVA neodlišuje změny v tržní hodnotě způsobené činností podniku a jejího managementu a změny vyvolané vývojem ekonomiky;
3. MVA nezohledňuje další změny hodnoty podniku pro vlastníky – např. výplatu dividend, zpětný odkup akcií od vlastníků atd.;

⁴¹ Boston Consulting Group reagovala na MVA vytvořením konkurenčního ukazatele *Total Shareholders Return* definovaného jako změna v roční kapitalizaci podniku plus vyplacené dividendy a vyjádřeného jako procento z původní hodnoty.

4. MVA nezohledňuje očekávání investorů – nezahrnuje požadovanou míru výnosnosti investovaného kapitálu;
5. MVA nelze použít pro měření výkonnosti na nižších úrovních řízení.

Cash flow z výnosnosti investice (Cash flow return on investment)

Nejkomplexnější a nejpřesnější, ovšem i nejnáročnější na informace, je ukazatel cash flow z výnosnosti investice (CFROI). Ukazatel CFROI je produktem společností Boston Consulting Group (BCG) a HOLT Value Associates. Ukazatel využívá konceptu vnitřního výnosového procenta (VVP). Jeho hodnotu lze interpretovat jako takovou provozní výkonnost, které by společnost dosáhla v případě, že by bez dodatečných investic byla schopna generovat po dobu životnosti provozních aktiv provozní cash flow o stejném objemu, jakého dosáhla ve sledovaném období. Provozní výkonnost podniku, která je reprezentována hodnotou CFROI, je následně porovnávána s váženými průměrnými náklady kapitálu (výnosností požadovanou investory, WACC). Kladná hodnota rozdílu CFROI s reálným WACC znamená, že podnik za sledované období vytvořil hodnotu pro akcionáře a naopak.

Index Neumaierových zohledňující ekonomickou přidanou hodnotu podnikání (IN Economic Value Added)

Velmi mladý je index manželů Neumaierových – INEVA nebo také IN_{EVA} . Neumaierovi v důsledku aktualizovaných dat a delší časové řady informací získaných z české podnikové praxe upravili jimi v minulosti publikovaný index IN. Provedli změny v ukazatelích determinujících hodnotu výsledného indexu a modifikovali váhy ukazatelů, aby lépe odpovídaly a korespondovaly s podnikovou realitou. Hodnota ukazatele (indexu) INEVA indikuje, zda podnikatelský subjekt tvoří hodnotu, či nikoli. (Živělová, 2001)

$$IN_{EVA} = 0,017 * X_1 + 4,573 * X_3 + 0,481 * X_4 + 0,015 * X_5$$

$$IN_{EVA} = 0,017 * \frac{A}{CZ} + 4,573 * \frac{EBIT}{A} + 0,481 * \frac{V}{A} + 0,015 * \frac{OA}{KZ}$$

kde:

A celková aktiva

CZ cizí zdroje

EBIT zisk před úroky a zdaněním

V výnosy celkem

OA oběžná aktiva

KZ krátkodobé závazky

Výslednou klasifikaci indexu demonstruje následující obrázek 21:

Obrázek 21: Výsledná klasifikace indexu INEVA dle Živělové

$INEVA \geq 2,070$	podnik tvořící hodnotu,
$1,420 \leq INEVA < 2,070$	podnik spíše tvořící hodnotu,
$1,089 \leq INEVA < 1,420$	nelze určit,
$0,684 \leq INEVA < 1,089$	podnik spíše netvořící hodnotu,
$INEVA < 0,684$	podnik netvořící hodnotu.

Zdroj: Živělová (2001)

Pravdivá přidaná hodnota (z angl. True Value Added)

V roce 2006 byla autory Repetto a Dias (2006) poprvé publikována další nová integrovaná míra inspirovaná konceptem ekonomické přidané hodnoty – pravdivá přidaná hodnota (TRUEVA). Koncept EVA vyvinutý a zpopularizovaný americkou konzultantskou společností Stern & Steward je v tomto měřítku obohacen o část měřící škody na životním prostředí, které firma způsobila vypouštěním pevných emisí i kapalných (tekutých) odpadů. Vznik indikátoru měřícího toto negativní působení životního prostředí byl iniciován firmou Trucost PLC. Přínosné je toto měřítko v několika oblastech. Investoři, jako jedna z klíčových skupin stakeholderů zainteresovaná na finančních výsledcích podnikání firmy, prostřednictvím kvantifikace tohoto indikátoru získá přesnější a reálnější pohled na ekonomickou výkonnost sledované firmy. Indikátor postihuje - úmyslně nezveřejňované - často utajované informace o finančních rizicích podniku v souvislosti s environmentální výkonností firmy. Ukazatel TRUEVA slouží managementu podniku rovněž jako užitečný nástroj mezipodnikového srovnání.

Cash flow výnosnost hrubých aktiv (Cash Return on Gross Assets)

Finanční ukazatel cash flow výnosnost hrubých aktiv (CROGA) označuje podíl provozního cash flow po zdanění a hrubých aktiv (dlouhodobých provozních aktiv

v hodnotě pořizovacích cen a pracovního kapitálu). Namísto účetního zisku pracuje ukazatel s provozním cash flow, zároveň díky použití hrubých aktiv je odstraněna nepřesnost vznikající při použití účetních zůstatkových cen.

$$CF \text{ výnosnost hrubých aktiv} = \frac{\text{provozní CF po zdan.}}{\text{hrubá aktiva}^{(*)}} = \frac{\text{čistý provozní Z} + \text{odpisy}}{\text{hrubá aktiva}}$$

(*) hrubá aktiva = suma dlouhodobého majetku v aktuálních pořizovacích cenách a pracovního kapitálu

Výsledná hodnota ukazatele CROGA (v %) se porovnává s požadovanou mírou výnosnosti kapitálu (tedy s WACC). V případě, že CROGA > WACC, pak výkonnost daného podniku převýšila očekávání shareholderů (vlastníků). V porovnání s ukazatelem EVA je tento ukazatel přesnější, nicméně tato přednost je „vykoupena“ větší náročností na výpočet.

4.2.2 Model excellence (European Foundation Quality Management)

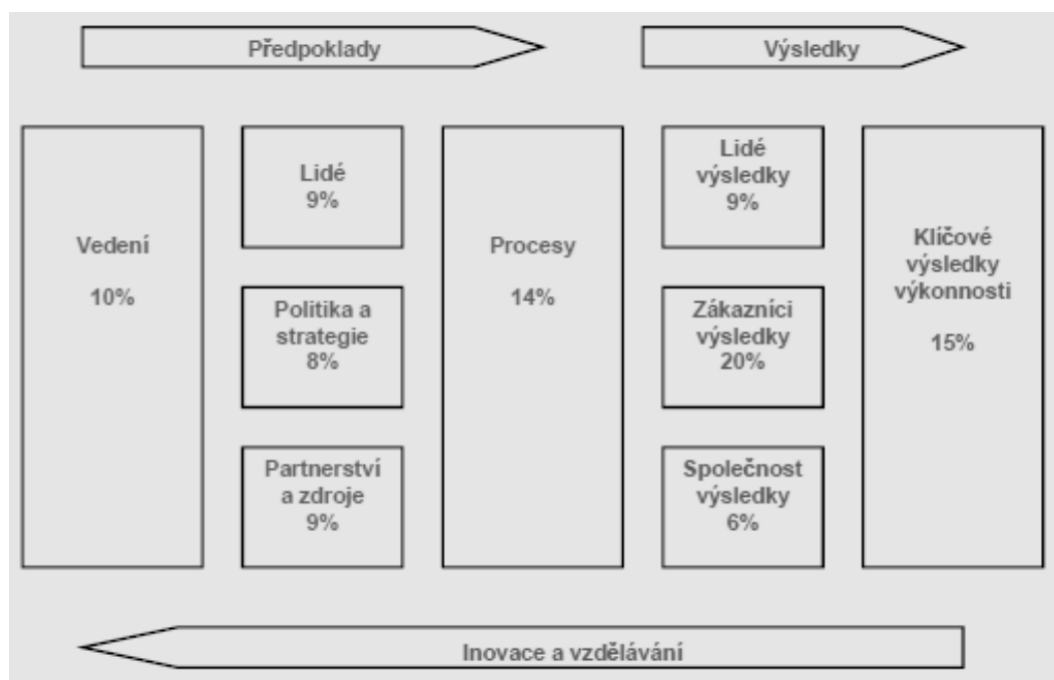
Model excellence prosazovaný a podporovaný Evropskou nadací pro řízení kvality EFQM (z angl. originálu European Foundation for Quality Management) je propracovaný program, jak především u vrcholového managementu podniku docílit:

- zvýšení jeho schopnosti přijímat kvalifikovaná rozhodnutí,
- lepšího porozumění hnacím silám podnikové strategie,
- účinnějšího podněcování inovačního chování a jednání ve firmě

a tím kontinuálně zlepšovat výsledky hospodaření - obecně komplexní výkonnost podnikání. Podniky implementující model EFQM se stávají vnímavějšími k potřebám svých stakeholders (Česká společnost pro jakost, 2010), významnou měrou snižují své ztráty, naopak zvyšují ekonomickou účinnost a zlepšují společenské vztahy. Smyslem modelu EFQM je podnikům umožnit docílení trvale udržitelné úspěšnosti. Porovnávat se s atributy, kvalitou a dosaženými výsledky trvale udržitelných organizací napomáhá organizacím všech velikostí a ze všech odvětví použití tří zásadních integrovaných prvků - základní koncepce excellence, model excellence EFQM a logika RADAR (Česká společnost pro jakost, 2010).

Evropské organizace model excellence využívají od 90. let 20. století. Model se nezabývá pouze předpoklady a požadavky na činnost organizace, ale řeší i její výsledky.

Obrázek 22: Schéma Modelu excellence



Zdroj: Sysel (2009)

Hodnocení se opírá o koncept Total Quality Managementu (TQM). V rámci přípravy modelu EFQM jsou:

- definovány klíčové oblasti činnosti organizace,
- definovány a zevrubně popsány postupy a metody, které by měla organizace využívat ve své činnosti a
- stanoveny základní proporce a váha jednotlivých kritérií tak, aby byl respektován vybalancovaný přístup. Vybalancovaný přístup se odráží nejen v péči o kvalitu produktu a spokojenost zákazníka.

Model EFQM není jen komplexním nástrojem pro vnitřní řízení firmy a jejích procesů. V rámci modelu jsou uplatňovány zájmy nejen akcionářů podniku, ale též jeho širšího okolí (zájmy stakeholderů). Ctěny jsou principy společenské odpovědnosti - principy dobré správy, etika v podnikání a chráněn práva zaměstnanců a též podporovány například i neprivilegované společenské skupiny (Sysel, 2009).

4.2.3 Vyvážená karta výsledků (Balanced Scorecard)

Na základě výsledků kritické literární rešerše odborných pramenů (především monografií a vědeckých studií) je možno konstatovat, že Kaplanův a Nortonův

Balanced Scorecard (BSC) publikovaný v roce 1993 patří k praxím prověřeným a stále vhodným přístupům k hodnocení výkonnosti. Správnou implementací a udržováním systému BSC „v kondici“ lze docílit konkurenceschopnosti podniku s ohledem na dynamický ekonomický vývoj. BSC stanovuje rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, finančními a nefinančními měřítky, vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti, tvrdými a měkkými měřítky, mezi příčinami a následky.

Metoda BSC jakožto systém čtyř vyvážených perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů a potenciálu) se jeví také jako vhodný způsob konzistentního a komplexního řízení udržitelné výkonnosti podnikání (tzv. udržitelný Balanced Scorecard, z angl. Sustainable Balanced Scorecard, SBSC) navzdory jeho nedokonalostem. O nich hovoří např. Kožená (2015), která za hlavní nedostatky původní metody BSC považuje zejména *„příliš zjednodušující jednosměrné příčinné souvislosti ve strategické mapě, stejné váhy přiřazené jednotlivým měřítkům nebo neoddělení příčin a důsledků v čase.“* Považuje je dokonce za tolik limitující, že diskutuje, zda je model BSC ještě dostačující (Kožená, 2015).

Aspekty udržitelnosti do základních perspektiv BSC implementovány být mohou (Figge, 2002, Kuldová, 2011). Jak uvádí Figge (2002) nebo Kuldová (2011), základní perspektivy konceptu BSC lze přizpůsobit přijaté strategii společenské odpovědnosti a environmentálního managementu. Jsou známy dva možné způsoby, z nichž oba jsou používány v podnikové praxi.

První způsob zachovává počet perspektiv BSC jako u původního návrhu metody BSC. Cíle v jednotlivých perspektivách jsou upraveny (obohaceny) o cíle v sociální a environmentální oblasti. Rozšiřují pak stávající strategické cíle a rovněž slouží k podpoře firemní strategie. Druhý způsob spočívá v přidání nové (5.) perspektivy. Tzv. CSR perspektiva je vymežována samostatně; je však rovnocenná a propojená s ostatními základními perspektivami BSC. Firma tak může sledovat vliv CSR na firemní strategii a ostatní perspektivy. Existují autoři, kteří oba přístupy kombinují (např. Kuldová, 2011). *„Triple-bottom Line je přiřazen zákaznické a finanční perspektivě. Model je dále rozšířen o dvě nově vytvořené perspektivy - perspektivu udržitelného rozvoje (Planet) a stakeholders perspektivu. Perspektiva udržitelného rozvoje pak v rámci BSC respektuje třetí „P“ Triple-bottom Line – planetu. Stakeholderská perspektiva respektuje zájmy všech zainteresovaných stran*

*tzv. stakeholders. V užším pojetí by Stakeholders perspektiva mohla být pouhým rozšířením perspektivy zákaznické.*⁴²

Protože jsou CSR nebo environmentální management stále víceméně dobrovolnými koncepty, závisí na charakteru podnikových procesů a vůli manažerů, jakou z možností pro implementaci aspektů udržitelnosti do BSC zvolí.

Hušek (2006, str. 39) s odkazem na Šustu (2006) zmiňuje vlastnosti, jaké by měla úspěšně uplatněná metoda BSC v praxi mít. Hušek a kol. (2006, str. 5) také uvádí nejčastější příčiny neúspěchu implementace konceptu BSC, jenž je možné shrnout do následujících bodů:

- BSC je prosazen silou a implementován několika členy managementu.
- Tým pracovníků odpovědný za implementaci podcení komunikaci a projekt není posláze na nižších stupních organizace plně pochopen nebo je dokonce bojkotován. („Vize vedení podniku mohou být v rozporu s vnitřním přesvědčením ostatních podnikových zaměstanců.“)
- Vytvořené strategie v některých případech nevycházejí z reality a (nebo) nedojde k žádnému zlepšování.
- Často chybí celková komplexnost, důslednost a jasný cíl, což velmi často vede k nesystémovosti.

4.2.4 Total Quality Management

Významnou koncepcí využívanou již přes půl století v podnikové praxi výrobních podniků je filozofie Total Quality Management (dále jen TQM). ISO (International Organization for Standardization) definuje TQM jako „manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost.“ Filozofie TQM jde v porovnání s modelem excellence nad rámec řízení kvality a je nejen komplexní technikou a nástrojem zlepšujícím interní procesy podniku, ale i metodou strategického

⁴² Lze se setkat ještě s jednou metodou, kdy je metoda BSC využívána výhradně k řízení společensky odpovědných aktivit. V tomto případě je celý model BSC zaměřen výhradně na koncept CSR a slouží k jeho strategickému řízení. Změny doznává pouze zákaznická perspektiva, která se stává „stakeholderskou perspektivou“ a její pohled je rozšířen o další zainteresované skupiny včetně místní komunity.

řízení a manažerskou filozofií. Janeček (1997) považuje TQM za specifický způsob smýšlení o podnikových cílech, procesech a lidech, jenž má zajistit, že správné věci jsou provedeny napoprvé správně a ve správném čase. Podobně jako v případě modelu excellence, i v tomto případě aspekty udržitelnosti implementovány být mohou.

4.3 Shrnutí

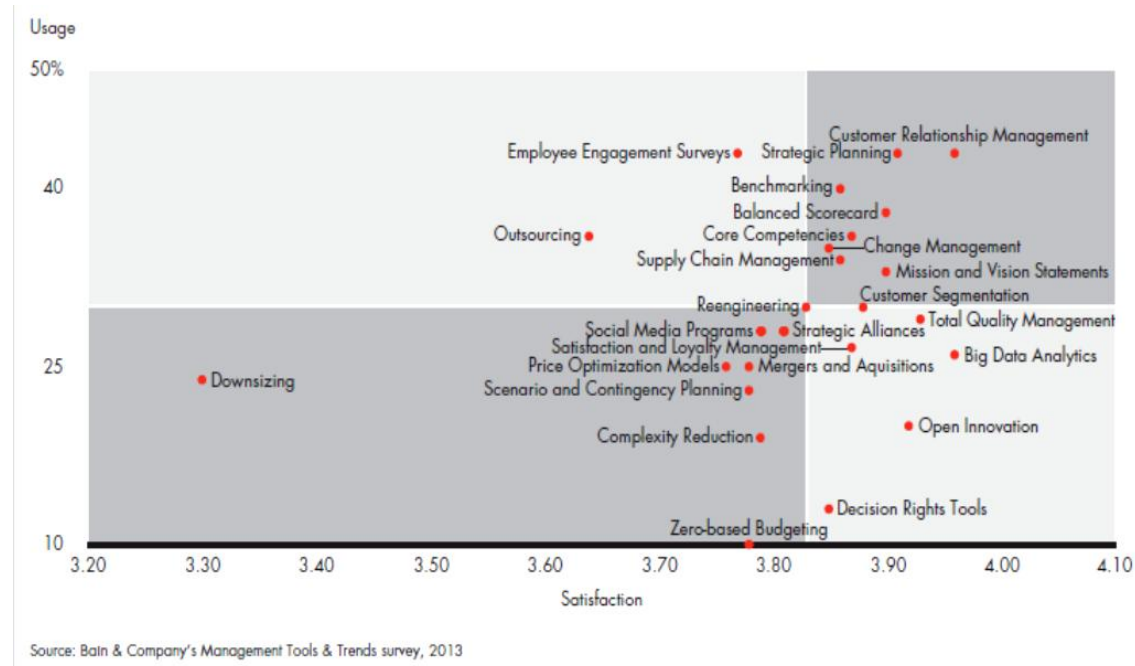
V oblasti měření a řízení výkonnosti podniku existuje v současnosti široká škála konceptů, přístupů a metod od elementárních (analýzy trendů - časových řad dat z účetní závěrky, vertikální a horizontální analýzy, výpočtů poměrových ukazatelů), až po moderní a komplexní modely hodnocení výkonnosti podniku. Čím dál častěji jsou do měření a hodnocení výkonnosti vedle finančních ukazatelů zahrnovány také nefinanční, mnohdy kvalitativní aspekty, které reflektují současný trend podnikání v souladu s principy udržitelného rozvoje. Dochází nejen ke vzniku nových konceptů pro měření, hodnocení a reportování nefinančních aspektů souvisejících s udržitelným podnikáním, ale tato problematika postupně ovlivňuje i klasické modely měření a řízení výkonnosti. Příkladem je např. upravená metodika Balanced Scorecard pro oblast udržitelné výkonnosti či koncept ekonomické přidané hodnoty, který na rozdíl od tradičních nástrojů finanční analýzy bere do úvahy faktor času a odlišnou míru rizika. V podnikové praxi dosud nepanuje jednotný přístup v oblasti aplikace nástrojů pro měření a řízení udržitelnosti, jejich využitelnost v jednotlivých podnicích je odlišná, což následně ztěžuje možnost vzájemného srovnání.

ODDÍL II ANALÝZA SOUČASNÉ PODNIKOVÉ PRAXE V MEZINÁRODNÍM KONTEXTU I NÁRODNÍM RÁMCI

5 SOUČASNÝ STAV VYUŽITÍ METOD A NÁSTROJŮ VÝKONNOSTI V PODNIKOVÉ PRAXI V MEZINÁRODNÍM KONTEXTU

Na mezinárodní úrovni jedním z nejznámějších výzkumů zabývajících se problematikou systémů měření a řízení podnikové výkonnosti jsou výzkumy a šetření prováděné společností Bain and Company (Rigby a Bilodeau, 2013, 2011, 2009, 2007, 2005, 2001). Následující obr. 23 demonstruje nejčastěji užívané metody a nástroje používané v podnikové praxi publikované v roce 2013.

Obrázek 23: Míra používání a spokojenosti s nástroji k měření a řízení výkonnosti v podnikové praxi (2013)



Zdroj: Rigby a Bilodeau (2013)

Autorky Kádárová a Durkáčová v jednom ze svých příspěvků (2012) provedly přehled a shrnutí nejdůležitějších zjištění z výzkumů publikovaných výše zmiňovanou mezinárodní a celosvětově uznávanou společností Bain and Company. Formou tabulky (Kádárová a Durkáčová, 2012, str. 26) demonstrovaly 20 nejpoužívanějších a v podnikové praxi nejoblíbenějších přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti v období let 1993 až 2010.

Jak v zahraničí, tak i v prostředí České republiky se problematikou měření a řízení výkonnosti podniků zabývá celá řada autorů (Knápková, 2014, Knápková a Pavelková, 2005⁴³, Bartoš, 2011, Matýska, 2007, Žižlavský, 2006, Šulák, Vacík, 2005, Dluhošová, 2004 aj.). Rovněž v tuzemsku realizované výzkumy zkoumají, jaké koncepty, metody a nástroje jsou využívány v podnikové praxi a takovýto zjištěný stav porovnávají s finanční teorií a navrhuji doporučení. Zaměřují se na zkoumání využívání jak tradičních, tak moderních přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti – především pak přístupu *Balanced Scorecard*, Evropského modelu *excellence*, celkového řízení kvality, průběžného zlepšování atp. Jsou rozvíjeny teze, kam se bude do budoucna ubírat měření a řízení podnikové výkonnosti, jak budou vypadat systémy řízení výkonnosti apod.

Z dosud publikovaných tuzemských i zahraničních studií a výzkumů (McClenahen, 1998, str. 70) vyplývá, že **nejznámějšími a stabilně nejužívanějšími v podnikové praxi pro měření a řízení výkonnosti podniku jsou ekonomická přidaná hodnota (ukazatel EVA) a tradiční nástroje finanční analýzy - poměrové ukazatele. U moderních konceptů měření a řízení výkonnosti podniku obecně převažuje koncept *Balanced Scorecard (BSC)* a *Model excellence (EFQM)***. Hušek a kol. (2006) poukazují na významnou převahu využívání metody BSC ve strategickém řízení a řízení výkonnosti v podnikové praxi. Tuto tezi o BSC jakožto nejpoblárnějším a nejrozšířenějším přístupu k řízení vyvrací výsledky provedených výzkumů za posledních deset let v národním i globálním rámci. Výsledky zkoumání (Rigby and Bilodeau, 2013, 2011) prezentují BSC jako jeden z 10 top přístupů, nikoli však jako koncept nejužívanější. Tuzemské i zahraniční výzkumy také ukazují, že BSC (též EFQM Model excellence) jsou natolik robustní, že jejich využití je častější ve velkých korporacích (UTB, CI a FST, 2014, Šiška a Matýska, 2007, Matýska, 2007). Naproti tomu jsou časté případy, kdy podniky implementují část – hlavní myšlenky v teorii známých přístupů (BSC, EFQM Modelu excellence, TQM apod.) spolu s několika

⁴³ K významným výzkumům z posledních let v tuzemsku patří výzkum realizovaný na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně v letech 2010 - 2013, jenž vyústil v roce 2011 ve vydání monografické publikace s názvem *Měření a řízení výkonnosti podniku* (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011). Jedním z dílčích cílů řešení výzkumného projektu UTB ve Zlíně realizovaného ve spolupráci s dalšími výzkumnými institucemi v ČR bylo zjištění hlavních záměrů rozvoje dosavadních systémů měření využívanými podniky a identifikace faktorů významně ovlivňujících výkonnost podniků. Dále pak viz *Závěrečná zpráva 1. fáze s výsledky dotazníkového šetření a stručné představení projektu, jeho cíle a nástroje* (<http://www.cafin.cz/node/28>).

měřítky (KPIs) zohledňujícími udržitelnost podnikání – sociální a environmentální aspekty odpovědného chování, protože v jejich implementaci spatřují zlepšení výsledků hospodaření firmy.

S ohledem na historický vývoj české ekonomiky, kdy prozatím finanční a kapitálový trh v České republice nedosáhl takového rozvinutí jako v jiných rozvinutých tržních ekonomikách (především západních zemí Evropy), nebyl prozatím koncept řízení tvorby hodnoty podniku (Value Based Management, VBM) příliš rozšířen. Především díky potřebě zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků na finančních trzích a úspěšnosti vzhledem k masivní konkurenci ze zahraničí lze však v následujících letech předpokládat, že koncept VBM bude výrazněji využíván. Cíl maximalizace tvorby hodnoty podniku pro zainteresované skupiny podniku (především akcionáře, vlastníky), by pak měl být naplňován nejen krátkodobě, ale především pak ve střednědobém časovém horizontu. Doporučováno je i sledování a usměrňování z dlouhodobého hlediska. Nicméně vyvstává otázka, nakolik by byla predikce využitelná v podnikové praxi pro současné a budoucí řízení.

6 PARAMETRY VLASTNÍHO VÝZKUMU A JEHO VÝSLEDKY

Cílem této kapitoly je představit parametry výzkumu autorky závěrečné práce ve zvolené výzkumné oblasti, jeho časový harmonogram a demonstrovat slovně i graficky dosažené výsledky. Pozornost bude věnována i charakteristice výzkumného vzorku – výběrového souboru respondentů/firem, jež byly požádány o participaci na výzkumu.

6.1 Charakteristika provedeného výzkumu

6.1.1 Cíle a zaměření výzkumu

Výzkum autorky má část kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum je obsažen nejprve v 1. oddílu závěrečné práce, kde jsou rozebrány doposud známé poznatky z tuzemských i zahraničních zdrojů formou deskripce, analýzy a kritického zhodnocení především sekundárních pramenů. Dále pak v práci následuje kvantitativní část výzkumu, jenž plynule přechází v 2. část kvalitativního výzkumu. Druhá část kvalitativního výzkumu formou případové studie demonstruje, jak lze vhodně implementovat koncept udržitelného Balanced Scorecard do středně velkého výrobního podniku působícího v České republice.

Kvantitativní část výzkumu má formu dotazníkového šetření. Dotazník nese název *Analýza stavu využití tradiční a moderních nástrojů, metod a konceptů měření a řízení výkonnosti v podnikové praxi České republiky*. Parametry výzkumu byly stanoveny v létě 2014. Data byla sbírána v období podzim 2014 – jaro 2015. Cíle kvantitativní části provedeného výzkumu ve vybrané skupině podniků v České republice lze shrnout do následujících bodů:

- provést deskripce stávajícího stavu využití tradiční a moderních konceptů, metod a nástrojů pro měření a řízení výkonnosti v podnikové praxi;
- analyzovat postoj podniků k měření a řízení udržitelné výkonnosti;
- identifikovat a popsat záměry implementovat nové přístupů k měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku v příštích 2 – 5 letech;
- a ověřit stanovené hypotézy a zaujmout stanovisko k formulovaným tvrzením, jež vplynuly z provedené kritické literární rešerše, metody desk research.

6.1.2 Struktura respondentů výzkumného šetření

Základní soubor zkoumání⁴⁴ tvoří **všechny ekonomicky aktivní obchodní společnosti mající sídlo v České republice**. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK) v aktuálním znění (Hlava I, Díl 1: Společná ustanovení, § 1) rozlišuje několikero právních forem podnikání obchodních společností:

- veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti, tzv. „osobní společnosti“,
- společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti – tzv. „kapitálové společnosti“,
- evropské společnosti a evropská hospodářská zájmová sdružení.

Základní soubor v tomto případě zahrnoval **350 808 firem**. Z důvodu zajištění dostatečné vypovídací schopnosti získaných dat a současně omezených možností výzkumníka byl cílový soubor firem zúžen. Subjekty byly roztrženy podle určitých znaků – právní forma podnikání, sídlo a místo podnikání, počet zaměstnanců, hlavní předmět podnikatelské činnosti. Protože v minulosti již byly v České republice realizovány výzkumy na téma úzce související a blízké tématu této práce (viz předcházející kapitola 6), jsou vybranou skupinou respondentů, na něž kvantitativní část výzkumu konkrétně cílí, tedy **podnikatelské subjekty (obchodní společnosti) střední velikosti s minimálně 50 (do 250) zaměstnanci působící v České republice – konkrétně v Plzeňském a Karlovarském kraji (viz obr. 24), jež se zabývají výrobou a jejichž právní forma podnikání je buď komanditní společnost, společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost**.

Obrázek 24: Lokace podniků zahrnutých ve výzkumném vzorku



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

⁴⁴ v jeho nejobecnějším pojetí

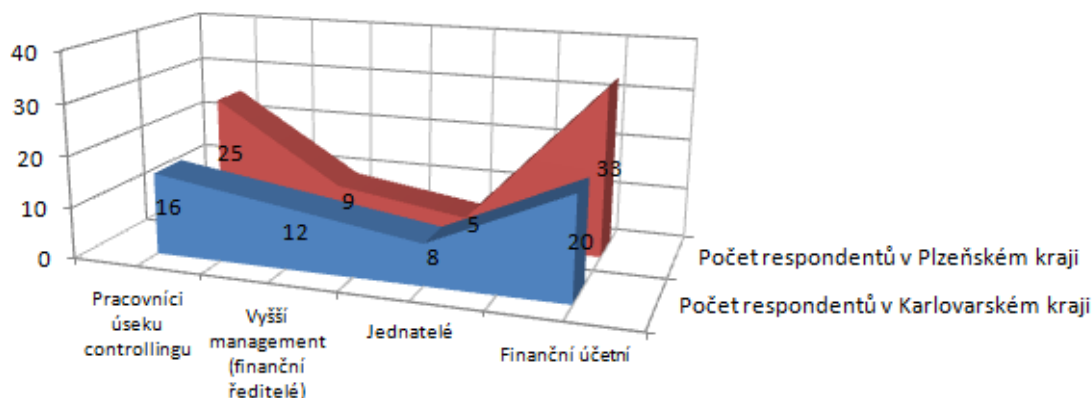
Soubor podniků vyhovující nastaveným parametrům činil dle databáze Creditinfo Albertina Gold celkem 239 podniků. **Výsledný pracovní vzorek firem, od kterých byla sesbírána kompletní baterie dat, tvořilo 128 firem.** Podařilo se tedy dosáhnout více jak 53%-ní návratnosti.

S ohledem na povahu zkoumané problematiky byla navázána spolupráce s:

- pracovníky na manažerských pozicích, kteří vyhodnocují a řídí finanční pozici a výkonnost podniku nebo svěřené oblasti (generální ředitelé, finanční a ekonomičtí ředitelé),
- pracovníky, kteří jsou zodpovědní za informační podporu řízení a tvorbu manažerských informačních systémů (controlleři a manažerští účetní) a
- dalšími osobami finančního oddělení – např. finanční účetní.

Konkrétní skladbu respondentů demonstruje obrázek 25.

Obrázek 25: Skladba respondentů ve výzkumném vzorku



	Pracovníci úseku controllingu	Vyšší management (finanční ředitelé)	Jednatelé	Finanční účetní
Počet respondentů v Karlovarském kraji	16	12	8	20
Počet respondentů v Plzeňském kraji	25	9	5	33

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.1.3 Technika sběru dat v rámci kvantitativního výzkumu

Za nejvhodnější formu provedení kvantitativního výzkumu bylo zvoleno **dotazníkového šetření**. Dotazníky byly zpracovány a předloženy respondentům k vyplnění v tištěné formě, aby měli respondenti možnost své odpovědi podle potřeby doplnit (rozvést), pokud by chtěli. Dotazník byl strukturován do několika oddílů. Cílem 1. oddílu (prvních čtyř otázek dotazníku) bylo zachytit zkoumaný subjekt z hlediska

jeho právní formy, počtu zaměstnanců, oblasti, do níž spadá jeho core business, a vykonávané funkce dotazované osoby, která na pokládané otázky odpovídala. Druhý oddíl dotazníku byl zacílen na informace týkající se používání konkrétních měřitek, nástrojů, metod a konceptů měření a řízení podnikové výkonnosti. Třetí část dotazníku byla věnována prozkoumání postoje oslovených podniků k výhodám (přednostem) a omezením vybraných přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti. Dotazník uzavíraly otázky týkající se postoje podniků k hodnotovému řízení podniku. Do jaké míry vybrané podniky cítí potřebu podnikat v souladu se svými stakeholders atd. Kompletní znění dotazníku uvádí příloha C této práce.

Otázky v dotazníku byly definovány převážně jako polouzavřené a uzavřené. Respondenti vybírali z několika nabízených variant odpovědí (uzavřené otázky). Jak bylo zmíněno výše, mohli respondenti připojit poznámku, případně doprovodit své odpovědi komentářem apod. (polouzavřené otázky). Jen ve velmi omezené míře se vyskytly i otázky otevřené. Jednalo se především o situace, kdy byl respondent žádán o bližší vysvětlení, proč se tak to či ono děje.

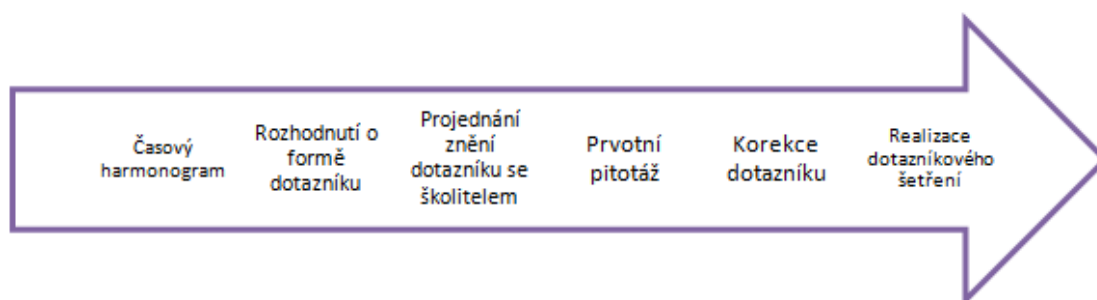
Dotazník, který byl v rámci primárního výzkumu sestaven, byl navržen na základě výsledků kritické literární rešerše (viz. 1. oddíl závěrečné práce), dosavadních znalostí a zkušeností, v neposlední řadě také diskusí s pracovníky výrobních firem. Zdrojem ekonomických dat o subjektech byla databáze firem a institucí Creditinfo Albertina GOLD a Administrativní registr ekonomických subjektů (dále jen ARES).

Pro zvýšení procenta návratnosti dotazníků (a docílení tak vyšší a lepší vypovídací schopnosti získaných výsledků) bylo využito aktivity studentů Ekonomické fakulty ZČU v akademickém roce 2014/2015. Studenti byli v rámci jednoho z předmětů garantovaných Katedrou financí a účetnictví (Manažerské účetnictví, KFU/MUC) požádáni vybrat si alespoň jednu vhodnou společnost, kde dotazník nechají kompetentním pracovníkem vyplnit. Aby byli studenti motivováni participovat na výzkumu katedry KFU, byla studentům slíbena bonifikace k zápočtu.

6.1.4 Analýza procesu realizace dotazníkového šetření

Celý proces realizace dotazníkového šetření je možno shrnout do následujících několika etap (viz. obr. 26):

Obrázek 26: Etapizace přípravné a realizační fáze dotazníkového šetření výzkumníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

První fáze předrealizační etapy dotazníkového šetření spočívala v sestavení časového harmonogramu průběhu tvorby dotazníku, sběru dat a vyhodnocení celého dotazníkového šetření. Následovala příprava dotazníku z hlediska formy - jeho zpracování (listinná x elektronická), jeho zprostředkování respondentům (e-mailem, osobně, faxem...), jeho obsahu/zaměření otázek, způsobu pokládání otázek (otázky otevřené, uzavřené, polouzavřené, výčtové, s pořadím apod.), způsobu vracení vyplněných dotazníků, atd. Následně bylo znění dotazníku projednáno se školitelem. Tuto fázi je možno označit za předpilotáž.

Dále následovala prvotní pilotáž, v rámci níž byly tři společnosti požádány o prostudování dotazníku a zodpovězení otázek, aby byly ještě před zahájením samotného šetření odhaleny nepřesné formulace, zavádějící otázky, nejednoznačnosti a chyby. Na základě výsledků předpilotáže a prvotní pilotáže byla provedena korekce dotazníku a bylo přistoupeno k samotné realizaci dotazníkového šetření. Poté, co byla sesbírána data, byl zaznamenán konečný počet respondentů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Byla prověřena „správnost“ jednotlivých odpovědí a před samotným vyhodnocením byly vyloučeny chybné dotazníky, aby nedošlo ke zkreslení výsledků výzkumu. Následně je přistoupeno k představení výsledného počtu a skladby respondentů a byla shrnuta klíčová zjištění. Na základě dat a z nich získaných informací

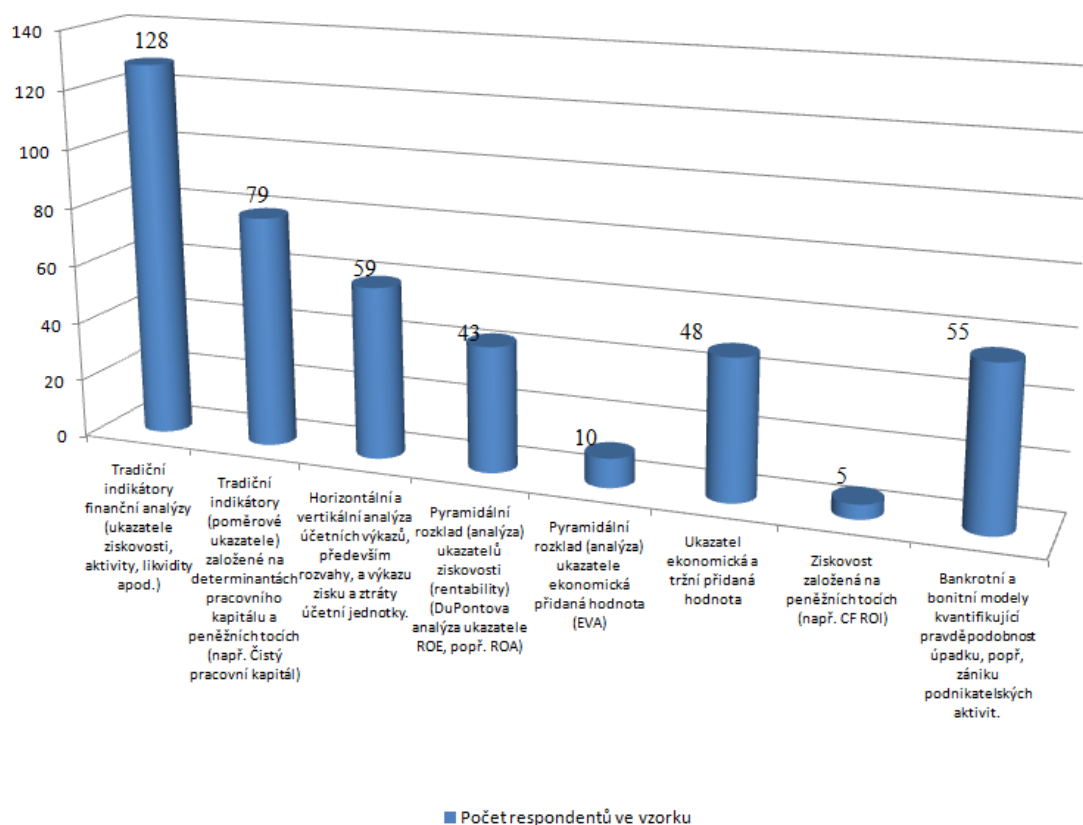
bylo přistoupeno k zodpovězení výzkumných otázek a vyvrácení, popř. potvrzení stanovených hypotéz.

Ke statistickému vyhodnocení byly využity nástroje balíčku MS Office 2007 (především MS Excel 2007) a aplikovány vybrané statistické metody analýzy dat (regresní analýza, test dobré shody apod.)

6.2. Prezentace výsledků dotazníkového šetření

Obrázek 27: Shrnutí odpovědí na otázku: V souvislosti s měřením finanční výkonnosti podniku používáte:

(Dotazovaní mohli zaškrtnout i několik možností.)



Zdroj: výsledky vlastního výzkumu, 2016

Z obrázku 27 je patrné, že výrobní podniky v Plzeňském a Karlovarském kraji dávají přednost tradičním metodám a nástrojům pro měření podnikové výkonnosti. Celých 100 % firem používá nějakou formu tradičních ukazatelů ziskovosti – rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti apod. Více jak 60 % výrobních firem vyčísluje objem pracovního kapitálu a peněžních toků (inflows, outflows) a ukazatele od nich odvozené. Téměř polovina respondentů (46 % firem) uvedla, že využívá

horizontální a vertikální analýzu finančních výkazů (především rozvahy a výkazu zisku a ztráty). Pozitivní zjištění přineslo také zjištění, že třetina oslovených firem (34 % respondentů) provádí analýzu citlivosti – analýzu faktorů ovlivňujících hodnotu rentability vlastního kapitálu (ROE) nebo rentability aktiv (ROA). Poslední ekonomická krize vyvolala u výrobních firem zájem využívat i sofistikovanější přístupy – 37,5 % firem využívá koncept ekonomické přidané hodnoty (kalkulují hodnotu ukazatele EVA nebo MVA), 43 % z nich pak pracuje s bankrotními a bonitními modely.

Z výsledků výzkumu rovněž vyplývá, že nejvyšší oblibě se těší ukazatele ziskovosti – rentability. Alespoň 1 z ukazatelů označila každá z oslovených firem. Nejčastější jsou ukazatelé: rentability tržeb (zisk/tržby) (1. místo – 90 % respondentů), rentability aktiv (2. místo - 74 % respondentů) a rentability vlastního kapitálu (3. místo - 63 % respondentů). Ukazatel rentability investic (zisk/investice) je v podnikové praxi využíván jen minimálně (26 % firem), nicméně dalších 48 % firem uvedlo, že jej plánují v budoucnu zavést.

Analýza využitelnosti ukazatelů aktivity ukázala, že pokud se podnik rozhodne ukazatele aktivity sledovat, sleduje pak jak ukazatele obratovosti, tak doby obratu – ato povětšinou jak u stálých aktiv, zásob, pohledávek i závazků. Ukazatele aktivity sleduje 87 % firem, dalších 12 % je plánuje zavést. Obdobné znaky vykazují ukazatele likvidity. Ukazatele likvidity sleduje 94 % výrobních firem, nejčastěji ukazatel běžné a pohotové likvidity. Podobný charakter mají i ukazatele produktivity. Respondenti ukazatele produktivity známé finanční teorií vnímají jako velmi důležité, o čemž svědčí četnost jejich užívání. 89 % všech oslovených firem sleduje ukazatel celkových tržeb na 1 zaměstnance, podobné procento firem hodnotí osobní náklady ve vztahu k přidané hodnotě. Více jak 75 % všech firem sleduje výši průměrné mzdy.

Zajímavé výsledky poskytla rovněž analýza ukazatelů zadluženosti. Zjištění ukázala, že největší přínosy jsou spatřovány u: ukazatele věřitelského rizika (62 % firem), ukazatele míry zadluženosti (49 % firem) a ukazatele doby splácení dluhu z cash-flow (31 % firem). Více jak 50 % respondentů dále uvedlo, že plánuje do budoucna zavést ukazatel úrokového krytí (58 % firem) a koeficient zatížení (51 % firem).

Výrobní firmy s právní formou podnikání akciová společnost v Plzeňském a Karlovarském kraji upřednostňují především tyto ukazatele kapitálového trhu –

dividendový výnos a dividendy na akcii (1. místo) a poměr ceny akcie a čistého zisku na akcii (P/E) (2. místo).

Překvapivé a poněkud rozporuplné výsledky přinesly výsledky analýzy ukazatelů založených na čistém pracovním kapitálu. Jak bylo uvedeno již výše, více jak 60 % výrobních firem vyčísluje objem pracovního kapitálu a peněžních toků (inflows, outflows) a ukazatele od nich odvozené. Nicméně zde firmami vybrané ukazatele ukázaly, že pracovní kapitál ani peněžní toky do takové míry sledovány nejsou. Pouze přibližně 55 % všech firem zvolilo nějaký ukazatel založený na pracovního kapitálu. Nejčastěji se jednalo o ukazatel obratu čistého pracovního kapitálu. Druhým nejčastějším ukazatelem v této kategorii byl podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech. Podobné zjištění přinesla rovněž analýza modelů využívaných pro predikci finanční tísně. Na otázku č. 5 (viz obr. 27) 43 % z oslovených firem odpovědělo, že pracují s bankrotními a bonitními modely. Nicméně nejčastěji užívaný model (Altmanův index) využívá pouhých 34 % oslovených firem. Druhým nejfrekventovanějším indikátorem budoucích problémů ve firmě je Index IN05 – Index důvěryhodnosti. V případě bankrotních a bonitních modelů se firmy jasně vymezily. 66 % firem modely nevyužívá a ani je nemá v plánu zavést.

Následující tabulka 6 uvádí výsledky zkoumání, do jaké míry jsou v současné praxi výrobních firem využívána měřítka inovační výkonnosti. Překvapivé výsledky je možno pozorovat u výsledných hodnot sledování těchto ukazatelů: Počet zákazníků/přepočtený počet zaměstnanců, Počet uzavřených kontraktů/rok, Počet ztracených zákazníků za rok, Počet patentů za 10 let a Podíl na trhu. Je zarážející, že polovina respondentů nejen že aktuálně nesleduje, ale ani v budoucnu nemá zájem sledovat počty svých zákazníků ve smyslu jejich fluktuace a míry jejich spokojenosti s produkty naší firmy. Velmi striktně a negativně se výrobní firmy postavily rovněž k otázce zavedení, resp. nezavedení ukazatelů Podílu na trhu a Počet patentů za 10 let.

Tabulka 6: Měřítko inovační výkonnosti výrobních podniků vybraných regionů ČR

Položka	Počet subjektů, které měřítko pravidelně sledují	Počet subjektů, které měřítko nesledují a ani v blízké budoucnosti sledovat neplánují	Počet subjektů, které měřítko nesledují, ale v blízké budoucnosti sledovat plánují
Obrat	128	0	0
Počet zákazníků/přepočtený počet zaměstnanců	25	61	42
Počet uzavřených kontraktů/rok	35	66	27
Počet nově získaných zákazníků/rok	81	35	12
Počet stálých zákazníků	83	20	25
Průměrná doba udržení zákazníka	69	47	12
Počet ztracených zákazníků za rok	30	39	59
Hodnota pro zákazníka	87	15	26
Spokojenost zákazníků	79	39	10
Náklady na reklamační řízení	98	29	1
Náklady na pozáruční servis	81	38	9
Náklady na marketingové aktivity	68	30	30
Počet nových výrobků/5 let	47	77	4
Průměrné stáří nabízeného sortimentu	41	71	16
Náklady na výzkum a vývoj/5 let	42	57	29
Počet patentů za 10 let	31	77	20
Podíl na trhu	30	79	19
Doba dodání	99	10	19
Počet poboček/provozoven	70	49	9
Počet distribučních center	30	68	30

Zdroj: výsledky vlastního výzkumu, 2016

O tom, že je nezbytné sledovat výkonnost lidských zdrojů, není pochyb. Nicméně, následující tabulka č. 7 demonstruje, že výsledky ve výrobních firmách ve dvou

vybraných regionech ČR jsou odlišné. Pouze polovina respondentů uvedla, že výkonnost lidských zdrojů sleduje. Problematické je, že více jak třetina respondentů ukazatele výkonnosti lidských zdrojů nespatřuje jako důležité – nesleduje je a ani je v budoucnu sledovat neplánuje.

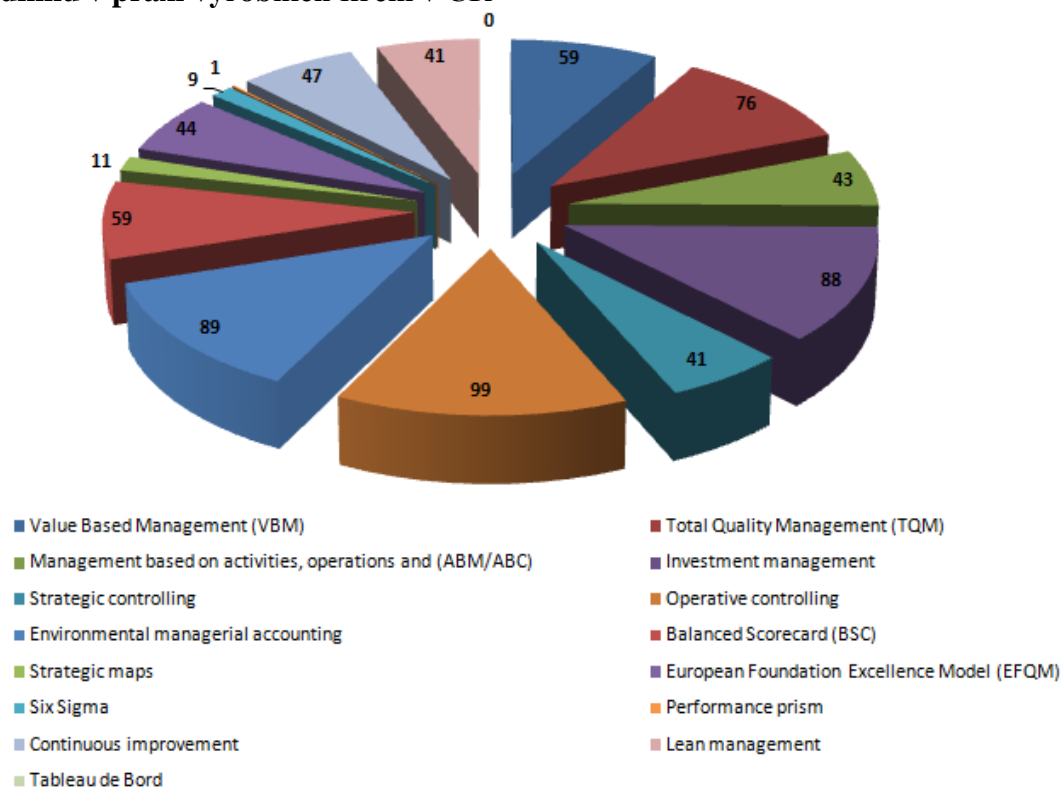
Tabulka 7: Měřítko výkonnosti lidských zdrojů výrobních podniků vybraných regionů ČR

Položka	Počet subjektů, které měřítko pravidelně sledují	Počet subjektů, které měřítko nesledují a ani v blízké budoucnosti sledovat neplánují	Počet subjektů, které měřítko nesledují, ale v blízké budoucnosti sledovat plánují
Náklady na získávání a výběr zaměstnanců	69	40	18
Náklady na adaptaci zaměstnanců	49	45	34
Podíl školených zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků	61	56	11
Podíl mužů/žen v podniku	69	44	15
Podíl zaměstnávaných na trhu práce znevýhodněných skupin osob na celkovém počtu zaměstnanců	65	47	16

Zdroj: výsledky vlastního výzkumu, 2016

Do jaké míry jsou v podnikové praxi ČR využívány koncepty při řízení a měření ekonomické výkonnosti, demonstruje následující obrázek č. 28.

Obrázek 28: Využití vybraných konceptů, metod a nástrojů pro řízení výkonnosti podniku v praxi výrobních firem v ČR



Zdroj: výsledky vlastního výzkumu, 2016

Výsledky ukazují, že většina výrobních firem, které implementovaly výše uvedené přístupy k měření a řízení podnikové výkonnosti (viz obr. 28), je využívají dlouhodobě – po dobu delší než 5 let. Nízká povědomost a tím i nízký stupeň využití lze v případě výrobních firem v ČR pozorovat u konceptu řízení nákladů dle životního cyklu produktu (Life Cycle Costing, LCC), kalkulace Kaizen, rozpočtování tzv. „od nuly“ (Beyond Budgeting), analýzy rizik dle scénářů, Boston Consulting Group matice (BCG), Ansoffovy matic, McKinsey portfolia a dalších.

Dále byli respondenti dotazováni, *jaká spatřují nejvýznamnější omezení limitující vypovídající schopnost výsledků finanční analýzy a účetních výkazů a jaké jsou naopak největší přednosti finanční analýzy?* Výsledky uvádí tab. 8 a 9.

Tabulka 8: Jaká jsou podle Vašeho názoru nejvýznamnější omezení limitující vypovídající schopnost výsledků finanční analýzy a účetních výkazů? (1 - rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 - spíše ne, 4 - rozhodně ne, 5 - nevím)

Omezení	Průměrné hodnocení
Účetní výkazy poskytují informace o hospodaření podniku jako celku v minulosti.	1,2
Údaje v rozvaze neodrážejí přesnou aktuální hodnotu podniku. Finanční účetnictví dle české legislativy používá historické ceny, které nezobrazují zcela přesně současnou hodnotu aktiv a pasiv podniku. Není zohledňováno zhodnocování aktiv.	2,1
Účetnictví si „neví rady“ s oceňováním některých položek, jako jsou lidské zdroje, kvalifikace zaměstnanců nebo kvalita managementu.	1,1
Výkaz zisku a ztráty je sestaven na aktuální bázi (výsledky transakcí jsou rozeznány v okamžiku, kdy k nim dojde, nikoli když jsou peníze obdrženy nebo vydány).	1,9
Údaje z účetní závěrky neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, která podniku hrozí, aktuálních a budoucích tržních tendencích a kvalitě podnikového řízení.	2,4

Zdroj: výsledky vlastního výzkumu, 2016

Tabulka 9: Jaké jsou podle Vašeho názoru největší přednosti finanční analýzy? (1 - rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 - spíše ne, 4 - rozhodně ne, 5 - nevím)

Hledisko	Průměrné hodnocení
Finanční analýza přispívá k dostačující kontrole a hodnocení předchozích aktivit v rámci finančního řízení podniku.	1,1
Finanční analýza přispívá k posouzení výchozí finanční situace podniku a nalezení odpovědí, proč je finanční situace vašeho podniku taková, jaká je.	3,3
Finanční analýza přispívá k odhalení možných následků vlastních finančních rozhodnutí.	3,5
Finanční analýza přispívá k identifikaci slabých míst a problémových oblastí ještě dříve, než se vymknou kontrole.	2,8
Finanční analýza přispívá k dostatečnému řízení odchylek v hospodaření - porovnání reálných výsledků hospodaření s plánovanými.	1,5
Finanční analýza přispívá k získání podkladů pro zlepšování finančního řízení podniku.	1,4
Finanční analýza přispívá k náhledu na analyzovaný podnik z pohledu nezainteresovaného člověka zvenčí.	1,3

Zdroj: výsledky vlastního výzkumu, 2016

Zajímavé výsledky přineslo rovněž zkoumání u moderních přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti.

Tabulka 10: Hodnocení příčin, proč jsou zaváděny nové přístupy k měření a řízení výkonnosti do podnikové praxe

(1-nevýznamnější, 2-velmi významné, 3-významné, 4-nepříliš významné, 5-nevýznamné)

Příčina	Průměrné hodnocení
Lepší poznání podnikových procesů, aktivit a činností - toků surovin, informací.	3,5
Lepší poznání „nabíhání“ nákladů v procesu výroby/poskytování služby zákazníkovi.	2,6
Redukce/optimalizace nákladů podniku jako celku, jeho dílčích částí (úseků, pracovišť), až na úroveň pracovníků.	1,2
Zvýšení tržeb podniku.	3,9
Zvýšení produktivity klíčových procesů.	1,5
Eliminace nadbytečných úkonů, činností a aktivit v procesu výroby, odbytu, zákaznického servisu.	1,4
Zrychlení a zefektivnění rozhodování.	2,4
Zefektivnění vztahů s dodavateli dílčích částí (komponent).	4,1
Zlepšení vztahů se zákazníky.	4,3
Zefektivnění motivačního programu podniku.	4,2
Zdokonalení tvorby strategie.	4,5
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.	4,9

Zdroj: výsledky vlastního výzkumu, 2016

Tabulka 11: Hodnocení hlavních priorit/výzev do „blízkého budoucna“ v oblasti podnikového (finančního) řízení v současné vysoce konkurenční době a prostředí

Odhodnot'te z hlediska významu, jak jsou vnímány u Vašeho podniku.

(1-nevýznamnější, 2-velmi významné, 3-významné, 4-nepříliš významné, 5-nevýznamné)

Příčina	Průměrné hodnocení
Uspokojit přání klíčových zákazníků z hlediska rychlosti dodávek, kvality dodávek, šíře a hloubky nabízeného sortimentu.	1,2
Lépe poznat „nabíhání“ nákladů v procesu výroby/poskytování služby zákazníkovi.	2,3
Zredukovat/optimalizovat náklady podniku jako celku, jeho dílčích částí (úseků, pracovišť), až na úroveň pracovníků.	1,2
Zvýšit tržby podniku.	1,5
Zvýšit produktivitu klíčových procesů.	2,1
Eliminovat nadbytečné úkony, činnosti a aktivity v procesu výroby, odbytu, zákaznického servisu.	3,5
Zrychlit a zefektivnit rozhodování na všech úrovních podnikového řízení.	4,2
Zefektivnit vztahy s dodavateli dílčích částí (komponent).	4,3
Zlepšit vztahy se zákazníky.	4,6
Zefektivnit motivační program podniku. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.	4,8
Zdokonalit tvorbu strategie.	2,3

Zdroj: výsledky vlastního výzkumu, 2016

Dále bylo cílem zjistit povědomost firem o ukazatelích hodnotového řízení odvozených od ukazatele EVA a míru jejich využití v řízení podnikové výkonnosti. Výsledky výzkumu ukazují, že středně velké výrobní firmy v Plzeňském

a Karlovarském kraji ČR přistupují zdrženlivě k implementaci konceptu společenské odpovědnosti, náklady (popř. výnosy) sledují pouze okrajově, nesystematicky. Jádro podnikového řízení tvoří tradiční ukazatele finanční analýzy (využívá je 100 % respondentů), nicméně je v podnikové praxi znám a využíván i koncept VBM (u 46 % respondentů). Tyto firmy v 75 % případů kalkulují ukazatel EVA, v 7 % případů ukazatel MVA, v 9 % případů ukazatel CFROI, zbylých 9 % firem nedokázalo odpovědět, které ukazatele sledují. Ukazatele EVA, MVA a CFROI byly hodnoceny jako známé u 61 % respondentů. Naopak naprosto neznámé byly hodnoceny ukazatele CVA (u 76 %), SVA (u 80 %), AEVA (92 %), REVA (92 %) a TRUEVA (98 % všech respondentů).

K faktorům nejsilněji limitujícím využitelnost ukazatelů hodnotového řízení odvozených od ukazatele EVA v systému řízení výkonnosti výrobních podniků ČR patří skutečnost, že jejich kvantifikace není jednoduchá jako v případě poměrových ukazatelů finanční analýzy. Kvantifikace ukazatelů často vyžaduje kromě úprav výstupů z účetního informačního systému firmy také tržní data. Adekvátní a správné informace ukazatele mohou poskytnout v případě, že podniky jsou veřejně obchodovatelné. K důležitým slabinám také patří skutečnost, že nedokážou odlišit změny v tržní hodnotě způsobené činností podniku a jejího managementu, a změny, které jsou vyvolány vývojem ekonomiky. Dále pak existuje problém v případě, že chceme ukazatele použít i pro měření výkonnosti na nižších úrovních řízení.

„Pokrok nespočívá v tom, včerejšek zbořit, ale zachovat jeho podstatu, která má sílu stvořit lepší dnešek.“ (Jose Ortega y Gasset)

ODDÍL III NÁVRH MODELU ŘÍZENÍ UDRŽITELNÉ VÝKONNOSTI VÝROBNÍHO PODNIKU

Cílem toho oddílu je představit návrh modelu řízení udržitelné výkonnosti včetně jeho předpokladů a metodiky implementace pro středně velké výrobní podniky. Na příkladu jednoho podnikatelského subjektu (formou case study) bude demonstrována metodika implementace modelu do podnikové praxe České republiky.

7 NÁVRH KOMPONENT A SYSTÉMOVÝCH VAZEB MODELU

Cílem této kapitoly je **představit systémové řešení udržitelného rozvoje na mikroekonomické úrovni v podobě návrhu modelu řízení udržitelné výkonnosti výrobního podniku střední velikosti, který by integroval tři základní pilíře – ekonomickou, environmentální (ekologickou) a sociální dimenzi výkonnosti. Definovat současně jeho předpoklady, provést deskripci jeho jednotlivých prvků a schematicky znázornit kauzální vazby mezi těmito prvky – jednotlivými subsystemy podnikového řízení.**

Jak uvádí Zemanová (2005), „v polovině 20. století předvídal Joseph Schumpeter (Jirásek, 2001), že konkurence již brzo „nebude klouzat po povrchu podniků“, nebude se stále jen „vyžívat v jakosti a ceně“, ale že bude zasahovat samu „vitální podstatu“ podniků. Budou mezi sebou konkurovat vším, čím mohou, svým programem výrobků a služeb, svými technologiemi, svou prodejní schopností, svou organizací, svými dělníky, inženýry a odborníky, svými manažery. Konkurence nabude totální povahy“. Tak se i stalo. Nacházíme se v nové vlně globalizace, jejíž podstatou, jak mistrně popisuje Jirásek, „*již není okupování prostoru, ale druh osvobození se od něho. Význačnou hodnotou této vlny globalizace se tedy stává především mobilita.*“

Ve světovém kontextu lze u vzrůstajícího počtu podniků⁴⁵, bez ohledu na jejich velikost nebo odvětví ekonomiky, v němž působí, zaznamenat tyto snahy:

⁴⁵ primárně zahraničních, až druhotně českých podniků – opět nejprve především těch se zahraniční účastí

- 1) precizněji analyzovat slabé a silné stránky podniku a identifikovat oblasti, které pro ně představují nové příležitosti či významná (stabilitu podnikání ohrožující) rizika;
- 2) zlepšovat komunikaci a posilovat spolupráci se stakeholdery, což se odráží v systému (skladbě) měřítek a reportovaných výstupů v oblasti udržitelného podnikání konkrétní jednotky;
- 3) zvyšovat provozní efektivitu a omezovat negativní dopady podnikání na životní prostředí;
- 4) posílit svou schopnost vytvářet dlouhodobou hodnotu pro akcionáře a další zainteresované strany (tzv. stakeholders);
- 5) vytvořit, popř. dále rozvíjet podnikovou strategii udržitelnosti v úzké vazbě na výsledky podnikatelské činnosti.

Těchto několik stále intenzivnějších tendencí, které lze ve vývoji podnikového řízení (s ohledem na zkoumaný problém) za posledních několik dekad rozpoznat, je dokladem, že podniky zachycují změny, ke kterým došlo a dochází, a s různou mírou flexibility na ně reagují. Některým podnikům se podařilo varovné signály ekonomiky zachytit rychle a zareagovaly pružně; jiné k nezbytným změnám dospěly s jistým zpožděním za cenu menších či větších ztrát, některé za cenu nejvyšší – jejich zániku. Poslední ekonomická krize zanechala přeživší podniky a jejich vedení silnější (obrazně řečeno) a zkušenější. Podnikatelské subjekty a jejich manažeři se učí:

- „nenechávat si svůj pomyslný vlak nechat ujet“ (Zelený, 2013);
- „nenechávat se vláčet událostmi nezávisle na jejich vůli“ (Mikoláš, 2005);
- na změny ve společenském a ekonomickém systému pružně reagovat znovupřehodnocením, reformulací stávajících podnikových strategií, cílů, činností, aktivit a procesů (např. nabízené sortimentní skladby, preferovaných cílových trhů a zákaznických segmentů), pokud je to potřeba.

Předchozí kapitoly práce potvrdily potřebu nového modelu řízení podnikové výkonnosti. Ačkoli je po novém modelu intenzivní poptávka již několik let, jedná se o záležitost mnohem starší. To potvrzuje např. prof. Zelený nebo svou originální formou např. Carl Gustav Jung, který napsal: *„Člověk stále zapomíná, že to, co bylo jednou dobré, nezůstává dobrým navždy. Ubírá se však starými cestami, které se už osvědčily ještě dlouho poté, co se z nich staly špatné cesty; jen s největšími oběťmi a s nezměrným*

úsilím se dokáže vyrovnat s tím, že co bylo kdysi dobré, dnes patrně zestárlo a už to dobré není. Stává se mu to jak v malém, tak ve velkém.“

Jak poukazuje např. Knápková (2014), implementace dalšího konceptu, metody nebo nástroje do podnikové praxe ještě automaticky neznamená vyšší úroveň výkonnosti podniku, lepší výsledky hospodaření, vyšší konkurenceschopnost. Ne všechny přístupy k měření a řízení podnikové výkonnosti přináší žádané efekty.

7.1 Předpoklady modelu

Model řízení udržitelné výkonnosti středně velkého výrobního podniku v ČR je založen na následujících sedmi předpokladech:

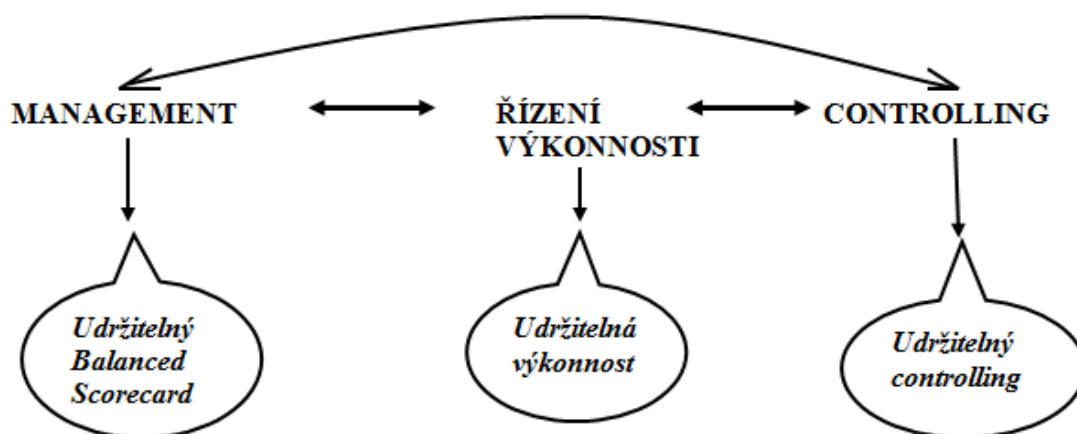
- Předpoklad nepřetržitého trvání podniku (going concern).
- Představitelé podniku (manažeři a vlastníci) jsou si vědomi nákladů spojených se zohledňováním environmentální a sociální perspektivy podnikání. Aktivity v environmentální a sociální oblasti činí systematicky, nikoli nahodile. Předpokládají, že přínosy takovýchto aktivit budou podnikovými stakeholdery zohledněny do takové míry, že přínosy převýší vyvolané náklady spojené s ochranou životního prostředí a aktivitami v oblasti společenské odpovědnosti podnikání.
- Podniková kultura odráží v každodenní realitě podnikové aktivity související s ochranou životního prostředí a činnostmi v sociální oblasti, což předpokládá, že podnikoví pracovníci byli seznámeni a chovají se v souladu s pravidly udržitelného podnikání (Sustainable Entrepreneurship).
- Podnikové klima je změnám v oblasti udržitelného podnikání proaktivní.
 - Jsou-li zjištěny možnosti nových aktivit či zlepšení stávajících aktivit, činností nebo procesů v oblasti udržitelného podnikání podniku, nadřazený pracovník se předneseným návrhem zabývá, prověří možnosti jeho aplikovatelnosti a přínosů ke zlepšení podnikových výsledků a ve výsledku návrh zamítne, navrhne k do/přepracování nebo ke schválení.
- Systém ochrany životního prostředí a aktivity v sociální oblasti jsou obsaženy a vycházejí ze strategických dokumentů podniku.

- Cílem podniku je maximalizace dlouhodobého efektu - výsledku hospodaření (tzv. udržitelného zisku).
- Podnikatel je schopen nabídnout něco užitečného pro ostatní a nadchnout je pro to.

7.2 Deskripce hlavních komponent a systémových vazeb modelu

Model řízení udržitelné výkonnosti středně velkého výrobního podniku je založen na třech hlavních komponentách – managementu (řízení) formou Sustainable Balanced Scorecard, měření udržitelné výkonnosti podnikání a controllingových aktivitách (tzv. udržitelném controllingu). Struktura modelu s cílem poukázat na nejdůležitější prvky modelu a jejich vazby je znázorněna na následujícím obrázku 29.

Obrázek 29: Návrh modelu řízení výkonnosti podniku v kontextu udržitelnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Model je výsledkem syntézy poznatků z kritické literární rešerše, provedených analýz a zhodnocení využitelnosti moderních přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti v kontextu udržitelnosti, v neposlední řadě také poznatků získaných kvantitativním výzkumem. Cílem navrženého modelu řízení podnikové výkonnosti je, aby prostřednictvím jeho implementace v podnikové praxi byl středně velký výrobní podnik směřován k posílení udržitelné výkonnosti a tím i konkurenceschopnosti. Stěžejní je i nadále ekonomické (finanční) hledisko. Kromě ekonomických aspektů bylo zohledněno též environmentální a sociální hledisko výkonnosti – faktory udržitelného podnikání. Cílem podniku je maximalizace dlouhodobého efektu - výsledku hospodaření (tzv. udržitelného zisku). Podnikatel rovněž sleduje hodnotu podnikového

goodwillu a trend růstu této veličiny v čase. Goodwill je komplexní veličina, jejíž hodnota reflektuje působení (úspěšnost) podniku na trhu. Problémem je, že tato veličina je determinována celou řadou faktorů. Goodwill ovlivňuje především ocenění úrovně kvality/jakosti poskytované produkce hlavními podnikovými zákazníky, technická nebo umělecká úroveň nabízené produkce, její vzhled a další vlastnosti, které vedou na trhu k získání obliby u zákazníků, dále pak tradicí firmy, vybudovaným renomé v očích hlavních podnikových zákazníků a dalšími možnostmi, které by vedly k vytvoření všeobecného povědomí o společnosti a jejích aktivitách. Na hodnotu goodwillu má tedy vliv téměř vše, co společnost dělá. Goodwill je budován nejen pomocí kvalitních produktů (výrobků a služeb), ale i úrovní vztahů s veřejností, se stakeholdery, dlouhodobou společenskou odpovědností, a všemi marketingovými aktivitami. (HPCG, 2012, Investicechytre.cz, 2011)

7.2.1 Management (řízení) dle principů Sustainable Balanced Scorecard-I. komponenta

Podnikoví manažeři se neustále potýkají a jsou nuceni řešit problémy, které přináší, jak uvádí Král, Wagner and Stránský (2006, str. 38), tzv. **multidimenzionalita řízení**. *„V důsledku vzrůstající složitosti podnikatelského prostředí tradiční oblasti manažerského řízení, jako je např. řízení po linii výkonů a po linii odpovědnostních středisek, současný manažer vyžaduje také kvalitní informační zázemí pro řízení po linii aktivit, činností, procesů, zákazníků, distribučních kanálů a teritorií prodeje.“* To si klade další nemalé nároky na odpovědnost a kompetence manažera a celý systém řízení, včetně měření a řízení podnikové výkonnosti.

Pro současnou podobu managementu je typická též **diskontinuita**. Průběžné monitorování, znovuhodnocení učiněných rozhodnutí, což má silnou návaznost na systém controllingových aktivit, činností a procesů podniku. Často se jako stěžejní, jak „udržet dech a krok“ s konkurenčními subjekty, jeví specifický požadavek na informační základnu, na základě které jsou rozhodnutí činěna (bez ohledu na závažnost takovýchto rozhodnutí a možných dopadů). Uvádí se jako nejdůležitější charakteristika informačního zajištění manažera rychlost, s jakou jsou mu informace poskytovány. Informace pro rozhodování by měly být k dispozici nikoli včas, ale okamžitě, když jsou potřeba, a to často byť i na úkor jejich přesnosti a správnosti, což je významný posun od dosavadního smýšlení.

Odkladal uvádí, „prof. Zelený poukazuje též na masovou **customizaci**. To znamená přizpůsobovat produkt a nebo službu přesně na míru zákazníka. Doprovodným jevem bude reintegrace práce, úkolů a znalostí. Zaměstnanci se už nebudou muset velmi úzce specializovat. Právě naopak, budou muset zvládnout nejen teoretické informace, ale také reálné znalosti, tedy zvládnout samotnou akci.“

Jak Zelený (2015) dále zmiňuje, „*strategické plánování selhalo: v éře četných a okamžitých změn nelze dlouhodobě plánovat. Je třeba učinit „první krok“ a pak se flexibilně přizpůsobovat měnícímu se prostředí. Strategie přece není, co říkáme, ale co děláme... Tzv. „organický růst“ podniku a jeho vlastní soustavy řízení je řešením. (str. 10)*“

Existuje též významný **tlak na inovace a inovační jednání, udržování a posilování inovačního potenciálu podnikání**. Michal Petrman ze spol. Deloitte Česká republika (2011) k tomu dodává: „*Investice by se měly stát významným hybatelem ekonomiky jakožto aktivum generující budoucí příjmy...*“

Snahou managementu je tak prostřednictvím procesů plánování, organizování, vedení, koordinace a kontroly podnikových činností vytvářet takové podmínky a prostředí, ve kterém by jednotlivci uskutečňovali společně a efektivně nadefinované cíle - aby dosáhli s optimálním objemem nákladů maximálního užitku (aby netratili svůj cíl z dohledu a se svou lodí dokázali bezpečně doplout do přístavu). Posilovat tak konkurenční schopnost řízeného podniku, stavět na podnikových silných stránkách a využívat naskýtajících se příležitostí (či si vytvářet nové, vlastní). Svými rozhodnutími snižovat sílu a vliv slabých míst a vyhýbat se potenciálním či existujícím hrozbám (oblastem, které jsou potenciálním zdrojem problémů).

7.2.2 Řízení výkonnosti podniku na základě principů udržitelné výkonnosti - II. komponenta

Podniková výkonnost ve svém obecném pojetí a chápání bývala a stále je nejčastěji měřena dvěma způsoby – po organizační, nebo po procesní linii. V případě měření v organizačně (strukturálně) organizované linii je výkonnost sledována - měřena a hodnocena, a posléze vyvozovány závěry a navrhována a realizována případná nápravná opatření od výkonnosti jednotlivce (zaměstnance) podniku přes výkonnostní parametry týmů, středisek, útvarů, popř. poboček až na závěr celopodnikově. Je-li

naproti tomu pro měření a řízení výkonnosti typický a charakteristický procesní styl, pracuje se s výkonnostními parametry od jednotlivých zakázek přes produkty, což opět determinuje výkonnost v celopodnikovém měřítku.

Oba styly řízení spojuje návrh a implementace – evidence, monitoring, evaluace a určení výkonnostních parametrů (KPIs). Srovnávána bývá minulost s plánem, skutečností a posléze s prognózou. Měření výkonnosti vychází z osobních účtů jednotlivců, pokračuje výkazy a ukazateli jednotlivých středisek až po ukazatele a výkazy celopodnikové. Některé výkonnostní parametry, podobně jako osobnost klíčových zástupců a představitelů, popř. manažerů, podniku, svoji povahou vyžadují poněkud odlišný přístup. Jako vhodnější se pak jeví nikoli přístup odspodu nahoru popsaný výše, ale naopak styl shora dolů (top-down style). Soustava vrcholových parametrů výkonnosti (ukazatelů na celopodnikové výkonnostní úrovni) je pak konkretizována pro jednotlivé pobočky, útvary, střediska, týmy až na nejnižší (nikoli však nejméně podstatnou) úroveň, a to výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Podstatné v tomto směru je, aby každému ze zaměstnanců podniku byly přisouzeny takové výkonnostní parametry, které by korespondovaly s jeho kompetencemi a odpovědností funkce, kterou v podniku zastává. Výhodné pak je, aby v závislosti na dosahovaných výsledcích jemu přidělených výkonnostních parametrů, byl i hodnocen.

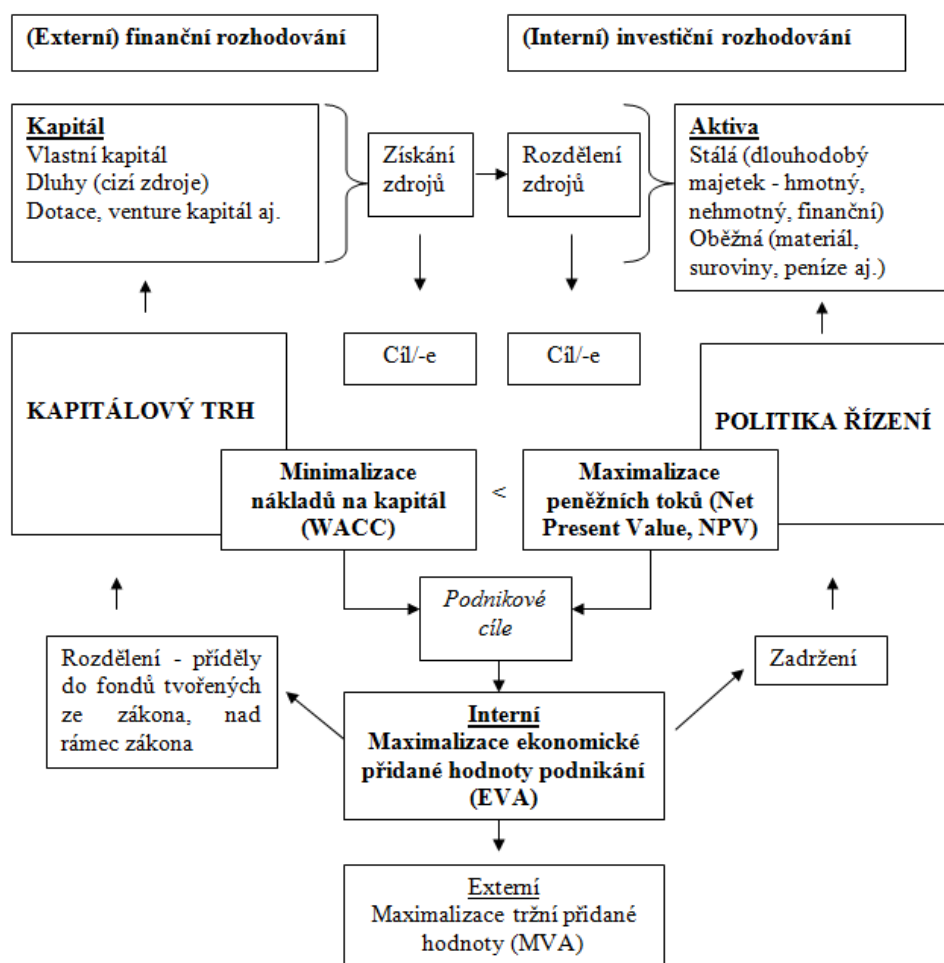
Přestože podnikatelské subjekty věnují značné úsilí řízení výkonnosti, stále se potýkají s problémy, které jim znemožňují dosahování vytyčených strategických cílů. Mezi hlavní symptomy neefektivního řízení výkonnosti patří dle Toloch, Hauk, a Doležal (2008) nejčastěji *„neprovázanost operativního plánování společnosti na strategické výkonnostní cíle, orientace na krátkodobé efekty, nejednoznačně určená odpovědnost za dosahování cílů, neexistence propojení systému řízení výkonnosti na systém hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich motivaci“*. Dalším rizikem a častou chybou je skutečnost, že ačkoli jsou vyvíjené nástroje přijímány všeobecně, **v praxi nejsou specifikovány a individualizovány, ušity tzv. „na míru“ pro konkrétní podmínky, za kterých daný podnik realizuje svoji podnikatelskou činnost**. Je zapotřebí nástroje měření výkonnosti uzpůsobit konkrétnímu podnikatelskému subjektu, hodnocené osobě, sledovanému procesu apod.

Dá se říci, že řízení výkonnosti podniku podobně jako controllingové aktivity doplňuje a integruje management v koncepčním a funkčním smyslu. Důraz klade

na sestavení jasných cílů proto, aby pracovníci dělali správné věci ve správný čas. „*Hlavním cílem systému řízení výkonnosti je využívat kapacitu a potenciál zaměstnanců naplno v souladu se zaměřením jednotlivce a záměry podniku, zajistit, že podnik bude fungovat jako jednotící systém menších částí, jenž budou přispívat k optimálním výsledkům firmy* (Management Study Guide, 2015). Nejen (nicméně především) v důsledku jevů zmíněných v předešlé subkapitole 7.1.1 je prosazován tzv. **procesní přístup**. V rámci procesního přístupu je na podnik nahlíženo jako na systém vzájemně provázaných procesů - souboru činností, které přeměňují vstupy na výstupy za pomoci zdrojů. Tento pohled umožňuje najít kritická místa v rámci jednotlivých procesů, která snižují výkonnost, najít méně výkonné procesy a zlepšit odpovědnost pracovníků za jednotlivé části procesů.

Navzdory odborným kvalitám manažerů a jejich zkušenému vedení, při kterém podnik dosahuje pozitivních účetních výsledků hospodaření, má rozrůstající se odbytíště a nízkou fluktuaci zaměstnanců, zdá se být tedy dobře řízen, nemusejí být aktuální pozitivní výsledky zárukou takových výsledků v budoucnosti (Brychta, Benda, Knápková 2010). Systém strategického finančního řízení tak hraje ústřední roli (viz. obr. 30).

Obrázek 30: Systém strategického finančního řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle Hill (2008), 2016

7.2.3 Udržitelný controlling - III. komponenta

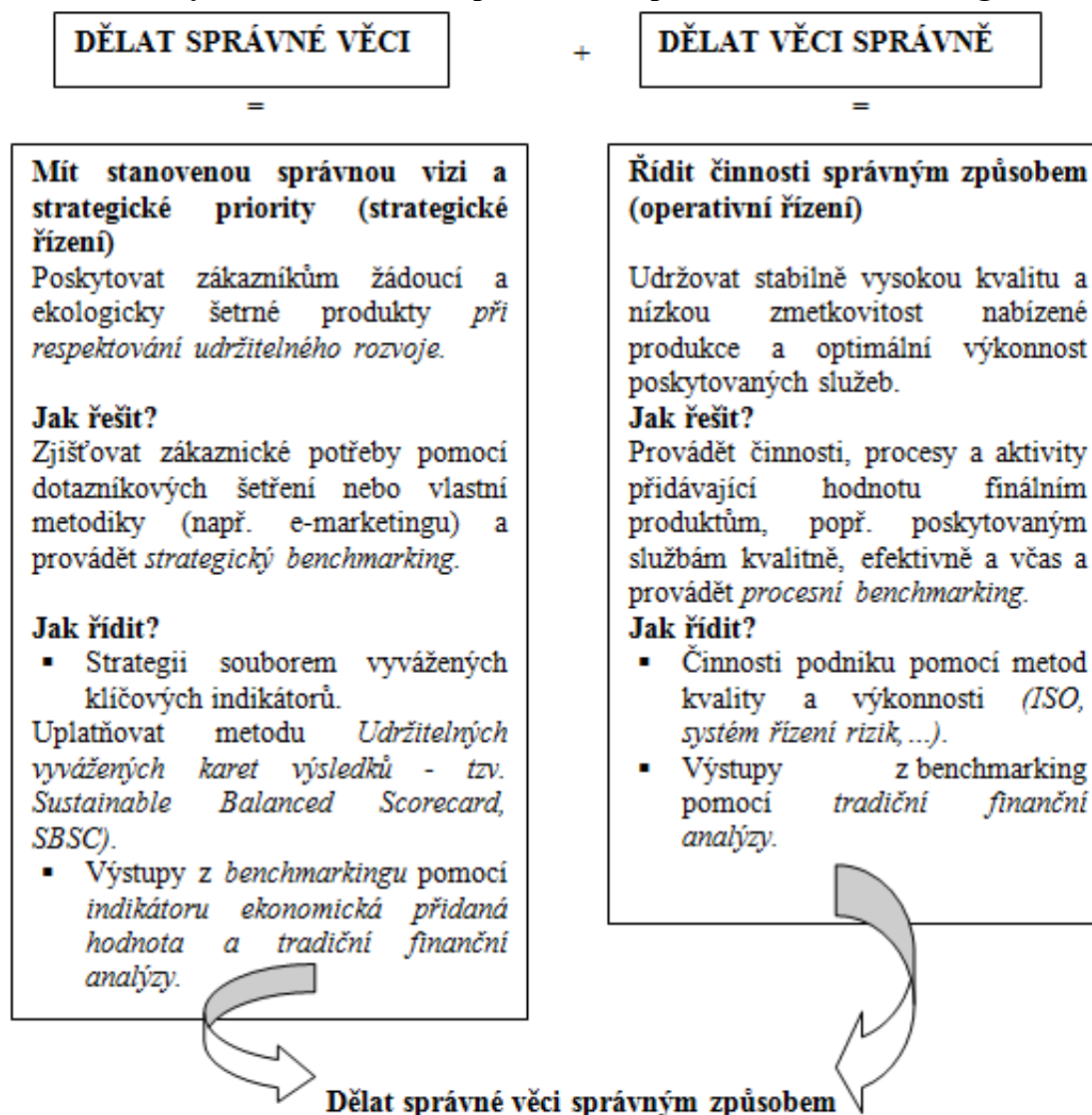
Cílem controllingových aktivit je především usnadňovat vedoucím pracovníkům rozhodování ve všech fázích rozhodovacího procesu. Účinný podnikový controlling zkvalitňuje řídicí proces, přispívá tak k vyšší hospodárnosti, lepším podnikovým výsledkům hospodaření a k omezení rizik - především díky koordinaci plánovacích a kontrolních aktivit a zajištění informační datové základny.

Controlleři zajišťují ekonomickou transparentnost - transparentnost obchodních výsledků, financí, procesů a strategie a tím přispívají k vyšší ekonomické efektivitě. Aby toho dosáhli, musejí nejen poskytovat čísla a měřítka, ale také o nich vhodně komunikovat. Controlleři odpovídají za vhodnou podobu a sladění všech systémů manažerského řízení, a také za jejich rozvoj. K rutinním úkolům controllera stále více přibývají jednorázové činnosti, které mají charakter poradenství při individuálním

rozhodování nebo ve vztahu k projektu. Vzhledem k nestálosti tržních podmínek je rovněž vhodné jednat s pohledem zaměřeným do budoucnosti. Konkrétně je controllerům doporučováno:

- Zaměřit systémy controllingu silněji na nestálost: varovné indikátory, očekávaná skutečnost a zejména rolující očekávaná skutečnost, kokpity pro řízení rizik a plánování scénářů a stochastické analýzy nabývají stále více na významu
- Udržet controlling pokud možno štíhlý, a tím pružný: přílišné detaily v plánování a rozpočtování by proto měly být omezeny na minimum a hlavní měřítka by měla být sladěna se strategií.
- Podpořit pružnost strukturálních nákladů i obchodního modelu, který je zakládá. (GÄNßLEN a kol., 2015)

Obrázek 31: Systém řízení „Dělat správné věci správně“ a benchmarking



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7.3 Metodika implementace modelu – case study

Je zapotřebí, aby konstruovaná strategická mapa v systému vyvážených ukazatelů nebo též vyváženého úspěchu BSC byla přehledná a vyvážená. Strategická mapa nestanovuje pouze to, co je potřeba realizovat, ale také, za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a co je zapotřebí se naučit. Měla by být měřitelná - pro efektivní řízení však obvykle dostačuje relativně malý počet měřítek (Neplatí zde, čím více, tím lépe!). Vhodně konstruovaná strategická mapa také poskytuje vhodnou bázi pro systém odměňování (měření výkonu a kvality práce pracovníků).

Správně sestavený scorecard by měl v jednotlivých perspektivách obsahovat vždy soubor měřítek *zpožděných indikátorů (lagging indicators – výstupů)*, které indikují, zda je dosahováno požadavků vycházejících ze strategie, a *dopředných sil (leading indicators - hybných sil výkonnosti)*, jejichž úkolem je reflektovat způsob, jakým budou žádané výsledky dosaženy. Výrobní firmy střední velikosti by měly sledovat zpožděné indikátory zejména v podobě ziskovosti, podílu na trhu, spokojenosti zákazníků. Měly by definovat také předstižné indikátory - hybné síly výkonnosti, jenž by odrážely specifika jejich výrobních činností a aktivit, legislativu apod. Tato strategická měřítko jsou vždy specifická a odrážejí aktuální strategii podniku pro dosažení konkurenční výhody.

Aby se koncept SBSC stal pro podnikovou praxi, konkrétně pro výrobní podniky střední velikosti působící v České republice, užitečným nástrojem, je zapotřebí, aby indikátory byly navrženy:

- a) s ohledem na odvětví, ve kterém podnikatelský subjekt působí,
- b) s ohledem na legislativní úpravy (zákony, normy, národních zákonů a nařízení) země, v níž podnik působí,
- c) s ohledem na velikost podniku,
- d) s ohledem na zájmy významných zainteresovaných stran,
- e) jak v peněžních i v nepeněžních jednotkách.

Návrh udržitelného Balanced Scorecard⁴⁶ bude demonstrován formou případové studie pro středně velký podnik, který se zabývá výrobou přístrojů a zařízení. Tento podnik, říkejme mu XY s.r.o., má tři hlavní odbytiště - v České republice, Slovenské republice a ve Spolkové republice Německo. Objem prodejů v České republice je nejzásadní - tvoří 78 %. Objem prodejů ve Slovenské republice je podobný tomu do SRN – 11 %. Hlavní know-how firmy spočívá ve vysoké jakosti vyráběných produktů na míru potřebám zákazníka.

Ve sledované firmě XY s.r.o. v důsledku změn ve vedení podniku došlo k několika zásadním změnám. Za hlavní cíl podnikání byla zvolena maximalizace ekonomické přidané hodnoty (max. EVA). Cílování na ukazatel EVA nahradilo dosavadní sledování rentability vlastního kapitálu (ROE). Doposud firma XY s.r.o. vnímala jako zásadní stakeholdery jen své vlastníky. S novým vedením je důraz kladen nejen na maximalizaci uspokojení vlastníků; budou zvažovány i zájmy ostatních klíčových stakeholderů. Nicméně i nadále environmentální a sociální aspekty nehrají v businessu podniku stěžejní roli.

Firma zná (identifikovala) všechny své klíčové stakeholders (dle Figge, 2002):

- přímí stakeholders - zaměstnanci podniku, dodavatelé, zákazníci,
- nepřímí stakeholders – zaměstnanci dodavatelů, vláda.

Následující tab. 12 a obr. 32 demonstrují vývoj klíčových finančních veličin podniku.

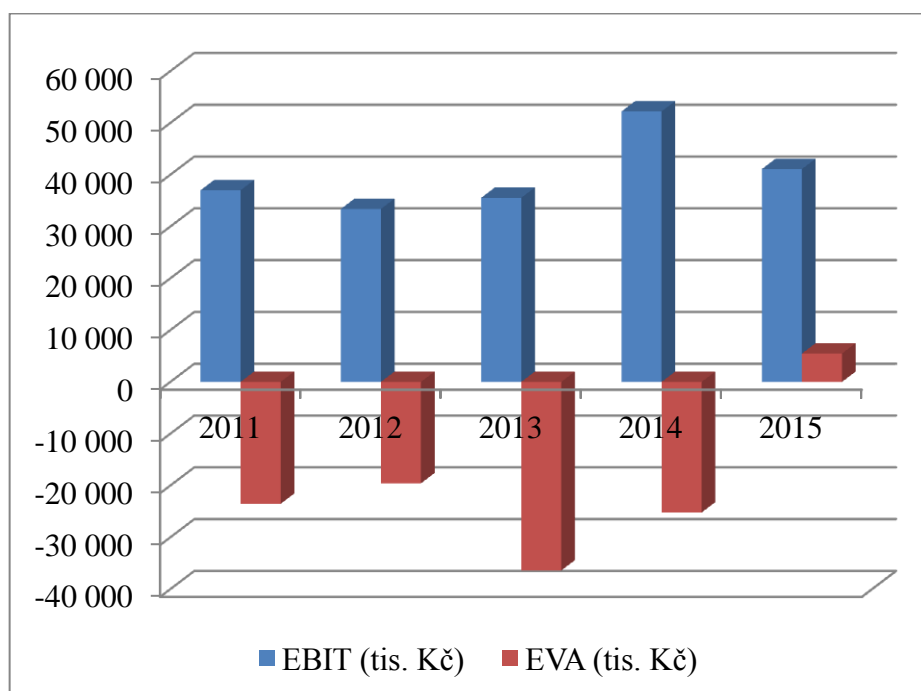
Tabulka 12: Přehled zásadních veličin podniku XY s.r.o. v letech 2011-2015

Ukazatel	Období				
	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT (tis. Kč)	36 984	33 380	35 531	52 207	41 078
EVA (tis. Kč)	-23 547	-19 581	-36 400	-25 208	5 473
WACC (%)	9,57	11,18	8,73	8,49	7,2
ROE (%)	5,29	5,38	3,53	0,94	4,51

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

⁴⁶ Výchozí je myšlenka a koncept obecného (původního) Balanced Scorecard autorů Kaplana a Nortona. Tento přístup je obohacen o ideu Tripple-Bottom-Line. Udržitelný Balanced Scorecard v sobě koncentruje tři zásadní pilíře pro udržitelný rozvoj – diemzni ekonomickou, sociální a environmentální.

Obrázek 32: Komparace vývoje veličin výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBITu) a ekonomické přidané hodnoty (EVA) v letech 2011-2015



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Přestože hlavním cílem firmy XY s.r.o. bylo řídit podnikání tak, aby byl maximalizován ukazatel ROE, ukazatel ROE od roku 2012 do roku 2014 systematicky klesal. Management spočítal ukazatel EVA za období 2011 – 2015 a zjistil, že pouze v posledním hodnoceném roce je hodnota ukazatele kladná, tedy, že podnik tvoří a není hodnota pro vlastníky. Firma chce v nadcházejícím období (letech 2017 – 2020) i nadále docilovat tvorby hodnoty pro vlastníky. Chce zachovat pozitivní vývoj ukazatele EVA, posílit vytvořenou hodnotu pro vlastníky alespoň o 30 %. Posílit rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) z dosavadních 4,51 % alespoň o 3%-ní body. Bude k tomu za potřebí zvýšit objem prodejů alespoň o 15 %. Takovéto navýšení prodejů na stávajících trzích firmy není reálné, proto dalším cílem firmy v nadcházejících letech bude zvýšit svůj tržní podíl na 22 % (z dosavadních 16 %). Aktivita ke zvýšení tržního podílu budou směřovány především do české ekonomiky, protože zde je hlavní odbytiště firmy. U ukazatele rentability tržeb (ROS) se plánuje růst o 2,5 % (z 3,5 % na 6 %). **Hlavní vizí podniku XY s.r.o. je „našim zákazníkům přinášet vždy ta nejlepší řešení v oblasti měřicích systémů. Námi poskytované přístroje a zařízení garantují vysokou úroveň jakosti produktu. Snoubí se v nich vysoká míra**

odbornosti našich pracovníků i prosazovaný princip šetrného zacházení s přírodními zdroji.“

Poté, co jsou vyjasněny podniková vize a strategie pro budoucí období, je zapotřebí vyjasnit hrozby a negativní působení v oblasti environmentu a v sociální oblasti (viz tab. 13 a 14).

Tabulka 13: Hrozby a negativní působení v oblasti environmentu

Hrozby a negativní působení v oblasti environmentu	
Emise, vypouštění plynů do ovzduší	Znečištěná odpadní voda chemickými látkami, těkavé organické látky
Odpad(y)	Zbytkové částice barev, laků, nátěrových hmot, mořidel
Energie	Spotřeba elektrické energie vynaložené na sušení, stabilizaci produktu
Hluk a vibrace	
Tepelné ztráty	

Zdroj: vlastní zpracování dle Figge (2002), 2016

Tabulka 14: Hrozby a negativní působení v oblasti environmentu

Hrozby a negativní působení v sociální oblasti				
Kmenoví zaměstnanci výrobní firmy XY s.r.o.	Dodavatelé výrobní firmy XY s.r.o.	Zákazníci / Odběratelé	Zaměstnanci dodavatelů	Vláda/Stát
Jistota zaměstnání	Stabilní a oboustranně výhodné obchodní vztahy	Vysoká jakost výrobku	Jistota zaměstnání	Nezaměstnanost
Pracovní podmínky		Ceny odpovídající náročnosti zakázky	Pracovní podmínky	Práce přesčas
Výše platu/mzdy			Výše platu/mzdy	Regionální rozvoj
Pravidelnost a výše zaměstnaneckých benefitů				Genderová rovnost

Zdroj: vlastní zpracování dle Figge (2002), 2016

Tak jako je zapotřebí stanovit zpožděné indikátory (tab. 15), musí být vytvořeny i hybné síly výkonnosti, ukazující, jak bude výsledků dosaženo (tab. 16).

Tabulka 15: Návrh zpožděných indikátorů výkonnosti firmy XY s.r.o.

Finanční perspektiva (***)	Zákaznická perspektiva	Perspektiva interních procesů	Perspektiva potenciálů	Netržní perspektiva
Růst tržeb	Tržní podíl	Inovační procesy (vývojová fáze produktu)	Udržení kvalitních pracovníků (*)	Dodržování zákonů, nařízení, norem, směrnic a vyhlášek (**)
Růst produktivity	Získání zákazníků	Operativní procesy (předvýrobní etapa výroby, výrobní a odbytová etapa)	Produktivita zaměstnanců	
Využití / vytížení kapacit	Udržení zákazníků	Procesy v rámci poprodejních služeb	Spokojenost zaměstnanců	
	Uspokojení zákazníků			
	Výtěžnost / ziskovost zákazníků			

Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona (1996), 2016

(*) Kvalitní zakázková výroba se vyznačuje vysokou mírou specializace pracovníků, kteří se podílejí na výrobě daného produktu.

(**) např. zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, rozhodnutí Ministerstva průmyslu a obchodu, Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

(***) Návrh zpožděných indikátorů ve finanční perspektivě vychází z doporučení Kaplana a Nortona, kteří tvrdí, že „prodeje, náklady a vytěžování kapacit patří k nejdůležitějším kategoriím finanční perspektivy.“ (Kaplan, Norton, 1997, s. 49).

Tabulka 16: Návrh driverů (hybných sil) výkonnosti firmy XY s.r.o.

Finanční perspektiva	Zákaznická perspektiva	Perspektiva interních procesů	Perspektiva potenciálů	Netržní perspektiva
	Vlastnosti produktu	Ukazatele nákladovosti	Potenciál / motivace zaměstnance	Dopředné i zpožděné indikátory ze všech ostatních
	Vztah k zákazníkovi	Ukazatele kvality/jakosti	Technická infrastruktura	

	Pověst, dobré jméno a image podnikatele	Časová měřítka	Připravenost k jednání/ ke změnám	perspektiv
--	---	----------------	--	------------

Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona (1996), 2016

Jak vyplývá z analýzy výchozí situace a strategie zkoumaného podniku XY s.r.o. pro období 2017 – 2020, výsledky zpožděných indikátorů ve finanční perspektivě je možné shrnout následovně:

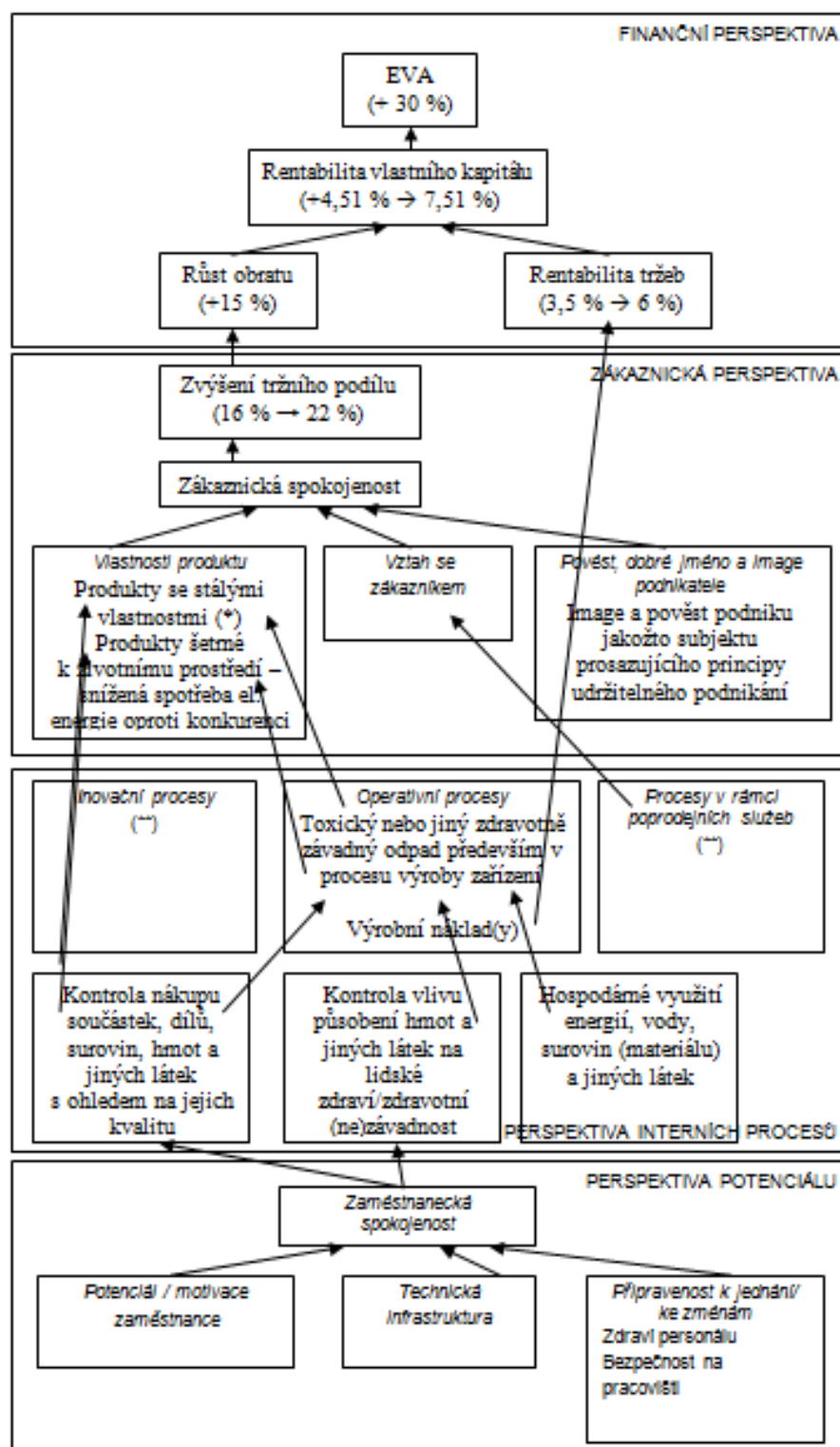
- Zvýšit hodnotu ukazatele EVA alespoň o 30 %;
- Posílit rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) z dosavadních 4,51 % alespoň o 3%-ní body;
- Zvýšit objem prodejů alespoň o 15 % - Zvýšit tržní podíl na 22 % (z dosavadních 16 %) a ukazatele rentability tržeb (ROS) o 2,5 % (z 3,5 % na 6 %).

Výsledná strategická mapa včetně kauzálních vazeb – vazeb příčin a následků mezi aspekty v rámci dílčích perspektiv i mezi jednotlivými perspektivami v dimenzi sociální, ekonomické a environmentální může vypadat, jak demonstruje následující obrázek 33.

(*) podnik XY s.r.o. garantuje stabilitu vlastností funkčních prvků po dobu dalších 10 let od základní doby užívání

(**) úspora energií: úsporná svítidla, úsporné vytápění pomocí regulace topení;
úspora lesních porostů (např. při tisku využívat duplexního tisku, pořizovat pouze taková tisková zařízení, která duplexní tisk umožňují, prezentace pro klienty tisknout oboustranně, tisk 2 stránek na 1 stranu v dokumentech pro interní účely);
třídění odpadu ve všech pobočkách firmy;
nákup automobilů pouze od automobilek podporujících čisté životní prostředí (př. automobily Škoda jsou zapojené do programu „výsadba 1 stromku za každý vyrobený automobil“).

Obrázek 33: Strategická mapa firmy XY s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle Figge (2002), 2016

8 SHRnutí HLAVNíCH VÝSLEDKŮ, OVĚŘENÍ TESTOVANÝCH HYPOTÉZ

Výsledky výzkumu ukázaly, že středně velké výrobní podniky České republiky upřednostňují tradiční metody a nástroje měření podnikové výkonnosti – analýzu poměrových ukazatelů i přes jejich omezenou vypovídací schopnost a další jejich nedostatky. Více jak 75 % výrobních podniků České republiky střední velikosti zná základní moderní metody a nástroje měření podnikové výkonnosti, ale minimálně 50 % z nich nevyužívá těchto možností finančního managementu v praxi.

Nejkomplexnější a nejpřesnější, ovšem i nejnáročnější na informace v souvislosti s moderními přístupy k hodnocení výkonnosti podnikání je ukazatel CFROI založený na konceptu vnitřního výnosového procenta. Ukazatele EVA, ekonomický zisk nebo CROGA sice nejsou tak přesné, nicméně z důvodu menší pracnosti jsou rozšířenější.

Na otázku, zda dokážou tradiční přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku „přežít“ i v podmínkách ekonomiky 21. století, lze odpovědět jednoznačně. Ano. Přestože mají své slabiny, rychlost jejich zpracování (nízké náklady na pořízení) a nepříliš obtížná interpretace vyvažují mnohé jejich slabé stránky. Výsledky podnikové praxe výrobních podniků jsou toho důkazem.

Podávají tradiční metody a nástroje měření finanční výkonnosti podniku dostatečně věrohodný obraz o (dlouhodobě) udržitelné výkonnosti podnikání? Výsledky kritické literární rešerše ukázaly, že nikoli. Závěry z dotazníkového šetření ukázaly, že přestože podnikoví manažeři jsou si vědomi jistých omezení, 100% implementace moderních přístupů, která by navíc zohledňovala ideu udržitelného řízení a podnikání je současnému stupni vývoje výrobních podniků spíše vzdálená než blízká.

Hypotéza (H1) – „Tradičně používané metody a nástroje měření finanční výkonnosti podniku (poměrové ukazatele finanční analýzy podnikání) nepodávají dostatečně věrohodný obraz o (dlouhodobě) udržitelné výkonnosti podnikání“, **byla potvrzena.**

Hypotéza (H2a) – „Ukazatel EVA poskytuje přesnější informace o výkonnosti podnikání než tradiční ukazatele,“ **byla na základě kritické literární rešerše potvrzena.**

Hypotéza (H2b) – „Který oceňovací model pro stanovení nákladů na vlastní kapitál je pro výpočet ukazatele EVA nejvhodnější pro středně velké výrobní podniky v České republice?“ **Z důvodu nedostatečné rozvinutosti finančního a kapitálového trhu**

v České republice se pro stanovení nákladů na vlastní kapitál jako nevhodnější jeví stavebnicová metoda díky jejímu specifickému systému kvantifikace přírážek.

Výzkumná otázka č. 3 - Jaké je povědomí středně velkých výrobních firem v České republice o moderních konceptech, metodách a nástrojích pro měření a řízení podnikové výkonnosti?

Hypotéza (H3) – „Povědomost středně velkých výrobních firem v Plzeňském a Karlovarském kraji České republiky o moderních konceptech, metodách a nástrojích pro měření a řízení podnikové výkonnosti je na dobré úrovni - je vyšší jak 60 %.
Hypotéza byla za využití deskriptivní statistiky (četností) u dat získaných dotazníkovým šetřením potvrzena.

Výzkumná otázka č. 4 - Jaká je míra využívání tradičních a moderních přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti středně velkých výrobních firem v Plzeňském a Karlovarském kraji České republiky?

Hypotéza (H4a) - Míra využívání tradičních přístupů k měření a řízení podnikové výkonnosti středně velkých výrobních firem v Plzeňském a Karlovarském kraji České republiky je vysoká - finanční analýza (horizontální a vertikální analýza, poměrové ukazatele apod.) je využívána ve více jak 70 % firem. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že poměrové ukazatele jsou využívány všemi (100 %) oslovenými firmami. Využití horizontální a vertikální analýzy v podnikové praxi nepřevyšuje 70 %.
Hypotéza je vyvrácena.

Hypotéza (H4b) - Míra využívání moderních přístupů (konceptů, metod a nástrojů hodnotového řízení) k měření a řízení podnikové výkonnosti středně velkých výrobních firem v Plzeňském a Karlovarském kraji České republiky je průměrná. Koncept Balanced Scorecard, ekonomická přidaná hodnota, Model excellence - jsou využívány ve více jak 50 % firem. Dotazníkové šetření ukázalo, že moderní přístupy k měření a řízení podnikové výkonnosti jsou známy v podnikové praxi, nicméně jejich implementace do podnikových systémů řízení není příliš častá. **Hypotéza byla vyvrácena.**

Hypotéza (H5) - Propojení konceptů BSC a EVA vede k synergickému efektu, což má pozitivní dopad na udržitelnou výkonnost výrobního podniku a tím i na posílení jeho konkurenční schopnosti. **Tato hypotéza byla v rámci kvalitativního výzkumu potvrzena.**

Hypotéza (H6) - Lze vytvořit model řízení udržitelné výkonnosti aplikovatelný u výrobních podniků střední velikosti, jehož implementací by obchodní korporace⁴⁷ směřovaly k maximalizaci/stabilizaci udržitelné hodnoty ve dlouhém období.

Na základě kritické literární rešerše a výstupů příčinné analýzy lze konstatovat, že model řízení udržitelné výkonnosti aplikovatelný u výrobních podniků střední velikosti vytvořit lze. Hypotéza H6 byla potvrzena.

Hlavním cílem předkládané disertační práce bylo zhodnotit využitelnost moderních konceptů, metod a nástrojů pro měření a řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků v podnikatelském prostředí České republiky a navrhnout pro tento segment účinný model řízení udržitelné výkonnosti. Model integruje kromě ekonomických též sociální a environmentální aspekty, jež stále významnější měrou determinují budoucí úspěšnost podniku v rostoucím konkurenčním boji. Navržený model řízení udržitelné výkonnosti je precizován s ohledem na aspekty udržitelného podnikání, drivery výkonnosti a zpětné vazby. Metodika implementace modelu byla provedena formou případové studie. **Přínosem modelu je pro výrobní podniky střední velikosti návod, jak dopomoci změřit „užitek“ (náklady a přínosy) aktivit v sociální a environmentální oblasti, jak efektivně implementovat aspekty udržitelného podnikání do stávajícího systému měření a řízení podnikové výkonnosti, jak řídit v souladu s podnikovou strategií.**

Hlavní problémy při navrhování modelu, se kterými bylo nutno se vypořádat, lze shrnout do dvou oblastí:

1. Bylo zapotřebí rozhodnout o způsobu, jakým docílit začlenění navržených indikátorů do systému měření a řízení výkonnosti podniku - aby byly respektovány všechny tři pilíře udržitelného rozvoje (významné ekonomické, environmentální a sociální aspekty výkonnosti podnikových procesů, činností a aktivit);
2. Stanovit, jaké konkrétní indikátory jsou potřebné pro posouzení a řízení podnikové výkonnosti tak, aby byly splněny podnikové cíle.

⁴⁷ popř. společnosti dle terminologie Nového občanského zákoníku a Zákona o obchodních korporacích (dále jen ZOK)

9 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI A MOŽNOSTI DALŠÍHO VÝZKUMU

Významný **přínos pro teorii** spočívá v několika oblastech. Byla zmapována geneze vymezení pojmů výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Na základě zevrubné rešerše odborných pramenů byly kompaktně definovány a zpřesněny pojmy klíčové pro jednoznačné uchopení problému řízení udržitelné výkonnosti středně velkých výrobních podniků. Lze konstatovat, že témata související s výkonností a konkurenceschopností podniku jsou představiteli vědecké komunity i odbornou veřejností často diskutována. Nicméně autoři vědeckých statí definují pojem výkonnost, popř. konkurenceschopnost jen ve velmi omezené míře. Může proto docházet k nejasnostem a chybným interpretacím. Byly rovněž zhodnoceny nosné myšlenky vybraných konceptů, metod a nástrojů pro měření a řízení podnikové výkonnosti s ohledem na možnosti implementace aspektů udržitelnosti a trendy v oblasti společenské odpovědnosti podnikání do budoucna. Byl navržen model řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků.

Přínosem pro praxi je nejprve představení výsledků realizovaného kvantitativního výzkumu v praxi českých podniků. Zkoumány byly stupeň využití přístupů k měření a řízení výkonnosti v podnikové praxi výrobních podniků v České republice, jejich postoj k moderním konceptům, metodám a nástrojům hodnotového řízení, indikátorům (ukazatelům) inovační schopnosti, společenské odpovědnosti podnikání a environmentální výkonnosti. Přínos autorka spatřuje také v doporučení vhodných konceptů, metod a nástrojů využitelných pro měření a řízení udržitelné výkonnosti odrážejících aktuální trendy v ekonomice pro vybraný podnikatelský segment - výrobní podniky v prostředí České republiky.

Byl představen model řízení udržitelné podnikové výkonnosti. Model je založen na ekonomické přidané hodnotě jako vrcholovém ukazateli finanční perspektivy systému měření a řízení výkonnosti podniku. Předností modelu je jeho jednoduchost, na druhé straně však komplexní pohled, který do značné míry v podnikové praxi chybí a který může velmi výrazně zvýšit budoucí úspěšnost podnikání. Model je vystavěný na klíčových zjištěních kritické literární rešerše, výsledků vlastního kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Model integruje finanční, environmentální a sociální aspekty. Součástí návrhu modelu je i metodika implementace modelu do podmínek

malé otevřené proexportně orientované ekonomiky - do podmínek české podnikové praxe výrobních firem. Dílčí výsledky byly publikovány formou odborných článků na národních a mezinárodních světových konferencích a v odborných časopisech.

10 ZÁVĚR

Globalizace a dalekosáhlé změny v ekonomice, které v minulém století vyústily až ve změnu ekonomického paradigmatu, vedou na mikroekonomické (podnikohospodářské) úrovni k revolučním změnám v zaměření a způsobu řízení výkonnosti podniků. Tuto skutečnost je nutné zohlednit i v modelech pro měření a řízení finanční výkonnosti výrobních podniků. Tím spíše, že výrobním podnikům střední velikosti působícím v České republice doposud chyběl konzistentní přístup k řízení dlouhodobě udržitelné podnikové výkonnosti - způsob, jakým docílit dlouhodobého růstu a směřovat k udržitelnosti - konkurenceschopnosti.

Mezi faktory významně ovlivňující podnikovou konkurenceschopnost patří také bezesporu vztah podnikatelského subjektu k otázkám přírodních zdrojů a surovin, bohatství přírody a ekosystémů - ochraně životního prostředí (optimalizace objemu produkovaných tuhých odpadů a spalin, inovační potenciál podniku či možnosti úspor), postoj ke společensky odpovědným aktivitám a podobně. V důsledku dlouhodobého a mnohdy doslova až alarmujícího nerespektování hodnot v každodenním životě byla spuštěna výzva k trvale udržitelnému rozvoji. Především díky Organizaci spojených národů a dalším spolupracujícím institucím se pojem trvale udržitelného rozvoje a trvale udržitelného podnikání stal veřejně diskutovaným tématem. Byly vytyčeny cíle udržitelného rozvoje i strategie k jejich dosažení. Stejně tak jsou na teoretické bázi i v podnikové praxi neustále zkvalitňovány indikátory (ukazatele) k jeho měření.

Hlavním cílem a výstupem předkládané disertační práce bylo zhodnotit využitelnost moderních konceptů, metod a nástrojů pro měření a řízení udržitelné výkonnosti výrobních podniků v podnikatelském prostředí České republiky a navrhnout pro tento segment účinný model řízení udržitelné výkonnosti. Model integruje kromě ekonomických též sociální a environmentální aspekty, jenž stále významnější měrou determinují budoucí úspěšnost podniku v rostoucím konkurenčním boji. Navržený model řízení udržitelné výkonnosti je precizován s ohledem na aspekty udržitelného podnikání, drivers výkonnosti a zpětné vazby. Účinnost modelu, jeho přínosy i omezení byly verifikovány v podmínkách české podnikové praxe – formou případové studie.

Koncepce trvale udržitelného rozvoje odmítá překonanou představu o tom, že ekonomické cíle a cíle ochrany životního prostředí jsou protichůdné. Stejně tak cíle společensky odpovědného chování nestojí proti hlavním ekonomickým cílům

podnikatelské činnosti. Přestože se i přesto stále teoretici ptou, zda respektování aspektů udržitelnosti je v rozporu s cílem maximalizace bohatství pro vlastníky či nikoli, faktem je, že nelze jinak než následovat zásady společensky odpovědného chování a jednání – chování a jednání odpovědné k životnímu prostředí (Zemi jako takové), i podnik obklopující společnosti lidí. Respektování zásad společenské i environmentální odpovědnosti nemusí být nutně pro podnikatelské subjekty pouze zátěží. Může to být výzva, jak předstihnout konkurenci a nastartovat konkurenceschopnost do budoucna. Podmínkou však je, aby společenská a environmentální dimenze podnikání (nad rámec ekonomické) byla zohledňována již na úrovni strategického řízení, byla náležitě rozpracována do dílčích cílů nižších úrovní podnikového řízení, do všech podnikových činností a byla přijata a respektována všemi pracovníky podniku.

Společensky odpovědné aktivity a ochrana životního prostředí nad úroveň zákonných opatření a nařízení jsou stále v dikci podniku (jsou na bázi dobrovolnosti) a jsou českou podnikovou praxí vnímány spíše jako „nutné zlo“ než jako možnost konkurenční výhody. Trvale udržitelný rozvoj tak lze zařadit mezi morální výzvy pro společnost v novém tisíciletí. Vyšší míra implementace myšlenek společensky odpovědných aktivit a ochrany životního prostředí do praxe vyžaduje přesunutí širší odpovědnosti na veřejnost. Lidé musí více pociťovat osobní účast na rozhodování a řešení problému, které se jich přímo dotýkají. Jedině tak budou rozhodovat racionálněji.

Většina zemí světa (Českou republiku nevyjímaje) se již k myšlence a naplňování principů udržitelného rozvoje přihlásila. Cesta k trvale udržitelnému rozvoji však nikdy nebyla, není a nebude lehká. Bude zapotřebí sounáležitosti a společného úsilí celé společnosti při současném respektování principů spravedlnosti, rovnosti a zodpovědnosti. Nezbyvá než si přát, aby tato cesta pokračovala neustále kupředu a nikdy zpět a přinášela lidem po celém světě kvalitní život v sounáležitosti s životním prostředím.

11 Citace

Seznam literatury

1. ALLEN, Richard; TOMASSI, Daniel. *Managing Public Expenditure. A Reference Book for Transition Countries*. Francie : OECD. 2001. ISBN 92-64-18653-0.
Dostupné také z:
<http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/oecdpehandbook.pdf>
2. BACIDORE, J.M. et al. The Search for the Best Financial Measure, *Financial Analyst Journal*, May/June, 1997, pp. 11-20.
3. BARTOŠ, Vojtěch. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích, teze habilitační práce*, Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně, Brno : Edice Habilitační a inaugurační spisy, sv. 411, 2011. VUTIUM. ISBN 978-80-214-4408-9.
4. BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 211 s. 1. ISBN 978-80-210-4734-1.
5. BOURNE, Mike; NEELY, Andy. Implementing performance measurement systems: a literature review, *International Journal Business Performance Management*, Inderscience Enterprises Ltd., roč. 5, č. 1. s. 12, 2003.
6. BRYCHTA, Karel, BENDA, Radek, KNÁPKOVÁ, Adriana. Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku – vybraná východiska, *Ekonomika a management*, roč. 3., 2010.
7. BUREŠOVÁ, Veronika. *Metody a nástroje manažerského účetnictví a jejich využití při řízení podniku*. Diplomová práce. Plzeň : Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2012. 134 s.
8. CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS - BRABEC, Dean Finanční řízení - důležitá součást corporate governance v době krize aneb jak se měnila role finančního ředitele v letech 2008 – 2011, *Corporate Journal News 2/2012*. 2012.
9. COPELAND, T.; KOLLER, T., MURIN, J. *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*, John Wiley & Sons, 2000.
10. ČADA, David. *Geneze koncepce trvale udržitelného rozvoje*, 2012, Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra ekonomie, disertační práce.

-
11. ČSN ISO 690:2011. Bibliografické citace - podrobný návod, jak citovat literaturu a prameny, březen 2011. Dostupné z: <https://sites.google.com/site/novaiso690/>
 12. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
 13. DLUHOŠOVÁ, Dana. An Analysis of Financial Performance Using the EVA Method, *Finance a úvěr*, 2004. 54 (11-12), s. 541-559.
 14. DOLEŽALOVÁ, Eva. Příčiny úpadků malých a středních podniků, Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, 2010, zkrácená disertační práce.
 15. DRUCKER, Peter. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, paperback, 1992.
 16. DVOŘÁKOVÁ, Lilia; ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*, I. díl. Plzeň : NAVA 2011. 88 s. ISBN 978-80-7211-397-2.
 17. EGER, Ludvík. *Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce*. 5. vydání, Plzeň : Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, prosinec 2015, 39 s.
 18. EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 1989, 14(4), s. 532–550.
 19. EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*. 1991, 16(3), s. 620–627.
 20. FIBÍROVÁ, Jana; KNOROVÁ, Kateřina. Vnitřně propojený systém ukazatelů řízení výkonnosti podniku, *Český finanční a účetní časopis*, 2014, roč. 9, č. 4, s. 157-165.
 21. FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku, 2005, 264 s. ISBN 978-80-7357-084-2.
 22. FIGGE, Frank; HAHN, Tobias a kol. *The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management*. příspěvek prezentován na konferenci Greening of industry Network v Gotheburgu, 2002.
 23. GARELLI, S. From competitive enterprises to competitive societies. In: *The world competitiveness report 1995* (pp. 6e11). 1995, Lansanne/Geneva : IMD International/World Economic Forum.

-
24. GEORGHIOU, L.; METCALFE, S. Evaluation of the impact of European community research programmes upon industrial competitiveness. *R&D Management*, 1993, 23, s. 161-169.
 25. GOND, Jean-Pascal; MOON, Jeremy. Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life - Cycle of an Essentially Contested Concept, 2011, *International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR) Research Paper Series*, No. 59 – 2011, Nottingham University Business School, ISSN 1479-5124.
 26. HANUŠ, Ladislav. *Environmentální analýza udržitelnosti zemědělských systémů na základě finančních dat*, Brno : Agronomická fakulta, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, červen 2003.
 27. HAWAWINI, G.; VIALLET, C. *Finance for Executives: Managing for Value Creation*, 2nd ed., South-Western, 2001, ISBN 0-324-11775-2.
 28. HILL, Robert Alan. *Strategic financial management*, Author Finance & Ventus Publishing ApS, 2008. ISBN 978-87-7681-425-0.
 29. HINDLS, R.; HOLMAN, R.; HRONOVÁ, S. *Ekonomický slovník*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-819-3.
 30. HORNUNGOVÁ, Jana. *Model hodnocení ekonomických a sociálních faktorů výkonnosti v řízení podnikatelských subjektů*, Zkrácená verze PhD Theses, Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. ISSN 1213-4198.
 31. HOQUE, M.; AKTER, M.; SHIL, N. C. Value-based Measure: An Application of EVA in Small Manufacturing Company in Bangladesh. *Journal of the Institute of Bankers Bangladesh*. 2004, 51(2), s. 135-155.
 32. HUKOVÁ, Ivana. *Současné metody hodnocení výkonnosti podniků v teorii a praxi*, Diplomová práce, Praha : Bankovní institut vysoká škola Praha, 2013.
 33. HUŠEK, a kol. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*, Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006.
 34. HYRŠLOVÁ, J.; VNOUČKOVÁ, L.; HÁJEK, M. Koncepce udržitelného rozvoje a konkurenceschopnost podniků chemického průmyslu, *Chemické Listy*, 2015, 109, Bulletin, s. 317–336.
 35. HYRŠLOVÁ, Jana. *Účetnictví udržitelného rozvoje podniku*, Praha : VŠEM, 2007.

-
36. CHAMBERS, N., SIMMONS, C., WACKERNAGEL, M. *Sharing Nature's Interest: Ecological Footprints as an indicators of Sustainability*. London : Earthscan, 2000. 185 p.
37. CHEN, S.; DODD, J. L. Economic Value Added (EVATM): An empirical examination of a new corporate performance measure. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), s. 318–333.
38. ITTNER, C. D.; LARCKER, David F. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*. 10, 1998.
39. JABLONSKÝ, Josef; DLOUHÝ, Martin. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2004. 183 s. ISBN 8086419495, 978-80-86419-49-5.
40. JACKSON, P. M. *Performance indicators: promises and pitfalls*. PEARCE, S. M. (ed.) *Museum economics and the community*. London : The Athlone Press, 1991, s. 41-64. ISBN 0-485-900002-5.
41. JANEČEK, Zdeněk. *Management jakosti*, Plzeň : Vydavatelství ZČU, 1997, 143 s. ISBN 80-7082-336-4.
42. JAROŠ, Jaroslav. Kvantifikácia nákladov vlastného kapitálu pomocou metódy CAPM, *Podniková ekonomika a manažment*, č. 1, 2012, s. 53-59. ISSN 1336 – 5878.
43. JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost – Vítězství a porážky na kolbišti trhu*, Praha : Professional Publishing, 2001. 104 s. ISBN 80-86419-11-8.
44. KAČÍRKOVÁ, Eliška. Udržitelnost a sociální aspekt konkurenceschopnosti. *ACTA OECONOMICA PRAGENSIA*, 2015, roč. 23, č. 1, s. 3-26.
45. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January - February 1992, p. 71-79.
46. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. 1st edition. Boston : Mass. Harvard Business Review Press. 1996. 336 p. ISBN 978-0875846514.
47. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel.

-
48. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Strategy Meaps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. 1st edition, Harvard Business Review Press, 2004. 454 s. ISBN 978-1591391340.
49. KENNERLEY, M.; NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*. 2003, 23(2). p. 213–229. ISSN 0144-3577.
50. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika – nové příležitosti?* 1. vydání, Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 2011, 322 s., ISBN 8074004031, 9788074004032.
51. KLVAČOVÁ, E.; MALÝ, J.; MRÁČEK, K. *Základy evropské konkurenceschopnosti*. Praha : Professional Publishing, 2007. ISBN 9788086946542.
52. KNÁPKOVÁ, Adriana. *Využívání vybraných konceptů pro měření a řízení výkonnosti podniků v ČR a jejich vliv na finanční výkonnost*. Teze habilitační práce. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. 2014. ISBN 978-7454-334-0.
53. KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vydání, Praha : LINDE, 2005, 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
54. KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, CHODÚR, Martin. *Měření a řízení výkonnosti podniku*, 1. vydání, Praha : LINDE, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
55. KOČMANOVÁ, Alena; HORNUNGOVÁ, Jana a DOČEKALOVÁ, Marie. The Relationship between Corporate Environmental, Social and Governance Performance, and Economic Performance: Empirical Study on Czech Manufacturing Industry, *International Journal of Economics and Statistics*, 2014, roč. 2, s. 170-178.
56. KOŠIČOVÁ, Katarína. Ekonomická pridaná hodnota ako nástroj hodnotenia výkonnosti podniku. *Podniková ekonomika a manažment*, č. 3, 2012. ISSN 1336-5878.
57. KOTLER, Philip. *Marketing management*, Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

-
58. KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, 1. vydání, Hardcover – May 15. New York : American Management Association, 2009. 206 s. ISBN 0-8144-1521-0.
59. KOŽENÁ, M. *Konkurenceschopnost podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje*. Brno : Vědecké spisy VUT v Brně, Edice PhD Thesis, sv.154, 2002, 30 s. ISSN 1213-4198.
60. KOŽENÁ, M. *Evaluating Business Performance Using The Balanced Scorecard Method*. In SGEM2015: Conference Proceedings. Book 2. Vol. 2. Sofie: STEF92 Technology Ltd., 2015. s. 177-184. ISBN 978-619-7105-47-6.
61. KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007.
62. KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*, 3. doplnění a aktualizované vydání, 2012. 664 s. ISBN 9788072612178.
63. KRÁL, Bohumil; WAGNER, Jaroslav; STRÁNSKÝ, Jakub. News in Management Control Systems, *Czech Financial and Accounting Journal*. 2006, 1(3), s. 33-42.
64. LINGLE, J. H.; SCHIEMANN, W. A. *From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?* Management Review. March 1996.
65. LIŠKA, V. *Doctorandus: (průvodce budoucích Ph.D.)*. Praha : Professional Publishing, 2004. 149 s. ISBN 80-86419-60-6.
66. LOUŽEK, Marek. Globální problémy z pohledu environmentální ekonomie *Politická ekonomie*, 3/2013, Filozofická fakulta UK a Vysoká škola ekonomická v Praze, 2013, s. 393-410.
67. LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. *Measure up!: The essential guide to measuring business performance*. London: Mandarin, 1991. 213 s. ISBN 0749313420.
68. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : GRADA Publishing, 2008. 220 s. ISBN 9788024724324.
69. MAŘÍK, Miloš a kol. *Metody oceňování podniku*, Praha : Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.
70. MAŘÍK, Miloš; MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 2. vydání, Praha : Ekopress, 2005. 164 s., ISBN 80-86119-61-0.

-
71. MATĚJKA, M. Jak zajistit konkurenceschopnost v globální ekonomice. *Moderní řízení*, 2000, 10.
72. MATÝSKA, M. Czech enterprises' expectations on the development of performance measurement systems, 2007, *Proceedings of the 8th International Conference Liberec Economic Forum*, s. 387-392.
73. McCLENAHEN, John S. Accounting for change, *Industry Week*; Sep 21, 1998; 247, 17; *ProQuest Technology Collection*, s. 63-72.
74. MEADOWS, Donella H.; MEADOWS, Dennis, L., RANDERS, Jorgen a BEHRENS, William W. III *The Limits To Growth, A Report For The Club Of Rome's Project On The Predicament Of Mankind*, New York : Universe Books. 1972. 206 s.
75. MERCHANT, K. A. Measuring General Managers' Performances. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2006, roč. 19, č. 6, s. 893-917.
76. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. Dostupné z: http://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/1565_preview.pdf
77. NEELY, A. D.; MILLS, J. F.; GREGORY, M. J.; RICHARDS, A.H.; PLATTS, K.W.; BOURNE, M. C. S. *Getting the Measure of your Business*. London : Findlay, 1996.
78. NELSON, R. Recent Writings on Competitiveness: Boxing the Compass. *California Management Review*, 1992, roč. 34, č. 2, s. 127-137. ISSN 00081256.
79. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
80. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186.
81. NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan. The Role of Business Economics in Measuring and Managing Business Performance, Sborník příspěvků 7. mezinárodní vědecké konference *Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*, 23.–24.4.2015, Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, s. 1036–1041.
82. PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vydání. Praha : Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.

-
83. PITRA, Zdeněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
 84. PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1994.
 85. PROCHÁZKA, David. Teorie měření a její konsekvence v účetnictví. Současné problémy oceňování podniků. *Acta Oeconomica Pragensia*, roč. 14, č. 1. 2006. ISSN 0572-3043.
 86. PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha : Portál. 2008. 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
 87. REPETTO, R.; DIAS, D., 2006. *TRUEVA: A New Integrated Financial Measure of Environmental Exposure*, Yale Center for Environmental Law & Policy Working Paper Series. 2006, Working paper No. 200602.
 88. ROGHANIANA, P.; RASLIA, A., GHEYSARIA, H. Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry. The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 40, 550 – 556. 2012. SciVerse ScienceDirect. ELSEVIER. 1877-0428.
 89. ROLÍNEK, L.; HOLÁTOVÁ, D.; BŘEZINOVÁ, M.; KANTNEROVÁ, L. Behavior of small and medium-sized enterprises in terms of their strategic management and their goals, *Mathematical Methods in Engineering and Economics*, 2011, s. 92-99.
 90. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*, 4. rozšířené vydání, Praha : Grada Publishing a.s., 2011, s. 143. ISBN 9788024739168.
 91. SARBAPRIYA, R. Efficacy of Economic Value Added Concept in Business Performance Measurement, *Advanced in Information Technology and Management*, roč. 2, č. 2, 2012.
 92. SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. *Managing the Business Case for Sustainability - introduction*, Greenleaf Publishing : Sheffield, 2006.
 93. SHIL, Chandra Nikhil. Performance Measures: An Application of Economic Value Added, *International Journal of Business and Management*, březen 2009, roč. 4, č. 3
 94. SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vydání. Ostrava : Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

-
95. SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!)*, 2. vydání. Professional Publishing, 2010. 258. s. ISBN 8074310078, 9788074310072
96. STEWART, G. B. *The Quest for Value: a guide for senior managers*. New York : HarperBusiness, 1991. ISBN 0-88730-418-4.
97. ŠČASNÝ, M. Hodnocení výkonnosti ekonomiky, udržitelnosti a blahobytu – Index (trvale) udržitelného ekonomického blahobytu. Institucionalizace (ne)odpovědnosti: globální svět, evropská integrace a české zájmy. Příspěvek ke konferenci *Globální svět, evropská integrace, české zájmy a institucionalizace (ne)odpovědnosti*. Institut ekonomických studií, Fakulta sociálních věd Univerzita Karlova, Ministerstvo životního prostředí, 2000.
98. ŠIŠKA, L.; MATÝSKA, M. *Instruments for Enterprise Performance Measurement*, Vývojové tendence podniků III, Brno : Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, 2007. s. 753-884, 131 s.
99. ŠKODÁKOVÁ, P. *Návrh modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků s využitím benchmarkingu v podmínkách klastrů*, disertační práce, Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009.
100. ŠTRACH, Pavel. Tvorba výukových a výzkumných případových studií, *Acta Oeconomica Pragensia*, 2007, roč. 15, č. 3, 22-36 s.
101. ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha : EUPRESS, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
102. ŠUSTA, Marek. *Dynamická strategie*, 2006, Praha : Profess.
103. TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K. R. Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting and Information Management*, 2008, 16(2). s. 140–154. ISSN 1834-7649.
104. TOLOCH, A.; HAUK, R.; DOLEŽAL, A. Implementace systému strategického řízení a řízení výkonnosti s podporou Balanced ScoreCard, *Systémová integrace*, 2008. roč. 1, s. 19-24.
105. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB), Controller Institute (CI) and Fakulta strojní (FST). (2014). Dotazník - Měření a řízení výkonnosti podniků - Závěrečná zpráva.
106. VOLLMAN, T.E.; BERRY, W.L.; WHYBARK, D.C. *Manufacturing Planning and Control Systems*, Illinois : Irwin, 1988.

-
107. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání, Praha : Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
 108. WAGNER, Jaroslav. Potenciál účetních informací pro měření výkonnosti. In: *Sborník konference Moderní přístupy k řízení výkonnosti podniku a jejich informační podpora*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví, 2005. s. 187–204. ISBN 80-245-0904-0.
 109. YOUNG, S. David; O'Byrne, Stephen F. *EVA and Value-Based Management, A Practical Guide to Implementation*, New York : Mcgraw-Hill, 2001. 793 s.
 110. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. (Research Methodologies for „The New Marketing“), Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
 111. ZELENÝ, Milan. Hledání vlastní cesty. Výchova k podnikání. *Moderní řízení*, březen 2015. s. 8-10.
 112. ZEMANOVÁ, Veronika. Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku, *Acta Economica Pragensia*, 2005. roč. 13, č. 2.
 113. ŽIVĚLOVÁ, I. *Finanční řízení podniku I*. 1. vydání, Brno : MZLU v Brně, 2001, 105 s. ISBN 80-7157-339-6.

Seznam elektronických zdrojů

1. ARES. Administrativní registr ekonomických subjektů. [online]. 2015, [cit. 1.12.2015] Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>
2. BAIN & COMPANY. Management Tools & Trends 2013. [online]. 2013, [cit. 1.3.2015]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>
3. BAIN & COMPANY. Management Tools & Trends 2011. [online]. 2011, [cit. 1.3.2015] Dostupné z: <http://consultantsmind.com/2012/11/14/bain-management-tools-and-trends/>
4. BAIN & COMPANY. Survey of Management Tools & Trends. [online]. 2011. [cit. 1.3.2015] Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CGQQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.loyaltyrules.com%2Fmanagement_tools%2

- FManagement Tools and Trends 2011 Final Results.pdf&ei=0A3aVKKJEtPlaOH-gqgM&usg=AFQjCNEZ2SHW-kUKIxHYTVnFlgoEBEPw&bvm=bv.85464276,d.d2s
5. BUSINESS LEADERS FORUM. *14 otázek a odpovědí o CSR. 4. Jak stakeholdery zapojit?* [online], [cit. 1.4.2016]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>
 6. CFA Society Sri Lanka, 2015. Shareholder Value Creation, A Business Perspective. [online], [cit. 1.4.2016]. Dostupné z: <http://www.cfasociety.org/srilanka/Linked%20Files/Shareholder Value Creation.pdf>
 7. CZECH INSTITUTE OF DIRECTORS. (2012). Dean Brabec. Corporate Governance a finanční krize. *Corporate Journal News 2/2012*, [online], [cit. 1.3.2015]. Dostupné z: http://www.ciod.cz/cs/corporate-journal-news-2/2012_s712x7488.html.
 8. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST (2010). Změny v Modelu excelence EFQM: Model excelence 2010 – cesta k trvalé úspěšnosti organizací. *Perspektivy kvality 2010-1*. 24.11.2010. Dostupné z: [http://www.csq.cz/12010/?tx_ttnews\[tt_news\]=906&cHash=a2e1fb100f84b2b9598233e8d45f0180](http://www.csq.cz/12010/?tx_ttnews[tt_news]=906&cHash=a2e1fb100f84b2b9598233e8d45f0180).
 9. DLUHOŠOVÁ, Dana. NOVÉ Přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku. [online]. [cit. 26.1.2015] Dostupné z: http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf
 10. DRÁBEK, Jaroslav. 2012. *Nový model podnikání a vývoj paradigmatu managementu a marketingu*. [online]. [cit. 2.4.2016]. 309 – 317 s., 2012. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cutn.sk%2FLibrary%2Fproceedings%2Fmch_2012%2Feditovane_prispevky%2FDr%25C3%25A1bek%2520%281%29.pdf&ei=6-QyU97SB8PdtAbBtIHwDQ&usg=AFQjCNEh-txpF6NMDiYSoBIw_gSoZQ_Avg&bvm=bv.63738703,d.Yms

-
11. DRLIČKOVÁ, Lenka. Doylov model firmy v praxi? Kvalitativny výskum medzinárodnej maloobchodnej spoločnosti. *Ekonomika a management* [online]. 2009, [cit. 10.2.2015] Dostupný z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-doylov-model-firmy-v-praxi-kvalitativny-vyskum-medzinarodnejmaloobchodnej-spolocnosti.html>
 12. EurActiv.com (2008). Sustainable Consumption and Production in EU, 2. 7. 2008 (updated: 10. 6. 2013), [online]. [cit. 1.4.2015]. dostupné z: <http://www.euractiv.com/section/sustainable-dev/linksdossier/sustainable-consumption-and-production/>
 13. EUR LEX - Prístup k právu Európskej unie. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. [online]. [cit. 11.4.2016]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=CS>
 14. EUROPEAN COMMISSION - DG Environment Study on Incentives Driving Improvement of Environmental Performance of Companies, Under FWC ENTR/29/PP/2010FC Lot 1, ECORYS, 2012, [online]. [cit. 16.2.2016]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/Incentives_Ecorys.pdf
 15. GÄNßLEN, Siegfried; LOSBICHLER, Heimo; NIEDERMAYR, Rita; RIEDER, Lukas; SCHÄFFER, Utz; WEBER, Jürgen. International Controller Association (ICV), International Group of Controlling (IGC), [online], listopad 2012 [cit. 5.3.2016]. Dostupné z: http://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Grundsatzpapier/Grundsatzpapier_TSCHECHISCH.pdf
 16. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. GR Pokyny pro Sustainability Reporting, 2006, 169 s. verze 3.0. [online]. [cit. 16.2.2016]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Czech-Reporting-Guidelines.pdf>
 17. GREGAR, Aleš. *Parametrický model konkurenceschopnosti podniku a personální řízení*, 2001, [online], dostupné z: www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/gregar.doc
 18. HARRISON, Jeffrey, S. WICKS, Andrew, C. *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance*, 2013, *Business Ethics Quarterly* 23:1, pp. 97-124, ISSN 1052-150X,

- [online], [cit. 21.1.2015]. Dostupné z: <http://centres.insead.edu/social-innovation/what-we-do/documents/stakeholdertheory.pdf>
19. HOLUBEC, Jakub. Systém řízení výkonnosti podniku - Použití Dashboard Manageru pro realizaci metodiky balanced scorecard. *IT SYSTEM* 6/2004. [online]. [cit. 10.5.2015]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/system-rizeni-vykonnosti-podniku.htm>
20. HPCG tvoříme goodwill. Definice: Goodwill. 2012. [online], [cit. 21.1.2016] Dostupné z: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDIQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.hpcg.cz%2Fupload%2F1352059862.pdf&ei=khVsVYqCIofxUuu1gNAI&usg=AFQjCNGoSUHw80w3I4Et6cFhDp9IP09Vc&bvm=bv.94455598,d.d24>
21. INVESTICECHYTRE.CZ, 2011. Goodwill, můžeme získat i na dobrém jméně podniku? 21.07.2011. [online], [cit. 2.2.2016] Dostupné z: <http://investicechytre.cz/clanek/goodwill-muzeme-ziskat-i-na-dobrem-jmene-podniku>
22. ISWA International Cooperation. 2016. [online] [cit. 2.1.2016] Dostupné z: <http://www.iswa.org/iswa/organisation/international-cooperation/>
23. KÁDÁROVÁ, J., DURKÁČOVÁ, M. *Most Widely Used Management Tools And Techniques*. 2012. [online]. s. 25-28. [cit. 10.2.2016]. Dostupné z: http://mech-ing.com/journal/Archive/2012/4/99_4_MTM12_Kadarova.t-m12.pdf
24. KISLINGEROVÁ, Eva. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize*. 2.2.2010. [online]. [cit. 14.4.2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize-2817.html#!&chapter=2>.
25. KLÍMKOVÁ, Markéta; HORNUNGOVÁ, Jana. *Vliv environmentální výkonnosti podniku na výkonnost ekonomickou*. 2012. [online]. [cit. 1.4.2015]. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/aak/2012/03/Klimkova.pdf>.
26. KOLÁŘOVÁ, H. a MOLDAN, B. (2002/2003) Co je a kde se vzal UDRŽITELNÝ ROZVOJ, BEDRNÍK, 1, 2002/2003, č. 1, str. 7-10. [online], [cit. 1.9.2015], dostupné z: http://www.czp.cuni.cz/enviwikidata/HK/Udrzitelny_rozvoj.pdf.
27. KRETKOVÁ, Monika Blíže k rodinnému závodu dle nového občanského zákoníku. [online], 23.12.2013. [cit. 26.1.2015] Dostupné z:

-
- <http://www.epravo.cz/top/clanky/blize-k-rodinnemu-zavodu-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-93248.html>
28. KULDOVÁ, Lucie. Integrace CSR do stávajících systémů řízení organizace na základě modelu Balanced Scorecard. [online] CSR Společenská odpovědnost firem. Vše, co chcete vědět o CSR, 2011, dostupné z: <http://luciekuldova.webnode.cz/news/integrace-csr-do-stavajicich-systemu-rizeni-organizace-na-zaklade-modelu-balanced-scorecard/>.
29. Kurzy.cz, a), Elektřina - aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny - od 1.1.2009 - měna USD, [online], 2009-2016, cit. 7.1.2016, dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=142&od=1.1.2009&do=7.1.2016&curr=USD>
30. Kurzy.cz, b) PXE - Zemní plyn - aktuální a historické ceny zemního plynu, graf vývoje ceny zemního plynu - od 1.1.2009 - měna USD, [online], 2009-2016, cit. 7.1.2016, dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=6329&od=1.1.2009&do=7.1.2016&curr=>
31. Kurzy.cz, c), Uhlí US index - aktuální a historické ceny uhlí US index, graf vývoje ceny uhlí US index - od 1.1.2009 - měna USD, [online], 2009-2016, cit. 7.1.2016, dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=116&od=1.1.2009&do=7.1.2016&curr=USD>,
32. Kurzy.cz, d), Zlato - aktuální a historické ceny zlata, graf vývoje ceny zlata - od 1.1.2009 - měna USD, [online], 2009-2016, cit. 7.1.2016, dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=87&od=1.1.2009&do=7.1.2016&curr=USD>
33. MALINA, Mary A.; SELTO, Frank H. *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*. JMAR, Vol. 13, 2001 [online], [cit. 1.2.2016]. Dostupné z : <http://down.cenet.org.cn/upfile/47/200596195343176.pdf>
34. MALINGA. 2010. Shareholder Value Creation, A Business Perspective. [online], [cit. 2.3.2016] Dostupné z:

- [http://www.cfasociety.org/srilanka/Linked%20Files/Shareholder Value Creation.pdf](http://www.cfasociety.org/srilanka/Linked%20Files/Shareholder_Value_Creation.pdf)
35. MANAGEMENT MANIA. 2015, Analýza 5F (Five Forces) [online], posl. aktualizace 3.7.2015, cit. [1.4.2016]. Dostupné z: <http://managementmania.com/analyza-5f>
36. MANAGEMENT STUDY GUIDE Objectives of Performance Management. 2015 [online]. [cit. 10.2.2015] Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/objectives-of-performance-management.htm>
37. MANDYSOVÁ, I. Globální paradigma managementu a jeho změna. [online], 2002. [cit. 26.3.2014]. 87 - 90 s. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=22&ved=0CD A Q F j A B O B Q & u r l = h t t p % 3 A % 2 F % 2 F d s p a c e . u p c e . c z % 2 F b i t s t r e a m % 2 F 1 0 1 9 5 % 2 F 3 2 2 0 9 % 2 F 1 % 2 F C L 3 0 4 . p d f & e i = 5 g z o U q D U O u q 5 4 A T D p o C A D w & u s g = A F Q j C N H x p 3 T G n U b y f z u o e L m f G Q D h m Z F U M g>
38. MAREŠ, M. *Hodnota pro akcionáře: otřepaná fráze na pevných základech*. [online], 13.12.2012, [cit. 1.2.2016]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/analyzy/hodnota-pro-akcionare-otrepana-fraze-na-pevných-zakladech-2102>
39. MARR, Bernard. How to Design Key Performance Indicators, Management Case Study, The Advanced Performance Institute, 2010, Available from: www.ap-institute.com
40. MILLS, R.W. Reflections on Economic Value Added (EVA®), *Henley Manager Update*, Winter, 12(2), 2000, pp. 33-45.
41. MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Udržitelný rozvoj. 2014. [online]. [cit. 10.2.2015] Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj
42. MOHIELDIN, Mahmoud. *Bohatství a výkonnost nesmíme poměřovat výhradně přes HDP*, 2012, [online], [cit. 10.2.2015], 25.8.2012 Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/bohatstvi-a-vykonnost-nesmime-pomerovat-vyhradene-pres-hdp-pln-/zpr_archiv.aspx?c=A120822_085051_kavarna_chu
43. NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan. Vztahy stakeholders jako předpoklad podnikové konkurenceschopnosti (Relationships among Stakeholders as

-
- Precondition of Firm Competitiveness), [online], [cit. 1.2.2015] Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=154.pdf>
44. ODKLADAL, Martin. Éra globalizácie už skončila pred pár rokmi, [online], 15.12.2014, [cit. 1.2.2015] Dostupné z: <http://www.aktuality.sk/clanok/267119/era-globalizacie-uz-skoncila-pred-par-rokmi/>
45. OLECKÁ, Ivana. *Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku*, Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s, Ústav společenských věd, s. 62-65, [online], [cit. 2.6.2015]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/10%20Olecka/Olecka.pdf>.
46. ORGANIZACE PRO HOSPODÁŘSKOU SPOLUPRÁCI A ROZVOJ (zkráceně OECD z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development). *OECD Insights - Sustainable development: Linking Economy, Society, Environment (Summary in Czech)*. [online], OECD, 2008, [cit. 25.1.2015]. ISBN 978-92-64-055742. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/40/40/41774006.pdf>
47. Organizace pro výživu a zemědělství (Food and Agriculture Organisation, FAO) of the United Nations. 2016. *Strategic objectives of FAO*. [online], [cit. 1.2.2016]. Dostupné z: <http://www.fao.org/about/en/>
48. PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie. *Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku*. (disertační práce). Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 160 s. [online], [cit. 1.3.2016]. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/36112/Diserta%C4%8Dn%C3%AD%20pr%C3%A1ce.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
49. PARKER, John E. *KPIs for Agile Project Managers and Business Analysts*, Powering Business Value, 19.2.2014, [online] [cit. 1.6.2015] Dostupné z: <http://cdn2.hubspot.net/hub/134568/file-529992879-pdf/EnfocusSolutions KPI Webinar 2 2014.pdf>
50. PETRMAN, Michal. *SMART stavebnictví*. Deloitte březen 2011, Česká republika, [online], [cit. 15.5.2015]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/PDFDoc/SmartStavebnictviV2_CZ_03_2011.pdf
51. PINKNEY, Dan. (2003). *Use of management tools leaps 60 % as managers seek to navigate economic uncertainty*. Bain & Company, [online], [cit. 15.5.2015].

- Dostupné z: <http://www.bain.com/about/press/press-releases/use-of-management-tools-leaps-60-as-managers-seek.aspx>
52. PLISCHKOVÁ, Romana. *Systém řízení výkonnosti podniku - Teoretická východiska a praktické zkušenosti se zaváděním*. 6 s. [online]. [cit. 10.2.2015] Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CEsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.cs-project.cz%2Fprilohy%2Fpublikace%2Fsrvs.pdf&ei=xSxIU_izH8TkOpC1gdAC&usg=AFQjCNGibQxfNYWvvVrDJGJRWoTLaywW-w&bvm=bv.65788261,d.ZWU
53. REMEŠ, Daniel a GOSWAMI, Kishor (2004). Měření výkonnosti podniku, *Ekonomika a management 3/2004*.
54. RIGBY, D., BILODEAU, B. Management Tools and Trends 2011 [online]. 2011, [cit. 1.2.2015] Dostupné z: http://www.loyaltyrules.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf
55. RIGBY, D., BILODEAU, B. Management Tools and Trends 2009 [online]. 2009. [cit. 1.2.2015] Dostupné z: http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf
56. RIGBY, D., BILODEAU, B. Management Tools and Trends 2007 [online]. 2007. [cit. 1.2.2016] Dostupné z: http://www.bain.com/management_tools/management_tools_and_trends_2007.pdf
57. RIGBY, D., BILODEAU, B. Management Tools and Trends 2005 [online]. 2005. [cit. 1.2.2016] Dostupné z: http://www3.fsa.br/LocalUser/Flavio/AdmEco/Management_Tools_and_Trends_2005.pdf
58. RIGBY, D., BILODEAU, B. Management Tools 2001 – Global [online]. 2001, [cit. 1.2.2016] Dostupné z: http://www.bain.com/Images/Management_Tools_2001_global_results_presentation.pdf

-
59. ROSS, Sean. Investopedia. *What is Shareholder Value Added (SVA) and how is it used in value investing?* (2015). 2.6.2015. [online], [cit. 2.3.2016]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/ask/answers/020615/what-shareholder-value-added-sva-and-how-it-used-value-investing.asp>
60. ŘEZÁČ, Jaromír. Aktuální otázky globalizace světové ekonomiky. *Marketingové noviny*. [online elektronický časopis], aktualizace 20.5.2002. [cit. 6.3.2016] Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_424/
61. Sběrka právních předpisů. Průvodce zákony ČR. 2015. CZ-NACE - Klasifikace ekonomických činností [online]. [cit. 1.2.2016] Dostupné z: http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZ_NACE_S1
62. SOLTANI, Ebrahim; VAN DER MEER, Robert; GENNARD, John; WILLIAMS, Terry (2002) An Empirical Study of Performance Management Practices in Quality-Oriented Organisations. In: *2nd International Conference on Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges*, CRANET Network on European HRM, University of Economics and Business, Athens.
63. SOUČEK, Zdeněk. Strategické řízení. 1. vydání, 2010, Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., ISBN 978-80-87240-79-3. [online]. [cit. 6.3.2016]. Dostupné z: <http://fyzika.upol.cz/cs/system/files/download/vujtek/mvso/management/StrategickeRizeni.doc>
64. Světová banka (World bank). *Global Economic Prospects – Managing the next wave of globalization*. [online] Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, ©2007 [cit. 25.1.2015]. ISBN 978-0-8213-6727-8. Dostupné z: http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2007/Resources/GEP_07_Overview.pdf
65. Světová meteorologická organizace (World Meteorological Organisation, WMO), 2016, [online], [cit. 1.3.2016]. Dostupné z: <https://www.wmo.int/youth/what-is-wmo>
66. Světová zdravotnická organizace (World Health Organisation), 2011, [online], [cit. 1.3.2016]. Dostupné z: <http://www.who.cz/zaklinfo.html>

-
67. SYNEK, Miloslav. *Nová ekonomika – nové ukazatele*. 2008, [online], [cit. 19.3.2016], 10 s. Dostupné z: www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=26.pdf.
68. SYSEL, Jiří. *Management kvality – cesta k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu*, 2009, [online]. [cit. 1.2.2016] Dostupné z: kcr.vse.cz/wp-content/uploads/.../Sysel-Konference_VSE_zari-2009.pdf
69. TRUNEČEK, Jan. (rok vydání nezjištěn). *Nová teorie ekonomiky a managementu - Fikce nebo realita*. [online], [cit. 26.3.2014], rok vydání neuveden. 868 – 876 s., dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=19&ved=0CF4QFjAIOAo&url=http%3A%2F%2Fsemafor.euke.sk%2Fzbornik2007%2Fpdf%2Ftrunec2.pdf&ei=zgnoUrreHKWQ5ATkzoCoAg&usg=AFQjCNHJo4rcWqcmv5UCnNOg6PAD0uyFLw>
70. VAVROUŠEK, Josef. *Perspektivy lidských hodnot slučitelných s trvale udržitelným způsobem života*, 2006, [online], [cit. 6.4.2016], dostupné z: <http://www.sustainable.cz/josefvavrousek.htm>
71. VENANZI, Daniela 27/12/2010. *Financial Performance Measures and Value Creation: a review working paper*, [online], [cit. 16.2.2015] Dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=1716209> nebo <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1716209>
72. WORLD BANK. *Publications - World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior, Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency, Global Monitoring Report 2015/2016: Development Goals in an Era of Demographic Change* aj. [online], 2016, [cit. 6.4.2016], dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/publication/reference>
73. World Water Council. *Profile and milion*. [online]. [cit. 1.3.2016]. Dostupné z: <http://www.worldwatercouncil.org/about-us/vision-mission-strategy/>
74. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, [online], 2016, účin. od 1.1.2014 - díl 5, §420. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
75. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. [online], 2016. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h5d5.aspx>

76. ZELENÝ, Milan. Hledání vlastní cesty, *Moderní řízení*. březen 2015. str. 8-10, [online], [cit. 8.3.2016] Dostupné z: http://www.milanzeleny.com/Files/Content/08_11_mr03_mz.pdf
77. ZELENÝ, Milan. 2015. Nový svět podnikání. Akcelerace změny a růstu příležitostí v nadcházející Éře podnikatele, dostupné z: http://ufu.utb.cz/konference/archiv/2015/2015_prezentace_zeleny.pdf
78. ZELENÝ, Milan. *P.F. 2014: Nový svět technologie - od globalizace k re-lokalizaci*. [online], 01.01.2014, [cit. 1.3.2016] Dostupné z: <http://blog.aktualne.cz/blogy/milan-zeleny.php?itemid=21950>
79. ZELENÝ, Milan. *Život ve tvaru "L" – musíme si zvykat*. [online], 28.4.2013, [cit. 6.2.2016] Dostupné z: <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/milan-zeleny.php?itemid=19823>
80. ZIKMUND, Martin. EVA (Economic Value Added) - moderní ukazatel „rentability“, BUSINESSVIZE, [online], 22.8.2011, [cit. 5.3.2016] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/eva-economic-value-added-moderni-ukazatel-rentability>
81. ZÍTKOVÁ, Pavlína. Společensky odpovědné chování přináší firmám možnost odlišit se od konkurence, 8.11.2013, [online]. [cit. 1.3.2016] Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-61164360-spolecensky-odpovedne-chovani-prinasi-firmam-moznost-odlisit-se-od-konkurence>
82. Zpráva Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj (Zpráva Brundtlandové). Naše společná budoucnost. [online]. [cit. 1.2.2016] Dostupné z: http://www.energyweb.cz/web/index.php?display_page=2&subitem=1&ee_chapter=1.6.2
83. ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Moderní metody měření výkonnosti podniku*. [online]. 2006. [cit. 21.1.2016] Dostupné z: http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf

Vlastní publikace autorky související s tématem disertační práce

1. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. a) Information Assurance of Enterprise Operations, Activities And Processes – A Significant Competitiveness

-
- and Performance Factor of Business Entities in The Czech Republic. In: *FINANCE AND THE PERFORMANCE OF FIRMS IN SCIENCE, EDUCATION, AND PRACTICE*. Zlín, 2013. p. 161-175. ISBN 978-80-7454-246-6.
2. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. b) Moderní trendy v řízení podnikové výkonnosti. In: *Proceedings of the International Conference on Current Problems of the Corporate Sector 2013*. Bratislava, 2013. s. 40-46. ISBN 978-80-225-3636-3.
 3. POLÍVKA, Martin, MARTINČÍK, David, BUREŠOVÁ, Veronika. Social responsibility in European and Czech beet-sugar industry. *Listy cukrovarnické a řepařské*. 5-6(129), 188-191. ISSN 12103306. Dostupné z: http://www.cukr-listy.cz/on_line/2013/PDF/188-191.pdf.
 4. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. c) Possibilities and Difficulties of Economic Value Added Use. In: *WSEAS/NAUN Conferences Chania: 27. – 29. 8. 2013*, Crete Island: Recent Researches in Business Administration, Product Design and Marketing, s. 99-104.
 5. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. d) Enterprise Performance Management in Context of Economic Development in the Beginning of 21st Century. *International Journal of Economics and Statistics*. 2014. 2. 1-8, ISSN 2309-0685.
 6. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. e) Economic Development Paradigm Influence on Performance Management Methods and Tools, In: *Recent Advances in Economics, Management and Development*. Interlaken. 2014. p. 155-161. ISBN 978-1-61804-217-0.
 7. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. f) Influence of Economic Development Paradigm on Enterprise Performance Measurement and Management System. In: *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2014. 11. World Scientific and Engineering Academy and Society, 525-536. ISSN 11099526, E-ISSN: 2224-2899. Dostupné z: <http://wseas.org/wseas/cms.action?id=7655>.
 8. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. g) The Reference Model of Corporate Performance Management and its Applicability in Enterprise Practice. In: *Proceedings of the 10th European Conference on Management Leadership and Governance ECMLG 2014*. Záhřeb: 10th European Conference on Management

-
- Leadership and Governance. 2014, p. 401-409. ISSN 2048-903X, ISBN 978-1-910309-77-3. Dostupné z: https://www.dropbox.com/sh/c4vgky3kawpymy4/AABKWWeU4Bnnu9AqHeoyL_Ya/ECMLG2014_Proceedings-dropbox.pdf?dl=0.
9. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. The Reference Model of Corporate Performance Management in the Sustainability Context. In: *Proceedings of the 3rd International Conference on Management, Leadership and Governance, ICMLG 2015, 12.-13.2.2015*. Nový Zéland: Auckland University of Technology, p. 273-281. ISBN 9781910309858. Dostupné z: <https://www.dropbox.com/sh/s8kpg9yr02o4gan/AACuC2ut3YKem4nHtkBaRHM4a?dl=0>.
 10. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. The Economic Value Added Algorithm Risks in the Context of Corporate Performance Measurement System. In: *Proceedings of the 7th International Scientific Conference Finance and Performance of Firms in Science, Education and Practice: 23.-24.4.2015*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015, s. 163-177. ISBN 978-80-7454-482-8.
 11. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. Sustainable Performance Management Model of Manufacturing Companies According to Sampled Methods from Performance Management System. In: *Proceedings of the 27th European Modeling & Simulation Symposium (Simulation in Industry), September 21-23 2015*, Bergeggi, Itálie: EMSS, 2015, p. 324-333.
 12. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. Corporate Performance Measures of Intellectual Property and Innovations, *Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG 2015): 12.-13.11.2015*. Lisabon, Portugalsko: Military Academy. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited. 2015, p. 36-44. ISBN 978-1-910810-77-4.
 13. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. Options of the Sustainability Aspects Implementation into the Balanced Scorecard Concept, *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: 14.-15.4.2016*, Saint-Petersburg State University of Economics, Rusko, s. 51-59. ISBN 978-1-910810-85-9.

Ostatní publikace autorky

1. BUREŠOVÁ, Veronika Kurzarbeit – studie využitelnosti v podmínkách České republiky. In: *Sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání 2012*. 15. – 16. 11. 2012. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 11 s.

V řízení:

1. BUREŠOVÁ, Veronika, DVOŘÁKOVÁ, Lilia. Aktuální výzvy a trendy v řízení výkonnosti výrobních podniků. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2016. 5.5.2016

12 Seznam příloh

Přílohy A – Výzkumné záměry autora

Příloha B - Dotazník Aktuální stav využívání tradičních a moderních metod, nástrojů a konceptů měření a řízení finanční výkonnosti v české podnikové praxi

Příloha C - Výzkumný vzorek dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)

Příloha A - Výzkumné záměry autora

Participace na projektech

- SGS-2015-021 – Rozvoj přístupů finančního řízení jako nástroje růstu hodnoty firmy (spoluřešitel)
- SGS-2015-019 – Dopady aktuálních právních, daňových, účetních a sociálních změn na soukromé podniky a veřejný sektor v kontextu rekonstrukce soukromého práva (spoluřešitel)
- SGS-2013-040 – Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů (spoluřešitel)
- SVK1-2013-017 - Trendy v podnikání 2014 - sekce pro studenty doktorských studijních programů (spoluřešitel)
- SVK1-2013-016 - Trendy v podnikání 2013 - sekce pro studenty doktorského studia (spoluřešitel)

Příloha B – Úplné znění dotazníkového šetření

Vážená paní/Vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci na výzkumu probíhající na Katedře financí a účetnictví Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni.

Cílem výzkumu je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit stav - zda a do jaké míry jsou využívány tradiční a moderní metody, nástroje a koncepty měření a řízení finanční výkonnosti v české podnikové praxi.

Zodpovězení otázek v dotazníku Vám nezabere více jak 45 minut Vašeho času.

U otázek zakřížkujte odpověď (odpovědi) nejlépe charakterizující Vaši firmu, u otevřených otázek se prosím snažte o co nejvýstižnější popis.

Výsledky tohoto průzkumu budou sloužit výhradně k výzkumným účelům Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni a pro účely projektu SGS-2013-040 – Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů.

Jaká je právní forma Vaší podnikatelské činnosti?

- a. s.
- s.r.o.
- v.o.s.
- k. s.
- družstvo a evropská družstevní společnost
- jiné (prosím uveďte.....)

V jakém rozpětí se nachází aktuální počet zaměstnanců Vašeho podniku?

(Vycházejte ze stavu k 31/12/2013)

- 11 - 50
- 51 - 250
- 251 a více

Jaká oblast činnosti Váš podnik nejlépe vystihuje?

- primární sektor (prvovýroba, těžba)
- sekundární sektor (zpracovatelský průmysl)
- terciární sektor (služby)
- kvartérní sektor (věda, školství, zdravotnictví)

Jakou pozici v podniku zastáváte?

- finanční manažer/vedoucí pracovník
- pracovník controllingového oddělení
- finanční účetní
- jiné (prosím uveďte.....)

V souvislosti s měřením finanční výkonnosti podniku používáte:

(zakřížkovat lze více než 1 možnost)

- tradiční ukazatele finanční analýzy (ukazatele typu rentabilita, aktivita, likvidita apod.)
- horizontální a vertikální analýzu výkazů především rozvahy a výkazu zisku a ztráty účetní závěrky podniku
- pyramidální rozklady ukazatelů rentability (DuPontův rozklad)
- pyramidální rozklady ukazatele ekonomická přidaná hodnota (EVA)
- ukazatele typu ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota přidaná trhem (MVA)
- rentabilitu založená na peněžních tocích (CF ROI)
- bankrotní a bonitní modely kvantifikující pravděpodobnost úpadku/zániku podnikání

Ukazatele typu rentabilita

Využíváte-li tyto ukazatele finanční analýzy, v jaké struktuře konkrétně?

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Rentabilita tržeb (zisk/tržby)			
Rentabilita aktiv (zisk/celková aktiva)			
Rentabilita vlastního kapitálu (zisk/vlastní kapitál)			
Rentabilita investic (zisk/(investice))			
Rentabilita nákladů (zisk/celkové náklady)			
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (zisk/(dlouhodobé závazky + vlastní kapitál))			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Pyramidální rozklady ukazatelů rentability

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Pyramidální rozklad ukazatele rentability aktiv (ROA)			
Pyramidální rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE)			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Ukazatele typu aktivita

Využíváte-li tyto ukazatele finanční analýzy, v jaké struktuře konkrétně?

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Obrat aktiv (tržby/celková aktiva)			
Obrat stálých aktiv (tržby/dlouhodobý hmotný majetek)			
Obrat zásob (tržby/zásoby)			
Doba obratu zásob (zásoby/ tržby/365)			
Doba obratu pohledávek (pohledávky/tržby/365)			
Doba obratu závazků (závazky/tržby/365)			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Ukazatele typu likvidita

Využíváte-li tyto ukazatele finanční analýzy, v jaké struktuře konkrétně?

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)			
Pohotová likvidita ((oběžná aktiva- zásoby)/krátkodobé závazky)			
Okamžitá likvidita (krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky)			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Ukazatele typu zadluženost**Využíváte-li tyto ukazatele finanční analýzy, v jaké struktuře konkrétně?**

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Ukazatel věřitelského rizika (celková zadluženost) (cizí zdroje/celková aktiva)			
Míra zadluženosti (cizí zdroje/vlastní jmění)			
Úrokové krytí ((VH za účetní období+ nákladové úroky)/nákladové úroky)			
Úrokové zatížení (nákladové úroky/(nákladové úroky + VH za účetní období)			
Koeficient samofinancování (vlastní jmění/celková aktiva)			
Doba splácení dluhu z cash-flow ((krátkodobé + dlouhodobé) závazky - finanční majetek)/bilanční cash-flow)			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Ukazatele kapitálového trhu**Využíváte-li tyto ukazatele finanční analýzy, v jaké struktuře konkrétně?**

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Poměr ceny akcie a čistého zisku na akcii (price-earnings ratio) P/E			
Zisk po zdanění na akcii (earnings per share, EPS)			
Dividendový výplatní poměr (dividend payout ratio)			
Dividendový výnos			
Poměr tržní a účetní hodnoty (price-booking ratio, P/B)			
Dividenda na akcii (dividend per share, DPS)			
Cash flow na akcii			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Ukazatele produktivity**Využíváte-li tyto ukazatele (popř. měřítka), v jaké struktuře konkrétně?**

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Celkové tržby na 1 zaměstnance (výkony+tržby za prodej zboží)/počet zaměstnanců)			
Osobní náklady k přidané hodnotě (osobní náklady/přidaná hodnota)			
Produktivita práce podniku z přidané hodnoty (přidaná hodnota/počet pracovníků podniku nebo počet odpracovaných hodin)			
Produktivita práce vnitropodnikového útvaru (přidaná hodnota bez odpisů, tzv.			

čistá produkce/ počet pracovníků podniku nebo počet odpracovaných hodin)			
Průměrná mzda (osobní náklady/počet pracovníků)			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Ukazatele založené na čistém pracovním kapitálu

Využíváte-li tyto ukazatele finanční analýzy, v jaké struktuře konkrétně?

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech (Čistý pracovní kapitál/celková aktiva)			
Obrat čistého pracovního kapitálu (tržby/čistý pracovní kapitál)			
Rentabilita čistého pracovního kapitálu (výsledek hospodaření po zdanění/čistý pracovní kapitál)			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Bankrotní a bonitní modely

Jaké modely, popř. indikátory využíváte pro predikci finanční tísně?

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Altmanův index (tzv. Z – skóre)			
Index IN05 – index důvěryhodnosti			
Kralickův Quick test			
Tafflerův test			
Beermanův test			
Index (indikátor) bonity			
D-skóre			
Grünvaldův index bonity			
Aspekt Global rating			
Springateův model			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Jaká měřítko výkonnosti využíváte?

	ANO	NE a ani neplánujeme zavést	NE, ale plánujeme zavést
Obrat			
Počet zákazníků/počet zaměstnanců			
Počet uzavřených kontraktů			
Počet nově získaných zákazníků			
Počet stálých zákazníků			
Průměrná doba udržení zákazníka			
Počet ztracených zákazníků za rok			
Hodnota pro zákazníka			
Spokojenost zákazníků			
Náklady na reklamační řízení			
Náklady na pozáruční servis			
Náklady na marketingové aktivity			
Náklady na získávání a výběr			

zaměstnanců			
Náklady na adaptaci zaměstnanců			
Počet nových výrobků			
Průměrné stáří nabízeného sortimentu			
Náklady na výzkum a vývoj/1 rok			
Počet patentů za 5 let			
Podíl školených zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků			
Podíl na trhu práce znevýhodněných skupin na celkovém počtu zaměstnanců			
Podíl na trhu			
Doba dodání			
Podíl mužů/žen v podniku			
Jiné (prosím uveďte.....)			

Užíváte níže uvedené metody a nástroje při řízení a měření finanční/ekonomické výkonnosti Vašeho podniku?

	ANO, používám e méně než 2 roky	ANO, používám e 2-5 let	ANO, používám e déle než 5 let	NE a ani neplánujem e zavést	NE, ale plánujem e zavést	Neužívám e, neznáme.
Evidence a řízení nákladů dle druhu						
Evidence a řízení nákladů dle místa vzniku						
Evidence a řízení režijních nákladů						
Řízení nákladů ve vztahu k výkonům (Kalkulace plných nákladů, Full-cost calculation)						
Kalkulace neúplných nákladů (Variable cost calculation)						
Řízení nákladů v průběhu životního cyklu produktu						
Kaizen Costing						
Cílové řízení nákladů (Target Cycle Costing)						
Kalkulace předběžná, výsledná						
Kalkulace nákladů dle dílčích aktivit (Activity-based Costing, ABC)						
Analýza odchylek						
Rozpočtování nákladů dle dílčích aktivit (Activity-based Budgeting, ABB)						
Rozpočtování nákladů, plánování výnosů, výsledku hospodaření						
Rozpočtování od nuly (Beyond Budgeting)						
Hodnotová analýza						

Controlling (plánování, měření, kontrola)						
Řízení kvality (systémy jakosti, normy ISO, EMAS)						
Řetězec tvorby hodnoty						
BCG matice						
Ansoffova matice						
Zkušenostní křivka						
McKinsey portfolio						
Koncept životního cyklu produktu						
SWOT analýza						
Benchmarking						
Cenová a investiční rozhodování						
Teorie omezení						
Reengineering procesů						
Štíhlá výroba (systém Just-in-Time)						
Outsourcing						
Standardizace						
Odpovědnostní/střediskové řízení (Responsibility centers)						
Jiné (prosím uveďte.....)						

Užíváte níže uvedené koncepty při řízení a měření finanční/ekonomické výkonnosti Vašeho podniku?

	ANO, používám e méně než 2 roky	ANO, používám e 2-5 let	ANO, používám e déle než 5 let	NE a ani neplánujem e zavést	NE, ale plánujem e zavést	Neužívám e, neznáme.
Řízení hodnoty podniku (Value Based Management)						
Total Quality Management						
Řízení na základě aktivit, činností a procesů						
Řízení investic						
Strategický controlling						
Operativní controlling						
Environmentální manažerské účetnictví						
Balanced Scorecard (BSC)						
Strategické mapy						
EFQM (European Foundation Excellence Model)						
Six Sigma						
Výkonnostní hranol						
Koncept neustálého zlepšování (Continuous improvement)						
Štíhlý management						
Tableau de Bord						

Jiné (prosím uveďte.....)						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

Jaká jsou podle Vašeho názoru nejvýznamnější omezení limitující vypovídající schopnost výsledků finanční analýzy a účetních výkazů?

(1 - rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 - spíše ne, 4 - rozhodně ne, 5 - nevím)

Omezení/Hodnocení	1	2	3	4	5
Účetní výkazy poskytují informace o hospodaření podniku jako celku v minulosti.					
Údaje v rozvaze neodrážejí přesnou aktuální hodnotu podniku. Finanční účetnictví dle české legislativy používá historické ceny, které nezobrazují zcela přesně současnou hodnotu aktiv a pasiv podniku. Není zohledňováno zhodnocování aktiv.					
Účetnictví si „neví rady“ s oceňováním některých položek, jako jsou lidské zdroje, kvalifikace zaměstnanců nebo kvalita managementu.					
Výkaz zisku a ztráty je sestaven na aktuální bázi (výsledky transakcí jsou rozeznány v okamžiku, kdy k nim dojde, nikoli když jsou peníze obdrženy nebo vydány).					
Údaje z účetní závěrky neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, která podniku hrozí, aktuálních a budoucích tržních tendencích a kvalitě podnikového řízení.					
Jiné (prosím uveďte.....)					

Jaké jsou podle Vašeho názoru největší přednosti finanční analýzy?

(1 - rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 - spíše ne, 4 - rozhodně ne, 5 - nevím)

Hledisko/Hodnocení	1	2	3	4	5
Finanční analýza přispívá k dostačující kontrole a hodnocení předchozích aktivit v rámci finančního řízení podniku.					
Finanční analýza přispívá k posouzení výchozí finanční situace podniku a nalezení odpovědí, proč je finanční situace vašeho podniku taková, jaká je.					
Finanční analýza přispívá k odhalení možných následků vlastních finančních rozhodnutí.					
Finanční analýza přispívá k identifikaci slabých míst a problémových oblastí ještě dříve, než se vymknou kontrole.					
Finanční analýza přispívá k dostatečnému řízení odchylek v hospodaření - porovnání reálných výsledků hospodaření s plánovanými.					
Finanční analýza přispívá k získání podkladů pro zlepšování finančního řízení podniku.					
Finanční analýza přispívá k náhledu na analyzovaný podnik z pohledu nezainteresovaného člověka zvenčí.					
Jiné (prosím uveďte.....)					

Jaké jsou hlavní příčiny, proč nové přístupy, metody a nebo nástroje měření a řízení výkonnosti podniku zavádíte nebo plánujete zavést?

(1-nevýznamnější, 2-velmi významné, 3-významné, 4-nepříliš významné, 5-nevýznamné)

Příčina/Hodnocení	1	2	3	4	5
Lepší poznání podnikových procesů, aktivit a činností - toků surovin, informací.					
Lepší poznání „nabíhání“ nákladů v procesu výroby/poskytování služby zákazníkovi.					

Redukce/optimalizace nákladů podniku jako celku, jeho dílčích částí (úseků, pracovišť), až na úroveň pracovníků.					
Zvýšení tržeb podniku.					
Zvýšení produktivity klíčových procesů.					
Eliminace nadbytečných úkonů, činností a aktivit v procesu výroby, odbytu, zákaznického servisu.					
Zrychlení a zefektivnění rozhodování.					
Zefektivnění vztahů s dodavateli dílčích částí (komponent).					
Zlepšení vztahů se zákazníky.					
Zefektivnění motivačního programu podniku.					
Zdokonalení tvorby strategie.					
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.					
Jiné (prosím uveďte.....)					

Jaké hlavní priority/výzvy do „blízkého budoucna“ spatřujete v oblasti podnikového (finančního) řízení v současné vysoce konkurenční době a prostředí? Ohodnoťte je z hlediska významu, jak jsou vnímány u Vašeho podniku. (1-nevýznamnější, 2-velmi významné, 3-významné, 4-nepříliš významné, 5-nevýznamné)

Příčina/Hodnocení	1	2	3	4	5
Uspokojit přání klíčových zákazníků z hlediska rychlosti dodávek, kvality dodávek, šíře a hloubky nabízeného sortimentu.					
Lépe poznat „nabíhání“ nákladů v procesu výroby/poskytování služby zákazníkovi.					
Zredukovat/optimalizovat náklady podniku jako celku, jeho dílčích částí (úseků, pracovišť), až na úroveň pracovníků.					
Zvýšit tržby podniku.					
Zvýšit produktivitu klíčových procesů.					
Eliminovat nadbytečné úkony, činnosti a aktivity v procesu výroby, odbytu, zákaznického servisu.					
Zrychlit a zefektivnit rozhodování na všech úrovních podnikového řízení.					
Zefektivnit vztahy s dodavateli dílčích částí (komponent).					
Zlepšit vztahy se zákazníky.					
Zefektivnit motivační program podniku. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.					
Zdokonalit tvorbu strategie.					
Jiné (prosím uveďte.....)					

Obodujte následující výroky.

Do popředí se stále intenzivněji dostává snaha o snižování nákladů a zefektivnění ekonomických činností.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Je důležité vědět, kde jsou „skryté rezervy“, zda jsou zdroje v podniku efektivně využívány.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Finanční analýza je rychlým a jednoduchým prostředkem, který poskytuje odpovědi na otázky týkající se finanční výkonnosti podniku i jeho dílčích částí.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

I když je podnikání aktuálně zdravé a stabilní, je důležité vědět, kde jsou nedokonale využívány podnikové zdroje, období silné konkurence nedovoluje ustrnout ve svém vývoji a rozvoji.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Hodnotové řízení podniku

Jaký cíl sleduje Váš podnik?

- maximalizace ročního zisku (výsledku hospodaření) pro akcionáře
- maximalizace udržitelné míry zisku (výsledku hospodaření) pro stakeholdery
- maximalizace tržní ceny akcií
- uspokojování potřeb klíčových zákazníků
- zdokonalování stávajících výrobků a vývoj nových výrobků
- posilování dobrého jména firmy
- odpovědná sociální politika ve vztahu k zaměstnancům
- ochrana životního prostředí
- aplikování společensky odpovědných aktivit

Jakým způsobem určujete požadovanou výnosnost (diskontní míru) projektu/ocenění podniku?

- Na základě výnosu, kterého bychom dosáhli, kdybychom investovali do alternativy se stejným rizikem.
- Orientujeme se podle diskontní sazby centrální banky.
- Na základě propočtu průměrných vážených nákladů kapitálu firmy.
- Jiný způsob – prosím uveďte:

.....

Jakým způsobem odhadujete náklady na vlastní kapitál? Používáte některou z níže uvedených metod?

- Model oceňování kapitálových aktiv (CAPM)
- Stavebnicová metoda (metoda INFA nebo komplexní stavebnicová metoda)
- Průměrná rentabilita
- Odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů cizího kapitálu
- Dividendový model
- Jiná metoda (*prosím uveďte*)

.....

- Žádnou z těchto metod nepoužíváme.

Znáte některou z těchto uvedených metod pro odhad nákladů vlastního kapitálu?

- Model oceňování kapitálových aktiv (CAPM).
- Stavebnicová metoda (metoda INFA nebo komplexní stavebnicová metoda).
- Průměrná rentabilita.
- Odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů cizího kapitálu.
- Dividendový model.
- Arbitrážní cenová teorie (APT).

Děkuji Vám za účast na šetření a Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Získaná data budou použita pouze pro výzkumné aktivity fakulty, nebudou mít jakékoli komerční využití. Budete-li mít zájem o další spolupráci a budou-li Vás zajímat publikované výsledky z tohoto výzkumu, neváhejte se na mě obrátit. Děkuji.

Ing. Veronika Burešová

Mail: buresovv@kfu.zcu.cz

Tel: +420 721 194 726

Příloha C - Výzkumný vzorek dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)

CZ-NACE	Název	Celkem	2016	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
01	Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti	555	1	31	34	40	31	38	32	30	21	24
02	Lesnictví a těžba dřeva	214		7	13	20	24	24	5	4	4	2
03	Rybolov a akvakultura	154	1	2	2	21	21	24	5	2	5	4
05	Těžba a úprava černého a hnědého uhlí	155		10	13	24	11	17	23	28	24	
06	Těžba ropy a zemního plynu	155		10	13	24	11	17	23	28	24	
07	Těžba a úprava rud	155		10	13	24	11	17	23	27	24	
08	Ostatní těžba a dobývání	155		10	13	24	11	17	23	28	23	
09	Podpůrné činnosti při těžbě	155		10	13	24	11	17	23	27	24	
10	Výroba potravinářských výrobků	122	1	18	18	21	13	15	15	25		
11	Výroba nápojů	52	1	10	7	13	9	9	7	13		
12	Výroba tabákových výrobků	22		2	2	2	2	1	1	3	2	3
13	Výroba textilní	22			1	2	5	5	3	10	5	7
14	Výroba oděvu	25			4	5	3	5	4	10	5	4
15	Výroba usní a souvisejících výrobků	23			1	3	3	5	3	14	4	4
16	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku	125		1	11	17	25	22	20	29		
17	Výroba papíru a výrobků z papíru	123		1	2	17	25	22	20	28		
18	Tisk a rozmnožování nahraných nosičů	127		5	8	17	25	22	20	28		
19	Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů	25			1	1	1	1		3	4	10
20	Výroba chemických látek a chemických přípravků	154	1	2	7	5	9	7	18	8	5	14
21	Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	125		2	10	3	4	7	1	13	2	17
22	Výroba pryžových a plastových výrobků	45			5	1	5	3	3	2	1	2
23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	243		15	21	45	25	27	32	39	37	
24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slitvárenství	52				1	4	1		3		4
25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení	71		4	3	2	4	2	1	5		4
26	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	141		13	10	14	15	20	25	43		
27	Výroba elektrických zařízení	143		13	11	14	17	20	25	43		
28	Výroba strojů a zařízení, n.	50			2	2	4	3	3	5	1	3
29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přehledů a návěsů	21		1		1	1		1	2		4
30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	50		2	2	2	2	1	4	2		5
31	Výroba nábytku	123		1	2	17	25	22	20	28		
32	Ostatní zpracovatelský průmysl	122		1	11	17	27	23	20	29		
33	Opravy a instalace strojů a zařízení	52		11	15	4	4	2	2	5		
35	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	243		22	20	39	29	41	38	54		
36	Shromáždění, úprava a rozvod vody	307		17	11	12	20	25	28	47	42	35
37	Činnosti související s odpadními vodami	134		14	11	14	12	20	23	40		
38	Shromáždění, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití	214		14	10	13	12	22	25	43	23	17

Zdroj: Sbirka právních předpisů. Průvodce zákony ČR. 2015. CZ-NACE - Klasifikace ekonomických činností [online]. [cit. 8.2.2015] Dostupné z:

http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZNA CE_S1