



Udržitelná podniková výkonnost

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce: **Klára Třmínková**

Vedoucí práce: Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.





The sustainable corporate performance

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management
Study branch: 6210R015 – Economics and Management of International Trade
Author: **Klára Třmínková**
Supervisor: Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára Třmínková**
Osobní číslo: **E13000545**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**
Název tématu: **Udržitelná podniková výkonnost**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretický úvod do problematiky udržitelné podnikové výkonnosti.
2. Zhodnocení udržitelné výkonnosti konkrétního podniku pomocí vybraných klíčových ukazatelů.
3. Sledování udržitelnosti ve vybraném podniku.
4. Shrnutí a závěrečná doporučení.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

DOČEKALOVÁ, Marie, et al. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. Udržitelné podnikání. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 9788024518336.

NIVEN, Paul R. Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-93900-0.

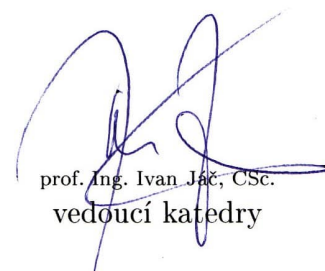
EPSTEIN, Marc J. a Adriana Rejc BUHOVAC. Making sustainability work best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014. ISBN 9781609949952.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihova.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Leibl**
odborník na podnikové finance a rozvoj podnikání
Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 27. 4. 2016

Podpis: Triválková

Anotace

Udržitelná podniková výkonnost

Tato bakalářská práce směřuje svou pozornost k novodobému trendu hodnocení podnikové výkonnosti na základě udržitelnosti. Základní myšlenkou je, že by se podnik neměl soustředit výlučně na maximalizaci ukazatelů pouze z oblasti finanční, nýbrž by měl vzít v potaz i další sféry, které obklopují podnik, jako je sféra environmentální či sociální. Docílením souladu mezi zmíněnými oblastmi se podniku podaří uspokojit potřeby současné bez ohrožení uspokojování potřeb budoucích. Účelem práce je poté zjistit, zda vybraný podnik XY, za pomoci metody Balanced Scorecard vhodně přistupuje k problematice udržitelné podnikové výkonnosti. Závěrem práce analyzuje vybrané klíčové ukazatele z jednotlivých perspektiv této metody a pokouší se odhalit jejich návaznost na udržitelnost.

Klíčová slova

udržitelná podniková výkonnost, pilíře udržitelnosti, Balanced Scorecard, perspektivy podniku, kauzální vztahy, klíčoví ukazatelé výkonnosti

Annotation

The sustainable corporate performance

This bachelor's thesis focuses on modern trend of evaluation of corporate performance based on sustainability. The basic idea is that the company should not only try to achieve maximization of indicators of financial area, but should take others spheres which surround it into consideration (environmental, social spheres). Very important is the harmony among all these areas. Thanks to it, the company is able to satisfy contemporary needs without endangering satisfaction of future needs. The purpose of this work is to find out whether the chosen company XY properly approaches to the issue of sustainable corporate performance thanks to the method Balanced Scorecard. In conclusion, the thesis analyzes selected key indicators from individual perspectives of this method and tries to ascertain their connection and impact on sustainability.

Keywords

sustainable corporate performance, pillars of sustainability, Balanced Scorecard, company's perspectives, causal relationship, key performance indicators

Poděkování

Mé poděkování patří paní Ing. Magdaleně Zbránkové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	8
SEZNAM TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÝ ÚVOD DO PROBLEMATIKY UDRŽITELNÉ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI	12
1.1 VÝKONNOST.....	12
1.2 UDRŽITELNOST PODNIKU	12
1.2.1 Základní principy udržitelnosti.....	13
1.2.3 Vazby mezi oblastmi udržitelné výkonnosti.....	15
1.3 HODNOCENÍ UDRŽITELNÉ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	16
1.3.1 Ukazatelé výkonnosti.....	17
1.3.2 Modely pro měření výkonnosti	17
1.4 BALANCED SCORECARD	18
1.4.1 Perspektivy.....	19
1.4.2 Kauzální vztahy příčiny a důsledku	23
2.1 POSLÁNÍ A VIZE.....	24
2.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – CSR	24
2.3 AUTOMOBILOVÁ DIVIZE.....	25
3 MĚŘENÍ UDRŽITELNÉ VÝKONNOSTI PODNIKU XY A VÝVOJ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ.....	26
3.1.1 <i>Balanced Scorecard a udržitelnost</i>	26
3.1.2 <i>Dílčí cíle perspektiv a jejich sledování pomocí klíčových ukazatelů</i>	28
3.1.3 <i>Vývoj vybraných ukazatelů výkonnosti podniku XY</i>	31
4 ZHODNOCENÍ UDRŽITELNÉ VÝKONNOSTI PODNIKU XY	38
4.1 ÚSPĚŠNOST DOSAŽENÍ VYTYČENÝCH CÍLOVÝCH HODNOT UKAZATELŮ.....	38
4.2 ZHODNOCENÍ VYUŽITÍ METODY BSC	39
5 SHRNUTÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	41
ZÁVĚR.....	44

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Principy udržitelnosti</i>	13
<i>Obr. 2: Pilíře udržitelnosti</i>	14
<i>Obr. 3: Udržitelná podniková výkonnost</i>	15
<i>Obr. 4: Udržitelná podniková výkonnost</i>	17
<i>Obr. 5: Perspektivy BSC</i>	19
<i>Obr. 6: Cíle podniku dle jednotlivých perspektiv</i>	28
<i>Obr. 7: Vazba klíčových ukazatelů na dílčí cíle perspektiv</i>	29
<i>Obr. 8: Vývoj zmetkovitosti výrobků, počet reklamací</i>	33
<i>Obr. 9: Produktivita práce</i>	34
<i>Obr. 10: Náklady na likvidaci zmetků</i>	35
<i>Obr. 11: Vývoj počtu nehod</i>	36

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Očekávaný výsledek k 30. 6. 2015</i>	<i>31</i>
<i>Tab. 2: Vývoj ukazatelů finanční perspektivy 2015.....</i>	<i>31</i>
<i>Tab. 3: Rentabilita tržeb (ROS) - 2015 (%)</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 4: Počet zastávek při dodání v prvním pololetí 2015 - tis. EUR.....</i>	<i>33</i>
<i>Tab. 5: Vývoj ukazatele speciálních dopravních nákladů 2015 (%)</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 6: Vývoj ukazatele energetické účinnosti (kWh) per T€.....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 7: Počet zaměstnanců - FTE, 2015</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 8: Přesčasové hodiny (% z cílových pracovních hodin)</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 9: Úspěšnost dosažení vytyčených cílových hodnot ukazatelů.....</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 10: Pozitivní a negativní stránky využití BSC</i>	<i>42</i>

Seznam zkratek a značek

CG	řízení a správa společnosti (Corporate governance)
CR	reklamace od odběratelů (customer returns)
CSR	společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
ESG	ekonomické, sociální, corporate governance ukazatelé
EVA	ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
FTE	zaměstnanec na plný pracovní úvazek (Full-time equivalent)
IIRC	Mezinárodní rada integrovaného reportingu
kWh	kilowatthodina
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění (Net Operating profit after taxes)
PPM	jedna miliontina celku, počet dílů na jeden milion (parts per million)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	rentabilita tržeb (Return on Sales)
SVA	přidaná hodnota pro vlastníky (Shareholder Value Added)
(U)PV	(udržitelná) podniková výkonnost
WACC	vážené průměrné náklady na kapitál (Weighted Average Cost of Capital)

Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku podnikové výkonnosti z hlediska její udržitelnosti, která v poslední době představuje významné kritérium úspěchu mnoha firem po celém světě a postupně se stává důležitou konkurenční výhodou.

Většina autorů publikací zabývajících se tímto tématem považuje za „základní stavební kámen“ výkonnosti z pohledu udržitelnosti tzv. společenskou odpovědnost firem. Nutné je však uvědomit si existenci celé řady dalších nástrojů a metod, díky nimž může podnik v současné době efektivně směřovat ke své udržitelnosti.

Cílem práce je tedy prostřednictvím analýzy systému Balanced Scorecard vybraného závodu podniku XY prokázat, že i tato metoda může být vhodná pro měření udržitelné podnikové výkonnosti.

Práce je rozdělena do několika částí, z nichž první se zaměřuje zejména na teoretické přiblížení dané problematiky a vysvětlení základních pojmů udržitelné výkonnosti. Navazující kapitoly poté zachycují analýzu podnikové výkonnosti z hlediska její udržitelnosti u konkrétního závodu podniku XY, který si k tomuto účelu zvolil právě systém Balanced Scorecard. Práce se tedy snaží nejen poodhalit provázanost a společné rysy této metody s udržitelností, ale také na základě rozboru jednotlivých perspektiv této metody, dílčích cílů a jejich ukazatelů zhodnotit a posoudit, jak se závodu daří zmíněné udržitelné výkonnosti dosahovat.

Při zpracování tématu bylo využito několik specifických metod. Jednou z nich je explanace, snaha o vysvětlení daného problému a propojení zjištěných faktů do souvislostí. Posléze analýza a měření hodnot klíčových ukazatelů zachycených v modelu Balanced Scorecard, které byly následně komparovány s očekáváním ze strany podniku. A nakonec byla v práci zachycena i modelace dílčích cílů jednotlivých perspektiv, které podnik obklopují.

1 Teoretický úvod do problematiky udržitelné podnikové výkonnosti

První část této práce by měla přispět k hlubšímu proniknutí k jádru problematiky udržitelné podnikové výkonnosti.

1.1 Výkonnost

Tato kapitola je věnována zejména definování a správnému porozumění významu výkonnosti na úrovni podniků. Zabývá se různými přístupy jejího definování a základními dimenzemi, ze kterých se skládá.

Pojem výkonnost se stal nedílnou součástí slovníku člověka a to nezávisle na tom, jakou má úroveň vzdělání či v jaké odborné oblasti působí. Každodenně ho zmiňuje v souvislosti s různými oblastmi života jako je sport, lidské tělo, fyzika či ekonomie. Obecně lze výkonnost definovat hned několika způsoby. Dle Nenadála (2001) jako míru výsledků, kterých dosáhli jednotlivci, skupiny, organizace a její procesy. Poté také jako způsob, kterým námi sledovaný subjekt vykonává specifickou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti (Wagner, 2009, s. 17). Předpokladem samozřejmě je, že se jedná o činnost konstruktivní, která má za cíl něco nového vytvořit. V každém případě je výkonnost chápána jako cesta směřující k úspěchu a dosažení něčeho prospěchu.

Z hlediska podniku pak výkonnost též představuje propracovaný systém měření nejrůznějších ukazatelů, které blíže vypovídají o efektivitě jednotlivých činností firmy. Při definování podnikové výkonnosti (dále jen PV) je nezbytné zmínit i její dvě velmi podstatné dimenze – „*do the right things, do the things right.*“ (Wagner, 2009, s. 18). Zjednodušeně řečeno dělat jen ty správné věci, které budou pro firmu efektivní a tyto věci navíc dělat správným způsobem, tedy účinně.

1.2 Udržitelnost podniku

Udržitelnost (sustainability) v posledních letech představuje jeden z klíčových faktorů úspěchu. Jedná se zejména o přístup v řízení podniku s cílem vytvářet dlouhodobé hodnoty pro majitele i akcionáře. Udržitelnost lze definovat jako neustálý rozvoj hospodářské

činnosti, který uspokojuje potřeby, které má firma v současnosti bez toho, aby ohrozil uspokojování potřeb v budoucnosti. (Dočekalová et al., 2013, s. 1)

1.2.1 Základní principy udržitelnosti

Podstatou udržitelnosti jsou tři základní pilíře, o kterých se bude hovořit v následující podkapitole. Nyní je však důležité ujasnit si, co konkrétně pojem udržitelnost zahrnuje. Pro lepší porozumění ho lze rozložit do devíti základních principů (viz obrázek č. 1). Tyto principy umožňují nejen lépe pochopit pojem udržitelnost, nýbrž je management firmy může zahrnout do svých každodenních rozhodovacích procesů. Přičemž je lze průběžně pozorovat a kvantifikovat (Epstein et al., 2014).

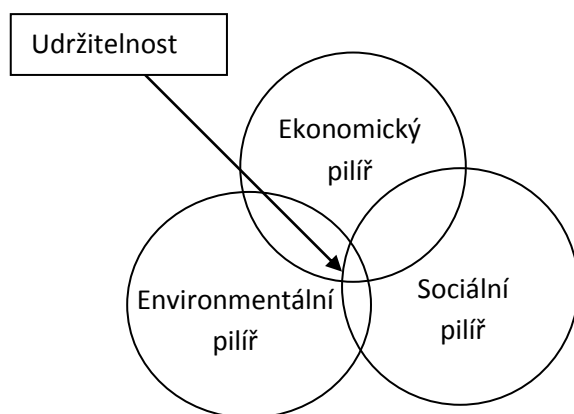
Etika	<ul style="list-style-type: none"> • udržování etických standardů při jednání se stakeholdery
Řízení firmy	<ul style="list-style-type: none"> • šetrné nakládání s firemními zdroji
Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> • rozhodnutí na základě včasných informací
Obchodní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> • důraz na fair-trade obchodní praktiky
Finanční návratnost/zisky	<ul style="list-style-type: none"> • snaha o návratnost investic, ochrana majetku firmy
Důraz na komunity	<ul style="list-style-type: none"> • podpora vzájemně prospěšného vztahu firmy se všemi jejími členy s důrazem na zdravotní standardy, vzdělávání apod.
Hodnota produktů/slужeb	<ul style="list-style-type: none"> • snaha o co největší úroveň poskytovaných služeb/výrobků
Pracovní postupy	<ul style="list-style-type: none"> • podpora profesního a osobního růstu zaměstnanců
Ochrana životního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • snaha o šetrné nakládání s přírodními zdroji

Obr. 1: Principy udržitelnosti (vlastní zpracování dle Epstein et al., 2014, s. 22)

1.2.2 Pilíře udržitelné výkonnosti

Uspokojování již zmíněných současných potřeb spočívá v tom, že díky finančním prostředkům, jimiž podnik v této chvíli disponuje, naplní nynější sociální potřeby a zároveň bude respektovat veškeré limity environmentálního prostředí, jimiž je omezen. Celá udržitelnost stojí na třech pilířích, které by měli být rovnováže. Na obrázku č. 2 lze vidět, že pokud bude podnik dosahovat skvělých ekonomických výsledků, docílí stabilního ekonomického růstu, přičemž bude brát v potaz i ochranu životního prostředí a šetrné

nakládání s přírodními zdroji a to vše v souladu s dobrými pracovními podmínkami, nízkou fluktuací zaměstnanců a při respektování potřeb všech, tak se dostane do rovnovážného bodu, který se nachází v průniku ekonomické, environmentální a sociální sféry, čímž splní základní podmínku udržitelnosti (Dočekalová et al., 2013, s. 13,14).



Obr. 2: Pilíře udržitelnosti (vlastní zpracování dle Kocmanové et al., 2013, s. 13)

Výše zmíněné pilíře lze také chápat jako trojí odpovědnost podniků, která má vliv na dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnost. Jedná se o odpovědnost vůči trhu (ekonomický pilíř), vůči pracovníkům (sociální) a vůči životnímu prostředí (environmentální). Znamená to, že firma přistupuje zcela dobrovolně na samoregulaci, jež přesahuje běžný rámec zákonné úpravy. Základní podmínkou však zůstává dosažení souladu mezi všemi pilíři, tedy aby odpovědné chování firem stálo na pevném ekonomickém základě. Firma si nemůže dovolit charitu na úkor jejich ekonomických výsledků. Snahou je tedy pomocí tvorby hodnoty společenské, vytvářet i hodnotu ekonomickou, díky čemuž si lze uvědomit, že dosažení harmonie mezi pilířem ekonomickým a ostatními je možné (Zadražilová, 2011).

Jak již bylo zmíněno, udržitelnost podniku stojí na třech základních pilířích. Aby však udržitelná PV byla kompletní, musí se k těmto pilířům přidat ještě tzv. CG – Corporate Governance, aby bylo docíleno rovnováhy v absolutně všech sférách, které podnik obklopují (viz obrázek č. 3).

Ekonomická oblast - veškeré finanční prostředky, kterými podnik disponuje, vyjadřují pouze to, kolik toho daný podnik vlastní. Na rozdíl od toho výkonnost udává schopnost, jakou může firma toto vlastnictví rozmnožovat. Environmentální oblast - neustále shromažďuje informace a pomocí vybraných ukazatelů sleduje dopady, jaké má její výroba

či poskytování služeb na životní prostředí. Sociální oblast – zaměřena na široké spektrum zainteresovaných jedinců, kteří mají s firmou co dočinění. Corporate governance - na jedné straně se jedná o propracovaný systém, jakým je společnost vedena a řízena a na druhé straně se jedná o způsob, jakým jsou vedoucí pracovníci zodpovědní za vedení a výkonnost organizace (Dočekalová et al., 2013, s. 50).



Obr. 3: Udržitelná podniková výkonnost (vlastní zpracování dle Kocmanové et al., 2013, s. 27)

1.2.3 Vazby mezi oblastmi udržitelné výkonnosti

Mezi jednotlivými sférami (viz obr. č. 3, str. 17) existují společné vazby, které je navzájem propojují. Jako příklad je možno uvést provázanost environmentální a ekonomické sféry. V situaci, kdy podnik investuje do inovací, které povedou ke snížení vzniku odpadu z výroby, snížení emisí ..., dosáhne nejen snížení nákladů na příslušnou likvidaci těchto odpadů, ale přispěje tím také k ochraně životního prostředí. (Dočekalová et al., 2013, s. 28)

Další vazba propojuje sociální a ekonomickou oblast. V oblasti sociální se pak konkrétně hovoří o tzv. Corporate Social Responsibility (CSR) neboli společenské

odpovědnosti firem. Není možné, aby firma dbala pouze maximalizace zisku bez ohledu na společnost, která je zejména zastupovaná zákazníky, kteří jsou hlavním zdrojem onoho zisku. Podaří-li se tedy organizaci skloubit dohromady jádro podnikání se společensky odpovědnými aktivitami, pak tím přemění CSR na svou konkurenční výhodu, jež zvýší nejen výkonnost, ale též konkurenceschopnost firmy. (Mádlová, 2012, s. 1)

V neposlední řadě má svůj význam zmínit i spojitost corporate governance (CG) a ekonomické sféry. Zde se jedná o vliv, který má způsob správy a řízení společnosti na ekonomický prospěch organizace. Bohužel se tento vliv těžko empiricky prokazuje, ale bez jakýchkoli pochybností je zřejmé, že pokud je podnik ve správných rukách a pod správným vedením, kde ve valné většině nedochází k problémům, jako jsou firemní podvody či zneužívání vedoucí pozice, pak je také tento podnik na cestě k udržitelné PV (Milstein, 2010).

Závěrem je tedy ještě nutné shrnout základní myšlenku udržitelnosti, z níž práce vychází. Udržitelnost tedy představuje neustálý rozvoj hospodářské činnosti, který podniku umožňuje uspokojovat současné potřeby bez ohrožení uspokojování potřeb budoucích. Základním předpokladem tohoto rozvoje je rovnováha mezi třemi pilíři (ekonomickým, sociálním, environmentálním), na kterých udržitelnost stojí a které jsou mezi sebou vzájemně provázány a ovlivňovány.

1.3 Hodnocení udržitelné podnikové výkonnosti

Konkurenční výhoda představuje způsob, díky němuž může firma na světových trzích uspět, dokáže-li ji správně využít. A právě jednou z těchto výhod se začíná stávat i orientace managementu firmy na udržitelnou výkonnost.

U podniku je nejen důležitá rychlá a pružná reakce na změnu tržního prostředí, ale také pravidelné vyhodnocování a měření jeho výkonnosti. Díky výsledkům, které pomocí měření získá, může přijmout nová opatření, která mu dopomohou zvýšit PV, zajistit její udržitelnost a posílit tak svou konkurenční výhodu. Podnik, jehož vizí je udržitelnost, si na základě příslušné strategie stanoví dlouhodobé cíle, kterých by chtěl v zájmu dosažení udržitelnosti docílit. Otázkou však zůstává jakým způsobem si dané cíle zvolit, jakými postupy jich nejspíše dosáhnout či jak změřit jejich úspěšnost. (Wagner, 2009)

1.3.1 Ukazatelé výkonnosti

V rámci podniku je zapotřebí sledovat zvlášť výkonnost ekonomickou, environmentální, sociální a tzv. Corporate Governance (dále jen CG). Každá výkonnost se měří pomocí specifických ukazatelů, které jsou pro ni charakteristické. V podstatě je lze rozčlenit na finanční a nefinanční. Nefinanční jsou častokrát označovány zkratkou ESG, neboli Environmental, Social and Corporate Governance ukazatelé. Nejdůležitější je však **účelnost**, jelikož ukazatelů je celá řada a bylo by neefektivní zabývat se všemi. Z tohoto důvodu je třeba vybrat jen ty zásadní, tzv. klíčové ukazatele výkonnosti. Spojení výše zmíněných ESG ukazatelů s ekonomickými pak vypovídá o dlouhodobě udržitelné výkonnosti. Viz schéma na obrázku č. 4. (Dočekalová et al., 2013, s. 4, 29)



Obr. 4: Udržitelná podniková výkonnost (vlastní zpracování)

1.3.2 Modely pro měření výkonnosti

Modely pro zjišťování jednotlivých ukazatelů výkonnosti se člení na dvě základní skupiny. První z nich se zaměřuje na sebehodnocení podniku a odhalování jeho slabých stránek (model excellence EFQM) či na srovnání s konkurencí (benchmarking). Oproti tomu skupina druhá se orientuje na ukazatele nefinanční s cílem zdokonalit podnikové procesy (výkonnostní pyramida, Balanced Scorecard). (Dočekalová et al., 2013, s. 67).

Model Excellence EFQM - Tento model se používá k odhalení silných i slabých stránek podniku, na kterých by se mělo více zapracovat, aby se firma co nejvíce přiblížila naplnění své vize potažmo poslání. Model se zabývá analýzou čtyř výsledkových oblastí podle jednotlivých zainteresovaných skupin – Business, Customer, People, Society. V grafickém vyjádření se ve své podstatě jedná o diagram příčin a důsledků, jenž odhalí co je nutné pro dosažení žádaných výsledků. (European Foundation for Quality Management, 2015)

Benchmarking je založen na principu porovnávání výrobku, služby nebo procesu s konkurenční firmou. Zprv se vybere příslušný výrobek, služba nebo proces, u kterého se dále zvažuje způsob porovnání, tedy pomocí kterých indikátorů se bude hodnotit. Dále už stačí vybrat jen firmu, se kterou bude výrobek, služba nebo proces srovnáván. Posléze na základě sesbíraných a vyhodnocených dat a informací se stanoví možné příležitosti pro zlepšení, které se podnik snaží co nejlépe implementovat (Rigby, 2015, s. 14). Poté se pro měření výkonnosti využívá mnoho dalších metod jako je například model **Six Sigma** – vycházející zejména z různých měření a statistik, zabývající se identifikací a eliminací příčin pochybení ve výrobních procesech. Jednou z možností je i výkonnostní hranol – grafické znázornění geometrického tělesa, hranolu, jehož každá hrana znázorňuje jednotlivé úhly pohledu, ze kterých je podnik měřen...

Všechny výše zmíněné modely představují modernější přístupy k řešení otázky výkonnosti podniku, které jsou v současné době upřednostňovány před těmi klasickými. Za klasický přístup je považována pouhá **finanční analýza** na základě rozboru účetních výkazů či výpočtů různých finančních ukazatelů jako je EVA – ekonomická přidaná hodnota, ROE – rentabilita vlastního kapitálu nebo SVA – přidaná hodnota pro akcionáře. Nevýhodou klasického přístupu zůstává opomíjení ukazatelů nefinančních, které vypovídají o mnoha dalších oblastech, které podnik obklopují, a které bezesporu významně ovlivňují jeho výkonnost. (Niven, 2002, s. 6-8)

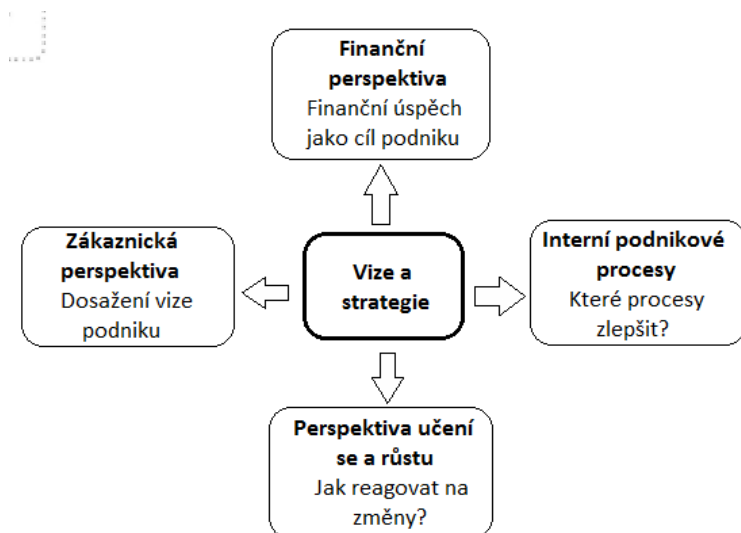
1.4 Balanced Scorecard

Kapitola s názvem Balanced Scorecard (BSC) obsahuje stručný teoretický průřez modelem, určeným zejména pro měření PV.

Balanced Scorecard lze definovat jako velmi promyšlený systém, který je tvořen celou řadou prvků, jejichž optimální kombinací vzniká silný jednotný celek, díky němuž může podnik převést svou vizi, poslání a strategii do jednotlivých cílů a příslušných metrik takovým způsobem, aby na základě vztahu příčina-důsledek obsáhly všechny sféry podniku. Mezi čtyři základní elementy, ze kterých systém vychází, řadíme záměr (objective), cíl (target), výkonnostní měřítko (performance measures) a strategickou iniciativu (strategic initiative). (Niven, 2014)

1.4.1 Perspektivy

System Balanced Scorecard je tvořen čtyřmi základními perspektivami, které lze vidět na obrázku č. 5.



Obr. 5: Perspektivy BSC (vlastní zpracování dle Kocmanové et al., 2013, s. 68)

Finanční perspektiva je jednoznačně velmi důležitou součástí měření výkonnosti podniku, která odráží ekonomické důsledky realizovaných rozhodnutí firmy. Cíle všech ostatních perspektiv by měly být provázány takovým způsobem, aby společně směřovaly ke středu pomyslného „terče“, k dosažení cílů této perspektivy. Dochází zde ke sledování způsobu, jakým jsou uspokojovány potřeby zákazníků, které by se měly v konečné fázi odrazit v zhodnocení prostředků, které byly do podniku vloženy. Klíčovým cílem této perspektivy je nejčastěji EVA – ekonomická přidaná hodnota, ale může jím být i například provozní zisk, ROE a další. (Pavelková et al., 2012, s. 195) Ukazatel EVA je založen na ekonomickém zisku, který je odlišný od účetního, jelikož náklady na vlastní kapitál mají povahu oportunitních nákladů, které nejsou v účetnictví zohledněny. Jeho výpočet je prováděn dle vzorce č. 1.1. Je-li EVA větší než nula pak roste bohatství vlastníků, podnik zhodnocuje kapitál mnohem více, než činí jeho náklady. (Zikmund, 2011)

$$EVA = NOPAT - (WACC * \emptyset \text{ vložený kapitál}) \quad (1.1)$$

WACC ve vzorci představuje tzv. vážený průměr nákladů na kapitál. NOPAT pak představuje čistý provozní zisk po zdanění.

Důležitým ukazatelem jsou také tržby (Total Plant Sales) a ukazatel rentability tržeb (dále jen ROS – Return on Sales). Tržby jsou definovány jako prostý součin objemu prodeje v naturálních jednotkách a prodejní ceny. Vyjadřují peněžní částku získanou prodejem zboží. Na rozdíl od toho ROS udává, kolik korun čistého zisku, připadá na korunu tržeb. Vyjadřuje tedy podíl ziskové přírážky (marže) na celkových tržbách. Hodnota ROS se mění dle odvětví a pohybuje se v rozmezí od cca 2 % – cca 50 %. Platí, že velkoobratové obchody mají relativně nízký ROS oproti kapitálově zaměřeným podnikům. K výpočtu ROE se využívá vzorec č. 1.2. (Zikmund, 2010)

$$ROS = \frac{EBIT \text{ (Earnings before Interest and Taxes)}}{\text{Tržby (Total Plant Sales)}} * 100 \quad (1.2)$$

Podnik by si nejprve měl na základě své strategie stanovit dlouhodobé cíle ve finanční perspektivě. Teprve od těchto cílů by se poté měly odvíjet jednotlivé dílčí akce v rámci ostatních perspektiv, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti. V pomyslném žebříčku všech perspektiv by tedy tato stála na samém vrcholku. (Kaplan et al., 2007, s. 48).

Druhá z perspektiv je označována jako **zákaznická**. Díky ní by si podnik měl odpovědět na otázky – Kdo jsou jeho cíloví zákazníci?, Co od něj očekávají? Jaká je hodnota, kterou jim může nabídnout? Základem této perspektivy je dle Pavelkové et al. (2012) práce s trhem s uspokojováním zákazníků. Jelikož pouze spokojení zákazníci budou loajálnější, přitáhnou nové potenciální zákazníky, čímž se zvýší podíl firmy na trhu a zisky. Což také samozřejmě vede k návaznosti na již zmíněné finanční cíle. Největší chybou při hledání odpovědi na první z otázek je, že se podniky pokoušejí být pro každého vším, čímž často končí, jelikož se stanou ničím pro všechny. Na rozdíl od toho zjistit, co od firmy zákazníci očekávají, je v podstatě velmi jednoduché. V dnešní době plné sociálních sítí apod. je možno během okamžiku odhalit klientovy přání a potřeby. Největší výzvou však zůstává uvědomit si přidanou hodnotu, kterou firma může spotřebitelům nabídnout (Niven, 2014). Z hlediska této oblasti je důležitým ukazatelem zmetkovitosti a počtu reklamací od zákazníka – Customer returns, který je udáván v jednotkách PPM (parts per milion). Vyjadřuje množství reklamovaných součástek

(z technických důvodů) zákazníky ve vztahu k celkovému množství doručených dílů za měsíc. K výpočtu se využívá vzorec č. 1.3.

$$CR = \frac{\text{počet reklamovaných součástek zákazník/měsíc}}{\text{celkový počet dodáných součástek/měsíc}} * 1 \text{ mil.} \quad (1.3)$$

Zmínit lze též ukazatel počtu zastávek při dodání produkce zákazníkovi (Number of line stops to customer), který vyjadřuje množství zastávek či zajižděk během přepravy produkce z podniku k cílovému klientovi.

Perspektiva interních procesů – dle Pavelkové et al., (2012), podnikové procesy je zapotřebí neustále koordinovat a řídit takovým způsobem, aby jejich konečný výsledek byl uspokojující pro naše zákazníky a zároveň bylo docíleno co nejlepšího poměru vstupu k výstupu – uskutečňovat tyto procesy co nejchopodárněji s co nejnižšími náklady. Obecně lze interní procesy rozlišit na inovační a provozní, k nimž řadíme i poprodejní servis. Každý podnik by se měl cíleně zaměřovat na „zdokonalování“ těch procesů, které jsou pro něj klíčové.

V rámci této perspektivy jsou za podstatné ukazatele vnímány, produktivita práce, náklady na likvidaci zmetkovité výroby a ukazatel speciálních dopravních nákladů. Produktivita práce je měřena za pomoci poměru *přidané hodnoty k počtu odpracovaných hodin* (*Added value/ hours works*), viz vzorec č. 1.4.

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{realizovaná pracovní doba}} * 100 \quad (1.4)$$

Poté náklady na likvidaci zmetkovité výroby, které jsou udávány v procentech a vycházejí z objemu prodeje a jsou vypočítány dle vzorce č. 1.5.

$$\begin{aligned} & \text{Ukazatel nákladů na likvidaci} \\ & = \frac{\text{náklady na šrotovné (absolutní hodnota)}}{\text{celkový objem prodeje divize (čistý)}} * 100 \end{aligned} \quad (1.5)$$

Speciální dopravní náklady pokrývající neočekávanou, ale nutnou dopravu součástek a dílů z/do firmy či k zákazníkovi, aby nehrozilo zastavení výrobních linek. Výpočet prováděn dle vzorce č. 1.6.

Ukazatel speciálních dopravních nákladů (%)

$$= \frac{\text{speciální dopravní náklady}}{\text{objem prodeje}} * 100 \quad (1.6)$$

Perspektiva učení se a růstu – tato oblast představuje jakousi cestu, po které je možné dojít k cílům, které byly stanoveny v perspektivách předchozích. Podnik, který chce být v dlouhodobém horizontu úspěšný, musí investovat do rozvoje svých lidí, systémů a procedur. Z tohoto důvodu se v této perspektivě rozlišují tři podoblasti – zaměstnanci, informační procesy a delegování pravomocí. Investice podniku by měly cíleně směřovat jednak k rozvoji potenciálu zaměstnanců (například v podobě školení, týmové práce) či k nákupu a vývoji informačních systémů, které umožňují urychlovat podnikové procesy. (Niven, 2014)

V této perspektivě lze jako klíčové ukazatele označit indikátory počtu oznámených nehod, ukazatele spotřeby energie, počet zaměstnanců na plný pracovní úvazek a množství přesčasových hodin.

Indikátor spotřeby energie v sobě zahrnuje spotřebu elektrické energie a zemního plynu vztahující se k výkonu výroby. Výpočet je prováděn dle vzorce č. 1.7.

Ukazatel energetické účinnosti

$$= \frac{\text{spotřeba elektrické energie nebo zemního plynu (kWh)}}{\text{přidaná hodnota (T€)}} \quad (1.7)$$

Ukazatel přesčasových hodin je pak udáván jako procento z celkového počtu předpokládaných, cílených pracovních hodin, viz vzorec č. 1.8.

$$\text{Ukazatel přesčasových hodin} = \frac{\text{množství přesčasových hodin}}{\text{cílené pracovní hodiny}} * 100 \quad (1.8)$$

Již v předchozí kapitole bylo navíc zmíněno, že udržitelná podniková výkonnost zahrnuje také ukazatele environmentální a sociální. **Otázkou zůstává, jakým způsobem je lze promítnout do metody BSC.** Dle Figge et al. (2002) existují tři možnosti jak tyto indikátory do BSC integrovat.

1. Začlenění do již zmíněných čtyř základních perspektiv
2. Rozšíření stávajícího systému BSC o další perspektivu environmentální, sociální
3. Formulace, vytvoření nového samostatného scorecardu zaměřeného na environmentální, sociální oblast

1.4.2 Kauzální vztahy příčiny a důsledku

Cíle každé perspektivy by měly být navázány na další cíle dílčí, až by důsledkem naplnění těchto jednotlivých záměrů mělo být dosažení cíle hlavního, stanoveného ve finanční perspektivě. Toto pravidlo lze demonstrovat na příkladu. Cílem firmy jsou vyšší zisky. Předpokládáme, že jich lze dosáhnout skrze loajální zákazníky. Jak ale zvýšit jejich loajalitu? Zapracovat na zkvalitnění a zrychlení interních procesů (rychlejší dodávky apod.). K tomuto kroku je ovšem nutné investovat do přeškolení a výuky zaměstnanců, kteří mají dané procesy na starosti. Díky tomuto příkladu je vidět, jak důsledek vyplývající z jedné perspektivy se stane příčinou v perspektivě jiné. (Niven, 2014)

2 Představení společnosti

Tato kapitola obsahuje krátké seznámení s vybranou mezinárodní společností, jejíž závod v rámci automobilové divize je poté v práci analyzován z hlediska udržitelné výkonnosti. Z důvodu ochrany citlivých údajů a utajení dat si společnost nepřeje být jmenovaná. V práci je tedy využit univerzální název společnosti XY.

2.1 Poslání a vize

Společnost XY má v současnosti své zastoupení ve více jak 20 zemích světa. Již řadu let působí v oblasti strojírenského a automobilového průmyslu, který neustále vyžaduje orientaci na inovace a technologický pokrok. Posláním firmy je stát se preferovaným obchodním partnerem pro zákazníky po celém světě. Svě jméno si buduje na vysokých technických/technologických znalostech, vysoké kvalitě výrobků a zájmu o zákazníky.

Vizi společnosti je poté „udržitelný úspěch“ spočívající v dosažení udržitelného a dlouhodobého ekonomického úspěchu. Což také představuje jakýsi standard, jímž je měřena či posuzována kvalita jejich práce.

2.2 Corporate Social Responsibility – CSR

Společnost se zaměřuje též na společenskou odpovědnost, kterou vypracovala ve třech, pro ni hlavních oblastech – management kvality, životní prostředí, zdraví a bezpečnost. V rámci řízení jakosti jsou pro firmu mezinárodní standardy kvality, licence, akreditace či certifikáty podle normy ISO / TS 16949 samozřejmostí, která má zákazníkům zaručit jednotný standart kvality výrobků po celém světě.

Dále se firma snaží přispět k udržitelné budoucnosti životního prostředí, jehož ochranu integrovala jako součást do firemních cílů. Je zde zavedený systém environmentálního managementu, který je pravidelně certifikován dle DIN EN ISO 14001. Společnost se neustále snaží udržovat veškerá organizační a technická opatření v souladu s nejnovějšími nařízeními a předpisy. Je zde snaha o moderní hospodaření s energiemi, především s odpadním teplem, jehož využití pomáhá k dosažení ekologických i ekonomických cílů. Mezi další aktivity, které tvoří součást environmentální politiky, jsou například efektivní využití zbytkových výrobních materiálů, snižování hluchnosti

výrobních strojů, minimalizace emisí poškozujících ozonovou vrstvu nebo snižování nákladů na elektrickou energii a plyn.

Poslední oblastí CSR, které se společnost plně věnuje je prevence a udržitelnost ochrany při práci a ochrany zdraví. Výdaje vynaložené do této sféry jsou firmou správně vnímány jako investice do dlouhodobé výkonnosti, které pomáhají udržet pracovní sílu. Firma se zaměřuje zejména na identifikaci možných příčin nehod a úrazů na pracovišti, na prevenci pracovních úrazů spočívající v pravidelných školeních, dále na organizování četných kampaní podporujících preventivní zdravotní prohlídky, či na vytváření speciálních programů pomáhajících zaměstnancům k návratu do zaměstnání po delší nemoci.

2.3 Automobilová divize

Vizí této divize společnosti XY je co největší bezpečnost ve všech třídách vozidel, snížení emisí na minimum a efektivita vynaložených nákladů. Cílem je nalezení optimálního řešení ve všech zmíněných aspektech a to vše v souladu s očekáváním ze strany zákazníků. Jednotka se tedy specializuje na řízení inovací a testování či zavádění nových procesů a výrobků.

Společnost spolupracuje s předními světovými výrobci automobilů. A právě tato divize se stará o jejich spokojenost. Zajišťuje výrobu, prodej, komunikaci s klienty apod.

Úspěch je založen zejména na individuálním přístupu ke klientovi, kdy firma nabízí řešení pro každého zákazníka „na klíč“, dále na schopnosti neustále vyvíjet inovativní produkty, kterými nedisponuje konkurence či nabídkou tzv. full-servisu, kdy se zákazník nemusí téměř o nic starat.

Produktové portfolio je široké. Zahrnuje celou škálu součástí a komponentů, které jsou nutné pro výrobu aut. Jako příklad je možno uvést podvozky, motory, moduly či výfukové systémy. Dále na základě inovací a výzkumu společnost vyrábí komponenty vyztužené uhlíkovými vlákny či nabízí nebývale odlehčené konstrukce pro automobily.

3 Měření udržitelné výkonnosti podniku XY a vývoj klíčových ukazatelů

Následující kapitoly zachycují metodu BSC, kterou v současnosti podnik využívá pro měření své výkonnosti všech svých závodů v rámci všech divizí. Pozornost je také zaměřena na provázání této metody s udržitelností. Sledovaným obdobím, kterému se práce věnuje, je první pololetí 2015. Tedy zatím poslední období, ke kterému byl Balanced Scorecard firmou sestaven. Dále je zde snaha zachytit definované cíle, které si závod divize podniku XY stanovil v jednotlivých perspektivách BSC a poté zhodnotit jejich naplnění, tedy zda bylo dosaženo cílové hodnoty vybraných stěžejních ukazatelů k 30. 6. 2015.

3.1 Metoda měření výkonnosti podniku XY

Jako hlavní metodu pro sledování své výkonnosti firma používá systém Balanced Scorecard, pomocí kterého sleduje zvolené a pro ni klíčové ukazatele ve čtyřech hlavních oblastech – finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Pro každý ukazatel si management stanovil také cíl, kterého by se měl držet a kterého by chtěl při hodnocení prvního pololetí roku 2015 dosáhnout. Úroveň stanoveného cíle je vždy každým rokem o něco vyšší, což by mělo vést k neustálé snaze o udržitelný rozvoj podniku.

3.1.1 Balanced Scorecard a udržitelnost

Velice podstatné je zde uvědomění si návaznosti zvoleného systému BSC na udržitelnost podniku. Základní definice udržitelnosti byla formulována jako neustálý rozvoj hospodářské činnosti, který **uspokojuje současné potřeby podniku a současně nebrání uspokojování potřeb budoucích**. Tato podmínka se odráží i v BSC závodu podniku XY, který doplnil základní finanční ukazatele jako je EVA, ROS atd. o další nefinanční v rámci jednotlivých perspektiv jako je nehodovost, spotřeba energie, produktivita práce, náklady na likvidaci apod. Ukazatelé jsou sledováni měsíčně a je provedeno jejich vyhodnocení vzhledem k plánovaným hodnotám. Tento přístup je v souladu s koncepcí udržitelného podnikání, jelikož umožňuje hodnocení uspokojení současných potřeb podniku. Po případě z tohoto systému vedení vidí, jak se musí zlepšit

úroveň a kvalita interních procesů, lidských zdrojů a práce, aby se zlepšily i výsledky vykazovaných ukazatelů a tím bylo možné v budoucnu výkonnost dále zvyšovat.

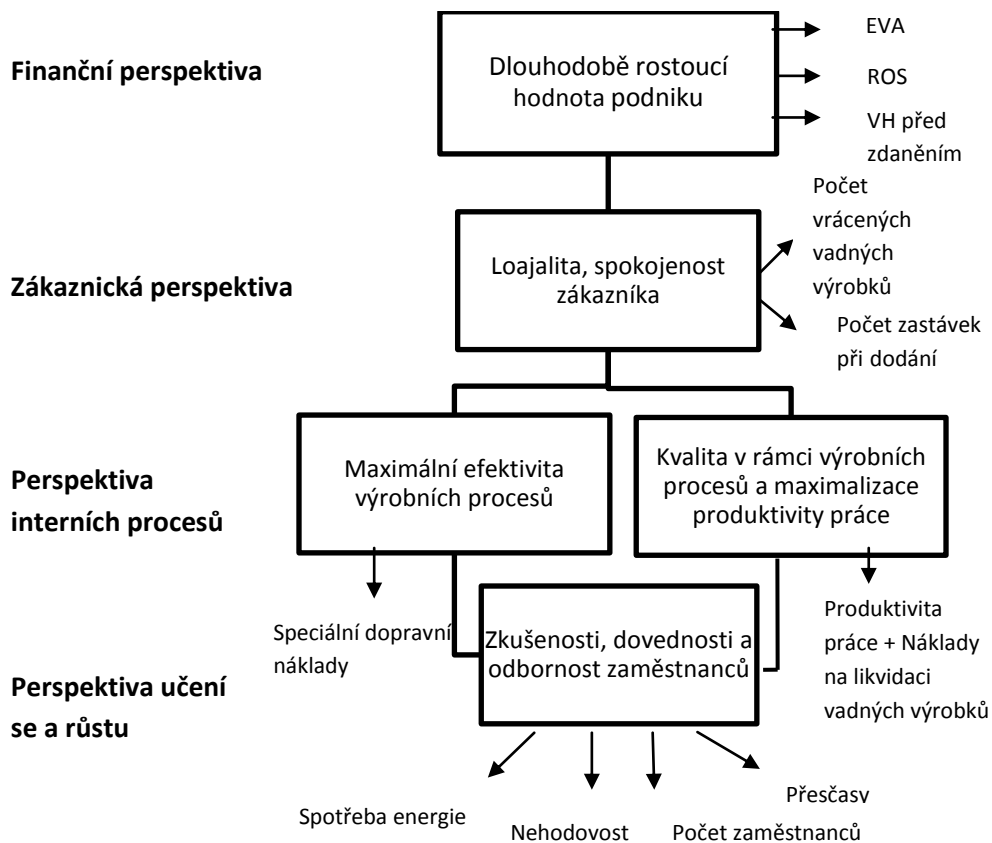
Jedním z dalších kritérií udržitelnosti je **řízení s cílem vytvářet dlouhodobé hodnoty pro majitele a akcionáře**. Samotná tato podmínka se odráží v hlavním strategickém cíli závodu, kterým je dosažení jeho dlouhodobé rostoucí hodnoty. Uvedeného stěžejního cíle se firma pokouší dosáhnout skrze jeho rozložení na dílčí cíle jednotlivých perspektiv BSC, které jsou vzájemně provázány.

Nelze též opomenout **základní pilíře, na kterých je celá udržitelnost založena**. Jedná se o pilíř ekonomický, sociální a environmentální. Všechny tři jsou navzájem propojeny a vystaveny na základě příčinných vztahů. Nejinak je tomu i u metody BSC podniku XY, ve které jsou pilíře přeměněny na jednotlivé perspektivy o obdobném obsahu, které jsou rovněž vystaveny na základě kauzálních vztahů. Aby podnik dosáhl svého hlavního strategického cíle – dlouhodobě rostoucí hodnoty podniku, musí se snažit o naplnění cílů dílčích perspektiv jako jsou zkušenosti zaměstnanců, loajalita zákazníků či efektivita a kvalita procesů.

A posledním důležitým kritériem udržitelnosti je **dělat správné věci – ty, které budou efektivní, správným způsobem – účinně**. I tento požadavek metoda BSC zmíněného závodu splňuje. Jak již bylo uvedeno, hlavní cíl podnik rozdělil jen na několik málo dílčích cílů, které jsou pro dosažení hlavního cíle z pohledu top managementu opravdu stěžejní a jejichž sledování je efektivní. Naplnění cílů se měří pouze vybranými ukazateli, tedy účinně. Podrobnější analýza je patrná z nadcházejícího obrázku č. 6 v podkapitole 3.1.2.

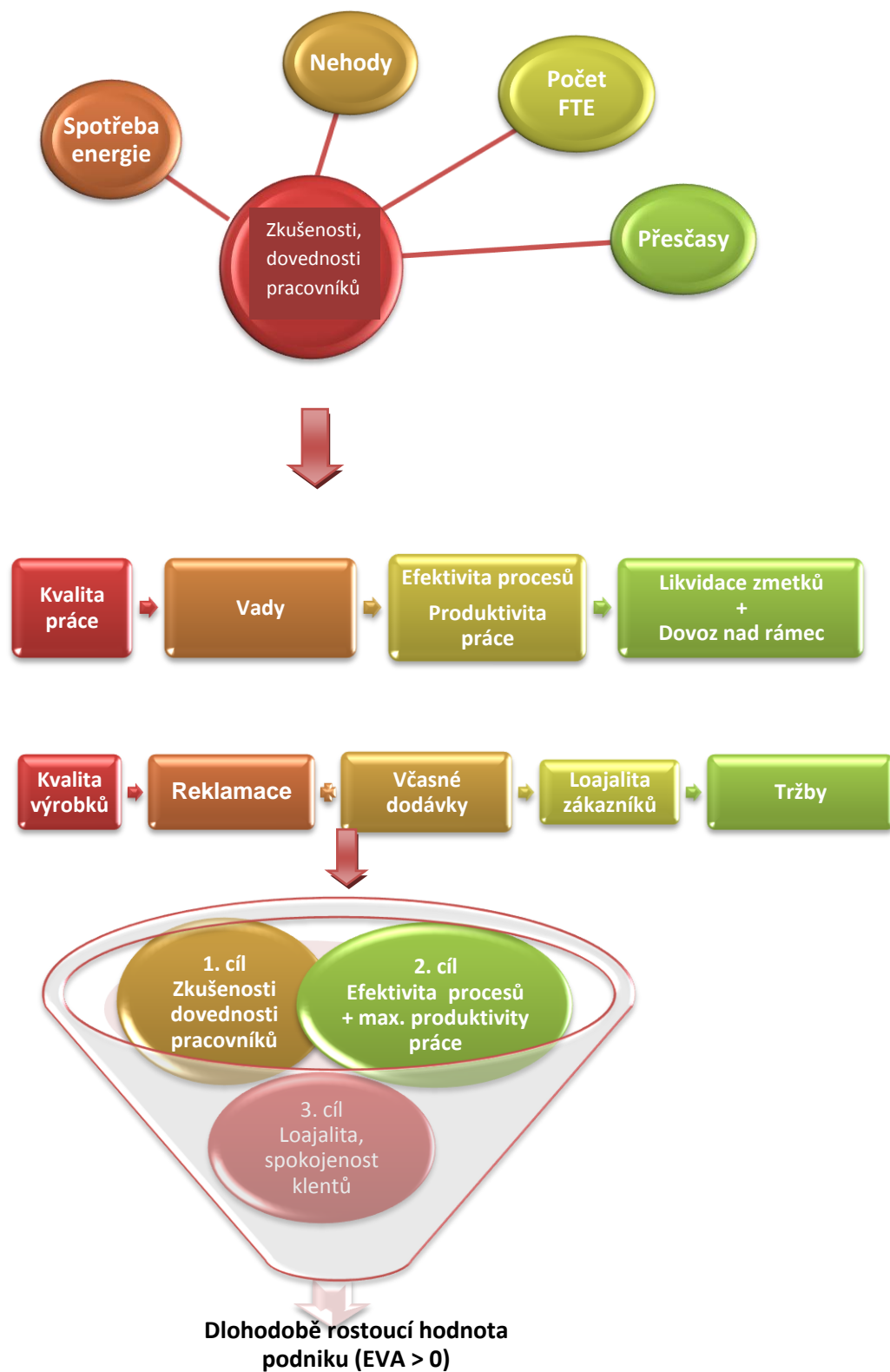
3.1.2 Dílčí cíle perspektiv a jejich sledování pomocí klíčových ukazatelů

V následujícím obrázku č. 6 je zjednodušeně zpracován rozklad strategického cíle závodu, kterým je dosažení dlouhodobě rostoucí hodnoty podniku, na dílčí cíle jednotlivých perspektiv, které jsou sledovány skrze vybrané ukazatele. Kritérium pro naplnění cíle si stanovuje pro každý ukazatel za každé období top management na základě svého uvážení sám.



Obr. 6: Cíle podniku dle jednotlivých perspektiv (vlastní zpracování)

Detailnější vazby mezi dílčími cíli perspektiv a vybranými klíčovými indikátory zachycuje obrázek č. 7 na straně 29, vycházející z kauzálních vztahů příčin a důsledků.



Obr. 7: Vazba klíčových ukazatelů na dílčí cíle perspektiv (vlastní zpracování)

Výchozím bodem je bezpochyby perspektiva učení se a růstu, ve které je hlavním cílem společnosti dosáhnout odbornosti, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců, kteří tvoří základní stavební kámen, bez něhož by organizace nemohla fungovat. Jsou-li zaměstnanci dostatečně proškolení a zkušení, pak se snižuje doba práce na výrobních strojích, která vede i ke snížení spotřeby energie nutné k jejich provozu. Zkušenosti a schopnosti se také projeví v dalších oblastech - ve snížení počtu pracovních úrazů a nehod, vyšší schopnosti vykonávat variabilní pracovní činnosti a tím dosáhnout snížení počtu zaměstnanců na minimální stanovenou hranici, či ve snížení množství přesčasových hodin díky schopnosti rychleji odvést práci, například při neočekávaném navýšení výroby.

Dosažení tohoto cíle se poté odráží i v perspektivách ostatních, kde právě díky zkušenosti zaměstnanců a jejich kvalitně odvedené práci dochází ke zvýšení efektivity výrobního programu a zpracování materiálu, což se projeví ve snížení výroby vadných zmetkovitých výrobků. Díky méně vadným výrobkům klesnou i náklady spojené s jejich likvidací, či náklady nutné na dovoz dodatečně potřebných surovin nad plánovaný rámec. Důležitým aspektem zvýšení odborných znalostí a zkušeností zaměstnanců je též růst produktivity práce, kdy stejný počet zaměstnanců vyprodukuje větší objem výrobků za stejný čas.

Kvalitně odvedená práce, která se odráží v kvalitě produkce, vede bezpochyby ke snížení počtu reklamací ze strany zákazníka. Ve chvíli, kdy je tento fakt ještě podpořen dalšími aspekty, jako jsou rychlé a včasné dodávky, pak narůstá i spokojenost ze strany zákazníka. Pro podnik je to tedy možnost jak budovat loajální vztahy s klienty.

A právě díky věrným odběratelům se firma může spoléhat na pravidelné tržby, které jí zajistí relativně stálou úroveň výsledku hospodaření.

Kombinace všech dílčích cílů perspektiv pak v konečném důsledku vyústí v hlavní strategický cíl finanční perspektivy, kterým je dlouhodobě rostoucí hodnota podniku monitorovaná ukazatelem EVA – ekonomická přidaná hodnota vycházející z ekonomického zisku, který bere v potaz i mimo jiné oportunitní náklady. Je zde totiž teoreticky možné, že vlastníci kapitálu mohli v daném období investovat své prostředky jinam a také z nich něco získat. Čím větší je tedy hodnota tohoto ukazatele, tím více peněžních prostředků firma vygenerovala navíc, nad rámec minimálních požadavků vlastníků. Podnik tedy uspokojí nejen věřitele a vlastníky, ale má i z čeho uspokojit potřebu dalšího rozvoje a tím dosáhnout v budoucnu zvýšení své hodnoty.

3.1.3 Vývoj vybraných ukazatelů výkonnosti podniku XY

Tato podkapitola zachycuje vývoj vybraných klíčových ukazatelů výkonnosti za první pololetí roku 2015.

Finanční perspektiva

Hodnota závodu je sledována pomocí ukazatele *EVA* (*economic value added*, *ekonomická přidaná hodnota*), vzorec č. 1.1.

Vývoj EVA v jednotlivých měsících zachycuje tabulka č. 2, ze které jednoznačně vyplývá, že hodnota podniku v průběhu prvních šesti měsíců vzrůstala, přičemž k největšímu skoku došlo na přelomu února a března, kdy ukazatel EVA vzrostl o 701 tisíc eur. Stanoveným cílem ze strany podniku viz tabulka č. 1, bylo dosažení výsledku EVA ve výši 2.4 mld. eur ke konci června, což se podařilo překonat o více jak 10 %.

Tab. 1: Očekávaný výsledek k 30. 6. 2015

Název ukazatele	Cílová hodnota v (tis. EUR)
EVA	2445
Tržby	31616
VH před zdaněním	95

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2: Vývoj ukazatelů finanční perspektivy 2015

výsledky v tisících EUR							
Název ukazatele	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Suma
EVA	2750	2849	3550	3598	3713	4328	-
Tržby	5250	5730	6439	4967	6133	6080	34599
VH před zdaněním	243	188	699	38	509	517	2194

Zdroj: vlastní zpracování

Růst ve finanční perspektivě je zachycován zejména indikátorem *Total Plant Sales - tržbami*. Vývoj ukazatele je patrný z tabulky č. 1., ze které je zřejmé, že po většinu měsíců celkový prodej úspěšně rostl. Krizovým místem se ovšem stal měsíc duben, který pro společnost znamenal poměrně velký propad v celkovém prodeji o cca 1500 tisíc eur. I přes tento pokles se podniku nakonec podařilo o 9 % požadovaný výsledek překonat.

Další z důležitých indikátorů ve finanční oblasti této firmy je *výsledek hospodaření před zdaněním (Pre-Tax Result)*. Co se týká tohoto ukazatele (dále jen VH) v průběhu času, je dle tabulky č. 2 zřejmé, že docházelo mezi jednotlivými sledovanými obdobími k markantním výkyvům. Vývoj výsledku hospodaření by se v této situaci dal snadno připodobnit pohybu houpačky. Zatímco na začátku roku se pohyboval na úrovni kolem 240 tisíc eur, o měsíc později se propadl o více jak jednu pětinu. V dalším období zase naopak jeho výše vzrostla téměř čtyřikrát. A takovýmto způsobem by se mohlo v hodnocení VH pokračovat až do konce pololetí tohoto roku 2015, kdy nakonec došlo k mnohonásobnému překonání předem stanoveného, cíleného VH.

Jako poslední významný ukazatel, který je firmou sledován, je *rentabilita tržeb (Return on Sales- ROS)*. K jejímu výpočtu firma využívá zmíněný vzorec č. 1.2.

Dle vývoje ukazatele v tabulce č. 3 je vidět, že podíl ziskové přírážky na celkových tržbách byl nejvyšší v březnu, kdy přesáhl hranici 10 %. Opačný případ, kdy podíl marže na tržbách dosáhl svého minima – 0,8 %, nastal následující měsíc v dubnu. Stanoveným firemním cílem bylo dosáhnout ke konci pololetí roku 2015 průměrnou hodnotu ROS 0,3 %, což se opět společnosti podařilo úspěšně přesáhnout. Tento podnik je tedy důkazem, že i relativně nízká hodnota ROS při rychlém obratu zásob a vysokém absolutním objemu tržeb je příznivější než vysoká hodnota ukazatele ROS při pomalém obratu zásob a nízkém objemu tržeb.

Tab. 3: Rentabilita tržeb (ROS) - 2015 (%)

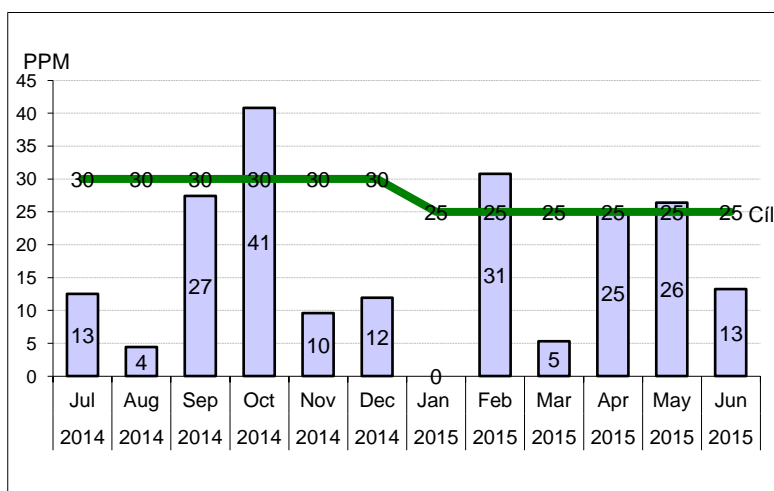
Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Ø
4,6	3,3	10,9	0,8	8,3	8,5	6,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

V rámci kvality je nejdůležitějším ukazatelem tzv. *Customer returns* (dále jen CR) neboli ukazatel množství neshodných výrobku - zmetků. K výpočtu se využívá vzorec č. 1.3.

Obrázek č. 8 názorně zachycuje průběh reklamovaných součástek vůči divizi automotive. Stanoveným cílem bylo nepřesáhnout 25 PPM (parts per milion – množství reklamovaných součástek k celkovému množství doručených dílů za měsíc) za měsíc, což se nepodařilo pouze v únoru a květnu. Dosažení skvělých výsledků ve zbývajících měsících však dopomohlo k tomu, že se firmě nakonec podařilo za první pololetí cíl splnit. Průměr reklamovaných součástek za první půl rok činil 17 PPM, což v porovnání se stanovenými 25 PPM předčilo očekávání o 8 PPM, čímž se podařilo dosáhnout lepšího výsledku o 32 %.



Obr. 8: Vývoj zmetkovitosti výrobků, počet reklamací (firemní BSC, 2015)

Druhým nejdůležitějším ukazatelem této perspektivy je počet zastávek při dodání cílovému zákazníkovi (*Number of line stops to customer*). Jako všichni ostatní ukazatelé i tento je monitorován průběžně každý měsíc.

Tab. 4: Počet zastávek při dodání v prvním pololetí 2015 - tis. EUR

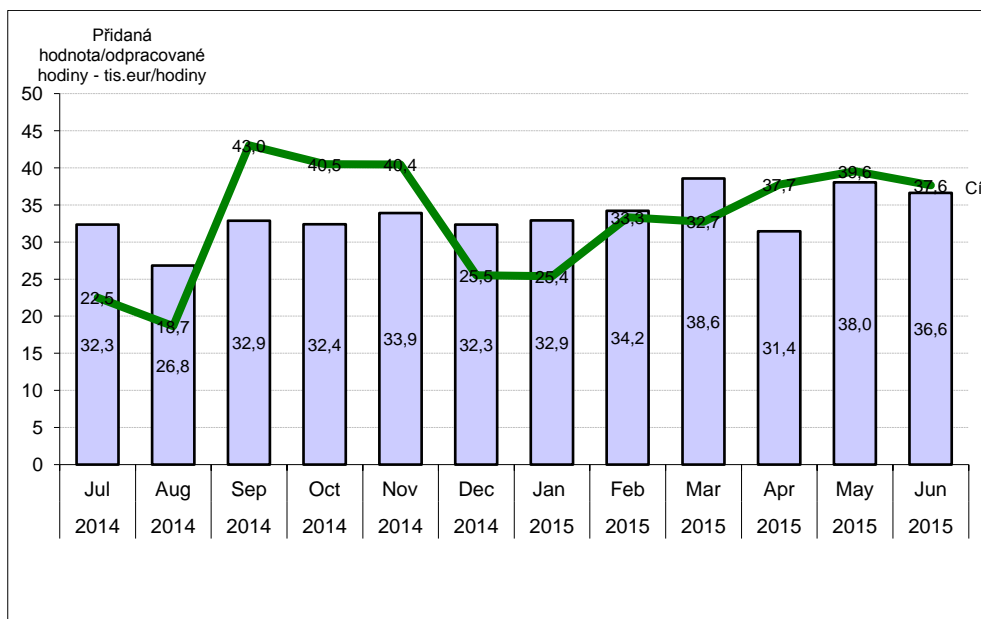
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Suma
Zastávky	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj dle tabulky č. 4 ukazuje, že všechny dodávky produkce byly naprosto přímé, bez jakýchkoli zajištěk či zdržení, což vedlo k včasnému předání. V tomto případě divize stanovila cíl v počtu odstávek na číslo 0 za prvních šest měsíců roku 2015, což se jí podařilo dosáhnout.

Perspektiva interních procesů

V oblasti efektivity se divize zaměřuje zejména na *produktivitu práce*, jejíž výpočet je prováděn dle vzorce č. 1.4.



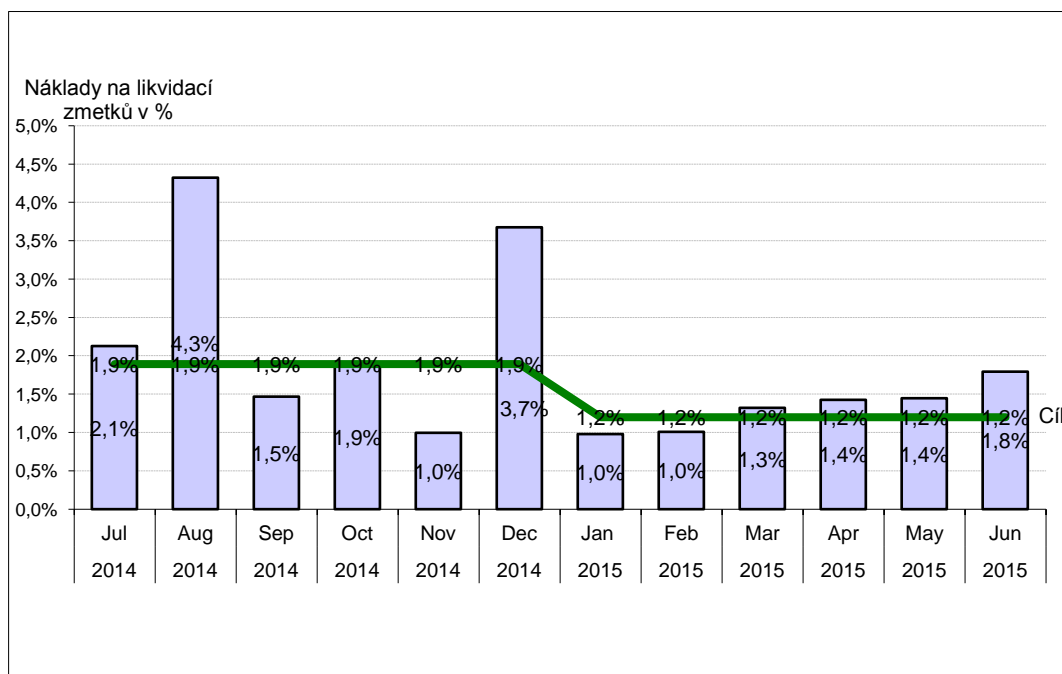
Obr. 9: Produktivita práce (firemní BSC, 2015)

Dle obrázku č. 9 je možné konstatovat, že produktivita práce v prvním kvartálu roku 2015 dosahovala vyšší úrovně, nežli bylo požadováno. Oproti tomu druhý kvartál zaznamenal propad produktivity pod stanovenou cílovou hranici. Díky úspěšnému startu roku se při konečném hodnocení prvního pololetí požadovaného cíle dosáhlo. Průměrná cílená hodnota tohoto ukazatele byla stanovena na 34,4 tis.eur/hodiny a průměrná skutečně dosažená hodnota byla 35,3 tis.eur/hodiny.

S výrobními procesy je v rámci divize automotive spojeno mnoho nákladů. Mezi nejsledovanější firma řadí náklady spojené s likvidací odpadu (Scrap cost). Tento ukazatel je udáván v procentech z objemu prodeje a vypočítán dle vzorce č. 1.5.

Obrázek č. 10 sledující *náklady spojené s likvidací odpadů a zmetkovité výroby* zachycuje již od počátku ledna jejich vzrůstající tendenci, která v březnu přesáhla stanovenou hranici, pod kterou by se měly náklady ideálně pohybovat. Výsledkem tohoto

růstu je fakt, že divize na konci sledovaného období vynaložila na likvidaci odpadů v průměru o 10 % více, nežli předpokládala.



Obr. 10: Náklady na likvidaci zmetků (firemní BSC, 2015)

V oblasti, jež se zabývá načasováním interních procesů, hrají klíčovou úlohu *speciální dopravní náklady (Special freight cost)* týkající se dopravy z nebo do příslušné divize. Udávány jsou v procentech z prodeje a sestavovány dle vzorce č. 1.6.

Tab. 5: Vývoj ukazatele speciálních dopravních nákladů 2015 (%)

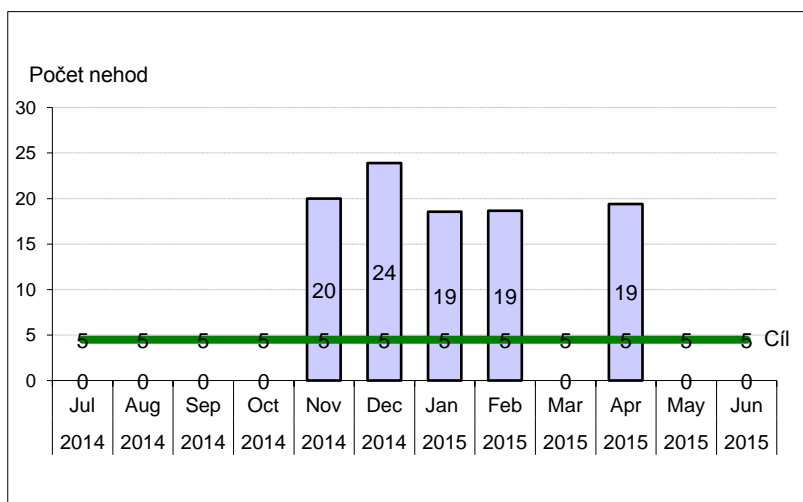
Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	červen	Ø
0,02	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj daného ukazatele dle tabulky č. 5 ukazuje, že k vynaložení speciálních nákladů na dopravu došlo pouze v prvním kvartálu roku 2015. Z tohoto důvodu jednoznačně vyplývá, že se divizi podařilo předčít ke konci pololetí očekávaný cíl 0,02 % s výsledkem 0,01 %.

Perspektiva učení se a růstu (lidé a inovace)

Bezpečnost v rámci divize automotive je sledována za pomoci indikátoru *Recordable accident rate* neboli indikátoru zachycují počet evidovaných nehod. Tento ukazatel je udáván v celých číslech, tedy v počtu skutečně evidovaných nehod. Jak je vidět z obrázku č. 11, tak problematickými měsíci pololetí byly leden, únor a duben, kdy došlo k 19 nehodám. Stanoveným kritériem v rámci bezpečnosti bylo dosažení v průměru maximálně 5 nehod za půl roku, což se jednoznačně nepodařilo, z čehož vyplývá nutnost přijmout mnohem důkladnější bezpečnostní opatření.



Obr. 11: Vývoj počtu nehod (firemní BSC, 2015)

Vybraná firma pohybující se v oblasti automobilového průmyslu má též značný vliv na životní prostředí. Cílem nejen firmy jako celku, nýbrž i každé jednotlivé divize je snaha o minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí. V této oblasti je sledována zejména *Energetická účinnost (Energy Efficiency)*. Výpočet je prováděn dle vzorce č. 1.7.

Tab. 6: Vývoj ukazatele energetické účinnosti (kWh) per T€

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Ø
Elektřina	936706	945018	1034727	887824	980808	1001366	964408
Zemní plyn	1182164	1061340	1253511	1101523	1159105	1100767	1143068

Zdroj: vlastní zpracování

Dle tabulky č. 6 jednoznačně vyplývá, že spotřeba elektrické energie po celou dobu, vyjma měsíce dubna, neustále vzrůstala. Oproti tomu spotřeba zemního plynu neustále kolísala. V obou případech však cíl nebyl splněn. V průměru bylo požadováno, aby spotřeba elektřiny za první pololetí nepřekročila hodnotu 629.000 kWh per T a spotřeba plynu 700.000 kWh per T. I v této oblasti je tedy nutné, aby divize zapracovala na přijetí akčního plánu a potřebných opatřeních.

Poslední součást zmíněné perspektivy si klade za cíl sledovat zaměstnance. Zjišťuje se zde jejich nemocnost, skutečně realizovaná pracovní doba apod. Nejprve je však nutné mít pod kontrolou *počet zaměstnanců na plný úvazek*, které jsou označovány zkratkou *FTE (Full Time Equivalent)* při neměnné pracovní době 8 hodin denně. Jejich počet ukazuje tabulka č. 7. Divize stanovila počet zaměstnanců, při nichž by bylo dosaženo maximální produktivity práce – 349 pracovníků. Průměrně se jejich počet za pololetí zvedl o téměř 5 %, čímž se tedy divizi nepodařilo cíl splnit.

Tab. 7: Počet zaměstnanců - FTE, 2015

Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Ø
361	361	368	363	372	373	366

Zdroj: vlastní zpracování

Množství přesčasových hodin zachycuje indikátor Overtime hours. Ten v sobě zahrnuje veškeré hodiny, které zaměstnanci odpracovali v průběhu měsíce navíc a jejichž odměna za ně se promítne jako extra příplatek k jejich běžným mzdám. Výpočet je poté prováděn dle vzorce č. 1.8.

Vývoj daného indikátoru zachycuje tabulka č. 8. Lze tedy konstatovat, že po celý první půl rok se množství přesčasových hodin pohybovalo téměř na stejné úrovni kolem 3 % z cílených pracovních hodin. Průměrně tedy 3,1 % za šest měsíců. Očekávaná hodnota indikátoru byla stanovena na 5,5 %, čímž se cíl podařilo překonat.

Tab. 8: Přesčasové hodiny (% z cílových pracovních hodin)

Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Ø
3,2	3,2	3,4	2,7	3,0	3,1	3,1

Zdroj: vlastní zpracování

4 Zhodnocení udržitelné výkonnosti podniku XY

Následující kapitola se zaměří na posouzení vhodnosti zvolené metody BSC pro měření podnikové výkonnosti a vyhodnocení výsledných hodnot klíčových ukazatelů.

4.1 Úspěšnost dosažení vytyčených cílových hodnot ukazatelů

Již úvodní tabulka č. 9 zachycuje odchylky skutečně dosažených hodnot jednotlivých ukazatelů od závodem stanovených cílů a očekávání.

Tab. 9: Úspěšnost dosažení vytyčených cílových hodnot ukazatelů

Ukazatel	Cíl	Skutečná hodnota	Rozdíl
Finanční perspektiva			
EVA	2.445 tis. €	4.328 tis. €	+77 %
Tržby	31.616 tis. €	34.599 tis. €	+9 %
HV před zdaněním	95 tis. €	2.194 tis. €	+2209 %
ROS	0,3 %	6,1 %	+1933 %
Zákaznická perspektiva			
Reklamované výrobky	25 PPM/měsíc	17 PPM/měsíc	+32 %
Počet zastávek při dodávce	0	0	0 %
Perspektiva interních procesů			
Produktivita práce	34,4 tis. €/hodiny	35,3 tis. €/hodiny	+2,6 %
Náklady na likvidaci zmetků	1,20 %	1,34 %	-12 %
Speciální dopravní náklady	0,02 %	0,01%	+50 %
Perspektiva učení se a růstu			
Nehodovost	5	9,5	-90 %
Spotřeba elektrické energie	629.000 kWh	964.408 kWh	-53 %
Spotřeba plynu	700.000 kWh	1.143.068 kWh	-63 %
FTE	349	366	+5 %
Množství přesčasových hodin	5,5 %	3,1 %	+44 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odchylky jsou jak pozitivní, tedy že hodnota ukazatele převýšila očekávání (zelená), či negativní, které poukazují na možný problém v dané oblasti (červená).

Největší problém závodu divize automotive spočívá jednoznačně v perspektivě učení se a růstu, kde téměř všechny ukazatelé nedosáhli požadovaných hodnot. Závod zaměstnal téměř o 5 % více zaměstnanců, nežli byl původně stanovený optimální počet. Důvodem byla celá řada nových, dosud nezpracovaných zaměstnanců, kteří vyžadovali zaučení a spolupráci při výkonu práce od svých kolegů. Tento fakt se poté promítl i do oblasti spotřeby energií, která se kvůli delší práci na strojních zařízeních mnohonásobně zvedla. Dalším důvodem zvýšené spotřeby bylo zavádění nových druhů strojních zařízení, která musela nejprve projít několika zkouškami „na prázdno“ nežli mohla být začleněna do běžného provozu a než s nimi byli pracovníci obeznámeni. Dále docházelo k mnohem většímu počtu nehod zaviněných zaměstnanci, což pramení z faktu velkého počtu nově přichozích, kteří nebyli zřejmě dostatečně proškolení, aby dokázali se stroji bezpečně zacházet. Všechny tyto aspekty se nakonec promítly i do sféry interních procesů, kde bylo nutné vynaložit více prostředků na likvidaci zmetkovité výroby oproti očekávání.

Ostatní ukazatelé, jak je z tabulky č. 9 zřejmé, se vyvíjely podstatně lépe. Většina z nich překonala stanovený cíl. I přes nepříznivý vývoj ukazatelů perspektivy učení se a růstu se závod nakonec podařilo udržet situaci pod kontrolou prostřednictvím řady dalších aspektů. Jako příklad lze uvést zmíněnou zvýšenou produktivitu vadných výrobků. Ta díky dostatečně velké zásobě surovin a materiálu nevedla k nárůstu speciálních dopravních nákladů na jejich dovoz. Nutné konstatovat, že větší zásoby vedou ke zvýšení nákladů spojených s jejich skladováním. Ovšem v porovnání se speciálními dopravními náklady jsou ty skladovací markantně nižší. Celkový vývoj všech ukazatelů nakonec vyústil v požadované zvýšení ukazatelů ve finanční oblasti, zejména pak ukazatele EVA.

4.2 Zhodnocení využití metody BSC

Zvolený podnik XY si pro hodnocení výkonnosti závodů svých divizí zvolil poměrně rozsáhlý a náročný systém BSC, který má mnoho pozitiv i negativ. Ke kladným charakteristikám této metody patří jednoznačně její přehlednost a strukturovanost spočívající v rozdělení dílčích cílů a jejich ukazatelů do jednotlivých perspektiv. Dále systém BSC má po zhodnocení jednotlivých kritérií jednoznačnou návaznost na udržitelnost, což bylo odůvodněno již v kapitolách předcházejících. Díky tomuto

systemu lze zhodnotit jak současný stav podniku, tak získat podklady pro efektivní ovlivnění výsledků budoucích.

Navíc na tvorbě BSC se podílejí všichni výkonní manažeři, jedná se o týmový projekt. Za stanovené cíle nesou odpovědnost všichni členové realizační skupiny. Společná práce nad tímto systémem pak vede k diskuzi o výsledcích, kterých již bylo dosaženo a způsobu, jak zpracovat na jejich zlepšení v budoucnu.

Velkým plusem je také poměrně velká volnost při tvorbě tohoto systému. Obecně je stanoven pouhý rámec obsahující čtyři základní perspektivy, založený na kauzálních vztazích. Zda si ovšem firma přidá další oblasti či systém upraví, je už jen a jen na ní.

Mezi nevýhody určitě patří velmi omezená zveřejnitelnost informací v systému obsažených. Data jsou velmi často citlivá na to, aby byla veřejně přístupná všem zainteresovaným stranám, díky čemuž k nim mají přístup pouze oprávněné osoby z top managementu jako finanční a controllingoví ředitelé. Tím, že není systém BSC volně dostupný všem zaměstnancům, nemohou se s ním sami nezávisle na ostatních seznámit. Pouze skrze oprávněné osoby. Nemají možnost ani akceptovat nastavená měřítka systému, čímž se s nimi jen těžko mohou ztotožnit. Což dále vede k neschopnosti přispět k naplnění jednotlivých cílů perspektiv. V konečné fázi to může mít za následek nesplnění cíle podniku jako celku.

Dále při sestavování systému BSC a výběru klíčových měřítek manažeři vycházejí ze stanovených cílů na období 3 – 5 let dopředu. Vnější okolí firmy se ovšem neustále mění, což zákonitě musí vést k neustálému přizpůsobování strategie a náročné změně a aktualizaci BSC.

Po zvážení všech negativ a pozitiv, které s sebou tato metoda hodnocení podnikové výkonnosti přináší, je očividné, že se jeví jako vhodná a firma by v ní měla po několika úpravách pokračovat.

5 Shrnutí a závěrečná doporučení

Záměrem poslední kapitoly práce je shrnutí již zjištěných poznatků týkajících se udržitelné podnikové výkonnosti (UPV) zvoleného závodu divize automotive podniku XY v období první poloviny roku 2015. Neopomenou se zde ani návrhy změn, které by bylo potřeba ze strany divize učinit, aby sledování a ovlivňování PV bylo mnohem jednodušší a efektivnější.

Společnost XY si pro sledování a měření výkonnosti svých divizí, potažmo jednotlivých závodů, zvolila systém BSC – Balanced Scorecard, který byl upraven tak, aby splňoval veškeré požadavky udržitelnosti.

Jako hlavní strategický cíl byla zvolena dlouhodobě rostoucí hodnota nacházející se v perspektivě finanční, sledována zejména ukazatelem EVA. Tento cíl byl poté rozdělen na dílčí cíle jednotlivých perspektiv. Schématické rozložení bylo znázorněno v třetí kapitole obrázkem číslo 6 na straně 28.

Dosažení dílčích cílů se sledovalo skrze vybrané ukazatele, jejichž vývoj byl v této práci sledován za první pololetí roku 2015 – od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2015. Pro všechny ukazatele si vedení podniku stanovilo cílovou hodnotu, které mělo být k 30. 6. 2015 dosaženo. Porovnání skutečně dosažených hodnot s předpokládanými cílovými hodnotami zachycuje tabulka č. 9 na straně 39 v předcházející kapitole. Toto porovnání umožní odhalit slabá problematická místa, která je třeba odstranit. Na základě tohoto zjištění pak vedení snadněji přijme potřebná opatření a vypracuje akční plán ke zlepšení dané situace.

Problematické oblasti

- 1) *Nadměrný počet FTE zaměstnanců* – mnoho nových nezpracovaných dělníků
- 2) *Nehodovost* - nedostatečné či neefektivní zaškolení, proškolení zaměstnanců
- 3) *Spotřeba energie* - delší doba práce nových zaměstnanců na strojích
- 4) *Výroba vadných kusů* - náklady na likvidaci o 11,7 % vyšší oproti předpokladu

Ve finální fázi je nutné uvědomit si pozitivní a negativní stránky využití metody BSC. Jejich souhrn zachycuje následující tabulka č. 11, ze které je patrné, že převažují spíše pozitiva

Tab. 10: Pozitivní a negativní stránky využití BSC

+ Pozitiva	- Negativa
Přehlednost, strukturovanost	Citlivé údaje, nezveřejnitelné
Týmový projekt všech manažerů	Neseznámení zaměstnanců s konkrétními cíli → problém při jejich naplňování
Všichni tvůrci nesou odpovědnost = větší důslednost při tvorbě	Cíle BSC dlouhodobé X změna vnějšího okolí → náročná aktualizace systému
Volnost tvorby – daný pouze rámeček	
Lze přizpůsobit požadavkům udržitelnosti	

Zdroj: vlastní zpracování

V případě snahy podniku najít i jiný způsob, prostřednictvím kterého by se daly také efektivně, rychle a snadno získat a předat důležité informace týkající se PV, je možné využít celou škálu nástrojů.

Za nejvyužívanější se nyní považuje reporting integrovaný, vytvořený organizací International Intergrated Reporting Council (IIRC), který v současné době využívá více jak 100 nadnárodních korporací (Unilever, Deutsche Bank, Hyundai, ...).

Hlavní důvod spočívá v tom, že v dnešní době je výkonnost podniku ovlivněna daleko více faktory nežli v minulosti. Množství informací obsažených v tradičních reportech se poté neustále zvyšuje. Reporty se stávají nepřehledné a zastírají významnou provázanost mezi strategií a finanční a nefinanční výkonností/ukazateli. Z tohoto důvodu mnoho firem přechází na integrovaný reporting, který dává do souvislosti podnikovou strategii, řízení, finanční výkonnost a sociální, environmentální a ekonomické aspekty. Tato metoda může pomoci nejen tomuto podniku v řešení otázek udržitelnosti, nýbrž i všem stakeholderům hlouběji porozumět podnikové výkonnosti. Integrovaný reporting se snaží změřit a popsat

významné prvky tvorby hodnoty podniku. Navíc popisem jejich vzájemných vztahů se docílí ucelenějšího obrazu podnikové výkonnosti.

Co se týče řešení problematických míst vyplývajících z BSC, která byla zmíněna v kapitolách předchozích lze využít celou škálu nástrojů, opatření pro jejich řešení. Obecně lze navrhnout například investice do vývoje technologických a konstrukčních postupů k minimalizaci odpadního materiálu či větší snaha o jeho znovuzpracování a opakované použití. Dále by se podnik mohl soustředit na řádnou recyklaci odpadů nebo kvalitnější proškolení výrobních zaměstnanců, aby se zvýšila jejich úroveň kvalifikace a současně s tím se snížila i výroba zmetkových kusů. K efektivnímu snížení počtu nehod na pracovišti je možné doporučit častější školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), lepší bezpečnostními pokyny a značením na strojích či osobní ochranné pomůcky, poskytované všem příslušným zaměstnancům. A jako poslední neméně důležité opatření je kontrola přesčasových hodin, které při delším trvání vedou k únavě, vyčerpání, potažmo pochybení, úrazovosti a nemocnosti pracovníků.

Mým finálním doporučením jsou změny, které by bylo zapotřebí učinit v systému BSC. Rozložit hlavní podnikový cíl na mnohem více dílčích cílů jednotlivých perspektiv a k nim zvolit příslušné, konkrétnější a přesnější ukazatele, které by jednoznačně vypovídaly o jejich úspěšném dosažení nebo v opačném případě i neúspěšném.

Závěr

Metoda pro měření podnikové výkonnosti Balanced Scorecard je mnohdy charakterizována z mnoha různých úhlů pohledů. Ať jako nástroj strategického řízení firmy, ucelený systém plánování apod. Málokdy je však tato metoda spojována s pojmem udržitelnost. Avšak konkrétní vybraný podnik XY jímž se tato práce zabývá si pro měření a sledování udržitelné výkonnosti všech svých závodů v rámci všech divizí zvolil právě tuto metodu.

Cílem práce bylo tedy prostřednictvím analýzy systému Balanced Scorecard vybraného závodu podniku XY prokázat, že i tato metoda může být vhodná pro měření udržitelné podnikové výkonnosti.

Zmíněného cíle se podařilo úspěšně dosáhnout skrze odhalení společných rysů této metody s udržitelností - počínaje principem dlouhodobosti a rovnováhy, který je východiskem pro oba zmíněné pojmy přes zaměření se na uspokojování potřeb současných a budoucích až po zahrnutí všech sfér, které podnik obklopují a dále skrze analýzu samotného systému BSC závodu podniku XY. Analýza se zabývala zejména rozkladem stěžejního strategického cíle na dílčí cíle jednotlivých perspektiv, jejichž naplnění bylo sledováno pomocí vybraných ukazatelů. Navíc byl zde monitorován vývoj daných ukazatelů v pravidelných měsíčních intervalech, což je umožnilo posuzovat v širším kontextu a větším časovém horizontu.

Z výsledného vyhodnocení systému BSC vyšlo najevo také několik slabých problematických míst, na které by se měl závod více zaměřit, aby tak mohl svou udržitelnou výkonnost v budoucnu ještě zvýšit.

Na podrobnější návrh řešení daných problémů, se kterými se závod potýká či na vypracování nového, aktuálnějšího konceptu systému BSC by se poté dalo navázat i v diplomové práci.

Seznam použité literatury a zdrojů

Bibliografie

DOČEKALOVÁ, M., A. KOCMANOVÁ a J. HŘEBÍČEK et al. *Měření podnikové výkonnosti*. Editor Alena Kocmanová, Jiří Hřebíček. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5. Dostupné také z:

http://www.researchgate.net/publication/260123720_Men_podnikov_vkonnosti

EPSTEIN, Marc J. a Adriana R. BUHOVAC. *Making sustainability work best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2014. ISBN 9781609949952.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1054-6.

NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results* [online]. New York: Wiley, c2002 [cit. 2015-10-03]. ISBN 04-710-7872-7. Dostupné z: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BALANCED%20SCORECARD%20Balanced%20Scorecard%20Step-by-Step%20Maximizing%20Performance%20and%20Maintaining%20Results.pdf

NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. Hoboken. New Jersey: Wiley corporate F., 2014. ISBN 978-1-118-93900-0.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

RIGBY, Darrell K. *Management tools 2015: An executive's guide* [online]. Boston: Bain & Company, Inc., 2015. ISBN 0-9656059-7-3. Dostupné také z: http://www.bain.com/Images/BAIN_GUIDE_Management_Tools_2015_executives_guide.pdf

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Udržitelné podnikání*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 9788024518336.

Noviny a časopisy

FIGGE, F., S. SCHALTEGGER a M. WAGNER. The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy: linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment* [online]. **Proquest**. 2002, **11**(5), 269-284 [cit. 2016-01-28]. DOI: 10.1002/bse.339. ISSN 0964-4733. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/bse.339>

Internetové zdroje

EFQM model: What is Excellence?. *EFQM* [online]. Brusel, Belgie: European foundation for quality management, 2015 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence>

MÁDLOVÁ, L. Strategická CSR. In: *ManagementMania.com* [online]. Plzeň: Nava, 2012 [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/tema-mesice-cervna-spolecenska-odpovednost-firem/strategicka-csr/lucie-madlova.pdf>

MILSTEIN, I. Board at work excellence: Potvrzeno: Corporate governance má vliv na výkonnost firem. In: *Corporate Governance Institute* [online]. Praha: CGI, 2015 [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: http://www.governance.cz/cs/board-at-work/board-at-work-excellence/potvrzeno:-corporate-governance-ma-vliv-na-vykonnost-firem__s80x8658.html

ZIKMUND, M. Ukazatelé rentability. In: *BusinessVize* [online]. Praha: Nitana, 2010 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

ZIKMUND, M. EVA (Economic Value Added): moderní ukazatel "rentability". In: *BusinessVize* [online]. Praha: Nitana, 2011 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/eva-economic-value-added-moderni-ukazatel-rentability>