



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

**MĚŘENÍ ENVIRONMENTÁLNÍ, SOCIÁLNÍ, EKONOMICKÉ
A CORPORATE GOVERNANCE VÝKONNOSTI PODNIKU**
MEASURING OF CORPORATE ENVIRONMENTAL, SOCIAL, ECONOMIC
AND CORPORATE GOVERNANCE PERFORMANCE

DISERTAČNÍ PRÁCE
DISSERTATION THESIS

AUTOR
AUTHOR

Ing. MARIE PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

Abstrakt

Cílem disertační práce je navrhnout a verifikovat model měření celkové výkonnosti podniku integrující environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku ve vybraném odvětví CZ – NACE. Model byl konstruován v šesti krocích. Syntézou poznatků vyplynuvších z předvýzkumu a analýzy přístupů mezinárodních institucí, které se zabývají otázkou udržitelnosti podniků, byl navržen základní soubor klíčových indikátorů výkonnosti. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla zpětně ověřena relevantnost tohoto návrhu na podnicích skupiny 27.1 Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení dle CZ – NACE s více než 250 zaměstnanci. Následně byla statistickými metodami provedena redukce počtu klíčových indikátorů výkonnosti tak, aby vypovídací schopnost modelu o úspěchu a výkonnosti podniku byla co nejvíce zachována. Aby model co nejvíce reflektoval realitu, byly klíčovým indikátorům výkonnosti přiřazeny váhy vyjadřující velikost jejich vlivu na výkonnost a udržitelnost podniku. Literární rešerší byly určeny benchmarky pro redukovaný soubor klíčových indikátorů výkonnosti za účelem kvantifikace mezery ve výkonnosti podniku. Aditivní metodou agregace byly klíčové indikátory sloučeny do jednoho agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku.

Klíčová slova

Celková výkonnost podniku, udržitelná výkonnost podniku, environmentální výkonnost podniku, sociální výkonnost podniku, ekonomická výkonnost podniku, výkonnost Corporate Governance, agregovaný indikátor.

Abstract

The aim of the doctoral thesis is to design and verify a model measuring complex corporate performance integrating environmental, social, economic and Corporate Governance performance in a selected sector of CZ – NACE. The model was constructed in six steps. A basic set of key performance indicators was designed by a synthesis of findings from preliminary research and analysis of approaches of international institutions that deal with the issue of corporate sustainability. Through a questionnaire survey a relevance of a proposed basic set of key performance indicators was verified. Key performance indicators were verified on a group of companies which have more than 250 employees and belong to a CZ – NACE 27.1 Manufacture of electric motors, generators, transformers and electricity distribution and control apparatus. Subsequently, a reduction of a number of key performance indicators was done by statistical methods so that the explanatory power of the model has been retained as much as possible. In order to model reflect a reality, weights that express an influence of key performance indicators on corporate performance and sustainability were assigned to key performance indicators. Through a literature research benchmarks for a reduced set of key performance indicators were determined in order to quantify a performance gap. Key performance indicators were aggregated into a single aggregate indicator measuring complex corporate performance by an additive method.

Key words

Complex corporate performance, sustainable corporate performance, environmental corporate performance, social corporate performance, economic corporate performance, Corporate Governance performance, aggregate indicator.

Bibliografická citace

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, M. Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 160 s. Vedoucí dizertační práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená disertační práce s názvem *Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku* je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. 8. 2014

.....
Ing. Marie Pavláková Dočekalová

Poděkování

Děkuji mé školitelce paní doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. nejen za odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Děkuji mé rodině za podporu, bez které by tato práce nevznikla.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	11
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ V DANÉ OBLASTI.....	12
2.1 Vymezení pojmu podnik	12
2.2 Výkonnost podniku	12
2.3 Měření výkonnosti.....	13
2.3.1 <i>Měřítka výkonnosti</i>	15
2.3.2 <i>Zásady tvorby měřítek výkonnosti</i>	18
2.4 Celková výkonnost podniku.....	19
2.5 Environmentální výkonnost podniku	22
2.5.1 <i>Indikátory environmentální výkonnosti podniku</i>	24
2.6 Sociální výkonnost podniku	27
2.6.1 <i>Indikátory sociální výkonnosti podniku</i>	30
2.7 Ekonomická výkonnost podniku.....	33
2.8 Corporate Governance.....	37
2.8.1 <i>Teoretické přístupy k Corporate Governance</i>	39
2.8.2 <i>Modely Corporate Governance</i>	40
2.8.3 <i>Indikátory výkonnosti Corporate Governance</i>	41
2.9 Agregované indikátory	42
3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE A POUŽITÉ METODY	44
3.1 Metody sběru dat.....	45
3.2 Logické metody.....	47
3.3 Modelování.....	47
3.4 Metody konstrukce agregovaných indikátorů	48
4 PŘEDVÝZKUM DISERTAČNÍ PRÁCE	56
4.1 Analýza dobrovolného podnikového reportingu.....	56
4.2 Výsledky dotazníkového šetření	58
4.2.1 <i>Environmentální oblast</i>	59
4.2.2 <i>Sociální oblast</i>	61
4.2.3 <i>Ekonomická oblast</i>	63
4.2.4 <i>Oblast Corporate Governance</i>	64
5 NÁVRH AGREGOVANÉHO INDIKÁTORU PRO MĚŘENÍ ENVIRONMENTÁLNÍ, SOCIÁLNÍ, EKONOMICKÉ A CORPORATE GOVERNANCE VÝKONNOSTI PODNIKU	66
5.1 Určení klíčových indikátorů podnikové výkonnosti	67
5.2 Ověření navržených KPIs v podnicích.....	72

5.2.1	<i>Charakteristika zkoumaného základního souboru a zasazení do kontextu české ekonomiky</i>	73
5.2.2	<i>Návrh dotazníku a realizace dotazníkového šetření</i>	75
5.2.3	<i>Výsledky dotazníkového šetření</i>	77
5.3	Redukce počtu klíčových indikátorů podnikové výkonnosti.....	89
5.3.1	<i>Korelační analýza</i>	90
5.3.2	<i>Faktorová analýza</i>	93
5.4	Určení vah klíčových indikátorů podnikové výkonnosti.....	104
5.5	Konstrukce klíčových indikátorů podnikové výkonnosti a stanovení jejich benchmarků.....	108
5.6	Agregace klíčových indikátorů podnikové výkonnosti do jednoho souhrnného indikátoru.....	115
5.7	Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech.....	120
5.8	Měření celkové výkonnosti podniku jako proces.....	125
5.9	Silné a slabé stránky navrženého modelu.....	128
6	SHRUTÍ A DISKUSE	129
7	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	133
7.1	Přínos pro teorii a vědu.....	133
7.2	Přínos pro praxi.....	133
7.3	Přínos po vzdělávací činnosti.....	134
8	ZÁVĚR	135
9	ZDROJE	137
10	SEZNAM ZKRATEK	153
11	SEZNAM GRAFŮ	155
12	SEZNAM OBRÁZKŮ	156
13	SEZNAM TABULEK	156
14	SEZNAM PŘÍLOH	160

ÚVOD

Motto:

„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 obětmi 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.“

Carl Gustav Jung

V posledních několika desetiletích probíhal a stále probíhá velmi dynamický vývoj lidské společnosti. V roce 2007 však dochází k rozčarování z euforie v podobě americké hypoteční krize, která se rozšíří v podobě finanční krize během jednoho roku do celého světa a v roce 2008 se již hovoří o celosvětové ekonomické krizi. Obecně názory na krizi lze nalézt na škále od „byla to nehoda“ do „došlo k odhalení vážných problémů“. Zastánci prvního pohledu věří, že šlo o mimořádný a ojedinělý soubor okolností, které se nedaly předpovědět. Dle druhého pohledu krize odhalila zásadní nestabilitu a nedostatek udržitelnosti v globálním ekonomickém a finančním systému. (Lenssen, Bevan a Fontrodona, 2010)

Podniky by se neměly omezovat pouze na přezkoumávání finančních informací o hospodaření společnosti. Stejně tak investoři by při rozhodování neměli zvažovat pouze ekonomické výsledky. Vedle ekonomické výkonnosti by podniky i investoři měli věnovat pozornost také výkonnosti z oblasti environmentální, sociální a Corporate Governance. K větší udržitelnosti a transparentnosti je třeba do systémů měření podnikové výkonnosti začlenit nefinanční ukazatele, které budou vyjadřovat působení podniku na životní prostředí, zaměstnance a další skupiny, které jsou na podniku zainteresované a které podnik svými činnostmi ovlivňuje. Cílem disertační práce je navrhnout a verifikovat model měření celkové výkonnosti podniku integrující environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku ve vybraném odvětví CZ – NACE.

1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Globálním cílem disertační práce je **navrhnout a verifikovat model měření celkové výkonnosti podniku integrující environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance¹ výkonnost podniku ve vybraném odvětví CZ – NACE².**

Globální cíl je konkretizován dílčími cíli:

- A. Vytvoření teoretické základny prostřednictvím kritického zhodnocení rešerše teoretických poznatků týkajících se environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance aspektů výkonnosti podniku prostřednictvím zahraniční a tuzemské odborné literatury a z dostupných databázových zdrojů.
- B. Zhodnocení možnosti využití matematicko-statistických metod k integraci environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku.
- C. Určení environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance indikátorů výkonnosti podniku ve vztahu k celkové výkonnosti podniku.
- D. Navržení modelu měření celkové výkonnosti podniku.
- E. Ověření navrhovaného modelu pro měření celkové výkonnosti podniku na reálných datech.

¹ Pojmem Corporate Governance (CG) se rozumí správa a řízení podniků.

² NACE je akronym "Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes" pro statistickou klasifikaci ekonomických činností, kterou používá Evropská unie (resp. Evropská společenství) od roku 1970. NACE vytváří rámec pro statistická data o činnostech v mnoha ekonomických oblastech (např. ve výrobě, zaměstnanosti, národních účtech). (ČSÚ, 2012)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ V DANÉ OBLASTI

V této části práce jsou shrnuty poznatky, které vyplynuly ze studia literatury a rešerše teoretických poznatků týkajících se pojmu výkonnost podniku, měření výkonnosti a souvisejících pojmů, environmentálních, sociálních, ekonomických aspektů výkonnosti podniku a Corporate Governance (CG), prostřednictvím zahraniční a tuzemské odborné literatury.

2.1 Vymezení pojmu podnik

Autoři Wöhe a Kislingerová (2007) uvádí, že v podnikové ekonomii panuje shoda o definici pojmu podnik jako o plánovitě organizované hospodářské jednotce, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby.

Podnik byl definován také v českém právním řádu obchodním zákoníkem (Z. č. 513/1991 Sb.) jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit“. Obchodní zákoník byl nahrazen zákonem o obchodních korporacích (Z. č. 90/2012 Sb.) a novým občanským zákoníkem (Z. č. 89/2012 Sb.), kde je podnik nahrazen pojmem obchodní korporace. Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení) a družstva (družstvo a evropská družstevní společnost).

Pro účel této práce bude dále podnikem rozuměn ekonomický subjekt, který vyrábí věcné statky, příp. s nimi obchoduje a/nebo poskytuje služby.

2.2 Výkonnost podniku

S pojmem „výkonnost“ se setkáváme v mnoha oborech. Obecně je výkonnost definována jako: jak dobře nebo špatně je určitá činnost vykonávána (Oxford Dictionaries, 2012; The Free Dictionaries by Farflex, 2012; Cambridge Dictionaries Online, 2012).

Obecnou definici výkonnosti nabízí Wagner (2009) „výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“

V prostředí ekonomiky Kislingerová (2009) rozumí výkonností „**schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek.**“ Nenadál (2005) při definování pojmu výkonnosti vychází z definice EFQM Modelu Excellence „výkonnost je míra dosahovaných výsledků“.

Vzhledem k tématu disertační práce bude výkonností rozuměna výkonnost podniku. Výkonnost podniku je předmětem zájmu a zkoumání mnoha autorů, přičemž ale neexistuje obecně přijímaná definice tohoto pojmu. Jedním z důvodů může být to, že výkonnost podniku je široký pojem, který zastřešuje i takové charakteristiky jako je produktivita, efektivnost, účinnost, bezvadnost apod. (Nenadál et al., 2005)

Další příčinou nejednotnosti pojmu je, jak uvádí autoři jako např. Atkinson, Waterhouse a Wells (1997), Moullin (2002), Souček (2005), Moullin (2007) Wagner (2009) a Pavelková (2012), **subjektivita pojmu výkonnosti**. Subjektivita výkonnosti podniku vyplývá z toho, že zájmové skupiny mají rozdílná očekávání výkonnosti podniku a výkonnost má tedy pro různé zájmové skupiny rozdílný význam.

2.3 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti těsně souvisí s pojmem řízení výkonnosti, neboť řízení výkonnosti vychází z předpokladu, že „řídít lze jen to, co lze měřit“ (Lynch a Cross, 1991 in Kennerley a Neely, 2003). Měření a řízení výkonnosti by tedy mělo být součástí jednoho cyklu (Taticchi a Balachandran, 2008). Moullin definuje měření výkonnosti jako hodnocení toho, jak dobře jsou organizace řízeny a jakou hodnotu přináší svým zájmovým skupinám (Moullin, 2002 in Moullin, 2007).

V nejužším významu znamená měření výkonnosti přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného subjektu, měření je ale vhodné chápat jako proces, jehož

cílem je zjištění požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele (Wagner, 2009).

Neely, Gregory a Platts (2005) definují měření výkonnosti jako proces kvantifikace účinnosti a efektivnosti³ činností.

Wagner (2009) uvádí, že měření výkonnosti sestává z řady na sebe **navazujících fází**, přičemž mezi základní obvykle patří:

- **Vytvoření modelu**, který bude základem pro uskutečnění měření a interpretaci výsledků – v této fázi stanovujeme, které charakteristiky zkoumaného objektu chceme měřit, protože zkoumané objekty jsou obvykle příliš složité, aby bylo možné měřit je ze všech stránek.
- **Volba metod a nástrojů**, které budou použity pro měření.
- **Získání požadovaných hodnot** (fáze změření).
- **Zaznamenání a uchování získaných hodnot** – cílem této fáze je včasné, s minimem chyb a s co nejnižším vynaloženým úsilím provedené zaznamenání údajů způsobem, který umožní jejich integrované zpracování a bezpečné uchování.
- **Třídění a interpretace hodnot** jako příprava pro komunikaci informace uživatelům – v této fázi dochází ke zpracování primárních údajů o zkoumaném objektu, zpracované údaje se poté mohou posuzovat podle kritérií, která by měla vycházet z modelu vytvořeného na počátku měření.
- **Ověření informací** připravených pro komunikaci nezávislým subjektem, případně **porovnání výsledků** měření stejného zkoumaného objektu prováděné různými subjekty – cílem této fáze je objektivizace informací poskytovaných uživatelům.

³ Zde považuji za vhodné vysvětlit pojmy efektivnost (effectiveness) a účinnost (efficiency). Český překlad slov „efficiency“ a „effectiveness“ je „účinnost“ a v běžné řeči tato slova zřejmě chápeme jako synonyma. Koch (2012) definuje efektivitu/účinnost (efficiency) obecně jako „poměr mezi přínosem nějaké činnosti a náklady na ni vynaloženými“ zatímco efektivnost/účelnost/smysluplnost (effectiveness) je „vztah mezi stanoveným cílem a dopadem, vlivem nebo následkem“. Wagner (2009) chápe efektivnost a účinnost jako dvě dimenze výkonnosti, přičemž efektivnost znamená „dělat správné věci“ a účinnost „dělat věci správně“.

- **Komunikace informace uživatelům** – cílem této fáze je vhodným způsobem (prostřednictvím reportingu, prezentací apod.) a včas zprostředkovat uživateli informace o zkoumaném objektu.

Aby bylo možné účinně měřit výkonnost podniku, je třeba určit její vhodná měřítká výkonnosti. Vhodně konstruovaná, pečlivě sledovaná a řízená měřítká přispějí k plnění podnikových cílů a tím k úspěchu podniku.

2.3.1 Měřítká výkonnosti

Velmi obecně lze říci, že **měřítká výkonnosti jsou používána k hodnocení úspěchu organizace** (Kennerley a Neely, 2003). Konkrétněji se jedná o metriku⁴ používanou ke kvantifikaci účinnosti a/nebo efektivnosti činnosti (Neely, Gregory a Platts, 2005). Organizace tato měřítká zavádějí a používají s cílem sledovat, pochopit, předvídat a zlepšovat svoji výkonnost (EFQM⁵, 2010).

Synonymem používaným pro pojem „měřítko“ je pojem „indikátor“. Přičemž překlad anglického „indicator“ je „ukazatel“, a tak bychom mohli slova „měřítko“, „indikátor“ a „ukazatel“ chápat jako synonyma. Přesto čeští autoři jako např. Kocmanová et al. (2010) odlišují pojem „indikátor“ a „ukazatel“, kdy „indikátor“ je specifikován názvem, vzorcem a jednotkou a „ukazatel“ je fyzická podoba indikátoru, tj. vyjádření velikosti indikátoru ve fyzických, finančních, procentních a bodových jednotkách. Učeň (2001) chápe indikátor jako „ukazatel, u něhož jsou stanoveny žádoucí meze nebo horní, resp. spodní limit“. Ve své práci však výše zmíněné pojmy budu považovat za synonyma.

Měřítká (metriky) jsou definovány následujícími **atributy**⁶:

- název a identifikace,

⁴ „Metrika je přesně vymezený finanční či nefinanční ukazatel, nebo hodnotící kritérium, které je používáno k hodnocení úrovně efektivnosti konkrétní oblasti řízení podnikového výkonu ...“ (Učeň, 2001)

⁵ „EFQM (European Foundation for Quality Management) je nezisková organizace, která vznikla za účelem zvýšení konkurenceschopnosti evropských organizací a dosahování jejich „trvale udržitelné excelence“.“ (Česká společnost pro jakost, 2012)

⁶ Atribut je podstatná vlastnost objektu.

- vzorec (v případě tvrdých metrik),
- definice (v případě měkkých metrik),
- vlastník,
- dimenze (měrná jednotka),
- výchozí a cílová hodnota,
- zdroj dat pro měření,
- měření (postup, způsob, periodicita, harmonogram, odpovědnost a vykazování výsledků),
- ověřování (postup, způsob, periodicita, odpovědnost). (Učeň, 2008)

Nejednotnost definice podnikové výkonnosti přináší i rozdílnost v dělení ukazatelů výkonnosti. Ukazatele výkonnosti mohou být děleny na **ukazatele finanční a nefinanční** (např. Kaplan a Norton, 2001; Ittner a Larcker, 2003; Synek, 2008). V souvislosti s finančními a nefinančními ukazateli Synek (2008) zmiňuje **tvrdé** (tangible – hmatatelné) a **měkké** (intangible – nehmatatelné) **ukazatele** výkonnosti. Tvrdé ukazatele výkonnosti jsou objektivně a snadno měřitelné ukazatele, které sledují vývoj podnikových cílů či podnikových aktivit a většinou se dají převést na finanční vyjádření (Učeň, 2001; Synek, 2008). Příkladem tvrdého nefinančního ukazatele je např. množství odpadu za rok. Naopak obtížně měřitelné jsou měkké ukazatele, které jsou většinou založeny na různých průzkumech. Mezi měkké ukazatele jsou řazeny např. firemní kultura, dobré jméno firmy, spokojenost a věrnost zákazníků apod.

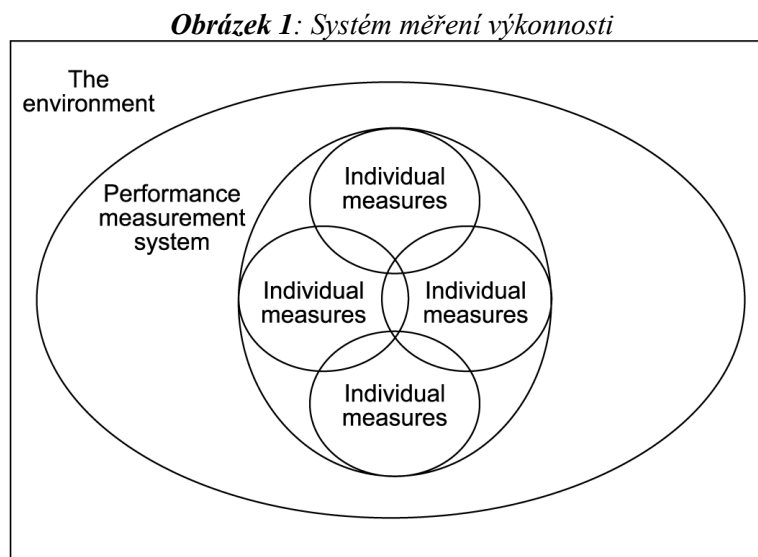
Synek (2008) uvádí, že měření výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů má tři fáze:

- identifikace hlavních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a jejich přetvoření do měřitelných ukazatelů,
- měření ukazatelů,
- využití ukazatelů v plánovací praxi.

Další dělení je na **kvantitativní a kvalitativní ukazatele**. Ukazatel, který nemůže být vyjádřen číselným údajem, tj. kvantitativně a musí k jeho vyjádření být použit slovní popis, lze označit za kvalitativní. Kvalitativní ukazatelem je např. popis

environmentálních dopadů podnikových aktivit. (Azzone, Noci, Manzini, Welford a Young, 1996)

Soubor metrik používaný ke kvantifikaci účinnosti a efektivnosti činností se nazývá **system⁷ měření výkonnosti** (Bourne, Neely, Mills a Platts, 2003; Neely, Gregory a Platts, 2005). Grafické schéma systému měření výkonnosti je znázorněno na obrázku 1.



Zdroj: Neely, Gregory a Platts, 2005

Pro určení množství ukazatelů výkonnosti v systému měření výkonnosti přichází Parmenter (2008) s pravidlem 10/80/10, tj. 10 klíčových ukazatelů výsledků, 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti. Avšak Hope a Fraser (2003) doporučují méně než 10 klíčových ukazatelů výkonnosti, zatímco Kaplan a Norton (2001) doporučují nejvýše 20 klíčových ukazatelů výkonnosti. Klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators, KPIs) jsou souborem měřítek zaměřujících se na ta hlediska výkonnosti organizace, která jsou nejkritičtějšími pro současný a budoucí úspěch organizace

Tradiční systémy měření výkonnosti založené na účetních datech se nehodí pro měření výkonnosti dnešních organizací v rychle se měnícím prostředí, neboť

⁷ Obecně je „systém“ definován jako „soubor prvků, sdružený vzájemnými vazbami do smysluplného celku“. (Holčík, 2012)

nezohledňují vztahy se zaměstnanci, zákazníky a dalšími zájmovými skupinami. Tyto způsoby měření výkonnosti postrádají zaměření na hodnocení nehmotných hodnot (Ghalayini a Noble, 1996; Atkinson, Waterhouse, Wells, 1997; Kennerley a Neely, 2003) jako jsou právě např. vztahy k zaměstnancům, k okolní komunitě atd.

2.3.2 Zásady tvorby měřítek výkonnosti

Při navrhování ukazatelů výkonnosti je třeba držet se následujících zásad (Roos a Roos, 1997; Kruse a Lundbergh, 2010; Neely, Gregory a Platts, 2005; UNCTAD, 2008; Hammer, 2007; Univerzita Karlova v Praze, 2011):

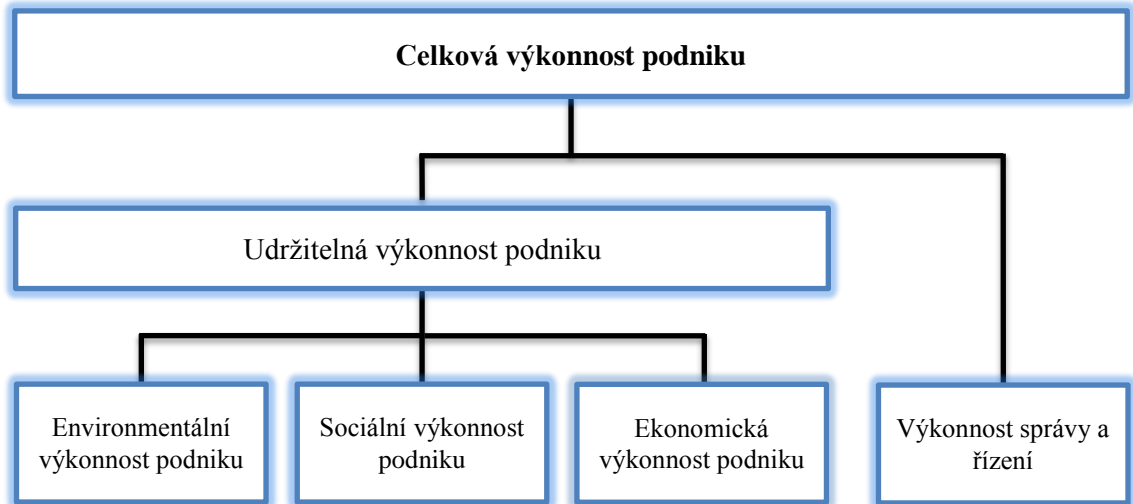
- **Přesnost definice a transparentnost** – ukazatele musí být přesně definovány, aby nevznikly jakékoli pochybnosti nebo spory. Musí být jasné, jaké metody výpočtu se mají použít. Přesná definice a transparentnost zajistí jejich věrohodnost.
- **Měřitelnost** – data vstupující do výpočtu musí být technicky možné získat.
- **Srovnatelnost** – ukazatel a způsob měření by měl umožnit srovnatelnost v čase a mezi podniky, aby bylo možné identifikovat změny ukazatele.
- **Relevantnost** – ukazatelé by měly být využitelné pro uživatele, kterým jsou určeny. Měly by být využitelné k rozhodování, k potvrzení či korekci minulých rozhodnutí, k hodnocení minulosti, současnosti či budoucnosti atd.
- **Srozumitelnost** – každý ukazatel by měl mít uživatele a předpokladem využitelnosti ukazatele je jeho pochopitelnost právě pro uživatele, kterým je určen.
- **Náklady měření** – náklady na monitorování, měření, pořízení dat atd. by neměly převýšit užitek, který ukazatel přináší. Můžeme formulovat jednoduché pravidlo: čím méně nákladný a jednodušší způsob měření, tím lépe.
- Mezi další požadavky na ukazatele patří: správnost, ukazatel by neměl být zatížen chybami, definování periodicity měření, atd.

2.4 Celková výkonnost podniku

Z kritické rešerše literatury vyplynulo, že soustředění se podniků pouze na finanční a ekonomickou výkonnost nevede k dlouhodobému úspěchu organizace a udržitelnosti. Do hodnocení společností by měl být zahrnut jejich vliv na životní prostředí a společnost, odpovědnost Corporate Governance a další významné aspekty podnikání, které však mnohdy nejde finančně vyjádřit. Hlasy volající po alternativních systémech měření výkonnosti, které by zohlednily zmíněné vlivy podniku, v době krize jenom zesílily. Jedním z důvodů, jak uvádí Kruse a Lundbergh (2010), proč by měly podniky posuzovat také svoji environmentální a sociální výkonnost je, že do podniků, které tak nečiní, jsou investoři ochotni investovat menší objemy peněz, neboť je považují za rizikovější. Podniky, které řídí svoji environmentální a sociální výkonnost, dosahují lepší finanční výkonnosti a tvoří větší hodnotu pro své akcionáře. Děje se tak např. tím, že přilákají a udrží si oddané zaměstnance a mají více loajálních zákazníků. Zapracování udržitelnosti je klíčem ke tvorbě hodnoty pro akcionáře a další zájmové skupiny v dlouhodobém horizontu, čímž se zajistí udržitelnost firmy samotné (Eccles, Ioannou a Serafeim, 2012).

V literatuře je v souvislosti s environmentální a sociální výkonností, také uváděna tzv. **udržitelná výkonnost podniku** (Sustainable Corporate Performance, SCP). Udržitelná výkonnost podniku je založena na konceptu „triple bottom line“, tedy na environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti (Székely a Knirsch, 2005; Fauzi, Svensson a Rahman, 2010). Celková výkonnost podniku se skládá z environmentální, sociální, Corporate Governance (ESG) a ekonomické výkonnosti (Greenwald, 2010). Z těchto definic tedy plyne, že celková (komplexní) výkonnost podniku je pojem širší než udržitelná výkonnost, neboť navíc zahrnuje výkonnost CG (správy a řízení).

Obrázek 2: Celková výkonnost podniku



Zdroj: vlastní zpracování na základě Greenwald, 2010; Székely a Knirsch, 2005; Fauzi, Svensson a Rahman, 2010

Dowse (2009) uvádí znaky, které indikují podceňování ESG výkonnosti. V podnicích s nízkou ESG výkonností:

- nejsou dostupná data týkající se ESG, a tak ani tyto aspekty nemohou být řízeny,
- podniky vykazují pouze absolutní čísla, která zamaskovávají změny a vývoj položek, místo relativních ukazatelů,
- environmentální a sociální politiky a systémy řízení jsou sice definovány a vyhlášeny, ale nejsou naplňovány a není na ně vyčleněn rozpočet,
- podniky reportují tzv. čistý štít, který spíše signalizuje netransparentnost než perfektní řízení,
- podniky nedostatečně strategicky plánují environmentální a sociální aspekty,
- podnik nespolupracuje se zájmovými skupinami.

Základní otázkou je, jak měřit celkovou výkonnost podniku? Celková výkonnost podniku může být hodnocena buď (Synek, 2008):

- souborem ukazatelů, který obsahuje tzv. klíčové indikátory (key indicators),
- hodnocení jedním ukazatelem (kompozitním indikátorem), který je syntézou dílčích indikátorů a jiných statistických dat do jediné míry.

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. Finanční výkonnost je obvykle měřena ukazateli založenými na účetnictví. ESG metriky jsou nejčastěji neúčetními metrikami (Ilinitch, Soderstrom a Thomas, 1998; Bassen a Kovács, 2008; Kruse a Lundbergh, 2010) a jsou kritizovány jako příliš vágní a všeobecné (Kruse a Lundbergh, 2010).

A protože pouze to, co lze měřit, lze také řídit, napínají se snahy odborníků na určení klíčových indikátorů výkonnosti ve všech zmíněných oblastech. Tvorbou indikátorů a ESG aspekty podnikání se systematicky zabývá např.:

- **Global Reporting Initiative (GRI)**⁸ – organizace vytvořila reportingový rámec a soubor indikátorů pro oblast ekonomickou, environmentální a sociální.
- **CFA Institute**⁹ – institut vytvořil manuál pro investory, kde navrhuje ukazatele environmentální, sociální a governance, které by investoři při posuzování investic do podniků měli zvažovat (CFA Institute, 2008).
- **International Federation of Accountants (IFAC)**¹⁰ – federace vytvořila seznam ESG metrik pro investory (IFAC, 2012).
- **Society of Investment Professionals in Germany (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management, DVFA)**¹¹ – společnost vytváří klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) pro nefinanční reporting, tak aby obsahoval ESG informace (DVFA, 2007).
- **Konference OSN o obchodu a rozvoji (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD)**¹² – organizace vytvořila pokyny pro reporting ukazatelů společenské odpovědnosti (Guidance on Corporate

⁸ <https://www.globalreporting.org>

⁹ <https://www.cfainstitute.org>

¹⁰ <http://www.ifac.org>

¹¹ <http://www.dvfa.de>

¹² <http://unctad.org>

Responsibility Indicators in Annual Reports) včetně obecného přehledu ESG ukazatelů (UNCTAD, 2008).

- **European Academy of Business in Society (EABIS)**¹³ – je síti globálních firem a obchodních škol zabývající se otázkami udržitelného podnikání. Jedním z projektů této organizace je vliv ESG výkonnosti na celkovou výkonnost podniku a tvorbu hodnoty (Cranfield School of Management, 2009).

2.5 Environmentální výkonnost podniku

Problematika životního prostředí je stále důležitější pro širokou škálu podnikových zájmových skupin včetně zaměstnanců, zákazníků, akcionářů, potenciálních investorů, věřitelů, státních orgánů a samosprávu, okolní komunitu a širokou veřejnost.

Vzhledem ke zvyšujícímu se zájmu o environmentální výkonnost podniku vzniklo množství přístupů ke stanovení indikátorů environmentální výkonnosti a hodnocení environmentální výkonnosti. Mezi mezinárodně uznávané iniciativy, které se zabývají stanovením indikátorů environmentální výkonnosti vedle zmíněných v kapitole 2.4, patří normy:

- směrnice ISO 14031:2000 Environmentální management – Hodnocení environmentálního profilu,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1221/2009 ze dne 25. listopadu 2009 o dobrovolné účasti organizací v systému Společenství pro environmentální řízení podniků a audit (EMAS) tzv. EMAS III a dále jen EMAS III.

V České republice (ČR) existují environmentální indikátory, které by podniky měly povinně sledovat. Souhrnné údaje za tyto indikátory zveřejňuje Český statistický úřad.

Vliv podniku na životní prostředí se posuzuje z pohledu množství škodlivých činností, které na životní prostředí dopadají. Čím lépe se podnik chová

¹³ <http://www.eabis.org>

k životnímu prostředí, tím vyšší má environmentální výkonnost. Environmentální výkonnost je ale multidimenzionální koncept: činnosti podniku mohou způsobit velké množství vlivů na životní prostředí. Těmito vlivy jsou např. vliv na půdu (využití půdy), spotřeba zdrojů, únik škodlivých látek do ovzduší, vody a půdy. (Lankoski, 2006) Kompletní míra vlivu na životní prostředí vyžaduje identifikaci všech vlivů podniku na životní prostředí.

Konceptem, který zdůrazňuje začlenění environmentální odpovědnosti do podnikání, je společenská odpovědnost firem (více viz kapitola 2.6). V environmentální oblasti by podniky měly zavádět a dbát o:

- ekologickou výrobu, produkty a služby (standardy řady ISO 14 000 a EMAS),
- ekologickou firemní politiku (recyklace, používání ekologických produktů),
- zmenšování dopadů na životní prostředí,
- ochranu přírodních zdrojů. (Trnková, 2004)

Českým ekvivalentem k environmentální výkonnosti (environmental performance) je environmentální profil. (ČSN EN ISO 14031:2000, 2000)

Směrnice ČSN EN ISO 14031:2000 definuje environmentální profil jako „výsledky procesu, jímž organizace řídí své environmentální aspekty¹⁴“ (ČSN EN ISO 14031:2000, 2000). Norma ČSN EN ISO 14001:2005 (2005) definuje environmentální profil (výkonnost) obdobně a říká, že environmentální profil je tvořen měřitelnými výsledky řízení vlastních environmentálních aspektů samotnou organizací. Výsledky je možno měřit srovnáním s environmentální politikou¹⁵, cíli¹⁶ a cílovými hodnotami.

¹⁴ Environmentální aspekt je „prvek činností, výrobků nebo služeb organizace, který může ovlivňovat životní prostředí“ (ČSN EN ISO 14031:2000, 2000). EMAS III definuje environmentální aspekt shodně. Environmentální aspekty jsou přímé, tj. aspekty, nad kterými má organizace přímou kontrolu a souvisí tedy s její činností, výrobky a službami (např. emise a hluk). Nepřímé environmentální aspekty vznikají v důsledku vzájemného působení organizace a třetích stran a organizace je může částečně ovlivnit. Jedná se např. o problémy s životním cyklem výrobku a vliv činnosti organizace na chování dodavatelů.

¹⁵ Environmentální politika je „prohlášení organizace o jejích záměrech a zásadách, vztahujících se k jejímu celkovému environmentálnímu profilu, které poskytuje rámec pro činnost organizace a pro

Hodnocením environmentálního profilu (Environmental Performance Evaluation, EPE) se rozumí „proces výběru indikátorů, shromažďování a analýzy údajů, posuzování informací srovnáváním s kritérii environmentálního profilu¹⁷, informování a komunikace a periodického přezkoumávání a zdokonalování tohoto procesu, který má vedení organizace usnadnit rozhodování ve věcech environmentálního profilu organizace“ (ČSN EN ISO 14031:2000, 2000).

2.5.1 Indikátory environmentální výkonnosti podniku

Dle EMAS III se environmentální indikátory zaměřují na tyto klíčové oblasti životního prostředí:

- energetická účinnost (např. ukazatel „Procentní poměr roční spotřeby energie k energii vyrobené organizací z obnovitelných zdrojů energie“),
- materiálová účinnost (ukazatel “Roční hmotnostní průtok různých používaných materiálů”),
- voda (ukazatel „Celková roční spotřeba vody“),
- odpady (např. ukazatel „Celková roční produkce odpadu“),
- biologická rozmanitost (ukazatel „Využívání půdy“) a
- emise (např. ukazatel „Celkové roční emise skleníkových plynů“).

GRI (2013) strukturuje environmentální indikátory tak, aby odrážely vstupy, výstupy a způsoby dopadu. Standardními typy vstupů jsou:

- materiály (ukazatel „Spotřeba materiálů“, „Procentuální podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů“),
- energie (např. ukazatel „Spotřeba energií“) a
- voda (např. ukazatel „Celkový odběr vody“).

stanovení environmentálních cílů a cílových hodnot“ (ČSN EN ISO 14001:2005, 2005). Obdobně definuje environmentální politiku také EMAS III.

¹⁶ Environmentální cíl je „celkový environmentální záměr, vycházející z environmentální politiky, který si organizace sama stanoví a který je, pokud je to možné, kvantifikovaný (ČSN EN ISO 14001:2005, 2005).

¹⁷ Kritérium environmentálního profilu je „environmentální cíl, cílová hodnota nebo jiná plánovaná úroveň environmentálního profilu, kterou stanoví vedení organizace pro účely hodnocení environmentálního profilu“ (ČSN EN ISO 14031:2000, 2000).

Dalším vstupem je biodiverzita (může být měřena např. podobně jako u EMAS plochou využívaných pozemků), která je však přímo ovlivněna výstupy.

Vstupy mají za následek výstupy:

- emise (např. ukazatel „Emise látek poškozujících ozón“),
- odpadní vody a odpad (ukazatel „Celkové množství vypouštěných odpadních vod“).

Dalšími hodnotícími hledisky indikátorů používaných dle GRI jsou ta hlediska, prostřednictvím kterých může podnik významně ovlivnit životní prostředí, tj.:

- produkty a služby (např. ukazatel „Procento prodaných výrobků a jejich obalových materiálů, které byly navraceny zpět výrobcí za účelem recyklace a dalšího zpracování“),
- dodržování předpisů na ochranu životního prostředí (ukazatel „Peněžní hodnota významnějších pokut za neplnění ekologické legislativy a předpisů“),
- doprava (ukazatel „Významné ekologické dopady přepravy produktů, jiného zboží a materiálů používaných v provozní činnosti reportující organizace a dopady přepravy zaměstnanců“),
- investice do životního prostředí (ukazatel „Celkový objem nákladů a investic v oblasti ochrany životního prostředí“),
- hodnocení dodavatelů z hlediska životního prostředí (ukazatel „Procento nových dodavatelů, kteří byli prověřeni dle environmentálních kritérií“),
- mechanismy podávání stížností týkajících se vlivu na životní prostředí.

Ukazatele výkonnosti stanovené GRI jsou určeny pro reporting udržitelného rozvoje (Corporate Sustainability Reporting). Ukazatele navržené GRI se nehodí přejímat jako ukazatele vhodné pro zařazení do systému měření celkové výkonnosti, neboť se často jedná o ukazatele kvalitativní, k jejichž vyjádření je třeba rozsáhlého popisu. V případě kvantitativních ukazatelů se jedná o ukazatele absolutní, a proto při zpracování disertační práce bude směrnice GRI G4 brána jako zdroj inspirace.

Směrnice ČSN EN ISO 14031:2000 dělí indikátory environmentálního profilu (výkonnosti) na dvě obecné kategorie:

- Indikátory environmentálního profilu (Environmental Performance Indicators, EPIs).
- Indikátory stavu životního prostředí (Environmental Condition Indicators, ECIs)¹⁸.

Indikátory environmentálního profilu (EPIs) se dále dělí na:

- Indikátory řízení environmentálního profilu (Management Performance Indicators, MPIs)¹⁹.
- Indikátory profilu provozu (Operational Performance Indicators (OPIs)²⁰.

Environmentální indikátory vytvořil i IFAC, DVFA a Ministerstvo životního prostředí ČR (MŽP ČR), viz tabulka 1.

Tabulka 1: Environmentální indikátory IFAC, DVFA a MŽP ČR

IFAC	DVFA (KPI)	MŽP ČR
Emise skleníkových plynů	Energetická účinnost	Způsoby nakládání
Celkové emise skleníkových plynů dle typu energetického zdroje	Využití energií z obnovitelných zdrojů	s odpady
Odpady	Emise do ovzduší dle druhu	Produkce odpadů dle skupin
Celková produkce	Odpady	Produkce nebezpečných odpadů
Celková produkce nebezpečných odpadů	Konec životního cyklu výroby/Zpětný odběr	Emise CO ₂ a dalších skleníkových plynů
Procento znovu využitých odpadů ve výrobě		Emise těžkých kovů a perzistentních organických znečišťujících látek (např. dioxiny, polychlorované bifenylly atd.)
Voda		Spotřeba energie
Celková spotřeba		
Pokuty		
Monetární a nemonetární environmentální sankce		
Energetická účinnost		
Celkové množství spotřebované energie		
Množství spotřebované energie z obnovitelných zdrojů		
Ušetřená energie v důsledku iniciativ ke snížení spotřeby energie		
Investice do „zelených“ technologií		

¹⁸ ECIs poskytují informace o stavu životního prostředí a mohou přispět k tomu, aby podnik lépe porozuměl skutečným a možným dopadům na životní prostředí (např. podnik, který ve svých výrobcích používá olovo, může monitorovat vztah olova v emisích a místní populací prostřednictvím ukazatele „Hladiny olova v krvi místní populace“).

¹⁹ MPIs vyjadřují úsilí managementu ovlivnit environmentální profil podniku (např. ukazatel „Počet jednotek organizace, které dosahují environmentálních cílů a cílových hodnot“).

²⁰ OPIs poskytují informace o environmentálním profilu (výkonnosti) provozu podniku (např. ukazatel „Množství materiálů použitých na jednotku produkce“).

Tabulka 1 - pokračování: Environmentální indikátory IFAC, DVFA a MŽP ČR

IFAC	DVFA (KPI)	MŽP ČR
Biodiverzita		Výdaje na ochranu životního prostředí
Umístění a velikost využívaných pozemků nacházejících se v blízkosti chráněných oblastí		

Zdroj: IFAC, 2012; DVFA, 2007; MŽP ČR a CENIA, 2013

Environmentální indikátory udávají přesné hodnocení vlivu organizace na životní prostředí, jsou srozumitelné a jednoznačné, umožňují meziroční srovnání pro vyhodnocení vývoje vlivu činnosti organizace na životní prostředí, umožňují případné srovnání s oborovými, vnitrostátními nebo regionálními měřítky a případně umožňují srovnání s právními požadavky. (EMAS III, příloha 4)

2.6 Sociální výkonnost podniku

Sociální výkonnost není obvykle viditelným atributem produktů a služeb. Integrováním sociální dimenze do marketingové komunikace²¹ se sociální výkonnost stává viditelnou. Je tedy třeba profesionální komunikace orientované na zájmové skupiny, aby mohlo být využito sociální výkonnosti k získání konkurenční výhody. (Spirig, 2006) **Sociální výkonnost je definována sociálními dopady podniku na zájmové skupiny.**

- Zájmové skupiny jsou zdrojem očekávání o tom, co představuje žádoucí a nežádoucí podnikovou výkonnost.
- Zájmové skupiny jsou příjemci podnikového jednání a výstupů.
- A v neposlední řadě jsou to zájmové skupiny, jež hodnotí podnikové chování, tzn. hodnotí, jak jsou naplněna jejich očekávání. (Wood a Jones, 1995; Spirig, 2006)

Definování sociální výkonnosti pouze jako vlivu podniku na zaměstnance je pohledem velmi úzkým. Podniky by naopak měly uznat oprávněné nároky všech zájmových skupin a rozvíjet s nimi vztahy. Konceptem zdůrazňujícím environmentální

²¹ Marketingová komunikace je dle Kotlera (2004) dlouhodobý proces řízení a usměrňování nákupního chování zákazníků ve všech fázích, tedy před uskutečněním prodeje, při nákupu, při spotřebě a po ukončení spotřeby. Do marketingové komunikace se zahrnuje public relations, reklama, marketingové materiály, marketingové akce atd.

a sociální aspekty podnikání je společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR). CSR lze definovat jako dobrovolné integrování sociálních a environmentálních hledisek do každodenních podnikových operací a interakcí se zájmovými skupinami podniku. CSR apeluje na změnu orientace podniků z krátkodobých cílů na cíle dlouhodobé, z maximálního zisku na zisk optimální. Zisky pro společensky odpovědné podniky mohou být např. příležitost pro inovace, větší přitažlivost pro investory, větší transparentnost, posílená důvěryhodnost, zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců, budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu, dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení, snížené riziko bojkotů a stávek. CSR má tři roviny – sociální, ekonomickou a environmentální.

V sociální rovině by se podnik měl věnovat:

- dialogu se zájmovými skupinami,
- zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců,
- rozvoji lidského kapitálu,
- dodržování pracovních standardů,
- lidským právům,
- odmítnutí diskriminace,
- vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců,
- dodržování lidských práv na pracovišti,
- firemní filantropii apod. (Trnková, 2004).

V dubnu 2014 přijal Evropský parlament směrnici, která podnikům s více než 500 zaměstnanci zavádí povinnost podávat zprávy o své společenské odpovědnosti. Předpokládá se, že v ČR bude v platnosti od roku 2017.

S podnikáním těsně souvisí i investování. O zařazení environmentálních a sociálních faktorů do investičního procesu se snaží sociálně odpovědné investování (Socially responsible investing též tzv. sustainable investing). (Principles for Responsible Investment, 2010) Tento způsob investování umožňuje investorům dosáhnout svých investičních cílů a zároveň přináší udržitelnost do globální ekonomiky.

Mezinárodně uznávané normy upravující sociální oblast podnikání jsou:

- ISO 26000:2010 Společenská odpovědnost.
- ISO 18001 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS²².
- ILO – OSH 2001
- Social Accountability 8000 (SA 8000) – Sociální odpovědnost.
- AA 1000 Account Ability – Stakeholder Engagement Standard.

Norma ISO 26000 spíše než konkrétní požadavky poskytuje návod pro zavedení principů společenské odpovědnosti v organizacích, a proto na rozdíl od mnohých jiných norem ISO nemůže být certifikována. Norma rozebírá 7 základních témat:

- Řízení a správa organizace.
- Lidská práva.
- Praktiky z oblasti pracovních vztahů.
- Životní prostředí.
- Etika v podnikání (např. otázky korupce, hospodářskou soutěž).
- Ochrana spotřebitelů.
- Komunitní angažovanost a rozvoj. (ISO 26000:2010, 2011)

Cílem normy ISO 18001 je hodnotit, eliminovat a minimalizovat rizika pro zaměstnance podniku a další, na něž mohou mít vliv.

ILO – OSH 2001 je směnicí upravující řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Směnici vydala Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization) zřízená Organizací spojených národů.

Mezinárodní norma SA 8000 je zaměřena především na zaměstnance a otázku pracovních podmínek. Norma dělí požadavky na 9 oblastí:

- Dětská práce.
- Nucená práce.

²² Český překlad „Occupational Health & Safety Advisory“ (OHSAS) je „Bezpečnost a ochrana zdraví při práci“ (BOZP).

- Zdraví a bezpečnost.
- Svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání.
- Diskriminace.
- Disciplinární praktiky (čímž je myšleno, že zaměstnanci by měli být srozuměni s disciplinárními zásadami a postupy a s tím, jaké jednání je disciplinárním přestupkem; organizace by neměla praktikovat a tolerovat tělesné tresty, psychický nebo fyzický nátlak na zaměstnance a slovní napadání).
- Pracovní doba.
- Odměňování.
- Odpovědnost managementu. (Social Accountability International, 2008).

Standard AA 1000 je návodem na vedení dialogu se zájmovými skupinami, zlepšování vztahu se zájmovými skupinami a jejich zapojení při tvorbě a dosahování strategie. Účelem standardu je začlenění ESG odpovědnosti do organizací. (Accountability, 2011)

2.6.1 Indikátory sociální výkonnosti podniku

GRI (2013) dělí indikátory sociální výkonnosti do čtyř klíčových oblastí:

- Lidská práva.
- Pracovně právní vztahy a důstojné pracovní podmínky.
- Odpovědnost za produkty.
- Společnost.

Oblast lidských práv, pracovně právních vztahů, důstojných pracovních podmínek a odpovědnosti za produkty se týká vlivu organizace na konkrétní zájmové skupiny, především na zaměstnance a spotřebitele. Indikátory týkající se společnosti lze označit za indikátory „společenského vlivu“ a souvisí se vztahy organizace (podniku) se společenskými skupinami jako jsou politické strany, obec a okolní komunita. Každá z klíčových oblastí dále obsahuje řadu indikátorů rozdělených do podskupin.

Ukazatele výkonu z oblasti lidských práv zjišťují, jaký má organizace vliv na občanská a politická práva. Tato oblast je rozdělena dle hledisek, která vycházejí z mezinárodně uznávaných norem²³:

- Investiční postupy,
- nediskriminace,
- svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání,
- dětská práce,
- nucená a povinná práce,
- bezpečnostní postupy,
- práva původních etnik,
- posuzování dopadů činností na lidská práva,
- posuzování lidských práv dodavateli a
- mechanismy podávání stížností v oblasti lidských práv.

Indikátory z oblasti pracovně právních vztahů a důstojných pracovních podmínek jsou rozděleny dle hledisek:

- Zaměstnání (např. ukazatel „Celkový počet a míra obměny (fluktuace) zaměstnanců podle věku, pohlaví a regionů“),
- vztahy mezi zaměstnanci a managementem (např. ukazatel „Procentuální podíl zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva“),
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- školení a vzdělávání,
- diverzita a rovné příležitosti,
- rovné odměňování žen a mužů a
- mechanismy podávání stížností na pracovní postupy.

²³ Především ze Všeobecné deklarace lidských práv Spojených národů a Deklarace Mezinárodní organizace práce o základních principech a právech v práci.

Indikátory z oblasti odpovědnosti za produkty se zaměřují na vlivy a dopady výrobků a služeb na jejich uživatele a dělí se na skupiny:

- Zdraví a bezpečí zákazníků,
- označení výrobků a služeb,
- marketingová komunikace,
- soukromí zákazníků a
- dodržování právních předpisů.

Indikátory společenského vlivu (společnosti) se soustředí na vyjádření vlivu organizace na okolní komunitu a ostatní společenské instituce. Tato oblast je dělena dle následujících hledisek:

- Komunita (ukazatel „Povaha, rozsah a efektivita veškerých programů a postupů vyhodnocujících a kontrolujících dopady provozů organizace na místní komunitu – všechny fáze činnosti: příchod a zahájení provozu; provozní fáze; ukončení provozu a odchod“),
- korupce,
- veřejná politika,
- protikonkurenční chování,
- dodržování zákonných norem,
- hodnocení dodavatelů z hlediska vlivu na společnost a
- mechanismy podávání stížností týkajících se vlivu na společnost

Další přístupy ke stanovení sociálních indikátorů jsou uvedeny v následující tabulce 2.

Tabulka 2: Sociální indikátory IFAC, DVFA, EABIS a UNCTAD

IFAC	DVFA (KPI)	EABIS	UNCTAD
Zdraví a bezpečnost na pracovišti	Bezpečnost produktů a služeb	Lidský kapitál	Řízení lidských zdrojů
Pracovní nehody a úmrtí	Fluktuace	Míra absence	Celkový počet zaměstnanců podle druhu zaměstnání, pracovní smlouvy a pohlaví
Ztracený čas v důsledku nehod	Školení a kvalifikace	Bezpečnost a zdraví	Mzdy a benefity zaměstnanců dle druhu zaměstnání a pohlaví
Rozvoj lidského kapitálu: školení a kvalifikace	Věk pracovní síly	Vztahy se zákazníky – spokojenost zákazníků	Celkové množství a míra fluktuace dle pohlaví
	Míra absentérismu		

Tabulka 2 - pokračování: Sociální indikátory IFAC, DVFA, EABIS a UNCTAD

IFAC	DVFA (KPI)	EABIS	UNCTAD
Celkové investice/výdaje na školení a zvyšování kvalifikace	Restrukturalizace – související s přesunem pracovních míst	Věrnost zákazníků Konkurenční pozice Společnost Příspěvky komunitě Porušení předpisů	Procento zaměstnanců, na které se vztahují kolektivní smlouvy Technologie a rozvoj lidských zdrojů Výdaje na výzkum a vývoj Průměrný počet hodin školení ročně na jednoho zaměstnance v členění podle kategorií zaměstnanců
Řízení lidských zdrojů: fluktuace, diverzita, absentérismus	Investiční dohody založené na screeningu lidských práv		Výdaje na školení zaměstnanců ročně na jednoho zaměstnance v členění podle kategorií zaměstnání Zdraví a bezpečnost
Míra fluktuace	Dodavatelské smlouvy založené na základě screeningu lidských práv		Náklady na zdraví a bezpečnost zaměstnanců
Průměrný věk zaměstnanců			Ztracené pracovní dny v důsledku pracovních nehod a úrazů
Diverzita – procento žen v pracovní síle, procento menšin			Příspěvky vládě a komunitě Platby vládě Dobrovolné příspěvky komunitě
Platové rozdíly mezi muži a ženami na různých úrovních			Korupce Počet odsouzení za porušování zákonů a předpisů týkajících se korupce a množství pokut
Spokojenost zaměstnanců			
Procento zaměstnanců, na které se vztahují kolektivní smlouvy			
Vztahy s odbory – stávkový, ztracené dny			

Zdroj: IFAC, 2012; DVFA, 2007; Cranfield School of Management, 2009; UNCTAD, 2008

2.7 Ekonomická výkonnost podniku

Vztah ekonomické výkonnosti a udržitelnosti podniku je předmětem řady teoretických a empirických studií. Horváthová (2010) se zaměřila na 37 empirických výzkumů zkoumající vztah environmentální a ekonomické výkonnosti a konstatuje, že i přes tři desítky let teoretického a empirického výzkumu, jsou výsledky nejednoznačné. Orlitzky, Schmidt a Rynes (2003) zkoumali vztah sociální a finanční výkonnosti a došli k závěru, že je zde pozitivní vztah. Tsoutsoura (2004) zkoumala studie zabývající se vlivem environmentální a sociální výkonnosti na finanční výkonnost a uvádí, že tyto studie mohou být v podstatě rozděleny do dvou skupin. Do první skupiny spadají studie posuzující krátkodobý finanční dopad ve formě zvýšených výnosů v případě sociálně odpovědného či neodpovědného podnikání. Druhá skupina studií se zabývala dopadem environmentální a sociální výkonnosti na dlouhodobou finanční výkonnost měřenou

např. rentabilitou aktiv. V obou případech jsou však výsledky rozporuplné. Kirchoff (2000), Feddersen a Gilligan (2001), Fisman et al. (2008) uvádí, že ekonomických benefitů podniky dosahují skrze použití značek a reklamy informující o udržitelnosti produktů, čímž podporují produktovou diferenciaci. Turban a Greening (1997) ukazují, že vysoká sociální výkonnost umožňuje podnikům nabírat více inovativní a motivované zaměstnance, což se opět pozitivně odráží na ekonomických výsledcích. Oproti tomu stojí neoklasický argument, že podniky mají pouze jednu společenskou odpovědnost a to zvyšovat své zisky, CSR aktivity snižují ekonomickou výkonnost, neboť jsou nákladné (Friedman, 1962; Alexander a Buchholz, 1978; Becchetti et al., 2005). Investice do CSR znamenají zvýšené náklady na zlepšení podmínek zaměstnanců, dary, náklady na podporu okolní komunity, náklady na zavádění ekologicky šetrných postupů a také oportunitní náklady vzdáním se sociálně neodpovědných investic. Z tohoto pohledu jsou takové investice v rozporu s nejlepšími zájmy investorů, neboť dochází k re-alokaci zdrojů od investorů dané firmy do jejich dalších zájmových skupin (Aupperle et al., 1985; McGuire et al., 1988; Barnett, 2005).

Ekonomická výkonnost je měřena metodami finanční analýzy. Ukazatele finanční analýzy můžeme rozdělit na klasické a moderní. **Klasické (tradiční) ukazatele výkonnosti** často vychází pouze z maximalizace zisku a jsou obvykle založeny na skutečnostech uvedených v účetních výkazech. Do této skupiny se řadí např. ukazatele rentability aktiv, výnos na akcii apod.

Moderní ukazatele²⁴ měření „se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů a to jedním zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku.“ (Pavelková, 2005) Do této skupiny se řadí ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added, EVA), tržní přidaná hodnota (Market Value Added, MVA), CFROI (Cash Flow Return on Investment), Shareholder Value Added apod. (Pavelková, 2005; Knápková a Pavelková, 2010)

²⁴ Pro skupinu ukazatelů založených na tvorbě hodnoty je vžité pojmenování „moderní“, i když se již nejedná o nový přístup. Např. ukazatel EVA vznikl v 80. letech 20. století (Stern Stewart & Co, 2012).

V ČR převládá tradiční přístup k hodnocení výkonnosti podniků, opírající se o sledování standardních ukazatelů rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability celkového kapitálu (ROA), rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE), rentability tržeb (ROS), který je oblíben manažery především pro svoji relativně snadnou konstrukci a interpretaci výsledků, umožňující cílené řízení podniku. (Kocmanová et al., 2010) Nedostatky těchto metod jsou známé, kritika spočívá především v:

- historickém charakteru ukazatelů,
- možnosti ovlivňování výše vykazovaného zisku pomocí legálních účetních postupů (např. různorodostí v oceňování majetku, tvorbě rezerv a opravných položek nebo odpisovou politikou),
- hodnotě aktiv, která nezohledňuje výši majetku, jenž není ve vlastnictví podniku, ale slouží k podnikání (např. majetek poskytnutý na leasing),
- nezohlednění tzv. nehmotných aktiv, jako je např. intelektuální kapitál, spokojenost zákazníků atd.,
- ukazují důsledky, nikoliv příčiny (např. nevysvětlí, že stagnující tržby jsou důsledkem zastaralých výrobků). (Ghalayini a Noble, 1996; Atkinson, Waterhouse, Wells, 1997; Kennerley a Neely, 2003; Synek, 2008. Kocmanová et al., 2010)

Ekonomická výkonnost je širším pojmem než finanční výkonnost. Metodami finanční analýzy zjistíme, zda je podnik finančně zdravý, „ale toto finanční zdraví mohlo být vykoupeno za cenu významných vnějších vlivů, které ovlivňují ostatní zainteresované skupiny. Ukazatele ekonomického výkonu mají měřit ekonomické výstupy aktivit reportující organizace a jejich vliv na široké spektrum zainteresovaných skupin.“ (GRI, 2006)

Ekonomická rovina CSR, také spíše než finanční výkonnost, zdůrazňuje celospolečenský přínos podniku a je zaměřena na:

- kodex podnikatelského chování firmy,
- transparentnost,
- principy dobrého řízení firmy,
- odmítnutí korupce,

- vztahy s akcionáři,
- vztahy s investory,
- vztahy se zákazníky,
- dodavatelsko-odběratelské vztahy a
- ochranu duševního vlastnictví.

Ukazatele ekonomické výkonnosti dle GRI (2013) jsou rozděleny do 3 oblastí:

- skupina ukazatelů ekonomických výsledků vyjadřuje přímé ekonomické dopady a vlivy v důsledku činností organizace a zabývá se i přidanou ekonomickou hodnotou těchto aktivit,
- ukazatele přítomnosti/pozice na trhu poskytují informace o interakcích mezi konkrétními trhy,
- ukazatele nepřímých ekonomických vlivů a dopadů vyjadřují vlivy, k nimž dochází v důsledku ekonomických aktivit podniku. Jedná se např. o ekonomické dopady přesunu provozů do zahraničí, investice do infrastruktury, které mohou mít potencionálně pozitivní či negativní vliv na vývoj regionu, zaměstnanost atd.,
- ukazatele postupu při zadávání veřejných zakázek.

Ukazatele ekonomické výkonnosti, které za podniky sleduje Český statistický úřad (ČSÚ), a ukazatele ekonomické výkonnosti ve vztahu k udržitelnosti, které určil IFAC, jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3: Indikátory ekonomické výkonnosti IFAC a ČSÚ

IFAC	ČSÚ
Tržby	Průměrná hrubá měsíční mzda
Provozní náklady	Hodnoty aktiv, pasiv a jejich složek
Zaměstnanecké platy a výhody	Stav zásob
Platby poskytovatelům kapitálu	Pořízení dlouhodobého majetku
Platby vládě na daních	(hmotného, nehmotného)
Výdaje na výzkum a vývoj	Výnosy celkem
Udržitelné inovace	Tržby za vlastní výkony a zboží
Spokojenost zákazníků	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
Relevantní řady výrobků/služeb	Tržby za prodej zboží
Bezpečnost a kvalita výrobků	Náklady celkem
Příspěvky na místní ekonomický rozvoj	Osobní náklady
	Mzdy bez ostatních osobních nákladů
	Hospodářský výsledek po zdanění
	Výkony

Tabulka 3 - pokračování: Indikátory ekonomické výkonnosti IFAC a ČSÚ

IFAC	ČSÚ
	Výkonová spotřeba
	Přidaná hodnota
	Obchodní marže
	Přidaná hodnota na zaměstnance
	Rentabilita aktiv
	Rentabilita vlastního kapitálu
	Rentabilita tržeb
	Rentabilita nákladů
	Nákladovost
	Doba obratu zásob

Zdroj: IFAC, 2012; ČSÚ, 2013

2.8 Corporate Governance

V důsledku krachu velkých společností zesílily hlasy volající po přijetí přísnějších ekonomických, finančních a účetních předpisů. Podniky by si měly vzít z těchto případů ponaučení a neomezovat se pouze na přezkoumávání finančních informací o hospodaření společnosti. A jak uvádí Evropská komise (2011) v Zelené knize, je to právě správa a řízení podniků (Corporate Governance), jež má zabránit orientaci na krátkodobé zájmy a nepřiměřené riskování. Corporate Governance se zabýváme, pokud je odděleno vedení podniku od jejich vlastníků (Růčková, 2008).

Committee on the financial aspects of corporate governance²⁵ (1992 in Kavalíř, 2005) definuje Corporate Governance jako „Systém, jímž jsou společnosti řízeny a kontrolovány. Za řízení společností odpovídají statutární orgány. Odpovědnost orgánu zahrnuje stanovení strategických cílů společnosti, vedení sledující realizaci těchto cílů, kontrolu managementu a informování akcionářů o výkonu povinností hospodářského správce“.

Corporate Governance je klíčovým prvkem dosahování ekonomické výkonnosti. Dle Klírové (2001) je úkolem Corporate Governance: "...posuzovat podnikatelskou výkonnost z širšího pohledu než exekutiva, tj. zvažovat zájmy všech oprávněně zainteresovaných stran, a v tomto směru svojí činností ovlivňovat tvorbu podnikatelské strategie a její implementaci s cílem uspokojovat tyto zájmy". Ayuso a Argandona

²⁵ Tzv. Cadbury Report.

(2007) zdůrazňují, že v širším smyslu Corporate Governance zahrnuje vztahy s širokým spektrem zúčastněných stran jak interních (zaměstnanci), tak externích (zákazníci, dodavatelé, atd.).

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) vytvořila obecná pravidla správného řízení společností – Principy Corporate Governance.

Hlavní principy OECD (2004) směřují k:

- Zajištění efektivního právního a regulačního rámce pro řádné řízení společností.
- Ochrane a usnadnění výkonu práv akcionářů.
- Rovnému zacházení vůči akcionářům.
- Posílení práv akcionářů.
- Zajištění přístupnosti a transparentnosti informací týkajících se společnosti, zejména pokud jde o její finanční situaci, činnost, vlastnictví a řízení společnosti.
- Zajištění odpovědnosti dozorčí rady.

Nejzávažnější problémy spatřuje OECD v nedostatečné průhlednosti činností podniků. Český Kodex správy a řízení společností je založen na výše zmíněných Principech OECD.

Dokumentem významným pro Evropský hospodářský prostor je tzv. Zelená kniha – Rámec EU pro správu a řízení společností, vytvořená Evropskou komisí. Dokument uvádí, co je třeba zlepšit ve správě a řízení společností v EU. Zabývá se třemi klíčovými oblastmi:

- Fungováním správních rad.
- Zapojením akcionářů.
- Sledování a uplatňování zásad Corporate Governance dle přístupu „dodržuj nebo vysvětli“.

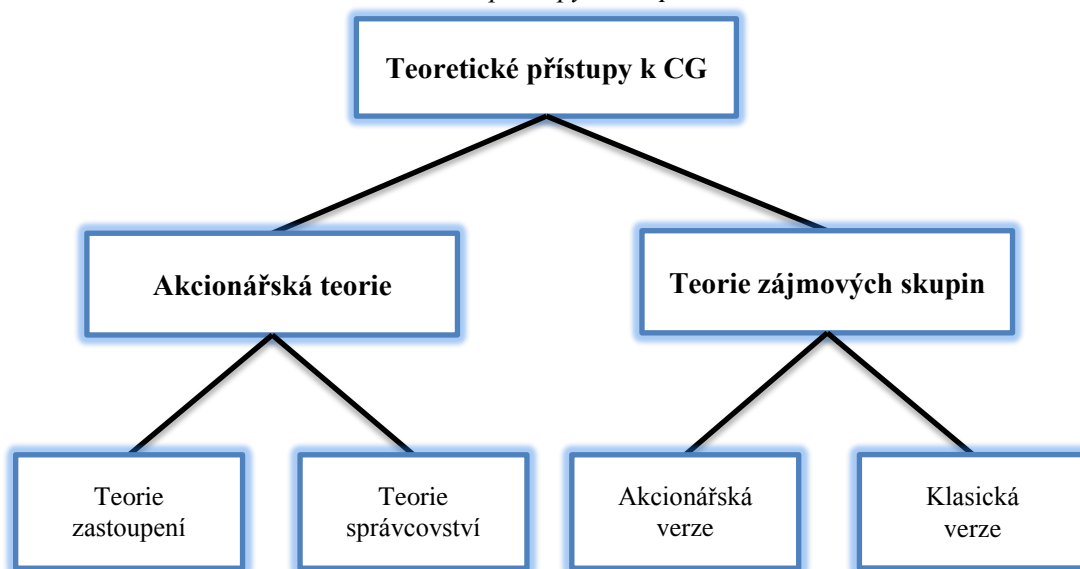
Dle Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/46/ES ze dne 14. června 2006 by měly podniky v EU, jejichž cenné papíry jsou přijaty k obchodování na regulovaném trhu, povinně zveřejňovat výroční výkaz o Corporate Governance jako zvláštní a jasné

určitelnou část výročních zpráv, což by mělo akcionářům poskytnout informace o skutečně používaných postupech Corporate Governance. Současně by podniky měly v této zprávě uvádět, jaké zásady se rozhodly dodržovat.

2.8.1 Teoretické přístupy k Corporate Governance

Teorie Corporate Governance můžeme rozdělit dle hlediska, čí zájmy má podnik sledovat, na teorii akcionářskou a teorii zájmových skupin. V rámci těchto teorií došlo ke vzniku dalších teorií. Schematicky mohou být teoretické přístupy k Corporate Governance znázorněny pomocí následujícího obrázku.

Obrázek 3: Teoretické přístupy k Corporate Governance



Zdroj: vlastní zpracování dle Růčková, 2008

Dle akcionářské teorie je primárním cílem podniků uspokojit zájmy akcionářů. V rámci této teorie vznikly další dvě teorie lišící se v postoji ke konfliktnosti zájmů akcionářů a manažerů. Dle teorie zastoupení (agency theory) jsou zájmy akcionářů a manažerů ve vzájemném střetu, neboť akcionáři usilují o maximalizaci svého bohatství, manažeři usilují o maximalizaci svého příjmu a mimoplatových výhod (maximalizaci užitku), které nemusí být pro akcionáře přínosné. Teorie správcovství (stewardship theory) vychází z psychologie a sociologie a považuje zájmy akcionářů a manažerů za shodné. Užitek, který manažeři mají z dobrého správcovství a jednání v souladu se zájmy akcionářů je vyšší, než užitek plynoucí ze sledování vlastních (hmotných) zájmů. (Donaldson a Davis, 1991; Růčková, 2008)

Z kritiky akcionářské teorie vznikla teorie zájmových skupin (stakeholder theory), která vedle vztahu manažerů a akcionářů zohledňuje také vztah podniku a dalších zájmových skupin (stakeholders). Z této teorie vychází idea společenské odpovědnosti firem (Solomon, 2007) zmíněná v kapitolách 2.5, 2.6 a 2.7. U akcionářské verze teorie zájmových skupin je hlavní cílem firmy maximalizace zisku, ale tohoto cíle má být dosaženo prostřednictvím uspokojování zájmů stakeholders. Klasická verze teorie zájmových skupin považuje za primární cíl maximalizaci uspokojení zájmů všech stakeholders. V tomto pojetí již podnik není považován za zhodnocující se investici akcionářů, ale za „investici“ všech zájmových skupin. (Malý, Theodor a Peklo, 2002; Růčková, 2008) Dle extrémních zastánců klasické verze teorie zájmových skupin by vedle „tradičních“ stakeholders měly být za stakeholders považovány také budoucí generace a životní prostředí (Solomon, 2007).

2.8.2 Modely Corporate Governance

Existují dva základní modely Corporate Governance, jejich rozdíl může být demonstrován dvěma různými definicemi: „Corporate Governance se zabývá způsoby, jak zajistit dodavatelům financí (zejména akcionářům) návratnost jejich investic“, (Shleifer a Vishny, 1997) a „proces, jímž společnosti reagují na práva a přání stakeholders“ (Demb a Neubauer, 1992 in Kavalíř, 2005).

Angloamerický model (outsider model, shareholders model, jednoúrovňový (monistický) model) akcentuje zájem akcionářů. Jedná se o jednokomorový systém řízení s dvěma hlavními orgány. Správním orgánem je rada ředitelů (board of directors) složená v různém poměru z manažerů společnosti (executive directors), jež jsou výkonným orgánem, a odborníků přizvaných z prostředí mimo společnost (nonexecutive independent directors). Monistický model je v Evropě uplatňován především ve Velké Británii a Španělsku. (Kavalíř, 2005; Růčková, 2008)

Kontinentálně-evropský model (insider model, stakeholders model, dvouúrovňový (dualistický) model) více zohledňuje zájmy stakeholders. V tomto modelu dochází k oddělení odpovědnosti za řízení a správu podniku mezi představenstvem (management board), plnící roli vrcholového managementu, a je tvořené pouze exekutivními členy nebo kombinací exekutivních a neexekutivních členů,

a dozorčí radu (supervisory board) tvořenou akcionáři a dalšími členy z řad bankéřů, zaměstnanců, vědeckých pracovníků apod. Tento systém je uplatňován např. v Německu a Japonsku. (Kavalíř, 2005; Růčková, 2008)

2.8.3 Indikátory výkonnosti Corporate Governance

Nalezení definice výkonnosti Corporate Governance je obtížné. V literatuře se spíše než o výkonnosti Corporate Governance hovoří o její efektivnosti, přičemž **efektivnost Corporate Governance je chápána jako její vliv na finanční výkonnost** (Jungman, 2006).

Indikátory výkonnosti Corporate Governance (viz tabulka 4) souvisejí obvykle s oblastmi:

- Složením a odměňováním správní rady.
- Korupcí.
- Zapojením stakeholders.
- Přístupem k hospodářské soutěži.
- Politické lobby.
- Transparentností, reportingem a etickým kodexem.

Na základě srovnání různých přístupů k sociální výkonnosti a výkonnosti Corporate Governance bylo zjištěno, že v některých otázkách nejsou tyto dvě oblasti jednoznačně definované, např. korupci zařazuje GRI do sociální oblasti, zatímco DVFA, IFAC, EABIS a UNCTAD do Corporate Governance.

Tabulka 4: Indikátory Corporate Governance výkonnosti IFAC, DVFA, EABIS a UNCTAD

IFAC	DVFA (KPI)	EABIS	UNCTAD
Efektivnost správní rady	Příspěvky	Uplatnění etického	Platby vládě
Složení	politickým	kodexu	Platby komunitě
Doba trvání správní rady	stranám	Složení správní rady	Počet odsouzení za
Odměňování	Protisoutěžní	Diverzita a rovnost	porušování zákonů
Procento zastoupení žen	chování	Reporting	souvisejících
Údaj o politice řízení rizik	Korupce	a transparentnost	s korupcí
Zapojení stakeholders	Výdaje na soudní	Zapojení stakeholders	a množství
Např.: Četnost a způsoby zapojení stakeholders	spory	Protikorupční politika	zaplacených pokut

Tabulka 4 - pokračování: Indikátory Corporate Governance výkonnosti IFAC, DVFA, EABIS a UNCTAD

IFAC	DVFA (KPI)	EABIS	UNCTAD
Rizika soudních sporů, korupce			
Např.: Záznamy o porušení etických kodexů			
Počet obchodních jednotek, které jsou analyzovány z hlediska rizik korupce			
Celková hodnota příspěvků politickým stranám a souvisejícím institucím			

Zdroj: IFAC, 2012; DVFA, 2007; Cranfield School of Management, 2009; UNCTAD, 2008

2.9 Agregované indikátory

Výstupem disertační práce bude agregovaný indikátor (v literatuře se též objevuje pojmenování souhrnný ukazatel, kompozitní indikátor, souhrnný index) podávající souhrnnou informaci o celkové výkonnosti podniku. Agregované indikátory jsou založeny na sub-indikátorech, které nemají stejné jednotky a stávají se stále populárnější díky jejich schopnosti popsat komplexní pojmy jako např. udržitelnost či prosperita (Saisana a Tarantola, 2002; Salteli, Nardo, Saisana, Tarantola a Liška, 2005). Použité metody konstrukce agregovaných indikátorů jsou uvedeny v kapitole 3.4.

Autoři Saisana a Tarantola (2002) a Hrach a Mihola (2006) a uvádí výhody a nevýhody agregovaných indikátorů. Výhody jsou:

- použitelnost pro shrnutí komplexních či multidimenzionálních problémů, čímž podporují rozhodování,
- snazší interpretovatelnost oproti mnoha samostatným ukazatelům, neboť poskytují celkový obraz,
- zjednodušené srovnávání na základě komplexních měřítek,
- redukce souboru indikátorů a přidání informace nové,
- redukce počtu proměnných, jejichž hodnoty by jinak bylo nutné uvádět.

Za nevýhody lze považovat:

- pokud jsou špatně konstruovány, mohou podávat zavádějící a nerobustní závěry,

- jednoduchá interpretace může vést ke zjednodušeným závěrům,
- proces konstrukce zahrnuje rozhodovací etapy: výběr sub-indikátorů, výběr modelu, přiřazení vah sub-indikátorům, řešení problému chybějících hodnot atd.; tato rozhodnutí by měla být transparentní a založena na rigorózních statistických principech,
- výrazná ovlivnitelnost volbou sub-indikátorů a přiřazením vah k sub-indikátorům,
- zvýšené nároky na množství dat, neboť jsou třeba data pro všechny sub-indikátory.

Autoři Hrach a Mihola (2006) upozorňují, že u agregovaných indikátorů, stejně jako u každého matematického modelu, je třeba mít na zřeteli, že agregované indikátory:

- nikdy nemohou dokonale popsat realitu jako celek, vypovídají pouze o té její části, která byla popsána daty (příčemž vhodný výřez relevantních informací je plně v rukou výzkumníka),
- vypovídací úroveň je poplatná tomu, jakými metodami byla data zpracována.

3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Metodika je pracovní postup. (Akademický slovník cizích slov, 1998)

Metodologie je nauka o vědeckých metodách. (Akademický slovník cizích slov, 1998)

Metodou se rozumí promyšlený, objektivně správný způsob (postup, prostředek) nebo soustava způsobů, které umožňují nalezení nebo objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí, umožňujících poznat daný objekt (Synek, 2007). Původ slova pochází z řeckého „meta hodos“ což znamená „cesta někam“.

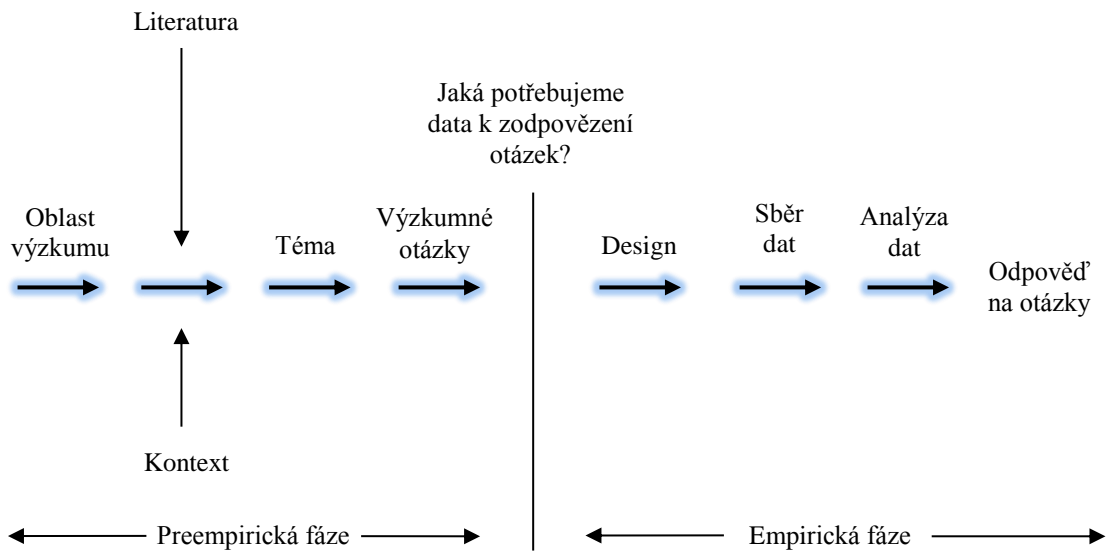
Při zpracování disertační práce je použit jak normativní, tak deskriptivní přístup. Normativní přístup je založen na podrobné analýze a navrhuje teoretické postupy „jak by to mělo být“. Normativní přístup je použit především k návrhu indikátorů environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance i modelu pro měření celkové výkonnosti podniků. Deskriptivní přístup říká, „jak to ve skutečnosti je“. Metodou deskriptivního výzkumu je empirický výzkum. Empirický výzkum je v práci použit, protože „...je jednou ze součástí výzkumných metod a s jeho pomocí se zjišťují nová fakta, na jejichž základě se formulují jednotlivá zobecnění, až po zákonitosti empirického charakteru“ (Liška, 2004).

Zpracování disertační práce vychází z obecného modelu výzkumu zobrazeného diagramem (viz obrázek 4), jenž zdůrazňuje ústřední roli výzkumné otázky a má tyto vlastnosti:

- vymezuje výzkum pomocí výzkumných 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)

V této disertační práci jsou výzkumné otázky nahrazeny výzkumnými cíli.

Obrázek 4: Zjednodušený model výzkumu



Zdroj: Punch, 2008

V průběhu celého zpracování disertační práce byl aplikován princip zpětné vazby a následné korekce předchozích etap (Molnár, 2006).

3.1 Metody sběru dat

Zdroje údajů do výzkumu se dělí na primární a sekundární. Zdroje sekundárních údajů se dále dělí na interní a externí. Interní zdroje sekundárních údajů jsou informace, které subjekt nashromáždil v minulosti. Zdroji externích sekundárních údajů jsou výsledky průzkumů prováděných výzkumnými institucemi, údaje Českého statistického úřadu, údaje dostupné z medií a z internetu.

Primární údaje nebyly získány nikým jiným a jsou shromažďovány právě pro účely výzkumu. Hlavní metody sběru primárních dat²⁶ jsou:

- Metody pozorování.
- Metody šetření.
- Metody experimentální.
- Metody kvalitativní.

²⁶ Tzv. metody empirické.

Pozorování by mělo být relativně nejjednodušší metodou a je procesem poznávání smyslově vnímatelných skutečností, do kterých však pozorovatel nezasahuje. Pozorováním se zjišťují četnosti nebo stavy určitých jevů nebo průběhy procesů. Nevýhodou pozorování je obtížnost interpretace zjištěných údajů, protože pozorovaná fakta neprozrazují nic o jejich příčinách, a proto se často používá jako doplněk k ostatním metodám, např. k šetření.

Šetření je založené na získávání potřebných informací od zkoumaných objektů (respondentů) dotazováním. Dotazování je záměrné kladení cílených otázek. Podle počtu zkoumaných objektů se dělí na vyčerpávající nebo výběrová. Při vyčerpávajících šetřeních jsou dotázány všechny objekty z výběrového souboru. Častější je šetření výběrové, při kterém je dotázáno pouze několik objektů z daného základního výběru, které musí tvořit reprezentativní výběr. Z výsledků zjištěných u výběrového souboru se na základě statistických metod usuzuje na základní soubor jako celek.

Experimentální metody jsou založené na studiu vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými za kontrolovaných podmínek. Zjišťuje se dopad zavedení testovaného prvku na určitý jev nebo proces. Experimenty se dělí na laboratorní a terénní.

Kvalitativní techniky umožňují získat informace vysvětlující příčiny zcela určitého chování subjektů za určitých podmínek. U těchto metod jde o proniknutí do hloubky problémů, jako je motivace, postoje atd., a zjistit informace, které si často zkoumaný objekt ani sám neuvědomuje. Mezi kvalitativní techniky patří individuální hloubkový rozhovor, skupinové rozhovory a projektivní techniky. (Liška, 2004)

V disertační práci jsou použita externí sekundární data. Jedná se především o data z výročních a dobrovolných zpráv (podnikového reportingu). Primární data pro empirický výzkum byla získána dotazníkovým šetřením. Dále byl použit i specifický způsob získávání informací – expertní technika. Expert je nositelem odborné a kvalifikované informace a jeho role ve výzkumu se blíží roli konzultanta, poradce. (Reichel, 2009) Díky zapojení do řešení projektu podpořeného Grantovou agenturou ČR spolupracují jak s experty z univerzitního prostředí, tak s experty z podnikové praxe.

3.2 Logické metody

Realizaci výzkumu musí předcházet studium literatury a poznání teoretické základny související s environmentálními, sociálními, ekonomickými a Corporate Governance aspekty výkonnosti podniku. Zdroje jsou podrobeny analýze. Logických metod²⁷ bylo využito při vyhodnocení vlastního výzkumu. Pomocí indukce je z dotazníkového šetření a z analyzovaných podnikových zpráv vyvozen závěr o tom, jaké ukazatele podniky sledují. Analyzovány jsou také přístupy různých mezinárodních organizací (Global Reporting Initiative, International Federation of Accountants, United Nations Conference on Trade and Development atd.) k návrhu indikátorů podnikové výkonnosti, přičemž dedukcí jsou tyto různé přístupy ověřeny a konfrontovány s reálným podnikovým reportingem. Pomocí syntézy jsou propojeny teoretické poznatky s výsledky dotazníkového šetření a analyzovaných podnikových zpráv. Abstrakcí je vytvořen návrh modelu a postup jeho konstrukce. Konkretizací jsou ověřeny tyto postupy abstrakce na datech získaných z vlastního výzkumu.

3.3 Modelování

Agregované indikátory jsou modelem v matematickém slova smyslu. Modelování je proces projektování a konstrukce modelu²⁸, přičemž modelováním zobrazujeme jeden systém jiným systémem (např. systém měření výkonnosti nahradíme grafickým zobrazením, tj. grafickým modelem). Model je formálním systémem, který se snaží popsat přirozený systém – realitu. Přirozený systém je definován na příčinných logických vazbách a formální systém je definován na odvozených logických vazbách.

²⁷ Logické metody: analýza a syntéza, indukce a dedukce, abstrakce a konkretizace.

Analýza = myšlenkový proces rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé části.

Syntéza = myšlenkové sjednocení jednotlivých částí v jeden celek.

Indukce = vyvozování závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech (postup od zvláštního k obecnému).

Dedukce = myšlenkový proces, při němž od obecných závěrů přecházíme k méně známým (postup od obecného ke zvláštnímu).

Abstrakce = myšlenkový proces vydělování podstatných charakteristik u zkoumaného objektu, čímž se ve vědomí vytváří model objektu.

Konkretizace = myšlenkový proces, kdy u určitého objektu z určité třídy objektů vyhledáváme charakteristiky platné pro tuto určitou třídu objektů. (Molnár, 2006; Synek, 2007)

²⁸ „Model je každé účelové a zjednodušené zobrazení skutečnosti.“ (Molnár, 2006)

Problémem je neexistence jednoznačného postupu, jak model z reality odvodit. Při modelování aplikujeme zejména metody abstrakce, strukturalizace a analogie. Abstrakce musí být účelová, neboť účel je vodítkem pro redukci prvků. Strukturalizace znamená pro komplexní systém nalézt takové redukované znázornění, které zachovává charakter celku s jeho specifickými znaky. Z praktických důvodů můžeme zkoumaný systém strukturovat do subsystémů (např. dle vztahu nadřazenosti a podřízenosti) a zkoumat každý subsystém samostatně. Je ale důležité zachovat holistický princip, tj. vedle zkoumání jednotlivých subsystémů, také zkoumat vazby subsystémů v celku. Analogie se opírá o metodu srovnávání a představuje myšlenkový postup, kdy odvozujeme závěr na základě podobnosti s jiným systémem. Znalosti jsou tak tvořeny souborem dříve vyřešených (typických) případů a to jak úspěšně, tak i neúspěšně. (Molnár, 2006; Synek, 2007; Saltelli, Nardo, Saisana, Tarantola a Liška, 2005)

3.4 Metody konstrukce agregovaných indikátorů

Autoři Saisana a Tarantola (2002) a Mederly, Topercer a Nováček (2004) ve svých pracích uvádějí metodické přístupy pro konstrukci agregovaného indikátoru včetně příkladů jejich použití při konstrukci konkrétních ukazatelů. Pro konstrukci agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku byly aplikovány následující metody.

Jednorozměrné statistické metody

Jednorozměrné statistické metody se používají k popisu dat a analýze proměnných, kdy každá proměnná se analyzuje zvlášť. Pro prezentaci a znázornění dat jsou využívány grafické a tabulační metody. Jednorozměrné statistické metody byly použity pro popis navržených KPIs, konkrétně byly spočítány charakteristiky polohy, variability, symetrie dat a špičatosti.

Míry polohy (míry centrální tendence) určují typické rozložení hodnot proměnné, tj. kde na číselné ose jsou hodnoty rozloženy. Aritmetický průměr \bar{x} je těžištěm dat (součet dat pod průměrem je stejný jako součet dat nad průměrem). Mediánem \bar{x} zjistíme střed rozdělení, tj. hodnotu, která dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejné poloviny. (Hendl, 2010)

Míry variability (míry rozptýlenosti) zachycují proměnlivost dat. Směrodatná odchylka s měří rozptýlenost kolem průměrů. Vypočítá se jako druhá odmocnina z rozptylu. (Hendl, 2009) Variační koeficient Vx nevyjadřuje variabilitu v původních měrných jednotkách, ale jako poměr směrodatné odchylky a průměru. Udává, z kolika procent se v průměru odchyľují jednotlivé hodnoty od aritmetického průměru. (Souček, 2006)

Míry koncentrace (míry špičatosti a šikmosti) hodnotí, jak se rozdělení dat podobá normální Gaussově křivce. Koeficient šikmosti *skew* měří nesymetrii dat a je založen na porovnání četností malých hodnot proměnné s četnostmi velkých hodnot. $Skew = 0$ značí symetrické rozdělení, četnosti malých hodnot proměnné jsou stejné s četnostmi velkých hodnot. Kladné zešikmení (zešikmení zprava), $skew > 0$, značí nižší koncentraci velkých hodnot. $Skew < 0$ platí pro rozdělení záporně (zleva) zešikmené (četnosti velkých hodnot proměnné jsou větší než četnosti malých hodnot). Koeficient špičatosti *kurt* hodnotí, zda je rozdělení ploché ($kurt < 0$), či špičaté ($kurt > 0$). $Kurt = 0$ značí normální rozdělení. Čím vyšší je hodnota koeficientu špičatosti, tím vyšší je koncentrace prostředních hodnot ve srovnání s ostatními hodnotami. (Hendl, 2010; Řezanková, 2009)

Vícerozměrné statistické metody

Z vícerozměrných metod byla použita korelační analýza, která zkoumá vztahy mezi proměnnými, a faktorová analýza, jejímž cílem je redukce počtu proměnných.

Korelační analýza

Pro vyjádření intenzity vztahů mezi proměnnými se používá korelačních koeficientů. Pro měření vztahu dvou proměnných se používají různé druhy korelačních koeficientů, nejdůležitějším je Pearsonův korelační koeficient r . Jestliže výběr obsahuje odlehlá pozorování či nemůžeme předpokládat linearitu vztahu nebo normální rozdělení proměnných X a Y , pak je vhodné použít neparametrické míry těsnosti závislosti – Spearmanův koeficient pořadové korelace nebo Kendallův koeficient konkordance. K interpretaci korelačních koeficientů je však třeba přistupovat opatrně, neboť významná korelace není důkazem příčinné souvislosti. (Pavelka a Klímek, 2000; Meloun a Militký, 2002; Hendl, 2009; Molnár et al., 2012)

Hrach a Mihola (2006) upozorňují na problém multikolinearity. Výsledky agregovaného indikátoru nebudou dostatečně věrohodné, pokud jsou výchozí data zatížena významnou multikolinearitou. Multikolinearita znamená, že nezávisle proměnné jsou vzájemně silně korelovány a tedy obsahují nadbytečnou informaci. Proměnné s vysokou multikolinearitou jsou předurčeny k vyloučení z modelu.

Existuje několik postupů jak diagnostikovat multikolinearitu. Nejjednodušším způsobem je pohled na korelační matici. Vysoký koeficient korelace indikuje významnou multikolinearitu. Další metodou je výpočet faktoru změny variability (Variance Inflation Factor, VIF). $VIF > 10$ indikuje silnou multikolinearitu.

Korelační analýza je také použitelná k redukci počtu klíčových indikátorů výkonnosti při tvorbě agregovaného indikátoru. Saisana a Tarantola (2002) uvádějí využití korelační analýzy, konkrétně metodu neutralizace korelačního koeficientu. Tato metoda spočívá ve výpočtu korelačního koeficientu pro každou dvojici sub-indikátorů. Z nejvíce korelovaných sub-indikátorů je dle určitého vzorce vypočten sub-indikátor nový. Tento krok se opakuje, dokud nedojde k redukci původního počtu sub-indikátorů na jedinou hodnotu, kterou lze prohlásit za agregovaný indikátor.

Celková výkonnost podniku je ovlivněna velkým množstvím faktorů. Snahou je proměnit tyto faktory do měřitelné podoby, tj. do formy ukazatelů výkonnosti. **Faktorová analýza** vychází ze základní myšlenky popsat chování množiny proměnných pomocí menšího množství nových proměnných – faktorů a pomocí nich vyvozovat závěry o podstatě vzájemných závislostí původních proměnných.

Model faktorové analýzy je dán:

$$\begin{aligned}x_1 &= \alpha_{11}F_1 + \alpha_{12}F_2 + \dots + \alpha_{1m}F_m + e_1 \\x_2 &= \alpha_{21}F_1 + \alpha_{22}F_2 + \dots + \alpha_{2m}F_m + e_2 \\&\dots \\x_Q &= \alpha_{Q1}F_1 + \alpha_{Q2}F_2 + \dots + \alpha_{Qm}F_m + e_q\end{aligned}\tag{1}$$

kde

x_i ($i = 1, \dots, Q$) je původní množina proměnných (proměnné jsou však standardizovány, tzn. mají nulovou střední hodnotu a jednotkový rozptyl),

$\alpha_{i1}, \alpha_{i2}, \dots, \alpha_{im}$ jsou faktorové zátěže²⁹,

F_1, F_2, \dots, F_m je m nekorelovaných standardizovaných faktorů,

e_i je specifická (jedinečná, chybová, reziduální) část proměnné x_i . (OECD, 2008; Škaloudová, 2010)

Existuje řada metod, kterými lze provádět faktorovou analýzu, např. metoda hlavních komponent, metoda hlavních os, metoda maximální věrohodnosti atd. Před zahájením výpočtů je vhodné posoudit, zda má vůbec smysl faktorovou analýzu provádět, tj. zda korelace mezi proměnnými jsou vysvětlitelné pomocí faktorů. K tomuto účelu slouží Kaiser – Meyer – Olkinova statistika (KMO statistika) a Barlettův test sféricity. KMO vychází se srovnání hodnot párových a parciálních korelačních koeficientů a nabývá hodnot mezi 0 a 1. Hodnoty KMO statistiky jsou interpretovatelné jako: 0,90 – 1,00 použití faktorové analýzy je vynikající, 0,80 – 0,89 chvályhodné, 0,70 – 0,79 středně užitečné, 0,60 – 0,69 průměrné, 0,50 – 0,59 špatné a 0,00 – 0,49 nepřijatelné (Budíková, Koutková a Portešová, 2005). Barlettův test sféricity testuje nulovou hypotézu, že korelační matice proměnných je jednotková, tj. korelační koeficienty mezi proměnnými jsou nulové a není tedy splněna podmínka pro použití faktorové analýzy vzájemné závislosti proměnných (Škaloudová, 2010).

Důležitým rozhodnutím, které při aplikaci faktorové analýzy musí být učiněno, je stanovení počtu faktorů. Tento krok zásadně ovlivní řešení a interpretaci výsledků faktorové analýzy. Ke stanovení počtu faktorů se používá tzv. Kaiserovo pravidlo, které je založeno na porovnání rozptylu faktorů s rozptylem proměnných. Do faktorové analýzy jsou zahrnuty ty faktory, jejichž rozptyl je větší než 1. Rozptyl faktoru je vlastní číslo kovarianční či korelační matice. Počet faktorů může být také odvozen z grafického znázornění rozptylů (vlastních čísel) jednotlivých faktorů prostřednictvím sutinového grafu (scree plot). Mez oddělující vhodný počet faktorů se nachází tam, kde dochází

²⁹ Faktorové zátěže nabývají hodnot mezi -1 a +1 a lze je interpretovat jako korelační koeficienty mezi pozorovanými proměnnými a faktory. (Škaloudová, 2010)

k největšímu poklesu vlastních čísel mezi dvěma faktory. V neposlední řadě může být počet faktorů stanoven heuristicky. (Škaloudová, 2010)

Hendl (2010) uvádí, že faktorová analýza má tři cíle:

1. analyzovat korelace většího množství proměnných tím, že proměnné se shlukují tak, že proměnné v jednom shluku spolu silně korelují a zároveň proměnné v různých shlucích spolu nekorelují, shluk je tak charakteristický pro danou faktorovou proměnnou,
2. interpretovat faktory podle toho, jaké proměnné obsahuje příslušný shluk,
3. shrnout variabilitu proměnných pomocí několika málo faktorů.

Saisana a Tarantola (2002) uvádějí, že v souvislosti s konstrukcí agregovaných faktorová analýza slouží k:

- identifikaci dimenzionality jevu,
- shlukování sub-indikátorů,
- stanovení vah sub-indikátorů.

Před vytvořením agregovaného indikátoru je nutné zkontrolovat vnitřní reliabilitu sub-indikátorů, ze kterých bude složen. Vnitřní reliabilita znamená, že sub-indikátory měřící tentýž jev by měly mít mezi sebou dostatečně vysoké kladné korelace. K tomuto účelu bude použito **Cronbachovo alfa** nazývané též koeficient spolehlivosti (reliability) či koeficient konzistence. Cronbachovo alfa nabývá hodnot 0 až 1. V praxi již obvykle hodnoty kolem 0,8 naznačují, že všechny sub-indikátory vykazují vysoký stupeň shody v tom smyslu, že jsou analogickými mírami téhož společného jevu.

Cronbachovo alfa se vypočte dle vzorce:

$$\alpha = \frac{K \cdot C / V}{1 - (K - 1) \cdot (C / V)} \quad (2)$$

kde

K je počet sub-indikátorů

C je průměrná kovariance mezi všemi proměnnými,

V je průměrný rozptyl všech proměnných.

Pro standardizované Cronbachovo alfa platí vzorec:

$$\alpha = \frac{K \cdot R}{1 - (K - 1)R} \quad (3)$$

kde

R je průměr všech korelačních koeficientů mezi proměnnými.

Metody odhadu vah

Přestože faktorovou analýzou lze, jak uvádí Saisana a Tarantola (2002), jednotlivým sub-indikátorům přiřadit váhy, tento přístup nebyl v práci použit, neboť Hrach a Mihola (2006) k tomuto využití faktorové analýzy poznamenávají: „Hodnoty vah jsou přitom určeny na základě samotných dat, jejich korelovaností. V některých případech to může být problém, protože ne vždy je mezi proměnnými korelovanost totéž co kauzalita. Váhy přiřazené pouze na základě statistické analýzy by pak v takovém případě nemusely reflektovat skutečné vztahy mezi sub-ukazateli.“ Z tohoto důvodu bylo pro stanovení vah využito názoru odborníků z podnikové praxe. Existuje řada metod konstrukce vah na základě expertního hodnocení. Váhy indikátorů vyjadřují číselně jejich význam.

Metoda pořadí vyžaduje pouze ordinální informaci o stanovení pořadí kritérií podle důležitosti. Uspořádaným kritériím jsou pak přidělena čísla (body) $k, k - 1, k - 2, \dots, 1$. Nejdůležitějšímu kritériu je přiděleno číslo k (počet kritérií), druhému nejdůležitějšímu pak $k - 1$, až nejméně důležitému 1 . Obecně i -tému kritériu je přiřazeno číslo b_i . Váha i -tého kritéria se vypočte podle vzorce:

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i} \quad (4)$$

Součet čísel b_i ve jmenovateli je součtem k přirozených čísel. (Fiala, Jablonský, Maňas, 1997)

Bodovací metoda předpokládá, že je uživatel schopen kvantitativně ohodnotit důležitost kritérií. Pro zvolenou bodovací stupnici musí uživatel ohodnotit i -té kritérium hodnotou b_i , ležící v dané stupnici např. od 0 do 10. Čím je kritérium pro rozhodovatele důležitější, tím je bodové ohodnocení vyšší. Bodovací metoda sice vyžaduje od rozhodovatele kvantitativní ohodnocení kritérií, ale umožňuje diferencovanější

vyjádření subjektivních preferencí než metoda pořadí. Odhad vah kritérií lze získat dle předchozího vztahu. (Fiala, Jablonský, Mañas, 1997; Jablonský, 2007)

Metoda párového srovnání kritérií (Fullerův trojúhelník) je založena na principu párového srovnání, kdy rozhodovatel označuje důležitější kritérium u každé dvojice (dvojice kritérií jsou uspořádány do trojúhelníkového schématu). Označíme-li počet označení i -tého kritéria symbolem b_i , pak lze odhad vah kritérií získat podle vztahu uvedeného u metody pořadí. (Fiala, Jablonský, Mañas, 1997; Jablonský, 2007)

Metoda kvantitativního párového srovnání (Saatyho metoda) je také založena na párovém srovnání kritérií, oproti Fullerově trojúhelníku však rozhodovatel určuje stupeň důležitosti jednoho kritéria před druhým. Používá se celočíselná stupnice 1 až 9, kde 1 znamená, že kritéria jsou stejně důležitá, hodnota 9, že důležitost jednoho kritéria absolutně převyšuje důležitost kritéria druhého. Informace z párového srovnání lze sestavit do matice $S = (s_{ij}, i, j = 1, 2, \dots, k)$. Prvky matice s_{ij} jsou interpretovány jako odhady podílu vah i -tého a j -tého kritéria. (Jablonský, 2007) Další výpočet je poměrně obtížný, a proto se k výpočtu používá specializovaný software, postup je možné nalézt v knize autorů Fiala, Jablonský a Mañas (1997).

Agregační metody

Aditivní metoda agregace je lineární metodou založenou na sumaci vážených a normalizovaných sub-indikátorů:

$$CI_c = \sum_{q=1}^Q w_q I_q \quad (5)$$

kde

$$\sum_{q=1}^Q w_q = 1 \text{ a } 0 \leq w_q \leq 1, \text{ pro všechna } q = 1, \dots, Q,$$

w_q je váha přiřazená sub-indikátoru I_q ,

Q je počet sub-indikátorů.

Důležitou podmínkou při použití lineární aditivní agregace je preferenční nezávislost jednotlivých sub-indikátorů. **Multikriteriální metoda agregace** se používá pro agregované makro-indikátory, např. pro sestavení pořadí jednotlivých zemí dle určitých kritérií. Pro hodnocení celkové výkonnosti podniku je použitelná pouze v případě, že cílem by bylo poznat relativní výkonnost podniku v rámci určité skupiny

podniků, pro které známe všechna vstupní data. Metoda je založena na párovém srovnávání dle kritérií, více o této metodě lze nalézt v pracích autorů Munda a Nardo (2005, 2009). **Metoda geometrické agregace** definuje agregovaný indikátor jako součin jednotlivých sub-indikátorů umocněných příslušnou hodnotou váhy (OECD, 2008; Salteli, Nardo, Saisana, Tarantola a Liška, 2005):

$$CI_c = \prod_{q=1}^Q I_q^{w_q} \quad (6)$$

Pro zpracování dat byl použit softwarový produkt pro statistickou analýzu IBM SPSS Statistics 20 a program Microsoft Excel.

4 PŘEDVÝZKUM DISERTAČNÍ PRÁCE

Model bude vytvářen specificky pro odvětví zpracovatelského průmyslu, tj. sekce C dle CZ – NACE a pro konkrétní skupinu zpracovatelského průmyslu. Zaměření na zpracovatelský průmysl je z důvodu, že u těchto činností jsou environmentální a sociální vlivy signifikantní a dále se jedná o tradiční průmyslové odvětví podílející se nejvíce na hrubém domácím produktu a zaměstnanosti ČR. Výsledky prezentované v této kapitole mohou být považovány za předvýzkum disertační práce. Pro jejich zpracování byly využity základní statistické metody (absolutní a relativní četnosti).

Předvýzkum probíhal v letech 2011 – 2012 a skládal se ze dvou částí:

- analýzy dobrovolného podnikového reportingu – cílem bylo získat přehled o ukazatelích a informacích, které podniky zpracovatelského průmyslu poskytují zájmovým skupinám v rámci dobrovolných zpráv,
- dotazníkového šetření – cílem bylo popsat zkoumané ukazatele environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti u podniků zpracovatelského průmyslu.

4.1 Analýza dobrovolného podnikového reportingu

V rámci analýzy dobrovolného podnikového reportingu byly analyzovány dobrovolné zprávy 24 českých podniků. Vzorek podniků je popsán v tabulce 5.

Tabulka 5: Vzorek podniků, u kterých byl analyzován dobrovolný reporting

Kritérium	N	%
Velikost		
do 250 zaměstnanců (malé a střední podniky)	11	45,8
nad 250 zaměstnanců (velké podniky)	13	54,2
CZ – NACE		
Sekce C – Zpracovatelský průmysl	24	100,0
Právní forma		
Akciová společnost	16	66,7
Společnost s ručením omezeným	8	33,3

Zdroj: vlastní zpracování

Analyzovány byly tyto typy zpráv:

- zprávy o udržitelném rozvoji podniku,
- environmentální zprávy,
- zprávy o zdraví, bezpečnosti a životním prostředí,
- zprávy o odpovědném podnikání (CSR zprávy),
- výroční zprávy.

Z analýzy zpráv vyplývá, že podniky:

- vykazují převážně absolutní indikátory, ze kterých není jasný trend vývoje, tyto indikátory neumožňují srovnání s ostatními podniky,
- používají ukazatele zpoždění, které vyjadřují minulost, místo ukazatelů předstihu, které předpovídají budoucnost, a jsou klíčové pro úspěch organizace (viz např. Kaplan a Norton, 1996),
- v environmentální oblasti podniky sledují převážně spotřebu surovin, produkci odpadů, spotřebu vody, množství vypouštěných odpadních vod, environmentální náklady, spotřebu elektrické energie a emise do ovzduší, viz tabulka 6,
- některé environmentální indikátory doporučené Global Reporting Initiative podniky vůbec nevykazují, jedná se např. o ukazatele biodiverzity, ukazatele týkající se dodržování zákonů a předpisů atd.,
- v sociální oblasti se podniky soustředí na oblast péče o zaměstnance a bezpečnost a zdraví při práci a dále na firemní filantropii, viz tabulka 7,
- některé sociální indikátory doporučené Global Reporting Initiative podniky vůbec nesledují, jedná se např. o ukazatele týkající se diverzity, diskriminace, lidských práv a korupce,
- z oblasti Corporate Governance podniky jednoznačně nejméně poskytují informace, většina podniků ve svých zprávách nezveřejňuje žádné ukazatele týkající se CG,
- v ekonomické oblasti převládá tradiční přístup, podniky reportují ukazatele vycházející z povinných účetních výkazů, poměrové ukazatele finanční analýzy a zaměřují se na ekonomické výsledky.

Tabulka 6: Environmentální indikátory používané v dobrovolném reportingu českých podniků zpracovatelského průmyslu

Environmentální indikátory	N	%
Spotřeba surovin	24	100,0
Celková produkce odpadů	24	100,0
Celková produkce nebezpečných odpadů	21	87,5
Spotřeba vody	20	83,3
Recyklovatelný odpad	18	75,0
Celkové množství vypouštěných odpadních vod	17	70,8
Spotřeba elektrické energie	16	66,7
Celkové emise skleníkových plynů	15	62,5
Environmentální náklady	15	62,5
Environmentální investice	13	54,2
Spotřeba pohonných hmot	11	45,8
Hlučnost	5	20,8
Prašnost	5	20,8
Energetická účinnost	4	16,7
Ostatní	25	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Sociální indikátory používané v dobrovolném reportingu českých podniků zpracovatelského průmyslu

Sociální indikátory	N	%
Celkový počet zaměstnanců	24	100,0
Celkový počet úrazů	20	83,3
Mzdy a benefity	20	83,3
Fluktuace	15	62,5
Dary	15	62,5
Celkový počet smrtelných úrazů	10	41,7
Výdaje na vzdělávání zaměstnanců	10	41,7
Průměrný počet hodin školení zaměstnanců	9	37,5
Hodiny dobrovolnictví	5	20,8
Zdraví a bezpečnost výrobků	5	20,8
Ostatní	28	

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této části práce jsou uvedeny vybrané části výsledků dotazníkového šetření provedeného v rámci projektu Grantové agentury ČR „Konstrukce metod pro vícefaktorové měření komplexní podnikové výkonnosti ve vybraném odvětví“. Dotazníkové šetření se řídilo cílem popsat zkoumané ukazatele ekonomické a ESG výkonnosti u společností zpracovatelského průmyslu, které mají zavedeny některé

dobrovolné nástroje ISO 9 000, ISO 14 000, EMAS, ČSN OHSAS 18000 apod. Dotazník byl zaměřen pouze na velké podniky s více než 250 zaměstnanci. Dotazník vyplnilo 79 podniků. Vzorek je popsán v tabulce 8.

Tabulka 8: Vzorek podniků zahrnutých do dotazníkového šetření v rámci předvýzkumu

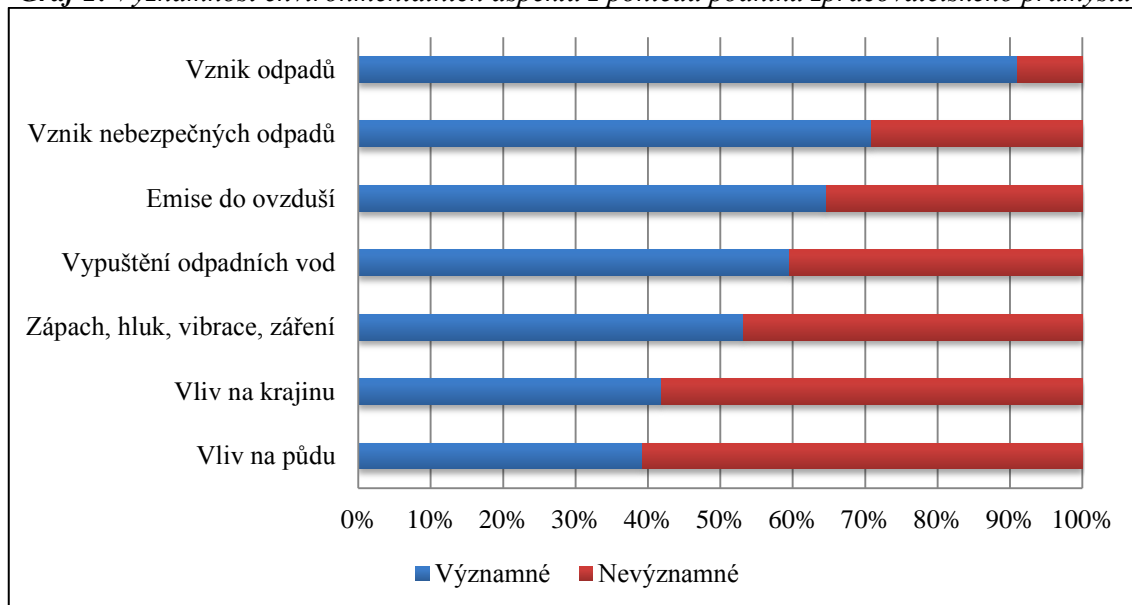
Kritérium	N	%
Velikost		
nad 250 zaměstnanců (velké podniky)	79	100,0
CZ – NACE		
Výroba potravin	8	10,1
Výroba textilií, oděvů a usní	9	11,4
Výroba chemických látek	8	10,1
Slévárenská výroba	11	13,9
Výroba elektrických zařízení	31	39,3
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, vody a zpracování odpadů	12	15,2
Typ vlastnictví		
Tuzemský subjekt	44	55,7
Zahraniční subjekt	35	44,3
Právní forma		
Akciová společnost	41	51,9
Společnost s ručením omezeným	38	48,1

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1 Environmentální oblast

Ke zjištění relevantních ukazatelů environmentální výkonnosti byly vybranému vzorku podniků položeny tři na sebe navazující otázky. První otázka: „Které environmentální aspekty spojené s ochranou životního prostředí jsou významné?“ přičemž respondenti určovali, zda daný aspekt je pro jejich podnik buď „významný“ anebo „nevýznamný“. Pro podniky zpracovatelského průmyslu jsou významné tyto aspekty spojené s ochranou životního prostředí v tomto pořadí: Vznik odpadů (91,1 %), Vznik nebezpečných odpadů (70,9 %), Emise do ovzduší (64,6 %), Vypuštění odpadních vod (59,5 %), Zápach, hluk, vibrace, záření (53,2 %), Vliv na krajinu (41,8 %) a Vliv na půdu (39,2 %), viz graf 1.

Graf 1: Významnost environmentálních aspektů z pohledu podniků zpracovatelského průmyslu



Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum se dále zabýval otázkou, které environmentální aspekty významně ovlivňují výkonnost podniků. Respondenti se vyjadřovali, zda daný environmentální aspekt ovlivňuje výkonnost jejich podniku na pětibodové stupnici³⁰ od „ne” po „ano”, případně uvedli „nevím“³¹. V tabulce 9 jsou uvedeny validní četnosti.

Tabulka 9: Environmentální aspekty ovlivňující výkonnost podniků zpracovatelského průmyslu (v %)

Aspekt	Ne	Spíše ne	Spíše ano	Ano
Spotřeba energie	1,3	10,1	17,7	69,6
Spotřeba vody	15,2	20,3	26,6	36,7
Spotřeba plynu	24,1	20,3	19,0	35,4
Spotřeba materiálu a surovin	3,8	5,1	11,4	78,5
Spotřeba tepla	13,9	29,1	30,4	24,1

Zdroj: vlastní zpracování

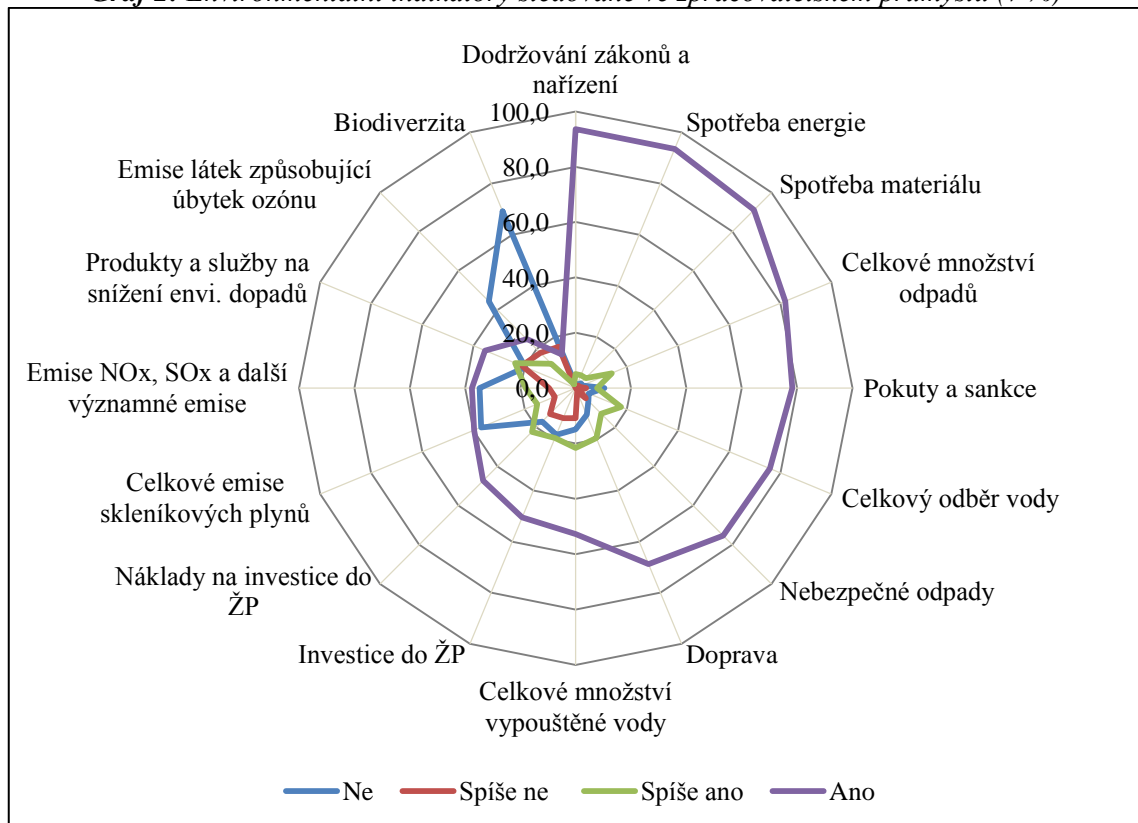
Na předchozí dvě otázky navazovala otázka „Které environmentální indikátory/ukazatele jsou sledovány?“ Potvrdilo se, že významné environmentální aspekty spojené s ochranou životního prostředí a ovlivňující podnikovou výkonnost podniky skutečně sledují ve formě ukazatelů, viz graf 2 (validní četnosti). Výjimku tvoří ukazatel týkající se biodiverzity (13, 2 % podniků sleduje tento ukazatel), přestože

³⁰ Tzv. Likertova stupnice.

³¹ U všech otázek tohoto typu byla použita pětibodová stupnice.

Vliv na krajinu považuje 41,8 % podniků za významný a Vliv na půdu 39,2 % podniků za významný. Dalším ukazatelem, který sleduje pouze 25 % podniků, je Emise látek způsobujících úbytek ozónu, přestože 64,6 % podniků považuje Emise do ovzduší za významný environmentální aspekt.

Graf 2: Environmentální indikátory sledované ve zpracovatelském průmyslu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Sociální oblast

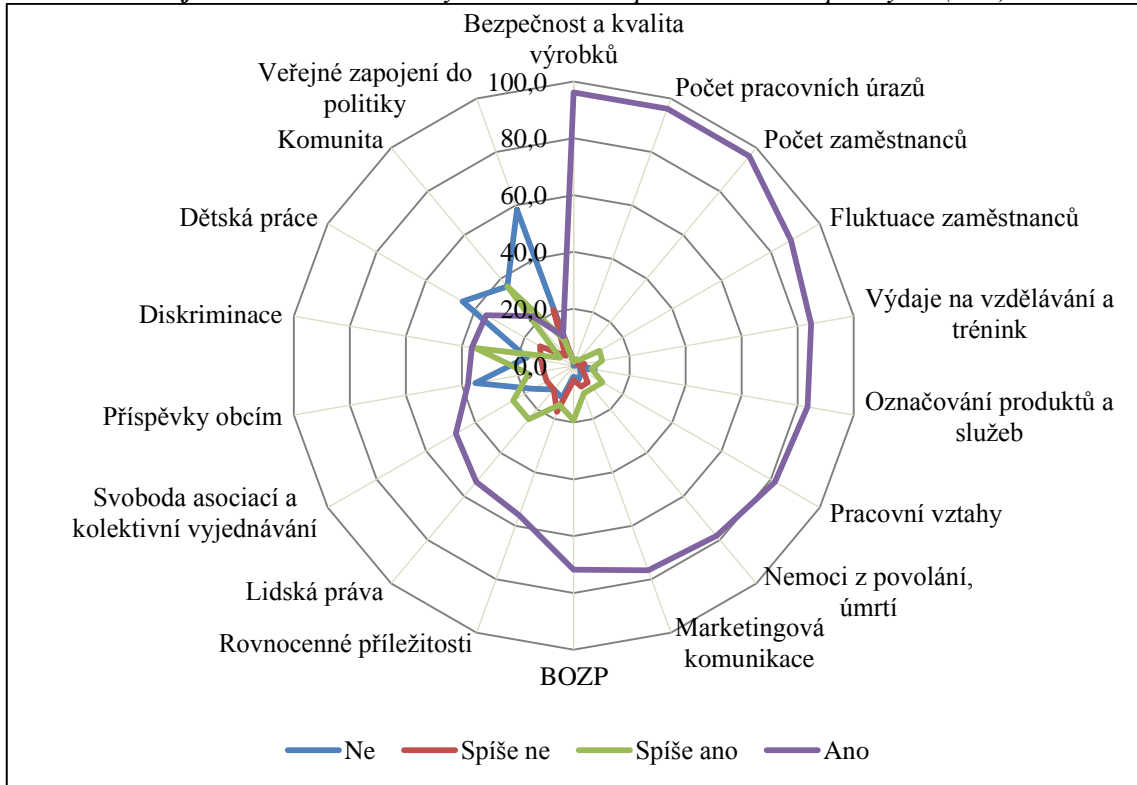
Ke zjištění sociálních ukazatelů ve zpracovatelském průmyslu, byly vybranému vzorku podniků položeny dvě na sebe navazující otázky z této oblasti. První z otázek byla: „Jak přistupujete ke společensky odpovědnému chování?“ K posílení společensky odpovědného chování vybrané podniky vyvíjí následující aktivity:

- 80,8 % podniků má definované podnikové hodnoty a pravidla chování,
- 77,2 % podniků se stará o zpětnou vazbu se zákazníky a dodavateli,
- 64,9 % podniků poskytuje finanční podpory veřejným aktivitám a projektům,

- 59,0 % podniků informuje a školí zaměstnance o podnikových hodnotách a pravidlech chování,
- 57,0 % podniků zohledňuje i nepsaná práva zaměstnanců, např. stížnosti na prašnost a hluk (30,4 % podniků tato práva zaměstnanců spíše zohledňuje),
- u 51,4 % podniků existuje proces, který brání diskriminaci na pracovišti,
- 47,4 % podniků zvažuje potenciální dopady na životní prostředí při vývoji výrobků a služeb (30,3 % podniků spíše zvažuje dopady na životní prostředí),
- 43,0 % podniků nabízí uplatnění lidem z regionu,
- 33,8 % podniků vede otevřený dialog s regionem o negativních jevech,
- 32,5 % podniků se o důležitých záležitostech radí se zaměstnanci (29,9 % podniků se spíše radí se zaměstnanci),
- 28,6 % podniků uvádí, že mohou využít ekologické parametry výrobků a služeb k získání konkurenční výhody (24,7 % spíše může využít ekologické parametry produktů k získání konkurenční výhody),
- 20,8 % podniků povzbuzuje (31,2 % spíše povzbuzuje) zaměstnance k účasti na veřejných aktivitách a projektech.

Ke zjištění, které indikátory podniky ve zpracovatelském průmyslu skutečně monitorují, byla vybranému vzorku podniků položena otázka: „Které sociální indikátory/ukazatele jsou sledovány?“ Validní četnosti jsou znázorněny grafem 3.

Graf 3: Sociální indikátory sledované ve zpracovatelském průmyslu (v %)

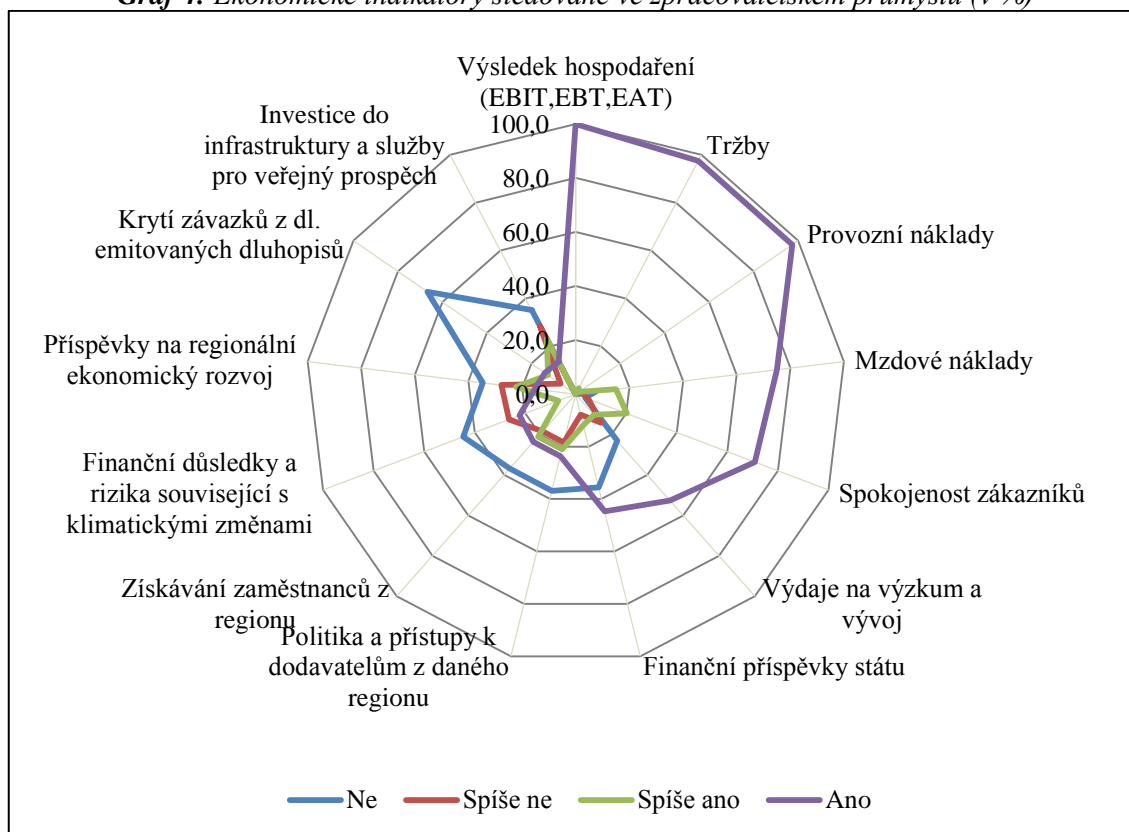


Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Ekonomická oblast

V oblasti ekonomické byly v rámci jedné otázky nabídnuty indikátory, které vyplývají ze směrnice GRI. Respondenti se vyjadřovali, zda tyto ekonomické ukazatele sledují. Graf 4 znázorňuje validní četnosti. Nejsledovanější indikátory jsou pochopitelně ty, které jsou součástí účetních výkazů.

Graf 4: Ekonomické indikátory sledované ve zpracovatelském průmyslu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Oblast Corporate Governance

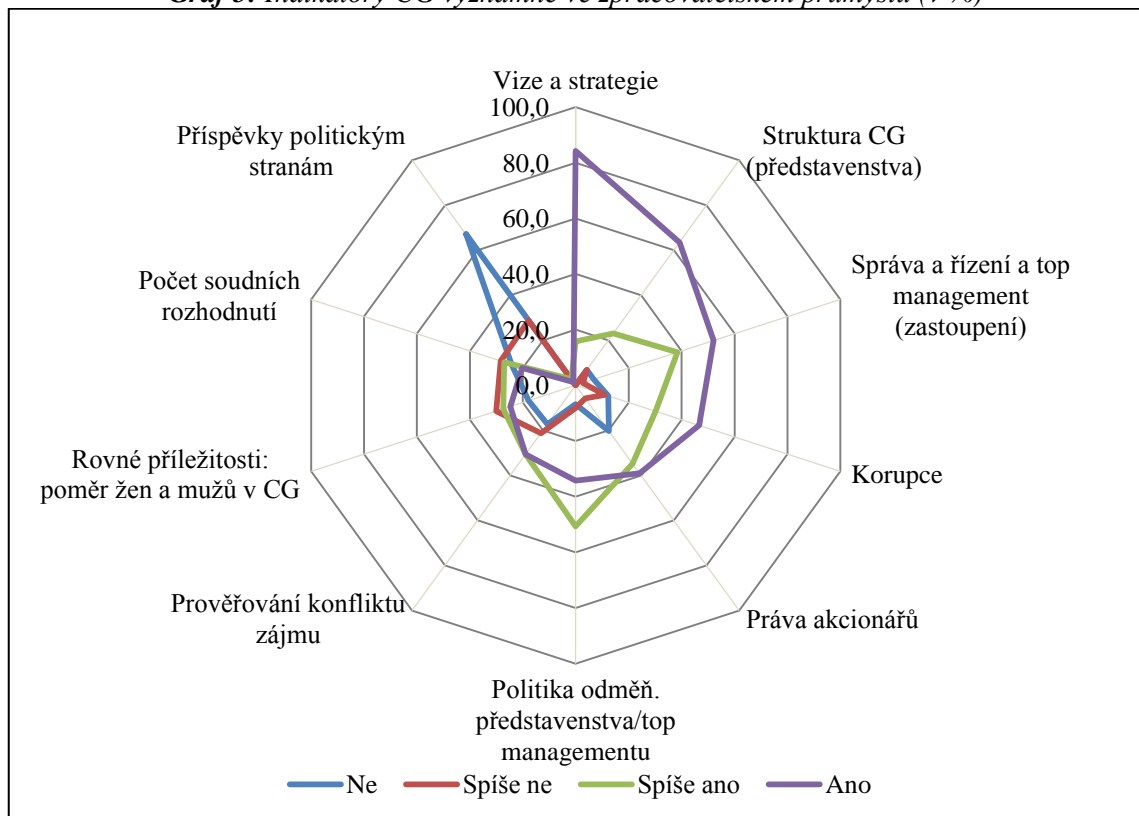
Z otázky, jejímž účelem bylo zjistit, jaké informace pravidelně dostávají členové správy a řízení, vyplynulo, že:

- v 98,7 % podnicích je správa a řízení pravidelně informována o ekonomických výsledcích, přičemž v 77,2 % případech je to formou standardních výkazů, v 32,9 % případech členové správy a řízení dostávají pravidelné ekonomické rozbory a v 91,1 % členové správy a řízení dostávají ekonomické rozbory na vyžádání.
- v 84,8 % podnicích je správa a řízení pravidelně informována o výsledcích životního prostředí a odpovědném chování, přičemž v 94,9 % případech se tak děje prostřednictvím dobrovolných výkazů, v 62,0 % případech členové správy a řízení dostávají pravidelné rozbory a v 67,1 % členové správy a řízení dostávají rozbory na vyžádání.

Z výzkumu vyplynulo, že v 70,5 % podniků správa a řízení podporuje a v 21,0 % spíše podporuje etické chování jejich podniku. Etický kodex existuje v 84,5 % podniků.

Ke zjištění, které indikátory podniky ve zpracovatelském průmyslu považují ve spojení se správou a řízením za důležité, byla vybranému vzorku podniků položena otázka: „Které indikátory/ukazatele jsou považovány za důležité v souvislosti se správou a řízením?“ Validní četnosti jsou uvedeny v grafu 5.

Graf 5: Indikátory CG významné ve zpracovatelském průmyslu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

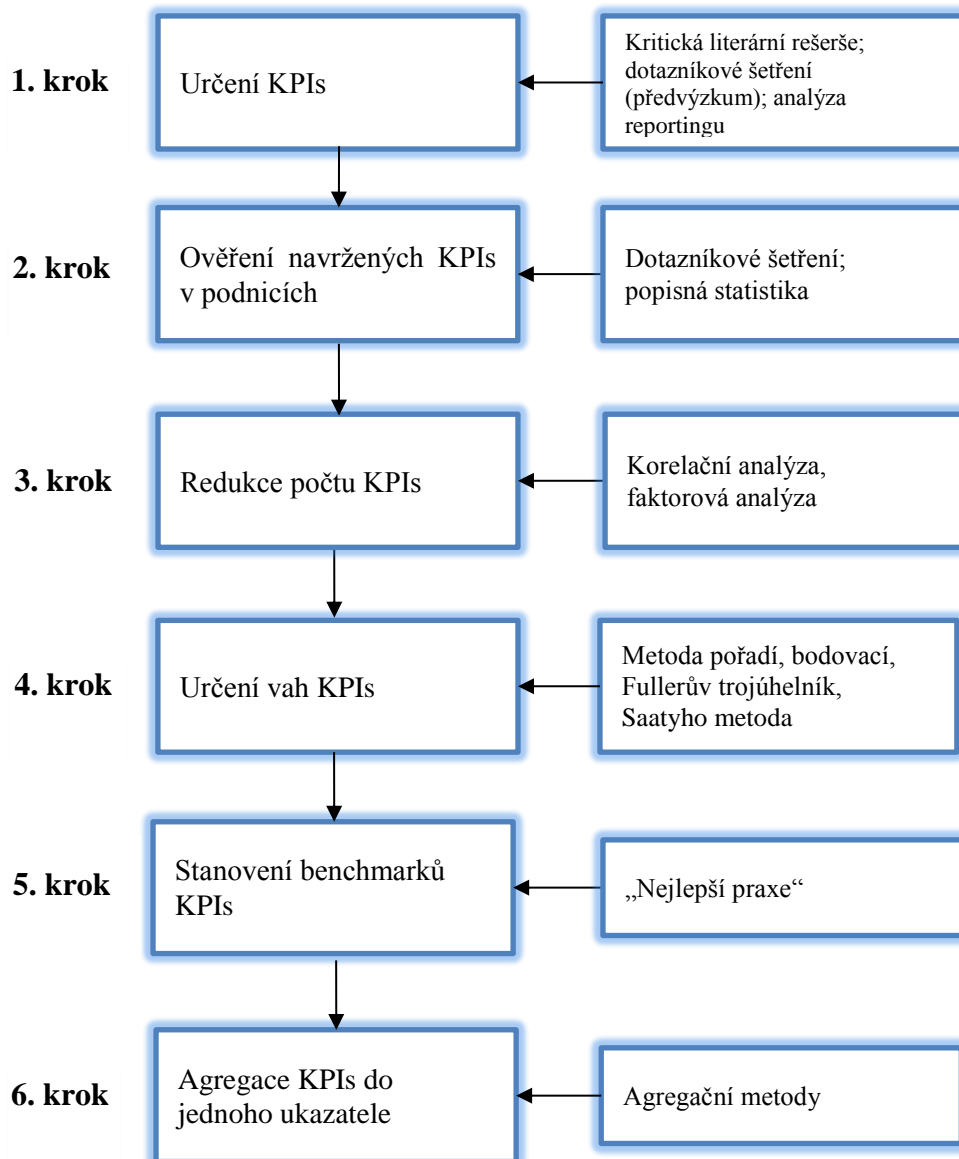
5 NÁVRH AGREGOVANÉHO INDIKÁTORU PRO MĚŘENÍ ENVIRONMENTÁLNÍ, SOCIÁLNÍ, EKONOMICKÉ A CORPORATE GOVERNANCE VÝKONNOSTI PODNIKU

Modelem integrujícím environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost je agregovaný indikátor zohledňující tyto čtyři složky podnikové výkonnosti. Agregovaný indikátor by měl splňovat dva základní požadavky:

- indikátor by neměl být univerzální, ale měl by odrážet specifika odvětví, ve kterém podnik působí,
- indikátor by neměl být založen pouze na finančních ukazatelích, ale měl by obsahovat i ukazatele nefinanční.

Postup konstrukce agregovaného indikátoru byl proveden v šesti krocích, které jsou spolu s metodami a přístupy použitými v každém kroku znázorněny na obrázku 5. V prvním kroku byl vytvořen základní soubor environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance klíčových indikátorů výkonnosti (KPIs). Následně byla prostřednictvím dotazníkového šetření ověřována relevantnost těchto KPIs. Cílem třetího kroku byla redukce počtu KPIs, která byla realizována odstraněním duplicitních informací korelační analýzou a dále pomocí faktorové analýzy tak, aby ztráty informací původních KPIs byly co nejmenší. Ve čtvrtém kroku byly KPIs přiřazeny váhy, neboť různé ukazatele jsou v podnicích rozdílně důležité, mají různý vliv na celkovou výkonnost podniku a přiřazení vah KPIs se bude více blížit realitě. Váhy byly určeny bodovací metodou. Dále bylo nutné stanovit benchmarky pro redukovaný soubor KPIs za účelem kvantifikace mezery ve výkonnosti podniku. V posledním kroku byly agregačními metodami sloučeny KPIs do jednoho agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku.

Obrázek 5: Diagram konstrukce Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování

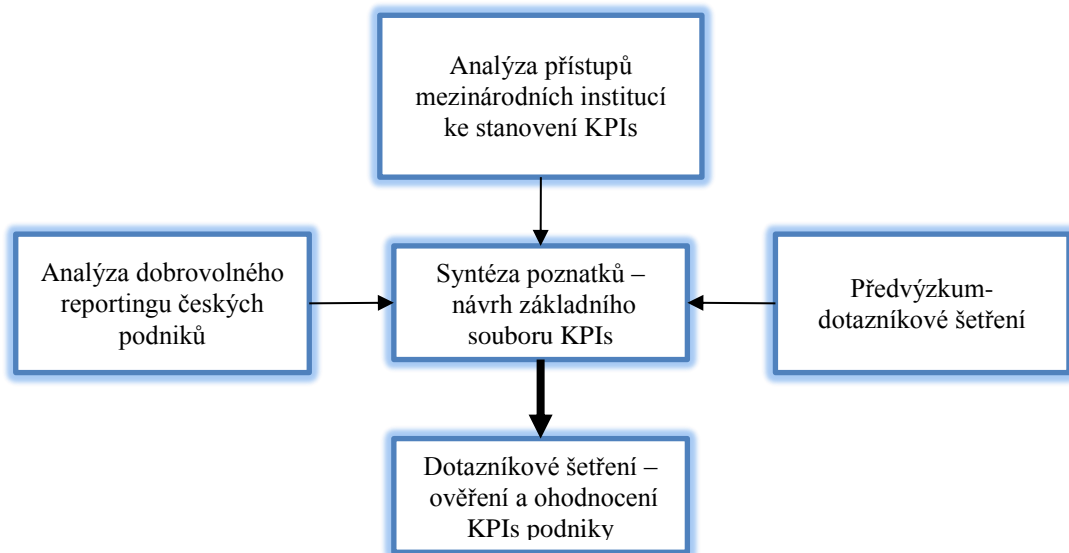
5.1 Určení klíčových indikátorů podnikové výkonnosti

Prvním krokem – fází konstrukce agregovaného indikátoru je selekce a definování základního souboru relevantních KPIs. Na tuto fázi pak navazuje dotazníkové šetření, prostřednictvím dotazníku byl soubor indikátorů předkládán podnikům k ohodnocení a zároveň byl v dotazníku ponechán prostor pro doplnění dalších KPIs podniky. K naplnění cíle první fáze, tj. vytvoření základního souboru environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance KPIs byly provedeny tyto kroky:

- analýza přístupů mezinárodních institucí (GRI, IFAC, EABIS, DVFA, EMAS, ISO 14031, UNCTAD atd.) ke stanovení KPIs, viz kapitoly 2.5.1, 2.6.1, 2.7 a 2.8.3,
- analýza dobrovolného reportingu českých podniků zpracovatelského průmyslu, viz kapitola 4.1,
- dotazníkového šetření, které proběhlo v rámci předvýzkumu, viz kapitola 4.2,
- syntéza poznatků a návrh environmentálních, sociálních, ekonomických a CG KPIs, které vytvořily jádro dalšího dotazníkového šetření, ve kterém byly navržené KPIs dále ověřovány a hodnoceny podniky.

Průběh první fáze je znázorněn obrázkem 6.

Obrázek 6: Schéma selekce základního souboru KPIs



Zdroj: vlastní zpracování

Navržené soubory KPIs byly také prezentovány odborné veřejnosti v tuzemských a zahraničních vědeckých časopisech, což ujistilo ve správnosti navrhovaného postupu a přístupu k tvorbě základního souboru KPIs, které budou vstupovat do konstrukce agregovaného indikátoru.

Základní soubory environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance KPIs, které byly předloženy podnikům v rámci dotazníkového šetření, jsou uvedeny v následujících tabulkách 10 – 13.

Environmentální indikátory EN1 až EN7 se vztahují k provozu (výrobě) podniku, indikátory EN8 a EN9 se týkají environmentálního managementu. Environmentální indikátory provozu podniku je možné dále rozdělit na indikátory vstupu a výstupu. Indikátory vstupu jsou: EN1 – Energetická účinnost, EN2 – Materiály & suroviny, EN3 – Doprava & přeprava, EN4 – Voda a EN5 – Biodiverzita. Výstupem jsou indikátory EN6 – Odpady a EN7 – Emise.

Tabulka 10: Základní soubor environmentálních KPIs

Indikátor	KPI
EN1 – Energetická účinnost	Spotřeba energií
	Spotřeba energií z obnovitelných zdrojů
EN2 – Materiály & suroviny	Spotřeba materiálu a surovin
	Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin
EN3 – Doprava & přeprava	Spotřeba PHM
EN4 – Voda	Spotřeba vody
EN5 – Biodiverzita	Množství zabrané půdy
	Produkce odpadů
EN6 – Odpady	Produkce nebezpečných odpadů
	Množství recyklovatelného odpadu
	Množství vypuštěné odpadní vody
EN7 – Emise	Emise skleníkových plynů
	Emise SO ₂ , NO _x a tuhých znečišťujících látek (TZL)
EN8 – Plnění právních požadavků	Počet porušení zákonných nařízení a předpisů souvisejících s ŽP
	Monetární hodnota pokut za porušování zákonů souvisejících s ŽP
EN9 – Environmentální investice & náklady	Environmentální investice
	Environmentální náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Vztah k okolní komunitě vyjadřuje indikátor SI1 – Vztahy s okolní komunitou. Mezi sociální indikátory týkající se lidských práv jsou zařazeny indikátory SI2 – Rovné příležitosti a SI3 – Lidská práva. Indikátory SI4 až SI7 se vztahují k zaměstnancům. Dodržování nastavených pravidel chování v podniku měří indikátor SI8 – Etický kodex. Zdraví a bezpečnosti se týkají indikátory SI9 – Pracovní úrazy a SI10 – Bezpečnost a zdraví zákazníků. SI11 – Spokojenost zákazníků je měřena výdaji na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků.

Tabulka 11: Základní soubor sociálních KPIs

Indikátor	KPI
SI1 – Vztahy s okolní komunitou	Počet stížností obdrženy od komunity
	Filantropie – hodnota darů, příspěvků na charitu
SI2 – Rovné příležitosti	Míra diskriminace
	Mzdová diskriminace
SI3 – Lidská práva	Dodržování lidských práv
SI4 – Výdaje na vzdělávání & trénink	Výdaje na vzdělávání a trénink
SI5 – Fluktuace	Míra fluktuace
SI6 – Vztahy s odbory	Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva
SI7 – Vztahy na pracovišti	Stížností týkající se vztahů na pracovišti
SI8 – Etický kodex	Porušování etického kodexu
SI9 – Pracovní úrazy	Celková úrazovost
	Úrazovost – smrtelné úrazy
	Nemoci z povolání
	Míra absence
SI10 – Bezpečnost & zdraví zákazníků	Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení
SI11 – Spokojenost zákazníků	Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Spotřebu prostředků vyjadřuje indikátor EI1 – Náklady. Indikátor EI2 – Investice je zaměřen na celkové vynaložené prostředky a jejich rentabilitu. Indikátor EI3 – Ekonomické výsledky měří, jak úspěšně byly zdroje přeměněny a zhodnoceny. Efektivnost využití majetku a finančních prostředků vyjadřuje EI4. Kooperace s dodavateli je důležitým faktorem u všech podniků zpracovatelského průmyslu, proto byl do základního souboru ukazatel zařazen indikátor EI5 – Spolehlivost dodavatelů. Indikátor EI6 – Pokuty vyjadřuje finanční dopady neodpovědného chování podniku. Do souboru ekonomických indikátorů je zařazen indikátor EI7 – Výdaje na výzkum a vývoj.

Tabulka 12: Základní soubor ekonomických KPIs

Indikátor	KPI
EI1 – Náklady	Celkové náklady
	Osobní náklady
	Provozní náklady
EI2 – Investice	Investice
	Rentabilita investic
EI3 – Ekonomické výsledky	Výsledek hospodaření
	Tržby
	Rentabilita tržeb

Tabulka 12 - pokračování: Základní soubor ekonomických KPIs

Indikátor	KPI
EI3 – Ekonomické výsledky	Ekonomická přidaná hodnota
	Přidaná hodnota
	Obrat
	Cash Flow
	Podíl na trhu
EI4 – Využití majetku a finančních prostředků	Rentabilita vlastního kapitálu
	Rentabilita aktiv
	Rentabilita vloženého kapitálu
	Likvidita
	Obrat aktiv
	Obrat zásob
	Obrat pohledávek
	Obrat závazků
Zadluženost	
EI5 – Spolehlivost dodavatelů	Spolehlivost dodavatelů
EI6 – Pokuty	Monetární hodnota pokut
EI7 – Výdaje na výzkum & vývoj	Výdaje na výzkum a vývoj

Zdroj: vlastní zpracování

Plnění strategických cílů měří indikátor výkonnosti Corporate Governance CG1 – Strategie. Indikátor CG2 – Efektivnost správy a řízení se vztahuje ke složení, odměňování a kvalifikačním předpokladům správy a řízení. Název indikátoru CG2 je převzat od IFAC. Odmítnutí korupce, protisoutěžního jednání a soulad s legislativou je důležitým prvkem udržitelnosti a odpovědnosti správy a řízení, proto je do základního souboru ukazatelů zařazen indikátor CG3 – Compliance. Indikátor CG4 – Zapojení do politiky & platby veřejným činitelům a institucím byl vytvořen na základě přístupů IFAC, DVFA a UNCTAD, které v souvislosti s rizikem korupce doporučují tyto příspěvky měřit a vykazovat. Indikátor CG5 – Vztahy se stakeholders je vyjádřen počtem stížností obdržených od stakeholders podniku.

Tabulka 13: Základní soubor Corporate Governance KPIs

Indikátor	KPI
CG1 – Strategie	Procento dosažených strategických cílů
	Složení CG (představenstva) ³²
	Celková roční výše odměn a kompenzací ³³ členům CG
	Fluktuace představenstva
CG2 – Efektivnost správy a řízení	Procento žen v CG
	Kvalifikační předpoklady členů CG – manažerské a ekonomické vzdělání
	Kvalifikační předpoklady členů CG – vzdělání v oboru podnikání
CG3 – Compliance	Počet odsouzení za porušování zákonů nebo předpisů souvisejících s korupcí
	Pokuty udělené za protisoutěžní jednání
	Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů
CG4 – Zapojení do politiky & platby veřejným činitelům a institucím	Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím
CG5 – Vztahy se stakeholders	Počet stížností obdržných od stakeholders

Zdroj: vlastní zpracování

K ověření relevantnosti navržených KPIs a k získání základních poznatků o jejich vlivu na výkonnost podniku bylo provedeno dotazníkové šetření.

5.2 Ověření navržených KPIs v podnicích

Po vytvoření teoretické základny, získání přehledu o stavu měření jednotlivých složek výkonnosti v podnikové praxi a následném návrhu vlastních souborů KPIs, bylo přistoupeno k další fázi výzkumu – ověření navržených KPIs v podnicích. Vzhledem k různorodosti odvětví zpracovatelského průmyslu byl vzorek firem pro další výzkum zúžen. **Cílem dotazníkového šetření je získání dat pro tvorbu agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku (environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku).** Dotazníkové šetření probíhalo v květnu až srpnu 2013.

³² Účelem tohoto ukazatele je zjistit vztah (tj. závislost resp. nezávislost) členů správy a řízení (představenstva) na kontrolních orgánech podniku (dozorčí rada, výbor pro audit).

³³ Včetně akcií.

5.2.1 Charakteristika zkoumaného základního souboru a zasazení do kontextu české ekonomiky

Výzkum je zaměřen na podniky skupiny **27.1 Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení dle CZ – NACE** a zároveň na podniky **s více než 250 zaměstnanci**. Tato skupina ekonomických činností se dělí na dvě třídy 27.11 Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů a 27.12 Výroba elektrických rozvodných a kontrolních zařízení. Dotazem zasláným na Registr ekonomických subjektů Českého statistického úřadu byl získán základní soubor, který má rozsah 32 podniků. Data v souboru jsou aktuální k 26. – 27. 4. 2013. Součástí výstupu, který poskytl Registr ekonomických subjektů, byly dále informace o IČ, datu vzniku, právní formě³⁴, názvu podniku a adrese, tyto informace byly využity při konstrukci dotazníku a v samotném dotazníkovém šetření.

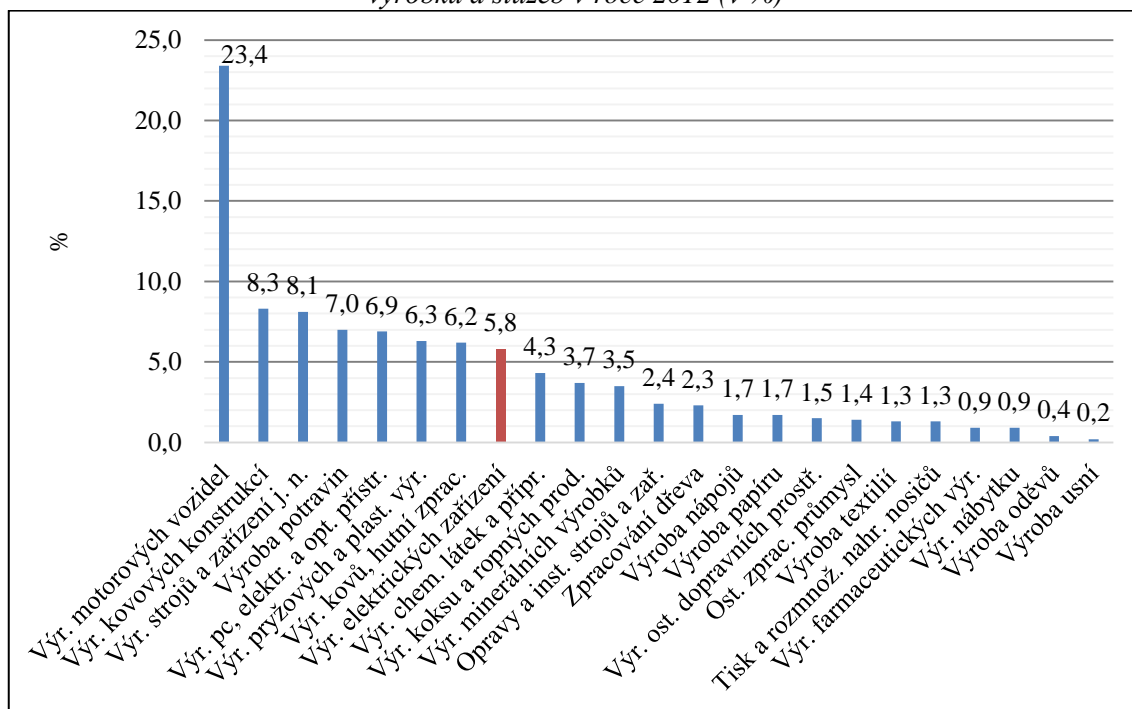
Celý zpracovatelský průmysl se v prvním čtvrtletí roku 2013 podílel 23 % na tvorbě HDP ČR a zaměstnával 1 126 045 osob, tj. 27 % všech zaměstnanců v ČR³⁵. Postavení celého oddílu 27 Výroba elektrických zařízení v rámci zpracovatelského průmyslu dokládají následující grafy 6 a 7³⁶. V tabulce 14 jsou uvedeny základní produkční charakteristiky (počet podniků, počet zaměstnaných osob, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, účetní přidaná hodnota, osobní náklady) jednotlivých skupin oddílu 27, z tabulky je zřejmé dominantní postavení skupiny 27.1 v rámci celého oddílu dle všech zvolených charakteristik.

³⁴ 26 podniků má formu s.r.o., 5 podniků je a.s. a 1 družstvo.

³⁵ Zdrojem hodnot je Český statistický úřad.

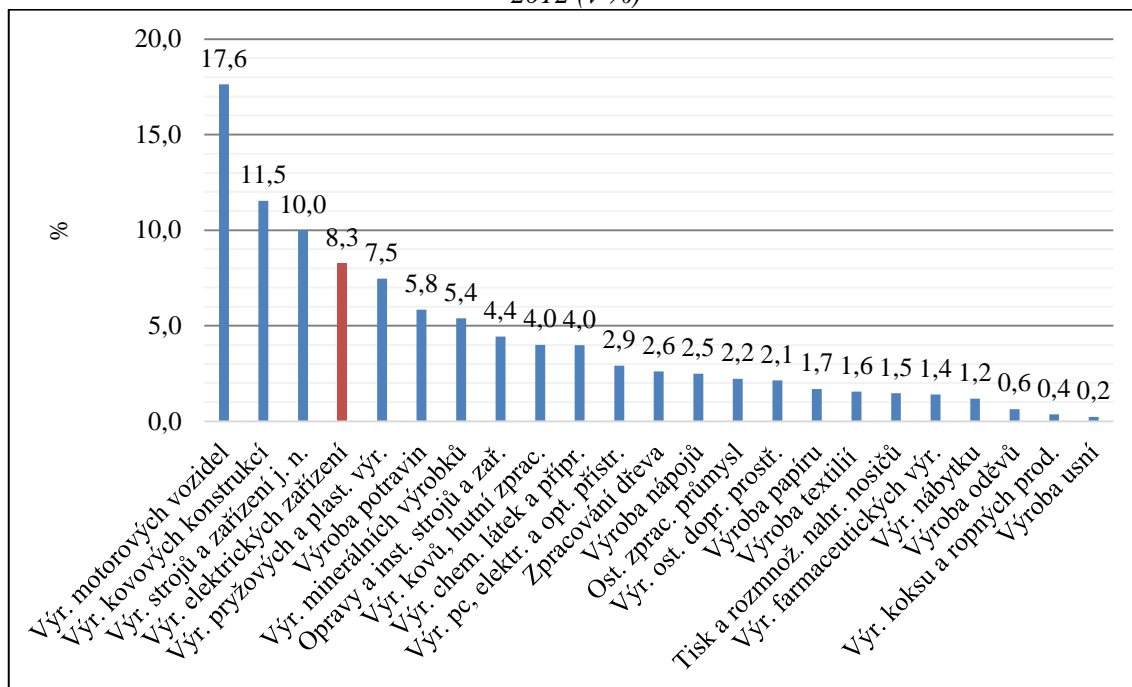
³⁶ V grafu 6 a 7 není uveden oddíl 12 Výroba tabákových výrobků. Na základě zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě se v případě tabákového průmyslu jedná o důvěrné statistické údaje, které se nezveřejňují. Odhady Ministerstva průmyslu a obchodu ČR na rok 2012.

Graf 6: Podíly jednotlivých oddílů zpracovatelského průmyslu na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dat Ministerstva průmyslu a obchodu ČR

Graf 7: Podíly jednotlivých oddílů zpracovatelského průmyslu na účetní přidané hodnotě v roce 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dat Ministerstva průmyslu a obchodu ČR

Tabulka 14: Základní produkční charakteristiky skupiny CZ – NACE 27 v roce 2012

CZ- NACE	Počet podniků		Počet zaměstnaných osob		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ¹		Účetní přidaná hodnota ²		Osobní náklady ³	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
27.1	10 736	67,9	45 935	53,1	127 536	55,9	39 262	61,1	20 738	57,4
27.2	52	0,3	1 210	1,4	8 830	3,9	1 323	2,1	723	2,0
27.3	593	3,8	11 888	13,7	31 580	13,8	5 653	8,8	4 405	12,2
27.4	551	3,5	8 610	9,9	26 030	11,4	7 550	11,8	3 648	10,1
27.5	715	4,5	5 917	6,8	12 812	5,6	3 388	5,3	2 095	5,8
27.9	3 155	20,0	12 978	15,0	21 471	9,4	7 059	11,0	4 539	12,6
Σ27	15 802	100,0	86 537	100,0	228 259	100,0	64 235	100,0	36 148	100,0

odhady Ministerstva průmyslu a obchodu ČR na rok 2012

¹⁻³ v mil. Kč, v běžných cenách

Zdroj: vlastní zpracování dat Ministerstva průmyslu a obchodu ČR

5.2.2 Návrh dotazníku a realizace dotazníkového šetření

Nástrojem primárního výzkumu je dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření je získání dat pro tvorbu agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku, tj. environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku. Syntézou poznatků vylpynuvších z literární rešerše a výsledků předvýzkumu byl vytvořen obsah dotazníku. Dotazník je rozdělen do šesti částí (obecné informace o podniku, ekonomická oblast, environmentální oblast, sociální oblast, oblast Corporate Governance a část týkající se vzájemného vztahu jednotlivých složek výkonnosti podniku) tak, aby tvořil logický celek.

Správně navržený dotazník je klíčovým prvkem ve sběru dat a zásadně ovlivní jejich kvalitu. Při návrhu dotazníku byly dodrženy požadavky, které jsou na dotazník obecně kladeny (Disman, 2000), tj. srozumitelnost, logický sled otázek, vyhnutí se sugestivním otázkám.

Pro dosažení efektivního sběru dat, bylo cílem dotazníku verifikovat navržené základní KPIs a zároveň přiřazení vah jednotlivým KPIs. Před návrhem dotazníku bylo nutné rozhodnout, která metoda určení vah bude použita. Za tímto účelem byl vytvořen průzkum metod odhadu vah (viz příloha 1), jehož cílem bylo zhodnotit, zda jednotlivé metody odhadu vah přináší rozdílné výsledky a dále jak jsou tyto metody pro

respondenty srozumitelné. Pilotního testování metod se účastnil jeden respondent. Pro zhodnocení, zda metody odhadu vah mají statisticky významný vliv na hodnoty vah, byla provedena jednofaktorová analýza rozptylu (one-way ANOVA) testující nulovou hypotézu H_0 , že různé metody odhadu vah kritérií (KPIs) nemají vliv na vypočtené hodnoty vah kritérií. Srovnáním hodnot vypočteného F ($1,35E-15$) s kritickou hodnotou $F_{0,05}$ ($3,098$), tj. $F < F_{0,05}$, bylo možné nulovou hypotézu přijmout a konstatovat, že výběr metody odhadu vah na 5% hladině významnosti statisticky významně neovlivní hodnoty vah kritérií (KPIs). Úplný výpočet je uveden v příloze 2. Vzhledem k tomuto zjištění, byl výběr metody určení vah proveden na základě srozumitelnosti dané metody pro respondenta, přičemž z pilotního testování vyplynulo, že nejsrozumitelnější metodou je bodovací metoda. Dotazník byl konstruován tak, aby váhy KPIs mohly být vypočteny touto metodou.

V dotazníku jsou použity otázky:

- otevřené nenabízející varianty odpovědí (např. „Uveďte, jaké dobrovolné environmentální nástroje jsou zavedeny ve Vašem podniku.“),
- otázky uzavřené, které nabízí odpověď v podobě pěti bodové slovní škály (např. „Zavedení dobrovolných environmentálních nástrojů v našem podniku nám uspořilo náklady.“, odpověď: Souhlasím, Spíše souhlasím, Spíše nesouhlasím, Nesouhlasím, Nevím) nebo procentní intervalové škály (např. „Kvantifikujte, k jak velkému průměrnému růstu ročních tržeb došlo vlivem zavedení dobrovolných environmentálních nástrojů.“, odpověď: 0 %; 1%–10%; 11%–25%; 26%–50%; 51%–75%; 75%–100%; >100%)
- otázky částečně otevřené, kdy je nabídnuta bodová stupnice $\langle 0, 10 \rangle$ hodnotící důležitost uvedených indikátorů výkonnosti a je ponechán prostor pro doplnění dalších indikátorů relevantních pro daného respondenta.

Pro ověření srozumitelnosti a zjištění případných nedostatků byl dotazník otestován v podniku. Respondent v průběhu vyplňování sděloval své připomínky, které byly do dotazníku poté zapracovány. Vzhledem k tomu, že jsou známy všechny podniky základního souboru, byly všechny osloveny. Každá jednotka (podnik) základního

souboru má stejnou pravděpodobnost, že bude zahrnuta do výzkumného vzorku (výběrového souboru) a můžeme tedy konstatovat, že vzorek byl sestaven náhodně.

Při výběru způsobu dotazování hrály roli časové a finanční limity a z tohoto důvodu bylo jako nejvhodnější způsob distribuce dotazníku zvoleno elektronické dotazování. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Docs a odkaz byl rozeslán elektronickou poštou spolu s dotazníkem v příloze. Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci květnu až srpnu. Tímto způsobem se podařilo získat 8 dotazníků, tj. 25% návratnost. Poté bylo přistoupeno k telefonické žádosti o vyplnění dotazníku a opětovnému rozeslání dotazníku elektronickou poštou, čímž se počet navrácených dotazníků zvýšil na 23, tj. 72% návratnost. Od 2 podniků (6 % respondentů) přišla odpověď, že se dotazníkového šetření odmítají zúčastnit z časových důvodů. 7 podniků (22 % respondentů) nereagovalo, či se nepodařilo zkontaktovat (nedoručení emailu atd.)

5.2.3 Výsledky dotazníkového šetření

Prvním krokem zpracování dat získaných z dotazníkového šetření byla kontrola kvality dat. K získání základních poznatků o ekonomických, environmentálních, sociálních a Corporate Governance indikátorech výkonnosti byly spočítány tyto statistické charakteristiky:

- míry polohy (aritmetický průměr \bar{x} a medián \tilde{x}),
- míry variability (variační rozpětí R , směrodatná odchylka s a variační koeficient Vx),
- míry koncentrace (koeficient šikmosti *skew* a koeficient špičatosti *kurt*).

Obecné informace o podnicích

V první části dotazníku byly zjišťovány obecné informace o podniku – název, majoritní vlastník, právní forma a počet zaměstnanců v roce 2012. Bylo ponecháno na vůli podniků, zda si přejí dotazník vyplnit anonymně, tj. bez uvedení svého názvu. Většina podniků položku „Název podniku“ nevyplnila.

Z počtu oslovených podniků je 65,2 % podniků většinově vlastněno zahraničním subjektem. Již před samotným dotazníkovým šetřením bylo ze základního souboru

známo, že většina podniků má právní formu podnikání společnost s ručením omezeným. 82,6 % dotazníků bylo vyplněno podniky s.r.o. a 17,4 % a.s., viz tabulka 15. V základním souboru se vyskytoval jeden podnik s právní formou družstvo, je zřejmé, že tento podnik se dotazníkového šetření neúčastnil. Jedním z kritérií definování základního souboru byl počet zaměstnanců, výzkum je zaměřen pouze na podniky s více než 250 zaměstnanci. Pro přehlednost byla proměnná „Počet zaměstnanců“ překódována do pěti intervalů a tabulka 15 uvádí četnosti hodnot v jednotlivých intervalech. Nejvíce podniků spadá do intervalu 250 – 750 zaměstnanců. Dva podniky z intervalu nad 2251 zaměstnanců uvedly počet zaměstnanců 3200 a 7500.

Tabulka 15: Základní informace o podnicích účastnících se dotazníkového šetření

Kritérium	N	%
Majoritní vlastník		
Tuzemský subjekt	8	34,8
Zahraniční subjekt	15	65,2
Právní forma		
Akciová společnost	4	17,4
Společnost s ručením omezeným	19	82,6
Počet zaměstnanců v roce 2012		
250–750	13	56,5
751–1250	4	17,4
1251–1750	2	8,7
1751–2250	2	8,7
nad 2251	2	8,7

Zdroj: vlastní zpracování

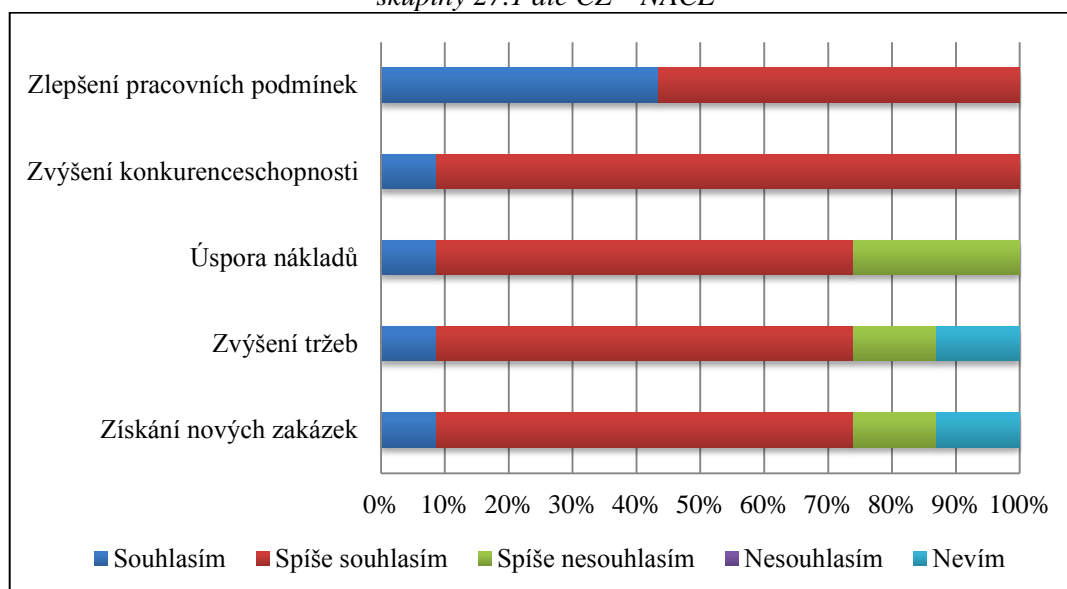
Environmentální oblast

Všechny podniky, které se účastnily dotazníkového šetření, uvedly, že mají zaveden systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001. 48 % podniků používá hodnocení životního cyklu výrobku (Life-cycle assessment, LCA), 60 % podniků vydává environmentální zprávy (environmentální reporting) a asi 9 % (dva podniky) již ve fázi návrhu a vývoje svého produktu zvažují dopady produktu v průběhu jeho životního cyklu na životní prostředí a snaží se tyto dopady minimalizovat (ecodesign). 60 % podniků používá více než jeden dobrovolný environmentální nástroj.

Nejvíce pozitivně se zavedení dobrovolných environmentálních nástrojů odrazilo ve zlepšení pracovních podmínek a zvýšení konkurenceschopnosti, viz graf 8. 52 %

podniků uvedlo, že zavedení zmíněných nástrojů přineslo průměrné roční zvýšení tržeb o jednotky procent. 22 % podniků uvádí zvýšení tržeb v rozmezí 11 % – 25 %. Zavedení environmentálních nástrojů se odrazilo také v úspoře nákladů – 74 % podniků v dotazníku uvedlo průměrné roční snížení nákladů v rozmezí 1 % – 10 %.

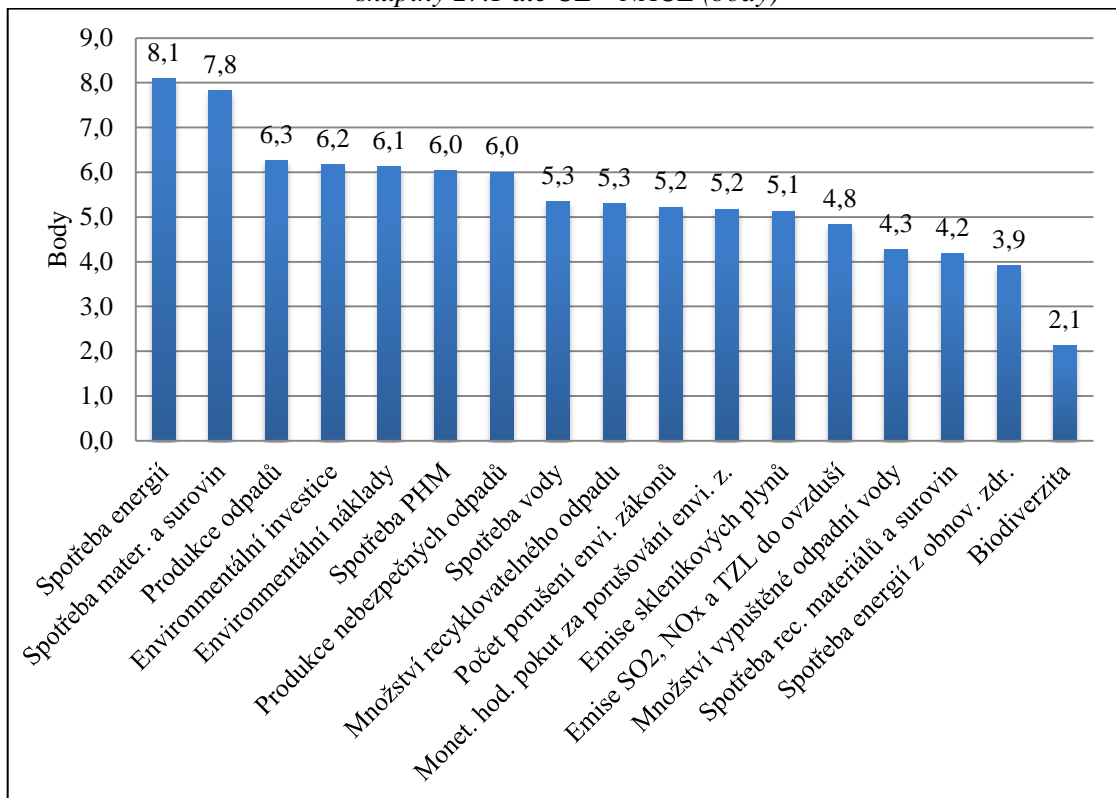
Graf 8: Přínosy plynoucí ze zavedení dobrovolných environmentálních nástrojů v podnicích skupiny 27.1 dle CZ – NACE



Zdroj: vlastní zpracování

Oslovené podniky hodnotily na stupnici <0, 10> důležitost indikátorů, tj. jak moc přispívají faktory, které tyto indikátory vyjadřují, k úspěchu a výkonnosti podniku. Čím je indikátor důležitější, tím výše jej měly hodnotit. Stejná hodnota mohla být přiřazena více indikátorům. Hodnota 0 měla být přiřazena indikátorům, které nejsou sledovány. Dále byl v dotazníku nechán prostor pro další indikátory, které podniky sledují, žádné další indikátory však nebyly doplněny. Za klíčové indikátory environmentální výkonnosti jsou považovány indikátory, které vyjadřují klíčové environmentální faktory úspěchu každého výrobního podniku, tj. vstupy: Spotřeba energií, Spotřeba materiálů a surovin a výstupy v podobě Produkce odpadů. Naopak recyklované vstupy a energie z obnovitelných zdrojů nejsou tak významné. Nejméně důležitým faktorem je Biodiverzita, viz graf 9.

Graf 9: Významnost indikátorů environmentální výkonnosti z pohledu podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (body)



Zdroj: vlastní zpracování

Vybrané popisné charakteristiky indikátorů environmentální výkonnosti jsou uvedeny v tabulce 16. Vyrovnanost bodového ohodnocení jednotlivých indikátorů je charakterizována variačním koeficientem V_x . Z výsledků vyplývá, že nejméně vyrovnané hodnoty jsou u Biodiverzity ($V_x = 125,2 \%$), Spotřeby energií z obnovitelných zdrojů ($87,5 \%$), Množství vypuštěné odpadní vody ($V_x = 76,6 \%$) a Monetární hodnoty pokut a sankcí za porušování zákonů týkajících se životního prostředí ($V_x = 71,1 \%$). Nejvíce se podniky shodují ve významu ukazatelů Spotřeby energií ($V_x = 20,4 \%$) a Spotřeby materiálů a surovin ($V_x = 20,6 \%$).

Symetrické rozdělení má indikátor Environmentální náklady, neboť koeficient šikmosti *skew* je nulový, tzn. hodnoty jsou rovnoměrně rozděleny vlevo a vpravo od střední hodnoty. Vysoce symetrické indikátory jsou dále Spotřeba vody a Spotřeba PHM (*skew* = -0,1). Nejvíce asymetrickým indikátorem v souboru environmentálních indikátorů je Biodiverzita (*skew* = 1,3), což značí zešikmení zprava – četnosti malých hodnot ukazatele jsou větší než četnosti velkých hodnot. Pro posouzení rozdílnosti ve tvaru rozdělení byl také spočítán koeficient špičatosti *kurt*. Normální rozdělení má

hodnotu koeficientu šikmosti nulovou. Nulové hodnotě se nejvíce přibližuje indikátor Množství recyklovatelného odpadu ($kurt = -0,4$), avšak záporná špičatost značí, že křivka hustoty je plošší a rozdělení je rovnoměrnější, než je tomu u normálního rozdělení.

Tabulka 16: Popisné charakteristiky indikátorů environmentální výkonnosti

Indikátor	R	Min.	Max.	\bar{x}	\tilde{x}	s	Vx (%)	skew	kurt
Spotřeba energií	5,0	5,0	10,0	8,1	8,0	1,6	20,4	-0,5	-0,8
Spotřeba energií z obnovitelných zdrojů	10,0	0,0	10,0	3,9	3,0	3,4	87,5	0,6	-0,6
Spotřeba materiálu a surovin	5,0	5,0	10,0	7,8	8,0	1,6	20,6	-0,2	-1,1
Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin	10,0	0,0	10,0	4,2	4,0	2,7	64,9	0,4	0,7
Spotřeba PHM	8,0	2,0	10,0	6,0	6,0	2,4	40,4	-0,1	-0,7
Spotřeba vody	10,0	0,0	10,0	5,3	5,0	2,9	55,1	-0,1	-0,7
Biodiverzita	8,0	0,0	8,0	2,1	2,0	2,7	125,2	1,3	0,5
Produkce odpadů	7,0	3,0	10,0	6,3	6,0	2,3	36,7	0,7	-0,7
Produkce nebezpečných odpadů	8,0	2,0	10,0	6,0	6,0	2,5	42,0	0,6	-0,9
Množství recyklovatelného odpadu	8,0	2,0	10,0	5,3	4,0	2,4	45,6	1,0	-0,4
Množství vypuštěné odpadní vody	10,0	0,0	10,0	4,3	4,0	3,3	76,6	0,5	-0,6
Emise skleníkových plynů	10,0	0,0	10,0	5,1	4,0	3,2	62,8	0,6	-1,0
Emise SO ₂ , NO _x a tuhých znečišťujících látek do ovzduší	10,0	0,0	10,0	4,8	4,0	3,0	62,1	0,5	-0,5
Počet porušení zákonných nařízení a předpisů v oblasti životního prostředí	10,0	0,0	10,0	5,2	6,0	3,6	69,8	-0,3	-1,1
Monetární hodnota pokut a sankcí za porušování zákonů týkajících se životního prostředí	10,0	0,0	10,0	5,2	6,0	3,7	71,1	-0,2	-1,1
Environmentální investice	7,0	3,0	10,0	6,2	6,0	2,0	33,0	0,3	-0,9
Environmentální náklady	7,0	3,0	10,0	6,1	6,0	2,0	32,7	0,0	-0,9

Zdroj: vlastní zpracování

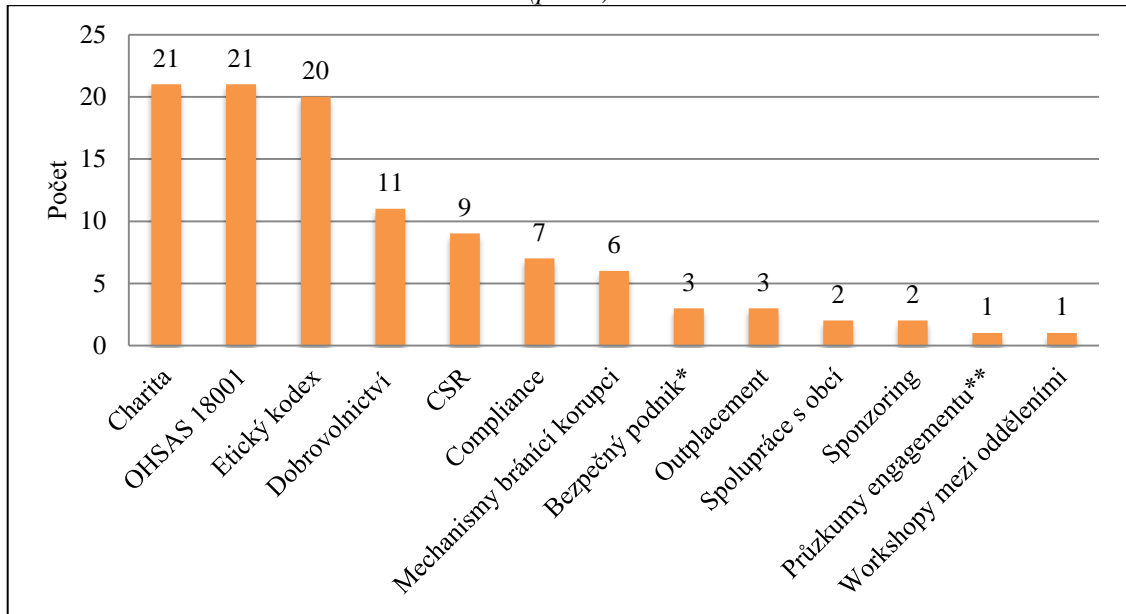
Sociální oblast

Pomocí pětibodové škály respondenti vyjádřili, nakolik je odpovědné a etické chování vůči zaměstnancům a okolní komunitě klíčovým prvkem v dosahování dlouhodobého úspěchu a výkonnosti jejich podniku. 78 % jej považuje za zcela zásadní a významné a 22 % za významné.

Nejčastěji používaným nástrojem pro zvyšování sociální výkonnosti je v daném vzorku podniků systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001. Stejný počet podniků, tj. dvacet jedna podniků, se věnuje charitě.

Většina podniků má také definován svůj etický kodex. Další uplatňované sociální nástroje a aktivity jsou znázorněny grafem 10.

Graf 10: Sociální nástroje a aktivity podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (počet)



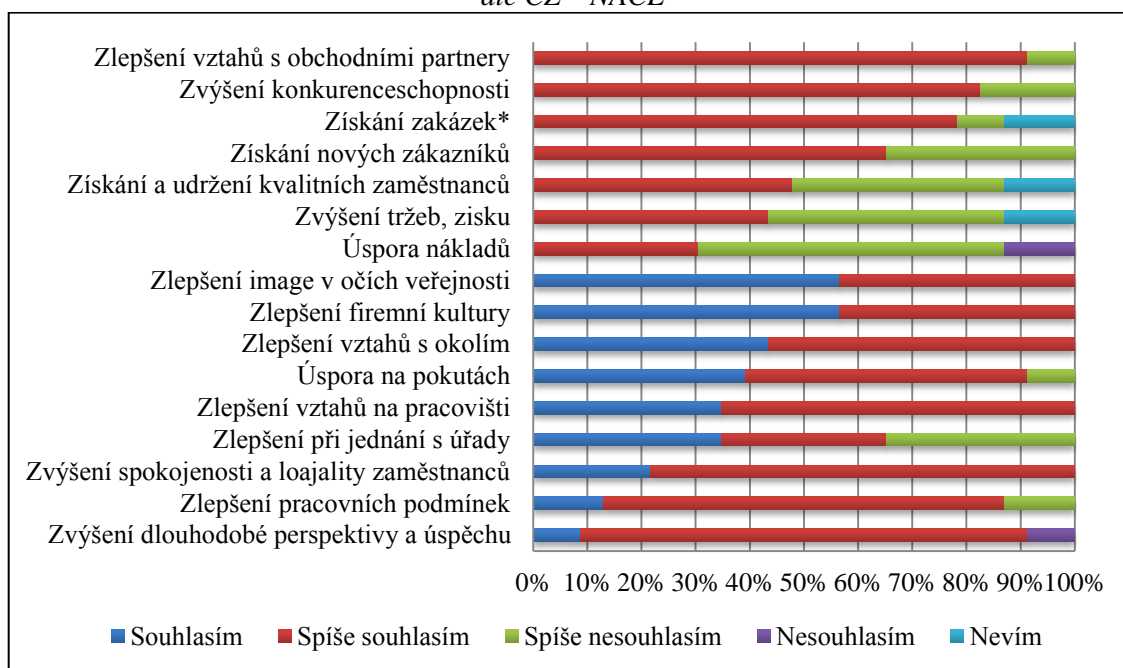
*Bezpečný podnik - ILO - OSH 2001 a OHSAS 18001

**Průzkumy engagementu a následné nápravné aktivity

Zdroj: vlastní zpracování

Uplatňované sociální nástroje a aktivity se dle podniků nejvíce pozitivně odráží na vnímání v očích veřejnosti, tj. vylepšují podniku jeho image a zlepšují firemní kulturu, vztahy s okolím i na pracovišti, viz graf 11.

Graf 11: Přínosy plynoucí z uplatňovaných sociální nástrojů a aktivit v podnicích skupiny 27.1 dle CZ – NACE



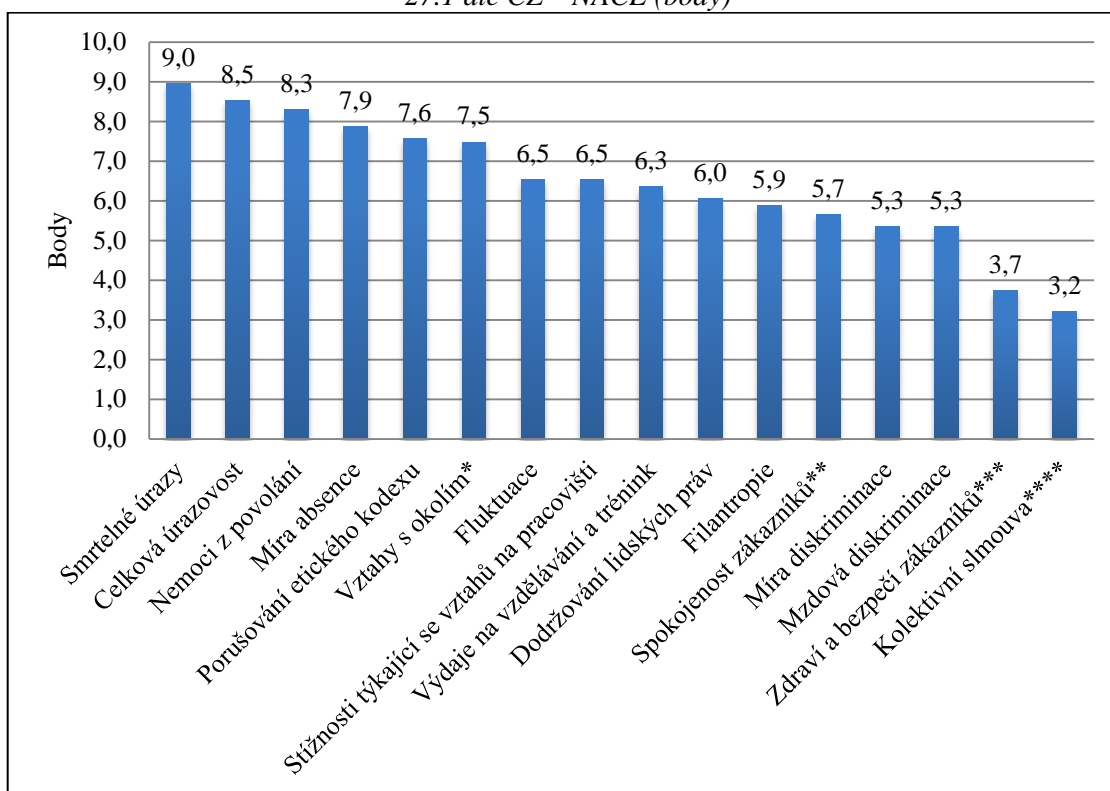
* Získání zakázek, které byly před zavedením nedosažitelné

Zdroj: vlastní zpracování

Pozitivní vliv sociálních nástrojů a aktivit na výsledek hospodaření není tak velký jako je tomu u uplatňování dobrovolných environmentálních nástrojů. Zvýšení tržeb zaznamenalo 62 % podniků a to pouze v řádech jednotek procent. 52 % podniků uvedlo, že sociální nástroje a aktivity nepřinesly snížení ročních nákladů, 48 % uvádí průměrné snížení ročních nákladů o jednotky procent.

Graf 12 znázorňuje význam indikátorů sociální výkonnosti, resp. faktorů, které tyto indikátory vyjadřují. Za nejvýznamnější jsou podniky považovány indikátory vyjadřující vliv podniku na zdraví zaměstnanců. Důležitým indikátorem, který se týká zájmové skupiny zaměstnanců, je dále ukazatel fluktuace a vztahů na pracovišti, naopak nejméně významné je zapojení zaměstnanců do kolektivního vyjednávání. Z dotazníkového šetření dále vyplývá význam dodržování resp. porušování etického kodexu pro úspěch podniků a vztahy s okolní komunitou. Jeden z oslovených podniků, který se účastnil dotazníkového šetření, doplnil další, pro tento podnik relevantní ukazatele: Spolupráce mezi odděleními a týmy, Informovanost zaměstnanců o cílech a hodnocení.

Graf 12: Významnost indikátorů sociální výkonnosti z pohledu podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (body)



*Vztahy s okolím - stížnosti od okolní komunity

**Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků

***Vliv produktů a služeb na zdraví a bezpečí zákazníků

****Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva

Zdroj: vlastní zpracování

Vybrané popisné charakteristiky indikátorů sociální výkonnosti jsou uvedeny v tabulce 17. Indikátory sociální výkonnosti dosahují nižších hodnot variačních koeficientů než indikátory environmentální výkonnosti, což značí, že respondenti se více shodují v hodnocení ukazatelů sociální výkonnosti. Nejmenší variabilita byla zaznamenána u ukazatelů týkajících se zdraví zaměstnanců, tj. Úrazovosti – smrtelné úrazy ($V_x = 13,7\%$), Nemoci z povolání ($V_x = 16,4\%$), Míry absence ($V_x = 19,3\%$) a Celkové úrazovosti ($V_x = 20,3\%$). Naopak nejméně vyrovnané hodnoty jsou u ukazatelů: Mzdová diskriminace ($V_x = 62,2\%$), Míra diskriminace ($V_x = 62,9\%$), Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení ($V_x = 71,8\%$) a Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva ($V_x = 87,9\%$).

Při pohledu na míry koncentrace je zřejmé, že stupeň koncentrace malých a velkých hodnot je přibližně stejný u indikátoru Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení ($skew = -0,1$) a naopak nejvíce asymetrický je ukazatel Celkové úrazovosti ($skew = -2,6$) a je zešikmen zleva (koncentrace vyšších hodnot je větší než nižších hodnot), zároveň tento ukazatel dosahuje nejvyšší hodnoty špičatosti ($kurt = 9,0$), tj. většina hodnot náhodné veličiny leží blízko střední hodnoty (aritmetický průměr $\bar{x} = 8,5$ a medián $\tilde{x} = 9,0$). Nulový koeficient špičatosti vykazují ukazatele Fluktuační, Stížnosti týkající se vztahů na pracovišti a Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva.

Tabulka 17: Popisné charakteristiky indikátorů sociální výkonnosti

Indikátor	R	Min.	Max.	\bar{x}	\tilde{x}	s	Vx (%)	skew	kurt
Fluktuační	8,0	2,0	10,0	6,5	7,0	1,9	29,2	-0,4	0,0
Vztahy s okolím - stížnosti od okolní komunity	8,0	2,0	10,0	7,5	8,0	2,4	31,7	-0,8	-0,2
Filantropie – hodnota darů, příspěvků na charitu	10,0	0,0	10,0	5,9	6,0	3,0	50,7	-0,5	-0,8
Míra diskriminace	10,0	0,0	10,0	5,3	6,0	3,4	62,9	-0,4	-1,1
Mzdová diskriminace	10,0	0,0	10,0	5,3	5,0	3,3	62,2	-0,2	-1,2
Dodržování lidských práv	10,0	0,0	10,0	6,0	7,0	3,3	54,3	-0,7	-0,7
Porušování etického kodexu	10,0	0,0	10,0	7,6	9,0	2,7	35,6	-1,2	1,3
Výdaje na vzdělávání a trénink	6,0	4,0	10,0	6,3	6,0	1,6	25,8	0,3	-0,7
Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	10,0	0,0	10,0	3,2	3,0	2,8	87,9	0,7	0,0
Stížnosti týkající se vztahů na pracovišti	10,0	0,0	10,0	6,5	8,0	2,6	40,0	-0,8	0,0
Celková úrazovost	8,0	2,0	10,0	8,5	9,0	1,7	20,3	-2,6	9,0
Úrazovost – smrtelné úrazy	5,0	5,0	10,0	9,0	9,0	1,2	13,7	-1,9	4,1
Nemoci z povolání	5,0	5,0	10,0	8,3	8,0	1,4	16,4	-1,1	1,4
Míra absence	5,0	5,0	10,0	7,9	8,0	1,5	19,3	-0,2	-1,0
% podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení	9,0	0,0	9,0	3,7	4,0	2,7	71,8	-0,1	-0,7
Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	9,0	0,0	9,0	5,7	6,0	2,6	45,8	-0,9	0,2

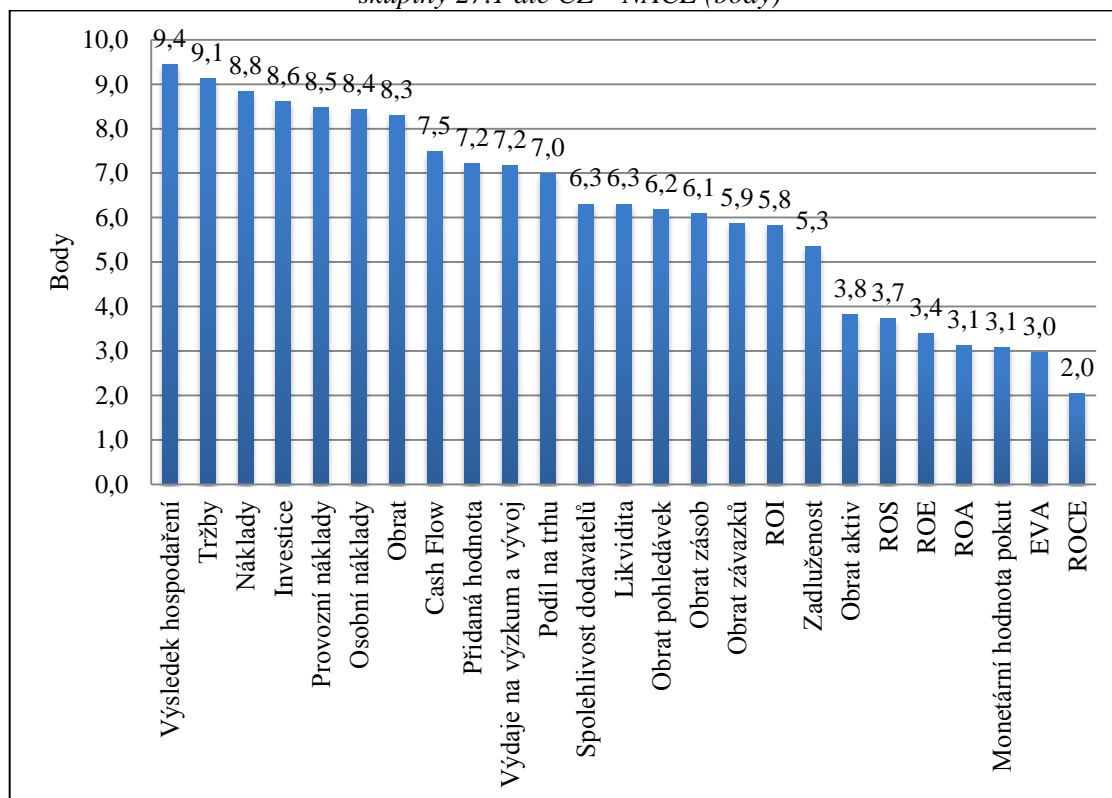
Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomická oblast

Z grafu 13 je patrné, že prioritní je indikátor Výsledku hospodaření a ukazatele, ze kterých se výsledek hospodaření skládá, tj. Tržby a Náklady. Za významné jsou dále

považovány ukazatelé Cash Flow, Přidané hodnoty, Výdaje na výzkum a vývoj. Naopak nejméně významné jsou ukazatele rentability a ukazatel vyjadřující důsledky neodpovědného chování – Monetární hodnota pokut.

Graf 13: Významnost indikátorů ekonomické výkonnosti z pohledu podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (body)



Zdroj: vlastní zpracování

Vybrané popisné charakteristiky indikátorů ekonomické výkonnosti jsou uvedeny v tabulce 18. Hodnocení významu výsledku hospodaření vykazuje nejnižší variabilitu ($Vx = 8,9\%$ a $s = 0,8$) ze všech indikátorů, které byly v rámci dotazníkového šetření k ohodnocení předloženy, respondenti se tedy shodují na klíčovém významu a vlivu tohoto indikátoru na úspěch a výkonnost podniku ($\bar{x} = 9,4$ a $\tilde{x} = 10,0$). Nejvyšší variační koeficient ze souboru ukazatelů ekonomické výkonnosti vykazuje Rentabilita vloženého kapitálu (ROCE), přičemž tento indikátor je ohodnocen jako nejméně významný ($\bar{x} = 2,0$ a $\tilde{x} = 1,0$).

Symetrické rozdělení má Rentabilita investic (ROI). Za nejvíce asymetrický indikátor lze považovat Investice ($skew = -1,6$), tento ukazatel má také nejvyšší koeficient špičatosti ($kurt = 3,4$), jedná se tedy o rozdělení s těžkými konci. Normálnímu rozdělení se blíží Obrat a Podíl na trhu ($kurt = 0,1$).

Tabulka 18: Popisné charakteristiky indikátorů ekonomické výkonnosti

Indikátor	R	Min.	Max.	\bar{x}	\tilde{x}	s	Vx (%)	skew	kurt
Výsledek hospodaření	3,0	7,0	10,0	9,4	10,0	0,8	8,9	-1,5	1,9
Tržby	3,0	7,0	10,0	9,1	10,0	1,1	12,5	-0,9	-0,8
Náklady	6,0	4,0	10,0	8,8	10,0	1,7	19,5	-1,6	2,0
Obrat	5,0	5,0	10,0	8,3	9,0	1,5	18,3	-0,9	0,1
EVA	9,0	0,0	9,0	3,0	3,0	2,9	99,6	0,7	-0,3
ROE	9,0	0,0	9,0	3,4	3,0	3,0	87,9	0,6	-0,7
ROA	10,0	0,0	10,0	3,1	3,0	3,0	95,5	0,7	-0,3
ROCE	9,0	0,0	9,0	2,0	1,0	2,5	121,2	1,2	1,2
ROI	9,0	1,0	10,0	5,8	5,0	2,8	47,9	0,0	-1,0
ROS	10,0	0,0	10,0	3,7	3,0	3,3	89,1	0,7	-0,8
Likvidita	10,0	0,0	10,0	6,3	7,0	2,2	35,6	-0,9	1,4
Investice	6,0	4,0	10,0	8,6	9,0	1,5	17,1	-1,6	3,4
Obrat aktiv	10,0	0,0	10,0	3,8	4,0	2,8	72,1	0,4	-0,2
Obrat zásob	10,0	0,0	10,0	6,1	6,0	3,0	50,0	-0,3	-0,5
Obrat pohledávek	9,0	1,0	10,0	6,2	6,0	2,2	35,8	-0,3	-0,3
Obrat závazků	8,0	1,0	9,0	5,9	6,0	2,1	36,1	-0,2	-0,4
Zadluženost	10,0	0,0	10,0	5,3	6,0	3,7	69,0	-0,3	-1,4
Přidaná hodnota	10,0	0,0	10,0	7,2	8,0	2,4	32,9	-1,5	2,9
Osobní náklady	6,0	4,0	10,0	8,4	9,0	1,5	17,8	-1,3	2,1
Provozní náklady	6,0	4,0	10,0	8,5	9,0	1,7	20,1	-1,3	1,1
Cash Flow	6,0	4,0	10,0	7,5	8,0	1,9	25,5	-0,6	-0,6
Výdaje na výzkum a vývoj	10,0	0,0	10,0	7,2	8,0	2,7	38,2	-1,0	0,4
Monetární hodnota pokut	8,0	0,0	8,0	3,1	2,0	3,0	95,7	0,3	-1,4
Podíl na trhu	10,0	0,0	10,0	7,0	8,0	2,9	41,8	-1,0	0,1
Spolehlivost dodavatelů	7,0	3,0	10,0	6,3	6,0	2,2	35,3	-0,1	-1,4

Zdroj: vlastní zpracování

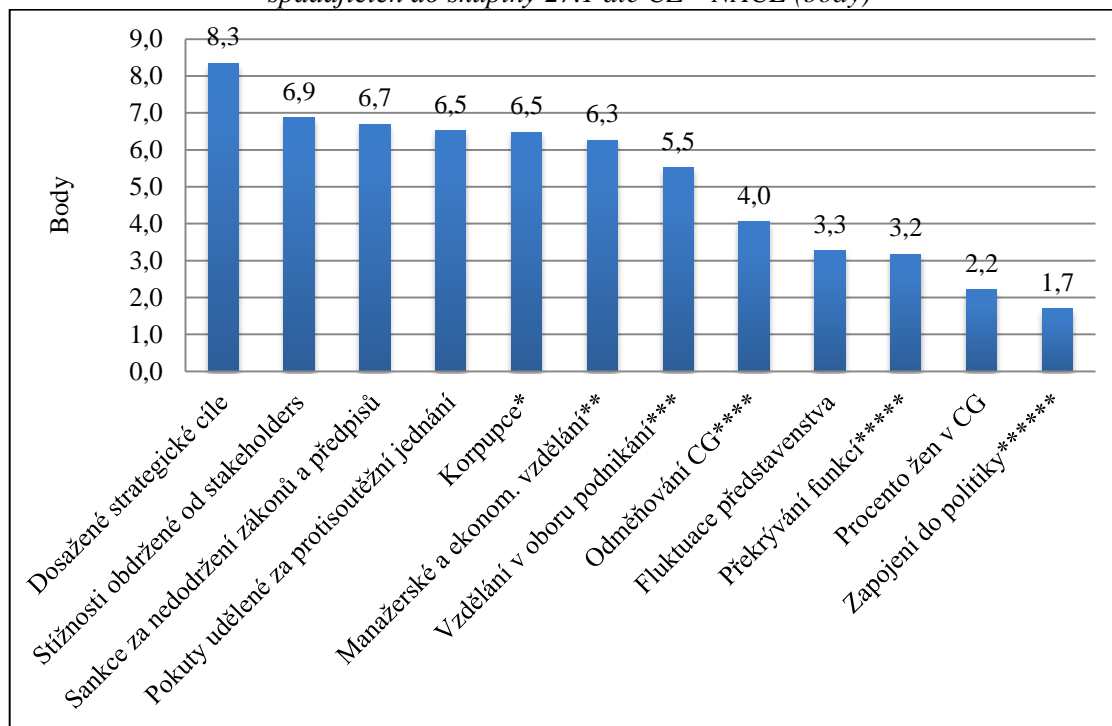
Oblast Corporate Governance

Z dotazníkového šetření vyplývá zásadní vliv efektivní správy a řízení podniku (Corporate Governance) na jeho dlouhodobý úspěch a výkonnost. 74 % respondentů uvedlo, že správa a řízení má zcela zásadní a významný vliv a 26 % významný vliv na dlouhodobý úspěch a výkonnost podniku.

Velké podniky zpracovatelského průmyslu spadající do skupiny 27.1 v oblasti Corporate Governance vnímají za klíčové pro úspěch jejich podnikání dosahování strategických cílů, dobré vztahy se všemi stakeholders, odpovědné chování podniku a členů správy a řízení, tj. dodržování zákonů a předpisů, odmítnutí protisoutěžního jednání a korupce. Důležitá je také kvalifikace členů správy a řízení, přičemž manažerské a ekonomické vzdělání je mírně důležitější než vzdělání v oboru podnikání.

Za nedůležité jsou považovány příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím a dále rovné zastoupení žen a mužů ve správě a řízení, což odporuje současnému tlaku³⁷ na stejné genderové zastoupení v managementu soukromých, ale i veřejnoprávních organizacích, viz graf 14.

Graf 14: Významnost indikátorů výkonnosti Corporate Governance z pohledu podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (body)



- *Počet odsouzení za porušování zákonů souvisejících s korupcí
- **Kvalifikační předpoklady členů CG – manažerské a ekonomické vzdělání
- ***Kvalifikační předpoklady členů CG – vzdělání v oboru podnikání
- ****Celková roční výše odměn a kompenzací členům CG
- *****Počet členů CG jež vykonávají funkci v dalších orgánech podniku
- *****Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím

Zdroj: vlastní zpracování

Vybrané popisné charakteristiky indikátorů výkonnosti Corporate Governance jsou uvedeny v tabulce 19. Nejvyšší hodnotu variačního koeficientu ze všech indikátorů výkonnosti vykazoval indikátor Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím ($V_x = 154,4\%$) a zároveň tento indikátor je hodnocen jako nejméně

³⁷ Jako příklad takového tlaku může být uveden návrh směrnice Evropského parlamentu a rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady/nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách a o souvisejících opatřeních z roku 2012.

významný ($\bar{x} = 1,7$ a $\tilde{x} = 1,0$). Nejmenší variabilita byla zaznamenána u indikátoru Procento dosažených strategických cílů ($Vx = 30,6\%$), který je z oblasti Corporate Governance podniky vnímán jako nejvýznamnější pro dosahování úspěchu a výkonnosti, tento indikátor je také nejvíce asymetrický přičemž koncentrace vyšších hodnot je větší než nižších hodnot ($skew = -2,1$), zároveň se jedná o rozdělení s nejvyšším koeficientem špičatosti ($kurt = 4,5$) a většina hodnot tedy leží blízko střední hodnoty ($\bar{x} = 8,3$ a $\tilde{x} = 9,0$). Normální rozdělení má ukazatel Fluktuace představenstva ($kurt = 0,0$).

Tabulka 19: Popisné charakteristiky indikátorů výkonnosti Corporate Governance

Indikátor	R	Min.	Max.	\bar{x}	\tilde{x}	s	Vx (%)	skew	kurt
Procento dosažených strategických cílů	10,0	0,0	10,0	8,3	9,0	2,6	30,6	-2,1	4,5
Počet členů CG jež vykonávají funkci v dalších orgánech společnosti především v kontrolních	8,0	0,0	8,0	3,2	3,0	3,0	95,3	0,6	-1,1
Celková roční výše odměn a kompenzací členům CG	9,0	0,0	9,0	4,0	4,0	1,9	46,9	0,9	2,2
Fluktuace představenstva	10,0	0,0	10,0	3,3	2,0	3,4	103,5	1,1	0,0
Procento žen v CG	9,0	0,0	9,0	2,2	1,0	2,4	106,2	1,6	2,3
Kvalifikační předpoklady členů CG – manažerské a ekonomické vzdělání	9,0	0,0	9,0	6,3	7,0	2,7	43,7	-1,1	0,6
Kvalifikační předpoklady členů CG – vzdělání v oboru podnikání	9,0	0,0	9,0	5,5	6,0	2,5	45,6	-1,0	0,5
Počet odsouzení za porušování zákonů nebo předpisů souvisejících s korupcí	10,0	0,0	10,0	6,5	7,0	2,9	44,1	-0,5	-0,6
Pokuty udělené za protisoutěžní jednání	9,0	1,0	10,0	6,5	7,0	3,1	48,0	-0,3	-1,4
Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	9,0	0,0	9,0	1,7	1,0	2,6	154,4	1,7	1,9
Počet stížností obdržených od stakeholders	10,0	0,0	10,0	6,9	7,0	2,6	37,6	-1,0	1,0
Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	10,0	0,0	10,0	6,7	8,0	3,0	44,2	-0,5	-0,7

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Redukce počtu klíčových indikátorů podnikové výkonnosti

Redukce počtu klíčových indikátorů výkonnosti je provedena ve dvou krocích. Nejprve jsou prostřednictvím korelační analýzy identifikovány ty klíčové indikátory, které poskytují přibližně stejnou informaci o výkonnosti a úspěchu podniku. Redundantní klíčové indikátory jsou vyřazeny a následně je provedena faktorová analýza, jejímž cílem je další snížení počtu klíčových indikátorů.

5.3.1 Korelační analýza

Účelem korelační analýzy je odhalení multikolinearity mezi klíčovými indikátory výkonnosti (KPIs) a vyřazení redundantních KPIs z modelu. Na přítomnost multikolinearity se usuzuje z vysokých hodnot párových korelačních koeficientů, tj. $|r| > 0,8$. KPIs, které vykazují silnou závislost, jsou uvedeny v tabulkách 20 až 23. K detekci multikolinearity byl také použit faktor změny variability (Variance Inflation Factor, VIF), který je jednoduše zjistitelný z inverzní matice ke korelační matici. VIF představují diagonální prvky takové inverzní matice (Clark, 2004). Z modelu byl vyřazen ten indikátor, který měl hodnotu VIF charakteristiky vyšší.

Z environmentální oblasti spolu téměř lineárně koreluje Monetární hodnota pokut a sankcí za porušování zákonů týkajících se životního prostředí a Počet porušení zákonů a předpisů v oblasti životního prostředí ($r = 0,995$), Spotřeba materiálu a surovin a Spotřeba energií ($r = 0,962$) a Environmentální náklady a Environmentální investice ($r = 0,917$), viz tabulka 20. Vysoká pozitivní korelace mezi těmito KPIs se dala předpokládat, neboť se jedná o ukazatele, které se vzájemně doplňují. Po posouzení hodnot párových korelačních koeficientů a hodnot VIF charakteristik byl základní soubor environmentálních KPIs zredukován na deset ukazatelů. Ze základního souboru byly vyřazeny ukazatele: Spotřeba energií, Spotřeba energií z obnovitelných zdrojů, Produkce nebezpečných odpadů, Produkce recyklovatelného odpadu, Emise skleníkových plynů, Počet porušení zákonů a předpisů v oblasti životního prostředí a Environmentální investice.

Tabulka 20: Redukce počtu environmentálních KPIs – korelační analýza

KPI	Korelační koeficient
Spotřeba materiálu a surovin	0,962
Spotřeba energií	
Environmentální investice	0,834
Spotřeba energií	
Environmentální investice	0,876
Spotřeba energií z obnovitelných zdrojů	
Environmentální náklady	0,822
Spotřeba energií z obnovitelných zdrojů	
Environmentální investice	0,881
Spotřeba materiálu a surovin	
Environmentální náklady	0,793
Spotřeba materiálu a surovin	

Tabulka 20 - pokračování: Redukce počtu environmentálních KPIs – korelační analýza

KPI	Korelační koeficient
Emise skleníkových plynů	0,832
Spotřeba vody	
Produkce odpadů	0,810
Spotřeba vody	
Produkce nebezpečných odpadů	0,877
Produkce odpadů	
Produkce recyklovatelného odpadu	0,810
Produkce odpadů	
Produkce recyklovatelného odpadu	0,901
Produkce nebezpečných odpadů	
Emise SO ₂ , NO _x a TZL	0,892
Emise skleníkových plynů	
Monetární hodnota pokut a sankcí za porušování zákonů týkajících se ŽP	0,995
Počet porušení zákonů a předpisů v oblasti ŽP	
Environmentální náklady	0,917
Environmentální investice	

Zdroj: vlastní zpracování

Ze sociálních KPIs spolu nejvíce pozitivně korelují Míra diskriminace a Mzdová diskriminace ($r = 0,980$), Stížnosti týkající se vztahů na pracovišti a Vztahy s okolím – stížnosti od okolní komunity ($r = 0,920$) a Porušování etického kodexu a Dodržování lidských práv ($r = 0,912$), viz tabulka 21. Ze základního souboru sociálních KPIs bylo vyřazeno pět KPIs: Vztahy s okolím – stížnosti od okolní komunity, Stížnosti týkající se vztahů na pracovišti, Míra diskriminace, Dodržování lidských práv a Úrazovost – smrtelné úrazy.

Tabulka 21: Redukce počtu sociálních KPIs – korelační analýza

KPI	Korelační koeficient
Vztahy s okolím – stížnosti od okolní komunity	0,858
Fluktuace	
Stížnosti týkající se vztahů na pracovišti	0,840
Fluktuace	
Stížnosti týkající se vztahů na pracovišti	0,920
Vztahy s okolím – stížnosti od okolní komunity	
Mzdová diskriminace	0,980
Míra diskriminace	
Dodržování lidských práv	0,883
Míra diskriminace	

Tabulka 21 - pokračování: Redukce počtu sociálních KPIs – korelační analýza

KPI	Korelační koeficient
Porušování etického kodexu	0,865
Míra diskriminace	
Dodržování lidských práv	0,898
Mzdová diskriminace	
Porušování etického kodexu	0,860
Mzdová diskriminace	
Porušování etického kodexu	0,912
Dodržování lidských práv	
Úrazovost – smrtelné úrazy	0,785
Celková úrazovost	
Nemoci z povolání	0,853
Úrazovost – smrtelné úrazy	

Zdroj: vlastní zpracování

Základní soubor ekonomických KPIs obsahoval dvacet pět ukazatelů. KPIs které spolu nejvíce korelují, jsou uvedeny v tabulce 22. Dále spolu vysoce pozitivně koreluje Výsledek hospodaření s Tržbami ($r = 0,789$) a Výsledek hospodaření s Náklady ($r = 0,774$). Po zhodnocení hodnot párových korelačních koeficientů a hodnot VIF bylo rozhodnuto, že Náklady, Tržby, Rentabilita vlastního kapitálu, Obrat pohledávek a Obrat zásob nebudou vstupovat do dalších fází konstrukce agregovaného indikátoru.

Tabulka 22: Redukce počtu ekonomických KPIs – korelační analýza

KPI	Korelační koeficient
Náklady	0,845
Tržby	
Rentabilita aktiv (ROA)	0,897
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	
Obrat závazků	0,948
Obrat pohledávek	
Obrat pohledávek	0,796
Obrat zásob	
Obrat závazků	0,792
Obrat zásob	

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti Corporate Governance spolu nejvíce korelují Kvalifikační předpoklady členů CG – vzdělání v oboru podnikání a Kvalifikační předpoklady členů CG – manažerské a ekonomické vzdělání ($r = 0,916$), Pokuty udělené za protisoutěžní jednání a Počet odsouzení za porušování zákonů nebo předpisů souvisejících s korupcí

($r = 0,895$) a Fluktuace představenstva a Počet členů CG jež vykonávají funkci v dalších orgánech společnosti především v kontrolních ($r = 0,877$). Po zhodnocení hodnot párových korelačních koeficientů a hodnot VIF byly odstraněny tyto KPIs: Fluktuace představenstva, Celková roční výše odměn a kompenzací členům CG, Kvalifikační předpoklady členů CG – vzdělání v oboru podnikání, Kvalifikační předpoklady členů CG – manažerské a ekonomické vzdělání, Počet odsouzení za porušování zákonů nebo předpisů souvisejících s korupcí. Redukovaný soubor CG KPIs čítá sedm ukazatelů.

Tabulka 23: Redukce počtu CG KPIs – korelační analýza

KPI	Korelační koeficient
Fluktuace představenstva	
Počet členů CG jež vykonávají funkci v dalších orgánech společnosti především v kontrolních	0,877
Procento žen v CG	
Celková roční výše odměn a kompenzací členům CG	0,864
Kvalifikační předpoklady členů CG – vzdělání v oboru podnikání	
Kvalifikační předpoklady členů CG – manažerské a ekonomické vzdělání	0,916
Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	
Kvalifikační předpoklady členů CG – manažerské a ekonomické vzdělání	0,853
Pokuty udělené za protisoutěžní jednání	
Počet odsouzení za porušování zákonů nebo předpisů souvisejících s korupcí	0,895

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2 Faktorová analýza

Prvním krokem faktorové analýzy je zhodnocení vhodnosti klíčových indikátorů výkonnosti pro aplikaci faktorové analýzy. Zhodnocení je provedeno na základě Kaiser – Meyer – Olkinovy statistiky (KMO statistika) a Barlettova testu sféricity. KMO statistika by měla nabývat hodnot alespoň 0,60, lépe však 0,70. KMO pro jednotlivé KPIs lze nalézt na diagonále v tzv. anti-image matici, která je také výstupem zpracování faktorové analýzy v programu IBM SPSS Statistics 20.

Pro extrakci faktorů je zvolena metoda hlavních komponent, která dává nekorelované faktory (komponenty) uspořádané podle svého rozptylu tak, že první faktor má rozptyl největší a poslední nejmenší. Metoda hlavních komponent existuje i samostatně, faktorovou analýzu lze považovat za její rozšíření. Analýza hlavních komponent se snaží redukovat počet proměnných tak, aby byl co nejlépe objasněn

rozptyl původních proměnných, faktorová analýza se pokouší objasnit co nejlépe korelace původních proměnných. Výpočet faktorových zátěží metodou hlavních komponent je jednoznačný, a pokud je zvýšen počet faktorů (komponent), původní komponenty se nezmění. Vzhledem k výhodě jednoznačného řešení tato metoda patří mezi nejčastěji používané. (Škaloudová, 2010) Počet faktorů je učen na základě Kaiserova pravidla a je zvolen takový počet faktorů, které mají hodnotu vlastního čísla větší než 1. Pro lepší přiřazení proměnných (KPIs) k extrahovaným faktorům je provedena rotace těchto faktorů. Byla zvolena ortogonální, tj. pravoúhlá metoda rotace Varimax, kdy faktory po rotaci stále svírají pravý úhel a jsou na sobě nezávislé, nekorelované.

Vzhledem k rozsahu jsou dílčí výstupy faktorové analýzy uvedeny v přílohách 4 až 7 této práce.

Environmentální výkonnost

Do faktorové analýzy vstupuje po předchozí redukci deset environmentálních indikátorů výkonnosti: Spotřeba materiálu a surovin, Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin, Spotřeba PHM, Spotřeba vody, Biodiverzita – Množství zabrané půdy, Produkce odpadů, Množství vypuštěné odpadní vody, Emise SO₂, NO_x a tuhých znečišťujících látek, Monetární hodnota pokut za porušování zákonů souvisejících s životním prostředím a Environmentální náklady.

Kaiser – Meyer – Olkinova statistika z anti-image matice pro jednotlivé klíčové indikátory výkonnosti je ve většině případů dostatečně vysoká. Nedostatečnou hodnotu vykazuje Biodiverzita ($KMO = 0,497$), Spotřeba vody ($KMO = 0,535$) a Množství vypuštěné odpadní vody ($KMO = 0,567$), proto budou tyto indikátory z faktorové analýzy vyloučeny. KMO statistika po vyřazení těchto KPIs je 0,748, což značí užitečnost využití faktorové analýzy. Signifikance Bartlettova testu by měla být významná minimálně na úrovni 0,05. Nulovou hypotézu Bartlettova testu, že proměnné na sobě nezávislejší, zamítáme, faktorová analýza i dle tohoto testu má smysl.

Tabulka 24: KMO statistika a Barlettův test sféricity pro environmentální KPIs

Kaiser – Meyer – Olkinova statistika		0,748
Barlettův test sféricity	Hodnota testového kritéria	97,715
	Počet stupňů volnosti	21
	p – hodnota	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.1 v příloze 4 jsou uvedeny komunalita, tj. část variability proměnných (KPIs) vysvětlená společnými faktory. Maximální možná hodnota komunalita je rovna 1 a počáteční komunalita se rovnají 1. Nejlépe je faktory vysvětlena variabilita Environmentálních nákladů z 89,1 %, nejméně u indikátoru Emise SO₂, NO_x a tuhých znečišťujících látek ze 70,1 %.

Na základě Kaiserova pravidla, které doporučuje zvolit takový počet faktorů (komponent) s hodnotu vlastního čísla větší než 1, vstupují do další analýzy dvě komponenty vysvětlující dohromady 78,58 % celkového rozptylu (variance). První komponenta vyčerpává 61,94 % a druhá 16,65 % rozptylu, viz tabulka 4.2 v příloze 4. Po rotaci se celkový vysvětlený rozptyl nemění, ale došlo k rovnoměrnějšímu rozdělení podílu vysvětleného rozptylu mezi obě komponenty, první komponenta vysvětluje 39,88 % rozptylu a druhá 38,70 % rozptylu původních proměnných.

Tabulka 25: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – environmentální KPIs

Komponenta	Vlastní číslo po rotaci	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %
1	2,792	39,881	39,881
2	2,709	38,700	78,581

Zdroj: vlastní zpracování

Sutinový graf v příloze 4 znázorňuje všech sedm extrahovaných komponent s jejich vlastními čísly (eigenvalues). Z grafu je patrný zlom mezi první a druhou komponentou, stačilo by tedy uvažovat pouze jednu komponentu.

Matice faktorových zátěží zobrazuje hodnoty korelačních koeficientů mezi KPIs a příslušnou komponentou. Pro úplnost je v tabulce 26 znázorněno jak nerotované řešení, tak rotovaná matice s použitím metody Varimax. Z tabulky je patrné, že rotace faktorů k lepší interpretovatelnosti nepřispěla, spíše naopak řešení je méně jednoznačné, a proto bude v dalším postupu použito původní nerotované řešení. Pro přehlednost byly vynechány malé faktorové zátěže, tj. faktorové zátěže menší než 0,3. V první hlavní

komponentě vysvětlující 61,94 % rozptylu se pozitivně projevují všechny KPIs, výsledné řešení tedy bude jednofaktorové a komponenta tak ponese název: Environmentální výkonnost.

Tabulka 26: Matice faktorových řešení – environmentální KPIs

KPI	Komponenta – nerotované řešení		Komponenta – rotované řešení	
	1	2	1	2
Spotřeba materiálu a surovin	0,637	-0,547		0,899
Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin	0,818		0,715	0,427
Spotřeba PHM	0,888		0,566	0,700
Produkce odpadů	0,867		0,708	0,509
Emise SO ₂ , NO _x a TZL do ovzduší	0,673		0,772	
Monetární hodnota pokut a sankcí za porušování zákonů týkajících se životního prostředí	0,595	0,626	0,860	
Environmentální náklady	0,730	-0,579		0,918

Zdroj: vlastní zpracování

Do agregovaného indikátoru budou vstupovat pouze KPIs s faktorovou zátěží vyšší než 0,7. Faktorová zátěž představuje korelaci mezi proměnnou a faktorem (komponentou), tj. udává míru spojení proměnné s tímto faktorem. Pro hodnocení environmentální výkonnosti podniku budou použity čtyři klíčové indikátory výkonnosti: Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin, Spotřeba PHM, Produkce odpadů, a Environmentální náklady. Pro kontrolu vnitřní reliability bylo použito Cronbachovo alfa, jehož hodnoty potvrzují vhodnost zahrnutí zmíněných ukazatelů do agregovaného indikátoru.

Tabulka 27: Redukovaný soubor environmentálních KPIs

Environmentální výkonnost
<ul style="list-style-type: none"> • Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin • Spotřeba PHM • Produkce odpadů • Environmentální náklady
$\alpha = 0,919$

Zdroj: vlastní zpracování

Klíčové indikátory výkonnosti obsažené v redukovaném souboru environmentálních KPIs jsou uvedeny v doporučených environmentálních indikátorech Global Reporting Initiative, International Federation of Accountants a Society of Investment Professionals in Germany.

Sociální výkonnost

Po snížení dimenzionality sociální výkonnosti vstupuje do faktorové analýzy jedenáct sociálních indikátorů výkonnosti: Filantropie – hodnota darů, příspěvků na charitu, Mzdová diskriminace, Výdaje na vzdělávání a trénink, Míra fluktuace, Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva, Porušování etického kodexu, Celková úrazovost, Nemoci z povolání, Míra absence, Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení a Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků.

Vhodnost použití faktorové analýzy je zhodnocena pomocí Kaiser – Meyer – Olkinovy statistiky. KMO z anti-image matice pro jednotlivé klíčové indikátory je dostačující, pouze KMO pro Výdaje na vzdělávání a trénink nedosahuje minimální doporučené hodnoty 0,60 ($KMO = 0,564$). Po vyřazení tohoto indikátoru se KMO statistika zvýšila z 0,683 na 0,721 což je přijatelná hodnota. Pozorovaná hladina významnosti je u Bartlettova testu menší než zadaná, zamítáme nulovou hypotézu, že korelační koeficienty mimo diagonálu jsou nulové a je splněn základní předpoklad pro použití faktorové analýzy.

Tabulka 28: *KMO statistika a Barlettův test sféricity pro sociální KPIs*

Kaiser – Meyer – Olkinova statistika	0,721	
Barlettův test sféricity	Hodnota testového kritéria	160,172
	Počet stupňů volnosti	45
	p – hodnota	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

Nejlépe je společnými faktory vysvětlena variabilita indikátoru Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení a to z 85,8 %, nejméně u Míry absence ze 49,7 %, viz tabulka 5.1 v příloze 5. Bylo extrahováno celkem deset komponent, které dohromady vysvětlují celkový rozptyl původních proměnných. První dvě komponenty mající vlastní číslo větší než 1 vysvětlují 69,92 % variance.

Tabulka 29: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – sociální KPIs

Komponenta	Vlastní číslo po rotaci	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %
1	3,683	36,825	36,825
2	3,309	33,089	69,915

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafického znázornění komponent s jejich vlastními čísly v grafu 5.1 v příloze 5 je opět zřejmý největší zlom mezi první a druhou komponentou naznačující vhodnost byť i jednofaktorového řešení.

V matici faktorových řešení znázorněných tabulkou 30 jsou potlačeny faktorové zátěže menší než 0,3. Rotované řešení lépe naplňuje cíl aplikace faktorové analýzy, tj. redukce počtu klíčových indikátorů a je i lépe interpretovatelné. Do agregovaného indikátoru budou vstupovat pouze KPIs s faktorovou zátěží vyšší než 0,7. První komponenta je tak tvořena čtyřmi KPIs: Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva, Nemoci z povolání, Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení a Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků. Tyto indikátory vyjadřují péči o zaměstnance a zákazníky se zaměřením na jejich zdraví, proto první komponenta může být nazvána: Odpovědnost a péče o zaměstnance a zákazníky. Druhá komponenta je podle výše zmíněného pravidla tvořena dvěma KPIs: Mzdová diskriminace a Porušování etického kodexu. Z hlediska obsahu pak může být nazvána: Etické chování podniku.

Tabulka 30: Matice faktorových řešení – sociální KPIs

KPI	Komponenta – nerotované řešení		Komponenta – rotované řešení	
	1	2	1	2
Fluktuace	0,836		0,526	0,666
Filantropie – hodnota darů a příspěvků na charitu	0,527	0,432		0,674
Mzdová diskriminace	0,623	0,618		0,876
Porušování etického kodexu	0,757	0,515		0,889
Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	0,740	-0,348	0,782	
Celková úrazovost	0,784		0,650	0,450
Nemoci z povolání	0,894		0,729	0,526

Tabulka 30 - pokračování: Matice faktorových řešení – sociální KPIs

KPI	Komponenta – nerotované řešení		Komponenta – rotované řešení	
	1	2	1	2
Míra absence	0,694		0,432	0,557
Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení	0,719	-0,584	0,925	
Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	0,683	-0,527	0,860	

Zdroj: vlastní zpracování

Do agregovaného indikátoru budou vstupovat pouze KPIs s faktorovou zátěží vyšší než 0,7 a tedy pro hodnocení sociální výkonnosti podniku bude použito celkem šest indikátorů. Bylo zjištěno, že sociální výkonnost ovlivňují dva faktory. Faktor Péče o zaměstnance a zákazníky a faktor nazvaný Etické chování podniku. Spolehlivost tohoto řešení byla ověřena Cronbachovým alfa, jež dosahuje dostatečně vysokých hodnot.

Tabulka 31: Redukovaný soubor sociálních KPIs

Péče o zaměstnance a zákazníky	Etické chování podniku
<ul style="list-style-type: none">• Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva• Nemoci z povolání• Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení• Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• Mzdová diskriminace• Porušování etického kodexu
$\alpha = 0,890$	$\alpha = 0,925$

Zdroj: vlastní zpracování

Péče o zaměstnance a rovné odměňování je klíčovým prvkem v udržení kvalifikované pracovní síly. Spokojenost zákazníků přímo determinuje úspěch podniku. Uplatňování etického kodexu je v souladu s doporučeními European Academy of Business in Society a International Federation of Accountants.

Ekonomická výkonnost

Ekonomické indikátory výkonnosti vstupující do faktorové analýzy jsou: Osobní náklady, Provozní náklady, Investice, Rentabilita investic, Výsledek hospodaření, Rentabilita tržeb, Ekonomická přidaná hodnota, Přidaná hodnota, Obrat, Cash Flow,

Podíl na trhu, Rentabilita aktiv, Rentabilita vloženého kapitálu, Likvidita, Obrat aktiv, Obrat závazků, Zadluženost, Spolehlivost dodavatelů, Monetární hodnota pokut a Výdaje na výzkum a vývoj.

Kaiser – Meyer – Olkinova statistika z anti-image matice pro jednotlivé klíčové indikátory výkonnosti má nedostatečně vysokou hodnotu u indikátorů: Provozní náklady ($KMO = 0,468$), Investice ($KMO = 0,337$), Výsledek hospodaření ($KMO = 0,394$), Ekonomická přidaná hodnota ($KMO = 0,344$), Přidaná hodnota ($KMO = 0,450$), Obrat aktiv ($KMO = 0,384$), Obrat závazků ($KMO = 0,461$), Zadluženost ($KMO = 0,424$), Spolehlivost dodavatelů ($KMO = 0,471$) a Výdaje na výzkum a vývoj ($KMO = 0,400$). Po vyřazení těchto indikátorů se KMO statistika zvýšila z hodnoty 0,502 na 0,699 a při této hodnotě již má smysl faktorovou analýzu aplikovat, toto potvrzuje i Barlettův test, neboť na základě jeho výsledku zamítáme nulovou hypotézu, že proměnné na sobě nezávisí.

Tabulka 32: *KMO statistika a Barlettův test sféricity pro ekonomické KPIs*

Kaiser – Meyer – Olkinova statistika		0,699
Barlettův test sféricity	Hodnota testového kritéria	106,734
	Počet stupňů volnosti	45
	p – hodnota	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 6.1 v příloze 6, ve které jsou uvedeny komunality, je zřejmé, že nejlépe je faktory vysvětlena variabilita Osobních nákladů z 87,0 % a naopak nejméně v případě Obratu ze 49,6 %.

Deset extrahovaných komponent vysvětluje celkový rozptyl původních proměnných, přičemž první tři komponenty mající vlastní číslo větší než 1 vysvětlují 71,77 % variance. Sutinový graf 6.1 v příloze 6 znázorňuje všechny extrahované komponenty s jejich vlastními čísly. Z grafu je patrný zlom mezi první a druhou komponentou, stačilo by tedy uvažovat pouze jednu komponentu. Dle Kaiserova pravidla, jež doporučuje k další analýze zachovat jen ty komponenty, které mají vlastní číslo větší než 1, by však měly být vybrány tři komponenty a tento přístup je také vzhledem k celkovému vysvětlenému rozptylu výhodnější.

Tabulka 33: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – ekonomické KPIs

Komponenta	Vlastní číslo po rotaci	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %
1	2,864	28,643	28,643
2	2,255	22,549	51,192
3	2,058	20,581	71,773

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 34 znázorňující matici faktorových řešení jsou potlačeny faktorové zátěže menší než 0,3. Výběr klíčových indikátorů výkonnosti je proveden na základě hodnot jejich korelací s komponentou a do agregovaného indikátoru budou vstupovat pouze KPIs s faktorovou zátěží vyšší než 0,7, kterou lze považovat za dostatečně vysokou. Rotace nepřinesla lepší řešení ve smyslu, že by skupiny KPIs měly vysokou zátěž v jedné komponentě a téměř nulovou ve všech ostatních, což lze považovat za stav ideální. Nerotované řešení lépe přispívá cíli aplikace faktorové analýzy, tj. redukci počtu KPIs.

Tabulka 34: Matice faktorových řešení – ekonomické KPIs

KPI	Komponenta – nerotované řešení			Komponenta – rotované řešení		
	1	2	3	1	2	3
Osobní náklady	0,689	0,601			0,699	0,618
Rentabilita investic	0,675	-0,599		0,829		0,358
Rentabilita tržeb	0,693	-0,568		0,876		
Obrat	0,656			0,504	0,475	
Cash Flow	0,821		-0,323	0,414	0,333	0,709
Podíl na trhu	0,553		-0,701			0,886
Rentabilita aktiv	0,711		0,504	0,766	0,459	
Rentabilita vloženého kapitálu	0,689			0,530	0,422	
Likvidita	0,676			0,314	0,502	0,388
Monetární hodnota pokut	0,462	0,627	0,405		0,877	

Zdroj: vlastní zpracování

Do agregovaného indikátoru tak vstupují dva klíčové indikátory výkonnosti Cash Flow a Rentabilita aktiv tvořící jednu komponentu, a proto bude zachován název komponenty – Ekonomická výkonnost. Spolehlivost tohoto řešení byla ověřena Cronbachovým alfa, jež se blíží doporučené hranici 0,7.

Tabulka 35: Redukovaný soubor ekonomických KPIs

Ekonomická výkonnost	
•	Cash Flow
•	Rentabilita aktiv
$\alpha = 0,651$	

Zdroj: vlastní zpracování

Redukovaný soubor indikátorů ekonomické výkonnosti vyjadřuje, zda podnik efektivně hospodaří s majetkem a kolik finančních prostředků podnik vygeneroval.

Výkonnost Corporate Governance

Po předchozí redukci indikátorů vstupuje do faktorové analýzy sedm indikátorů výkonnosti Corporate Governance: Procento dosažených strategických cílů, Složení CG (představenstva), Procento žen v CG, Pokuty udělené za protisoutěžní jednání, Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů, Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím a Počet stížností obdržených od stakeholders.

Vhodnost použití faktorové analýzy byla stejně jako v předchozích případech zhodnocena pomocí Kaiser – Meyer – Olkinovy statistiky a Barlettova testu sféricity. KMO pro jednotlivé klíčové indikátory z anti-image matice dosahují dostatečných hodnot, výjimkou je indikátor Pokuty udělené za protisoutěžní jednání ($KMO = 0,497$). Po vyřazení tohoto indikátoru se KMO statistika zvyšuje z 0,689 na 0,775. Užitečnost aplikace faktorové analýzy potvrzuje také Barlettův test a podmínka pro použití faktorové analýzy, tj. vzájemné závislosti proměnných, je splněna.

Tabulka 36: KMO statistika a Barlettův test sféricity pro CG KPIs

Kaiser – Meyer – Olkinova statistika		0,775
Barlettův test sféricity	Hodnota testového kritéria	60,002
	Počet stupňů volnosti	15
	p – hodnota	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 7.1 v příloze 7 jsou uvedeny komunalita, tj. část variability proměnných (KPIs) vysvětlená společnými faktory. Variabilitu KPIs lze působením společných faktorů vysvětlit přibližně z 76 %. Nejlépe je faktory shodně z 83,9 % vysvětlena variabilita Procenta dosažených strategických cílů a Celkového počtu sankcí za nedodržení zákonů a předpisů, nejméně, z 62,7 %, u Počtu stížností obdržených od stakeholders. K vysvětlení celkového rozptylu původních proměnných stačí šest

extrahovaných komponent, což je nejmenší počet ze všech zkoumaných oblastí podnikové výkonnosti. První komponenta vyčerpává 38,43 % variance, druhá komponenta vyčerpává 37,31 % variance a dohromady pak vysvětlují 75,74 % variance původních KPIs. Dle Kaiserova pravidla by k další analýze měly být použity dvě komponenty, neboť mají vlastní číslo větší než 1. Ze sutinového grafu 7.1 v příloze 7 je patrné, že křivka se láme u druhé komponenty a dle tohoto pravidla by měly být dále analyzovány faktory nad zlomem křivky, tj. opět by stačilo zachovat pouze jeden faktor.

Tabulka 37: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – CG KPIs

Komponenta	Vlastní číslo po rotaci	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %
1	2,305	38,425	38,425
2	2,239	37,311	75,735

Zdroj: vlastní zpracování

Rotace faktorů Varimax přispěla k lepší interpretovatelnosti řešení. V matici faktorových řešení jsou opět pro přehlednost vynechány malé faktorové zátěže, tj. faktorové zátěže menší než 0,3. V první hlavní komponentě se pozitivně projevují klíčové indikátory: Procento žen v CG, Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím a Počet stížností obdržných od stakeholders. Tato komponenta ponese název Vztah Corporate Governance k zájmovým skupinám. S druhou komponentou pozitivně korelují KPIs: Procento dosažených strategických cílů a Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů. Název druhé komponenty je Strategie & Compliance.

Tabulka 38: Matice faktorových řešení – CG KPIs

KPI	Komponenta – nerotované řešení		Komponenta – rotované řešení	
	1	2	1	2
Procento dosažených strategických cílů	0,737	-0,544		0,904
Složení CG	0,825		0,489	0,680
Procento žen v CG	0,783	0,327	0,790	0,312
Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	0,791	-0,462		0,883
Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	0,799	0,422	0,867	
Počet stížností obdržných od stakeholders	0,651	0,450	0,781	

Zdroj: vlastní zpracování

Do agregovaného indikátoru budou vstupovat pouze KPIs s faktorovou zátěží vyšší než 0,7, tj. celkem pět KPIs, tvořících dvě komponenty.

Tabulka 39: Redukovaný soubor CG KPIs

Vztah CG k zájmovým skupinám	Strategie & Compliance
<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím • Počet stížností obdrženy od stakeholders • Procento žen v CG 	<ul style="list-style-type: none"> • Procento dosažených strategických cílů • Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů
$\alpha = 0,806$	$\alpha = 0,839$

Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvky politickým stranám jsou v souvislosti s politickou lobby a rizikem korupce uváděny všemi mezinárodními organizacemi jako klíčový prvek transparentnosti a udržitelnosti podnikání. Compliance (soulad s právními předpisy) je v doporučených indikátorech Konference OSN o obchodu a rozvoji i DVFA. Stížnosti od stakeholders úzce souvisí se zapojením stakeholders, které European Academy of Business in Society a International Federation of Accountants uvádí jako prvek výkonnosti Corporate Governance. Genderová vyváženost má přispět udržitelnému růstu podniků³⁸, avšak české podniky, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zapojení žen do správy podniků jako důležitý faktor svého úspěchu a výkonnosti stále nevnímají. Dosahování stanovených strategických cílů je podniky dle provedeného výzkumu považováno za nejvýznamnější indikátor výkonnosti v oblasti Corporate Governance.

5.4 Určení vah klíčových indikátorů podnikové výkonnosti

Testování expertních metod odhadu vah ukázalo, že jednotlivé metody nepřinášejí statisticky významné rozdíly ve výpočtu hodnot vah klíčových indikátorů výkonnosti. Váhy (v_i) jsou vypočteny bodovací metodou dle vzorce (4) uvedeného v kapitole 3.4, kde b_i je průměrný počet bodů přiřazený respondenty i -tému klíčovému indikátoru výkonnosti.

³⁸ Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů – Genderová vyváženost ve vedení podniků: přispět k inteligentnímu a udržitelnému růstu podporujícím začlenění.

Vedle agregovaného indikátoru vyjadřujícího celkovou podnikovou výkonnost, budou konstruovány sub-indikátory pro jednotlivé oblasti podnikové výkonnosti a v oblastech, u kterých se projevilo více faktorů také sub-indikátory pro tyto oblasti. Pro každý agregovaný indikátor (sub-indikátor) je nutné vypočítat normované váhy zvláště, tak aby:

$$\sum_{i=1}^k v_i = 1, \text{ pro } i = 1, 2, \dots, k. \quad (7)$$

V následujících tabulkách 40 až 46 jsou uvedeny normované váhy pro všechny konstruované agregované indikátory. Z environmentální oblasti jsou relativně nejdůležitější indikátory Produkce odpadů ($v = 27,9$ %) a Environmentální náklady ($v = 27,0$ %), viz tabulka 40.

Tabulka 40: Hodnoty vah environmentálních KPIs

Environmentální KPIs	b_i	v_i	v_i (%)
Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin	4,2	0,186	18,6
Spotřeba PHM	6,0	0,265	26,5
Produkce odpadů	6,3	0,279	27,9
Environmentální náklady	6,1	0,270	27,0
	Σ 22,6	1,000	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 41 jsou uvedeny váhy sociálních KPIs, nejvyšší váhu mají v rámci sociální výkonnosti Nemoci z povolání ($v = 24,5$ %) a Porušování etického kodexu ($v = 22,5$ %).

Tabulka 41: Hodnoty vah sociálních KPIs

Sociální KPIs	b_i	v_i	v_i (%)
Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	3,2	0,095	9,5
Nemoci z povolání	8,3	0,245	24,5
% podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení	3,7	0,109	10,9
Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	5,7	0,169	16,9
Mzdová diskriminace	5,3	0,157	15,7
Porušování etického kodexu	7,6	0,225	22,5
	Σ 33,8	1,000	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci sub-indikátoru, který měří péči o zaměstnance a zákazníky je nejvyšší váha přiřazena indikátoru Nemoci z povolání ($v = 39,7$ %), nejnižší pak Procentu

zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva ($v = 15,3 \%$). V sub-indikátoru vyjadřujícím etické chování podniku je přibližně o 18 % významnější Porušování etického kodexu ($v = 58,9 \%$) než Mzdová diskriminace ($v = 41,1 \%$), viz tabulka 42.

Tabulka 42: Hodnoty vah sociálních KPIs dle faktorů

KPIs péče o zaměstnance a zákazníky	b_i	v_i	v_i (%)	KPIs etické chování podniku	b_i	v_i	v_i (%)
Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	3,2	0,153	15,3	Mzdová diskriminace	5,3	0,411	41,1
Nemoci z povolání	8,3	0,397	39,7				
% podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení	3,7	0,177	17,7	Porušování etického kodexu	7,6	0,589	58,9
Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	5,7	0,273	27,3				
Σ	20,9	1,000	100,0	Σ	12,9	1,000	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomická výkonnost podniku je měřena dvěma klíčovými indikátory. Z vypočtených vah v tabulce 43 je zřejmé, že Cash Flow ($v = 70,8 \%$) je výrazně významnější než Rentabilita aktiv ($v = 29,2 \%$).

Tabulka 43: Hodnoty vah ekonomických KPIs

Ekonomické KPIs	b_i	v_i	v_i (%)
Cash Flow	7,5	0,708	70,8
Rentabilita aktiv	3,1	0,292	29,2
Σ	10,6	1,000	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výkonnosti Corporate Governance je nejvyšší váha přiřazena Procentu dosažených strategických cílů ($v = 32,2 \%$), viz tabulka 44. Výkonnost Corporate Governance je, stejně jako sociální, ovlivněna dvěma faktory. V rámci sub-indikátoru vyjadřujícího vztah Corporate Governance k zájmovým skupinám váhově dominuje Počet stížností obdržných od stakeholders ($v = 63,9 \%$) a v sub-indikátoru Strategie a Compliance je přibližně o 10 % významnější Procento dosažených strategických cílů ($v = 55,3 \%$) než Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů ($v = 44,7 \%$), viz tabulka 45.

Tabulka 44: Hodnoty vah CG KPIs

CG KPIs	b_i	v_i	v_i (%)
Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	1,7	0,066	6,6
Počet stížností obdržných od stakeholders	6,9	0,267	26,7
Procento žen v CG	2,2	0,085	8,5
Procento dosažených strategických cílů	8,3	0,322	32,2
Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	6,7	0,260	26,0
	Σ 25,8	1,000	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 45: Hodnoty vah CG KPIs dle faktorů

KPIs vztahu CG k zájmovým skupinám	b_i	v_i	v_i (%)	KPIs strategie & Compliance	b_i	v_i	v_i (%)
Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	1,7	0,157	15,7	Procento dosažených strategických cílů	8,3	0,553	55,3
Počet stížností obdržných od stakeholders	6,9	0,639	63,9	Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	6,7	0,447	44,7
Procento žen v CG	2,2	0,204	20,4				
	Σ 10,8	1,000	100,0		Σ 15,0	1,000	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Do agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku jsou vypočteny normované váhy pro všechny oblasti, viz tabulka 46. V agregovaném indikátoru je nejvyšší váha přiřazena Procentu dosažených strategických cílů z oblasti výkonnosti Corporate Governance a Nemocem z povolání ze sociální oblasti, tyto KPIs mají shodně váhu 8,9 %. Třetím relativně nejvýznamnějším klíčovým indikátorem je Porušování etického kodexu ($v = 8,2$ %), až čtvrtou nejvyšší hodnotu váhy má ukazatel ekonomické výkonnost Cash Flow ($v = 8,1$ %).

Tabulka 46: Hodnoty vah environmentálních, sociálních, ekonomických a CG KPIs

Oblast výkonnosti	KPIs	b_i	v_i	v_i (%)
Environmentální	Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin	4,2	0,045	4,5
	Spotřeba PHM	6,0	0,065	6,5
	Produkce odpadů	6,3	0,068	6,8
	Environmentální náklady	6,1	0,066	6,6
Sociální	Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	3,2	0,035	3,5
	Nemoci z povolání	8,3	0,089	8,9
	Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení	3,7	0,040	4,0

Tabulka 46 - pokračování: Hodnoty vah environmentálních, sociálních, ekonomických a CG KPIs

Oblast výkonnosti	KPIs	b_i	v_i	v_i (%)
Sociální	Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	5,7	0,061	6,1
	Mzdová diskriminace	5,3	0,057	5,7
	Porušování etického kodexu	7,6	0,082	8,2
Ekonomická	Cash Flow	7,5	0,081	8,1
	Rentabilita aktiv	3,1	0,034	3,4
Corporate Governance	Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	1,7	0,018	1,8
	Počet stížností obdržných od stakeholders	6,9	0,074	7,4
	Procento žen v CG	2,2	0,024	2,4
	Procento dosažených strategických cílů	8,3	0,089	8,9
	Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	6,7	0,072	7,2
Σ		92,8	1,000	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty vah klíčových indikátorů výkonnosti uvedené v této kapitole jsou vypočteny bodovací metodou na základě expertního hodnocení. Takto stanovené váhy vyjadřují význam klíčových indikátorů výkonnosti tak, jak jsou v podnicích skutečně vnímány. Váhy však mohou být stanoveny i jinými metodami. Hodnoty vah poskytuje i faktorová analýza, která byla v této práci také využita. Z důvodů, které uvádí ve své práci Hrach a Mihola (2006), není faktorová analýza k určení vah využita, neboť právě váhy přiřazené pouze na základě statistické analýzy neodrážejí reálný význam jednotlivých klíčových indikátorů výkonnosti v podnikové praxi.

5.5 Konstrukce klíčových indikátorů podnikové výkonnosti a stanovení jejich benchmarků

V následujících tabulkách 47 až 50 jsou definovány klíčové indikátory výkonnosti, tzn. jejich výpočet, jednotky a informace o jejich preferenci, tj. zda se jedná o minimalizační (žádoucí je co nejnižší hodnota), maximalizační (žádoucí je co nejvyšší hodnota) klíčový indikátor, případně klíčový indikátor, u kterého se preference od určité hodnoty mění. Symbolicky je typ (preferenci) klíčových indikátorů znázorněn šipkami. Dále jsou v tabulkách uvedeny benchmarky pro jednotlivé skupiny klíčových indikátorů. Klíčové indikátory výkonnosti jsou konstruovány tak, aby měly stejné jednotky a bylo možné je syntetizovat do agregovaných indikátorů. Výhodou relativních ukazatelů je to, že umožňují mezipodnikové srovnání a hodnocení trendů. K relativizaci

ukazatelů je použit přístup EMAS. V příloze IV EMAS III je uveden způsob konstrukce klíčových indikátorů. Každý klíčový indikátor se skládá:

- z číselného údaje A, který uvádí celkové roční vstupy/dopady v dané oblasti,
- z číselného údaje B, který uvádí celkové roční výstupy organizace, a
- z číselného údaje R, který uvádí poměr mezi A a B.

Číselným údajem B je v případě výrobních podniků celková roční hrubá přidaná hodnota či celková roční fyzická produkce vyjádřená v tunách nebo v případě malých organizací celkový roční obrat nebo počet zaměstnanců.

Přístup EMAS byl použit u většiny klíčových indikátorů, avšak v některých případech nebylo možné tuto konstrukci použít a byly zvoleny jiné veličiny, konkrétně se jednalo o klíčové indikátory: Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin, Podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení, Mzdová diskriminace, Rentabilita aktiv, Počet stížností obdržných od stakeholders, Procento žen v CG, Procento dosažených strategických cílů a Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů.

Všechny klíčové indikátory výkonnosti jsou konstruovány jako procentní poměrové, a proto jejich benchmarky jsou ve stejných jednotkách, tj. procentech.

Pro dosahování dlouhodobého úspěchu by podniky měly operovat na co nejvyšší možné celkové (udržitelné) výkonnosti. Pokud bychom modifikovali definici udržitelného rozvoje uveřejněné ve Zprávě světové komise pro životní prostředí a rozvoj (1987) zřízené OSN, tak podniky by si měly definovat takovou strategii podnikání, která se snaží využívat nejlepší obchodní postupy a praktiky pro splnění a vyvážení potřeb současných a budoucích zainteresovaných stran. To s sebou nese komplexní úkol poskytovat konkurenceschopné výsledky v krátkodobém horizontu a zároveň se snažit chránit, udržovat a rozšiřovat lidské a přírodní zdroje potřebné v budoucnu. V této definici je obsažen požadavek neustálého zlepšování (zvyšování) podnikové výkonnosti. Ke zvyšování výkonnosti je vhodným nástrojem benchmarking a jak uvádí Karlöf a Östblom (1995), benchmarking představuje vynikající způsob

hledání a dosahování úspěchu na základě organického růstu, tj. růstu založeného na vlastní výkonnosti. Často se benchmarking chápe jako „porovnávání“, ale benchmarking nemusí být pouhým porovnáváním, měl by být také měřením, protože je důležité nejenom vymezit určité mezery ve výkonnosti podniku, ale také kvantifikovat velikost těchto mezer – rozdílů ve výkonnosti (Nenadál, 2011). Stanovením benchmarků dojde k odhalení nedostatků ve výkonnosti a definování pokroku, který musí být učiněn pro dosažení žádoucí budoucí úrovně výkonnosti. Benchmarky by však neměly být stanovené na minimální požadované úrovni, ale měly by odrážet „nejlepší praxi“.

Environmentální výkonnost

Při stanovování benchmarků pro environmentální KPIs vycházíme z industriální ekologie, jež je relativně nový³⁹ koncept chápající průmyslové systémy v interakci s environmentálními a usilující o optimalizaci průmyslových materiálových toků od surovin, materiálů, komponent přes hotové produkty a vyprodukované odpady až po konečnou likvidaci. Za udržitelné jsou považovány takové materiálové toky, které jsou cyklické, namísto lineárních. Systémy produkce používají obnovitelné zdroje energie, nevznikají polutanty a žádný odpad a zároveň všechny použité materiály jsou recyklovány a znovu využity⁴⁰. (Graedel, 1994; Socolow, 1996; Savaskan, Bhattacharya a Van Wassenhove, 2004) Uzavřené systémy produkce jsou v souladu s přístupem „zero-waste“. Nezávislá organizace Zero Waste Europe⁴¹ v základních principech pro podniky uvádí, že zero-waste podnik by měl získávat alespoň 90 % recyklovaných materiálů a surovin.

³⁹ Sporadicky se termín industriální ekologie objevuje v literatuře od 70. let 20. století, větší zájem o industriální ekologii je zaznamenán až v poslední dekádě 20. století. (Erkman, 1997)

⁴⁰ Pro takové uzavřené systémy produkce je používán anglický výraz „closed-loop production“.

⁴¹ <http://www.zerowasteurope.eu/>

Tabulka 47: Definice a benchmarky environmetálních KPIs

Environmentální KPIs	Výpočet	Typ KPI	Benchmark
<i>enviKPI₁</i> Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin (%)	[celková roční spotřeba recyklovaných materiálů a surovin/celková roční spotřeba materiálů a surovin]*100	↑ maximalizační	90 %
<i>enviKPI₂</i> Spotřeba PHM (%)	[celková roční spotřeba PHM ⁴² /roční fyzická produkce]*100	↓ minimalizační	blíží se nule
<i>enviKPI₃</i> Produkce odpadů (%)	[celková roční produkce odpadů/roční fyzická produkce]*100	↓ minimalizační	blíží se nule
<i>enviKPI₄</i> Environmentální náklady (%)	[celková roční výše environmentálních neinvestičních nákladů/roční přidaná hodnota]*100	↓ minimalizační	blíží se nule

Zdroj: vlastní zpracování

Sociální výkonnost

Právo na kolektivní vyjednávání je zakotveno v českém právním řádu⁴³ a dále upraveno řadou mezinárodních standardů⁴⁴. Cílem kolektivního vyjednávání je ochrana práv zaměstnanců v pracovněprávních vztazích. Hübler a Jirjahn (2003) ve své empirické studii na německých datech prokázali, že kolektivní vyjednávání a přítomnost zaměstnaneckých rad⁴⁵ má pozitivní vliv na produktivitu práce díky posílení důvěry, spolupráce a poskytnutí mechanismů pro jednání, žádoucí tedy je, aby se všichni zaměstnanci účastnili kolektivního vyjednávání.

Výskyt profesionálních onemocnění zahrnujících nemoci z povolání a ohrožení nemocí z povolání⁴⁶ sleduje Státní zdravotní ústav ve spolupráci s Ústavem zdravotnických informací a statistiky České republiky. Všechna nově vzniklá a uznaná

⁴² Přepočítání jednotlivých druhů PHM na tuny se provede dle metodiky ČSÚ v Ročním výkazu o spotřebě paliv a energie a zásobách paliv (dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/vykazy/pdfsoub?xid=7563&xtyp=H>).

⁴³ Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání v platném znění a Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

⁴⁴ OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011), United Nations Global Compact's Ten principles (2000) a International Labour Organization – Freedom of association (2006).

⁴⁵ Rada zaměstnanců je v ČR právně upravena v Zákonu č. 262/2006 Sb., zákoník práce v § 281 – § 285.

⁴⁶ Dle nařízení vlády č. 290/1995 Sb., § 1 odst. (1) „Nemoci z povolání jsou nemoci vznikající nepříznivým působením chemických, fyzikálních, biologických nebo jiných škodlivých vlivů, pokud vznikly za podmínek uvedených v seznamu nemocí z povolání. Nemoci z povolání se rozumí též akutní otrava vznikající nepříznivým působením chemických látek.“

profesionální onemocnění se hlásí do Národního registru nemocí z povolání. Z publikací vydávaných těmito ústavy je zřejmé, že zpracovatelský průmysl vykazuje absolutně nejvyšší počet nemocí z povolání. V roce 2012 bylo 54,7 % všech nemocí z povolání zaznamenáno ve zpracovatelském průmyslu. V rámci zpracovatelského průmyslu je oddíl 27 – Výroba elektrických zařízení na třetím místě v počtu hlášených případů nemocí z povolání⁴⁷. Z uvedeného plyne, jak důležité je věnovat se tématu bezpečnosti práce a pracovním podmínkám zaměstnanců a to i z důvodu jejich dopadu na spokojenost zaměstnanců, produktivitu práce, dobré jméno podniku a v důsledku i na ekonomické výsledky podniku. Je žádoucí stanovovat benchmark k ukazateli Nemoci z povolání nikoliv na úrovni průměrných hodnot, ale je třeba nemoci z povolání zcela vyloučit a cílovou hodnotu stanovit nulovou. Se zdravím a bezpečností souvisí i ukazatel vlivu produktů a služeb na zdraví zákazníků, kdy nejlepší možná praxe říká, že u všech produktů a služeb musí být vyhodnocen jejich vliv na zdraví a bezpečnost zákazníků a to v průběhu celého životního cyklu.

Spokojenost zákazníků je klíčovým faktorem úspěchu každého podnikání. Benchmark k Výdajům na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků však nelze jednoznačně určit a nelze ani jednoznačně určit preferenci tohoto ukazatele, nelze jednoduše konstatovat, že by měly být co nejvyšší. Kotler a Keller (2007) k výdajům na spokojenost zákazníků ve snad nejznámější učebnici marketingu a managementu uvádí: „Vyšší výdaje na spokojenost zákazníků mohou odčerpat zdroje určené ke zvýšení právě jejich spokojenosti. A společnost musí operovat na základě filozofie, která říká, že pokouší-li se poskytnout vyšší úroveň spokojenosti nejen zákazníkům, musí ji v rámci svých celkových dostupných zdrojů přinést i jiným zúčastněným osobám“.

Rovné odměňování je faktorem ovlivňujícím udržení kvalifikované pracovní síly. Organizace, kde existuje nerovnost v odměňování, se vystavují riziku poškození pověsti a právních sporů týkajících se diskriminace. Průměrnou mzdu je třeba kalkulovat zvlášť pro každou profesi, aby nedocházelo ke zkreslení v profesích a odvětvích průmyslu,

⁴⁷ V roce 2012 bylo v CZ – NACE 27 hlášeno 40 případů nemocí z povolání (20 žen a 20 mužů). V rámci zpracovatelského průmyslu je nejvyšší počet zaznamenaných nemocí z povolání v oddílu 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (124 případů) a oddílu 29 – Výroba motorových vozidel (82). Celkový počet hlášených nemocí z povolání v ČR byl 1042.

kteřá pro ženy nejsou vhodná (GRI, 2013). Mzdová diskriminace má střídavou preferenci, neboť diskriminace je negativní, ať se týká kteréhokoli pohlaví. Benchmark je stanoven 100 %, tj. ženy a muži by měli být ve stejné profesi odměňováni rovně.

Etický kodex odráží hodnoty samotného podniku, je nutné, aby s ním byli seznámeni všichni zaměstnanci a porušování etického kodexu měřené počtem případů porušení etického kodexu na zaměstnance dosahovalo 0 %.

Tabulka 48: Definice a benchmarky sociálních KPIs

Sociální KPIs	Výpočet	Typ KPI	Benchmark
<i>socKPI₁</i> Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva (%)	[počet zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva v daném roce/průměrný roční počet zaměstnanců]*100	↑ maximalizační	100 %
<i>socKPI₂</i> Nemoci z povolání (%)	[počet zaznamenaných nemocí z povolání v daném roce/průměrný roční počet zaměstnanců]*100	↓ minimalizační	0 %
<i>socKPI₃</i> Podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení (%)	[počet produktů (služeb), u nichž je v průběhu životního cyklu vyhodnocován jejich vliv na zdraví a bezpečí zákazníků/celkový počet produktů (služeb), které podnik vyrábí (nabízí)]*100	↑ maximalizační	100 %
<i>socKPI₄</i> Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků (%)	[výdaje na šetření a na aktivity spojené se zvýšením spokojenosti zákazníků/roční přidaná hodnota]*100	↓↑ se střídavou preferencí	nelze určit
<i>socKPI₅</i> Mzdová diskriminace (%)	[průměrná mzda mužů/průměrná mzda žen]*100	↓↑ se střídavou preferencí	100 %
<i>socKPI₆</i> Porušování etického kodexu (%)	[počet případů porušení etického kodexu za rok/průměrný roční počet zaměstnanců]*100	↓ minimalizační	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomická výkonnost

Benchmarky k ekonomickým KPIs jsou v souladu s požadavkem nejlepší praxe určeny nejlepším podnikem ve skupině, do níž zkoumaný podnik náleží. Jsou jednoduše zjištělné z účetních závěrek, které podniky musí povinně⁴⁸ zveřejňovat ve sbírce listin Obchodního rejstříku.

⁴⁸ Dle § 21 Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Tabulka 49: Definice a benchmarky ekonomických KPIs

Ekonomické KPIs	Výpočet	Typ KPI	Benchmark
<i>ekoKPI₁</i> Cash Flow (%)	[čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků/roční přidaná hodnota]*100	↑ maximalizační	nejlepší podnik ve skupině
<i>ekoKPI₂</i> Rentabilita aktiv (%)	[EBIT ⁺ /aktiva]*100	↑ maximalizační	nejlepší podnik ve skupině

⁺EBIT = Výsledek hospodaření za účetní období + Daň z příjmů za běžnou činnost + Daň z příjmů z mimořádné činnosti + Nákladové úroky

Zdroj: vlastní zpracování

Výkonnost Corporate Governance

Podniky by měly transparentně informovat o příspěvcích politickým stranám. Zapojení podnikatelských subjektů do politiky zvyšuje riziko ovlivňování politiků a korupce, benchmark k indikátoru Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím je tak nastaven na 0 %.

Benchmarky k Počtu stížností obdržných od stakeholders a Celkovému počtu sankcí za nedodržení zákonů a předpisů jsou stanoveny na cílovou hodnotu 0 %, protože je odpovědností vedení podniku, aby se tyto stížnosti a sankce nevyskytovaly.

Genderová vyváženost má přispět k udržitelnému růstu podniků. Ve Sdělení Evropské komise jsou uvedeny důvody opírající se o výzkumy (genderová diverzita v řídicích a dozorčích orgánech vede k inovativním nápadům, zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti a lepší správě a řízení společnosti) a opatření, která mají vést k narovnání situace v Evropské unii. V současné době ovládá řídicí a dozorčí orgány v celé EU jedno pohlaví: 86,3 % členů řídicích a dozorčích orgánů tvoří muži, zatímco ženy představují pouze 13,7 %, 96,8 % předsedů jsou muži a jen 3,2 % ženy. A to přesto, že vysokoškolské vzdělání získá více žen než mužů (60 % absolventů vysokých škol v EU jsou ženy). Z tohoto důvodu Evropská komise navrhla legislativní opatření ve formě minimálního cíle, kterým je 40% podíl nedostatečně zastoupeného pohlaví mezi členy dozorčí rady/nevýkonnými členy správní rady kotovaných společností, kterého má být dosaženo do roku 2020 (resp. 2018 v případě kotovaných společností, jež jsou veřejnými podniky). Parlament ČR však ve svém usnesení z 6. prosince 2012 vyjádřil nesouhlas s tímto návrhem. Procento žen v CG má střídavou preferenci, neboť žádoucí je genderová vyváženost, a proto je benchmark stanoven na 50%

Jediným maximalizačním klíčovým indikátorem v rámci výkonnosti Corporate Governance je Procento dosažených strategických cílů, přičemž benchmark je stanoven tak, že všech definovaných strategických cílů by mělo být za dané období dosaženo.

Tabulka 50: Definice a benchmarky CG KPIs

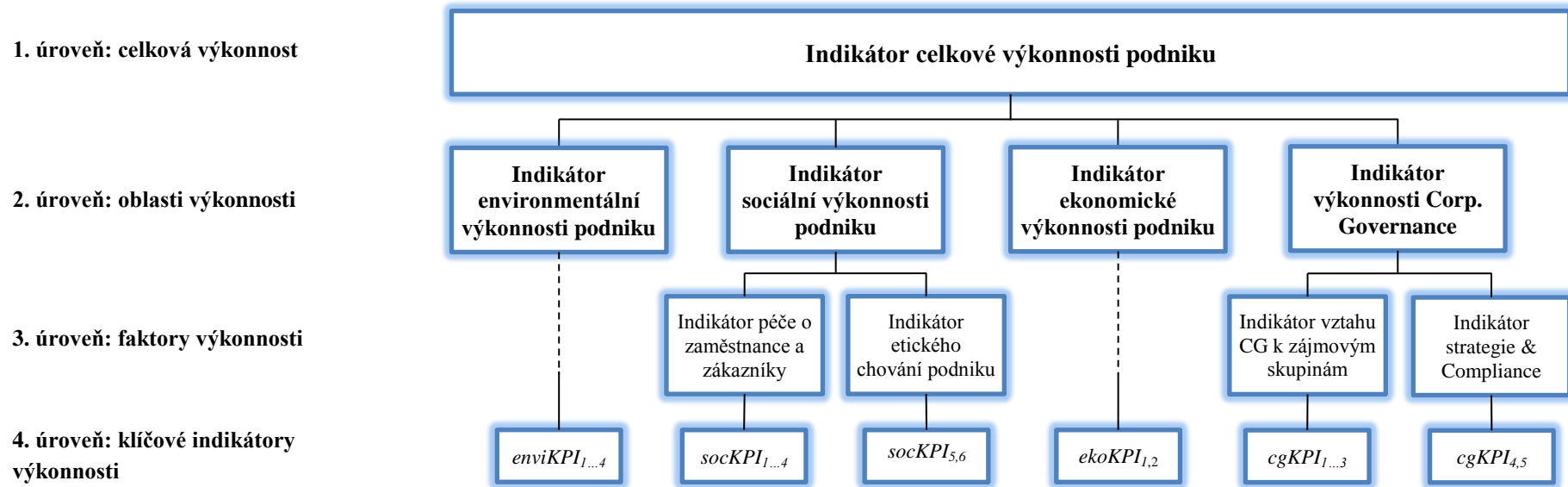
CG KPIs	Výpočet	Typ KPI	Benchmark
<i>cgKPI₁</i> Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím (%)	$[(\text{celkové roční příspěvky} + \text{hodnota věcných příspěvků}) / \text{roční přidaná hodnota}] * 100$	↓ minimalizační	0 %
<i>cgKPI₂</i> Počet stížností obdržných od stakeholders (%)	$[\text{celkový počet stížností obdržných od stakeholders (všemi komunikačními prostředky) za rok} / \text{celkový počet členů CG}] * 100$	↓ minimalizační	0 %
<i>cgKPI₃</i> Procento žen v CG (%)	$[\text{počet žen v CG} / \text{celkový počet členů CG}] * 100$	↑↓ se střídavou preferencí	50 %
<i>cgKPI₄</i> Procento dosažených strategických cílů (%)	$[\text{počet dosažených strategických cílů za dané období (rok)} / \text{celkový počet strategických cílů za dané období (rok)}] * 100$	↑ maximalizační	100 %
<i>cgKPI₅</i> Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů (%)	$[\text{celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů za rok} / \text{celkový počet členů CG}] * 100$	↓ minimalizační	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

5.6 Agregace klíčových indikátorů podnikové výkonnosti do jednoho souhrnného indikátoru

K syntetizaci klíčových indikátorů výkonnosti byla použita aditivní metoda agregace, jež definuje agregovaný indikátor jako součet jednotlivých vážených indikátorů. U agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku je třeba zohlednit preferenci KPIs, ze kterých je složen. Minimalizační KPIs celkovou výkonnost snižují, a proto se jejich hodnoty odčítají, naopak maximalizační KPIs celkovou výkonnost ovlivňují pozitivně, a proto se jejich hodnoty přičítají. V případě KPIs se střídavou preferencí se od celkové výkonnosti odečítá hodnota, která se liší od cílové hodnoty – benchmarku, neboť nežádoucí je jak hodnota nižší, tak hodnota vyšší než stanovená hodnota benchmarku. Logika Agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku je znázorněna na obrázku 7.

Obrázek 7: Logika konstrukce Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Agregovaný indikátor měřící celkovou výkonnost podniku (AI) se vypočte dle vztahu:

$$\begin{aligned}
 AI = & 0,045 * enviKPI_1 - 0,065 * enviKPI_2 - 0,068 * enviKPI_3 - 0,066 * enviKPI_4 + 0,035 * socKPI_1 - 0,089 * \\
 & socKPI_2 + 0,040 * socKPI_3 - 0,061 * |benchmark - socKPI_4| - 0,057 * |benchmark - socKPI_5| - 0,082 * \\
 & socKPI_6 + 0,081 * ekoKPI_1 + 0,034 * ekoKPI_2 - 0,018 * cgKPI_1 - 0,074 * cgKPI_2 - 0,024 * |benchmark - \\
 & cgKPI_3| + 0,089 * cgKPI_4 - 0,072 * cgKPI_5 \quad [%] \quad (8)
 \end{aligned}$$

kde

enviKPI₁ je Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin [%],

enviKPI₂ je Spotřeba PHM [%],

enviKPI₃ je Produkce odpadů [%],

enviKPI₄ jsou Environmentální náklady [%],

socKPI₁ je Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva [%],

socKPI₂ jsou Nemoci z povolání [%],

socKPI₃ je Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení [%],

socKPI₄ jsou Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků [%],

socKPI₅ je Mzdová diskriminace [%],

socKPI₆ je Porušování etického kodexu [%],

ekoKPI₁ je Cash Flow [%],

ekoKPI₂ je Rentabilita aktiv [%],

cgKPI₁ jsou Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím [%],

cgKPI₂ je Počet stížností obdržných od stakeholders [%],

cgKPI₃ je Procento žen v CG [%],

cgKPI₄ je Procento dosažených strategických cílů [%],

cgKPI₅ je Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů [%],

benchmark je cílová hodnota pro příslušný KPI [%]; blíže specifikováno v kapitole 5.5.

Indikátor environmentální výkonnosti podniku (*EnviI*) je dán environmentálními KPIs (*enviKPI_{1...6}*) a velikost jejich vlivu je vyjádřena pomocí váhy, kterou se indikátor násobí:

$$EnviI = 0,186 * enviKPI_1 - 0,265 * enviKPI_2 - 0,279 * enviKPI_3 - 0,270 * enviKPI_4 \quad [\%] \quad (9)$$

Indikátor sociální výkonnosti podniku (*SocI*) se skládá z vážených sociálních KPIs (*socKPI_{1...6}*):

$$SocI = 0,095 * socKPI_1 - 0,245 * socKPI_2 + 0,109 * socKPI_3 - 0,169 * |benchmark - socKPI_4| - 0,157 * |benchmark - socKPI_5| - 0,225 * socKPI_6 \quad [\%] \quad (10)$$

Sociální výkonnost je ovlivněna dvěma faktory, z těchto faktorů jsou konstruovány dva sub-indikátory sociální výkonnosti – Indikátor péče o zaměstnance a zákazníky (*Soc_faktor_{1I}*) a Indikátor etického chování podniku (*Soc_faktor_{2I}*). Indikátor péče o zaměstnance a zákazníky (*Soc_faktor_{1I}*) je složený ze sociálních KPIs: Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva (*socKPI₁*), Nemoci z povolání (*socKPI₂*), Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení (*socKPI₃*) a Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků (*socKPI₄*):

$$Soc_faktor_{1I} = 0,153 * socKPI_1 - 0,397 * socKPI_2 + 0,177 * socKPI_3 - 0,273 * |benchmark - socKPI_4| \quad [\%] \quad (11)$$

Indikátor etického chování podniku (*Soc_faktor_{2I}*) tvoří dva KPIs – Mzdová diskriminace (*socKPI₅*) a Porušování etického kodexu (*socKPI₆*):

$$Soc_faktor_{2I} = -0,411 * |benchmark - socKPI_5| - 0,589 * socKPI_6 \quad [\%] \quad (12)$$

Indikátor ekonomické výkonnosti podniku (*EkoI*) je dán součtem vážených ekonomických KPIs (*ekoKPI_{1,2}*):

$$EkoI = 0,708 * ekoKPI_1 + 0,292 * ekoKPI_2 \quad [\%] \quad (13)$$

Indikátor výkonnosti Corporate Governance (*CGI*) je ovlivněn CG KPIs (*cgKPI_{1...5}*) násobených příslušnou hodnotou váhy:

$$CGI = -0,066 * cgKPI_1 - 0,267 * cgKPI_2 - 0,085 * |benchmark - cgKPI_3| + 0,322 * cgKPI_4 - 0,260 * cgKPI_5 \quad [\%] \quad (14)$$

Ve výkonnosti Corporate Governance se projevují dva faktory, z nichž jsou konstruovány sub-indikátory výkonnosti Corporate Governance – Indikátor vztahu CG

k zájmovým skupinám (CG_faktor_1I) zahrnující Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím ($cgKPI_1$), Počet stížností obdržených od stakeholders ($cgKPI_2$) a Procento žen v CG ($cgKPI_3$) a Indikátor strategie & Compliance (CG_faktor_2I) skládající se z Procenta dosažených strategických cílů ($cgKPI_4$) a Celkového počtu sankcí za nedodržení zákonů a předpisů ($cgKPI_5$)

$$CG_faktor_1I = -0,157 * cgKPI_1 - 0,639 * cgKPI_2 - 0,204 * |benchmark - cgKPI_3| \quad [\%] \quad (15)$$

$$CG_faktor_2I = 0,553 * cgKPI_4 - 0,447 * cgKPI_5 \quad [\%] \quad (16)$$

Porovnáním hodnot indikátorů s hodnotami benchmarků zjistíme relativní výkonnost podniku. Relativní výkonnost (RV) je dána:

$$RV = \frac{I_R}{I_B} * 100 \quad [\%] \quad (17)$$

kde

I_R je indikátor vyjadřující reálnou (skutečnou) výkonnost,

I_B je indikátor vyjadřující cílovou hodnotu, která je daná benchmarkem.

Cílem řízení výkonnosti je minimalizovat mezeru ve výkonnosti podniku. Mezera ve výkonnosti (M) je v případě maximalizačních indikátorů výjadřena rozdílem reálné výkonnosti a výkonnosti dané benchmarkem:

$$M = I_R - I_B \quad [\%] \quad (18)$$

Pro minimalizační indikátory a indikátory se střídavou preferencí se mezera ve výkonnosti (M) vypočítá jako rozdíl hodnoty benchmarku pro dané KPI a reálné hodnoty KPI:

$$M = I_B - I_R \quad [\%] \quad (19)$$

Pro indikátory se střídavou preferencí se mezera ve výkonnosti (M) vypočítá jako:

$$M = -|I_B - I_R| \quad [\%]$$

Relativní mezera ve výkonnosti (M_r) se vypočítá:

$$M_r = 100 - \frac{I_R}{I_B} * 100 \quad [\%] \quad (20)$$

Součet relativní výkonnosti (RV) a relativní mezery ve výkonnosti (M_r), tak vždy musí být 100%.

Agregovaný indikátor celkové výkonnosti (AI) obsahuje sedmnáct klíčových indikátorů podnikové výkonnosti tak, jak byly postupně statistickými metodami určeny ze základního souboru indikátorů výkonnosti. Agregovaný indikátor (AI) shrnuje celkovou výkonnost do jediné hodnoty, ale zároveň soubor agregovaných sub-indikátorů z jednotlivých oblastí výkonnosti umožňuje podrobnou analýzu a určení dopadu jednotlivých oblastí a faktorů výkonnosti na celkovou výkonnost podniku. Zásadním prvkem v celém modelu je zavedení principů benchmarkingu, jež umožňuje agregovanou informaci o celkové výkonnosti interpretovat a kvantifikovat mezery ve výkonnosti (M a M_r).

5.7 Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech

Díky dlouhodobé spolupráci s výrobním podnikem bylo možné aplikovat navržený model měření celkové podnikové výkonnosti, tj. agregovaný indikátor, soustavu sub-indikátorů a klíčových indikátorů výkonnosti na reálná data a ověřit tak jeho funkčnost. Cílem této kapitoly není analyzovat výkonnost konkrétního podniku, ale uvést výstupy navrženého modelu na praktickém příkladu. Podmínkou spolupráce je zachování anonymity podniku, proto bude tento podnik dále označen jako XY, s.r.o.

Hlavní výrobní náplň podniku XY, s.r.o. tvoří synchronní generátory, synchronní a asynchronní motory, které se uplatňují ve vodních a větrných elektrárnách, lodích, lokomotivách apod., a dále komponenty pro mateřskou společnost. Výrobky jsou exportovány do celého světa. Podnik se podle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE řadí do skupiny 27.1 Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení do třídy 27.11 Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů. Podnik XY, s.r.o. patří s 700 zaměstnanci (v roce 2012) k významným zaměstnavatelům v regionu.

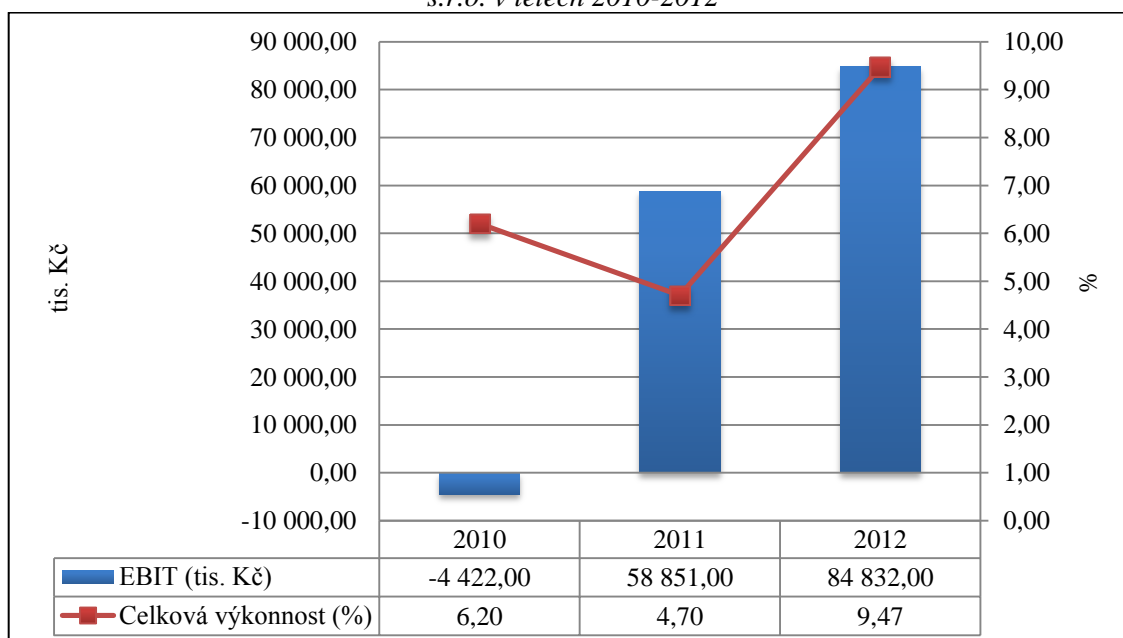
V době zpracování disertační práce probíhalo hodnocení výkonnosti v podniku XY, s.r.o. v měsíčních cyklech. Vrcholovým ukazatelem výkonnosti je EBIT. Výkonnost je dále hodnocena soustavou KPIs. Výpočet ukazatelů a jejich reporting se řídí vnitřní směrníci, která definuje výpočet ukazatelů, podklady pro výpočty, reporting

a zveřejnění ukazatelů, odpovědnost za dodržování směrnice a kontrolu dodržování směrnice. Indikátory výkonnosti jsou stanoveny na základě dohody na úrovni divize. Srovnávají se oproti minulým obdobím se závody, které patří do divize. Vstupní data pro výpočet indikátorů výkonnosti se čerpají převážně z informačního systému SAP R/3. Indikátory výkonnosti se reportují měsíčně na poradě vedení a ročně ve výroční zprávě, která je dostupná všem zájmovým skupinám na internetových stránkách podniku.

Sběr vstupních dat pro výpočty indikátorů probíhal v březnu 2014 a k dispozici byla data z posledního uzavřeného hospodářského roku 2012. Vzhledem k rozsahu jsou vstupní data a vypočtené hodnoty všech sub-indikátorů podniku XY, s.r.o. uvedeny v přílohách 8 a 9 této práce a součástí textu jsou pouze ukázky výstupů modelu.

V grafu 15 je srovnáním ukazatele EBIT s Agregovaným indikátorem celkové výkonnosti (AI) demonstrován rozdíl v hodnocení výkonnosti podniku při použití těchto dvou ukazatelů. Je zřejmé, že ukazatele přináší rozdílné informace o výkonnosti podniku, zatímco EBIT ve sledovaném období významně vzrostl, celková výkonnost měřená agregovaným indikátorem je více konzistentní.

Graf 15: Srovnání ukazatele EBIT s Agregovaným indikátorem celkové výkonnosti podniku XY, s.r.o. v letech 2010-2012

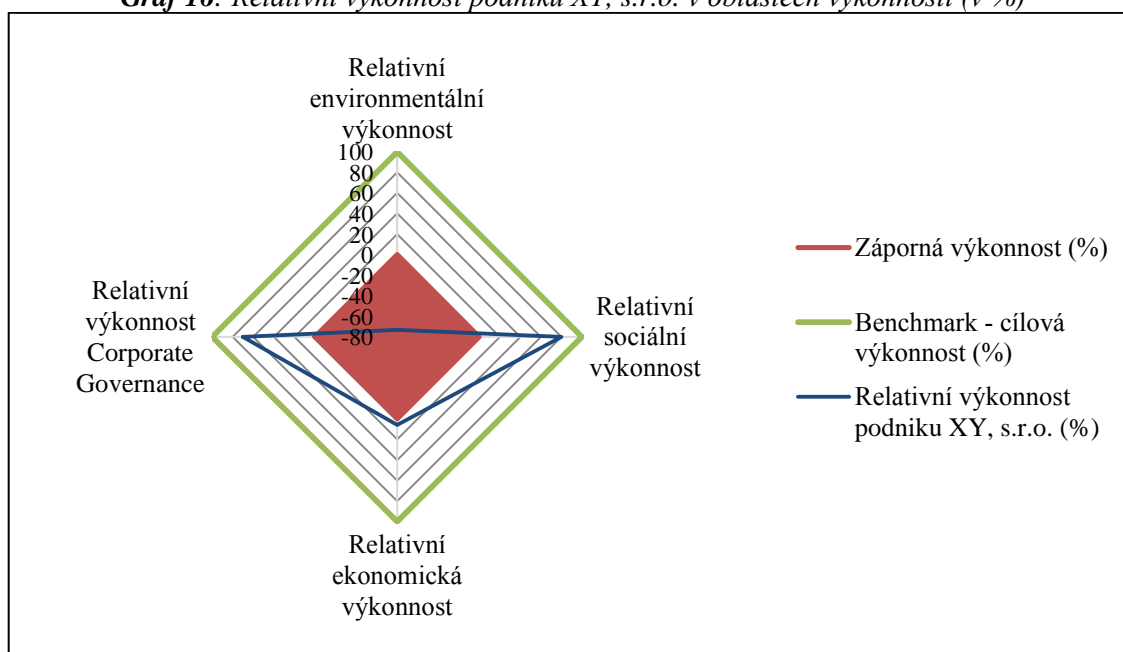


Zdroj: vlastní zpracování

Vedle numerické integrace prostřednictvím matematických agregačních metod lze jednotlivé samostatné indikátory prezentovat dohromady prostřednictvím jednoduchých vizualizačních technik. Výhodou takové vizuální integrace je, že nedochází k zakrývání dílčích informací a zároveň je možné zhodnotit celkovou výkonnost jediným pohledem. Vhodným prostředkem pro vizuální integraci je tzv. AMOEBA graf (také známý jako spider graf, radar graf, v MS Excel nazvaný paprskový graf).

Graf 16 znázorňuje druhou úroveň Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti (AI), tzn. čtyři oblasti výkonnosti. Výkonnost podniku je prezentována relativně, tzn. ve vztahu k vypočteným benchmarkům, které tak tvoří 100 %. Tato prezentace celkové výkonnosti umožňuje uživateli si rychle udělat představu, jak jednotlivé oblasti výkonnosti přispívají k celkové výkonnosti. Zeleně zvýrazněný prstenec na úrovni 100 % představuje cílovou hodnotu (benchmark) a červená plocha v grafu znázorňuje oblast záporné výkonnosti. Z grafu je okamžitě zřejmé, že celková výkonnost je v roce 2012 pozitivně ovlivněna sociální výkonností (79,94 %) a výkonností Corporate Governance (70,00 %), naopak velmi nízká je ekonomická výkonnost (5,93 %) a environmentální výkonnost dosahuje záporných hodnot (-73,16 %).

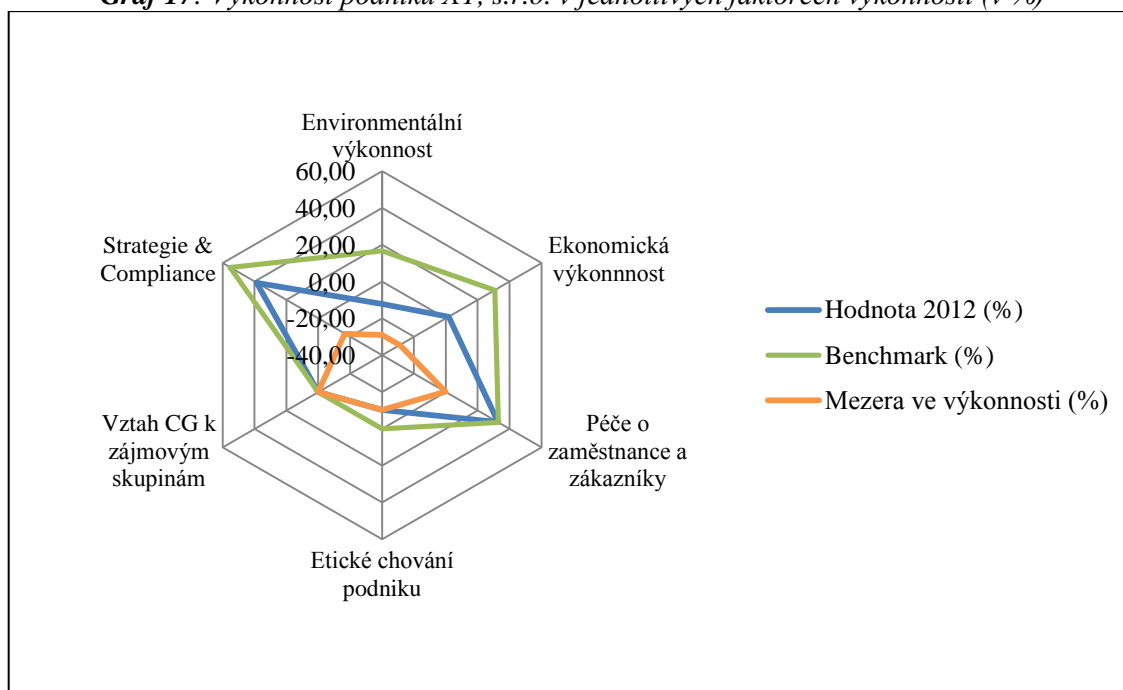
Graf 16: Relativní výkonnost podniku XY, s.r.o. v oblastech výkonnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Pro hlubší poznání toho, co negativně ovlivňuje celkovou výkonnost, je třeba analyzovat nižší úroveň Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti (AI), tj. úroveň faktorů výkonnosti a poté samotných KPIs. Graf 17 znázorňuje agregované sub-indikátory faktorů výkonnosti. V tomto grafu výkonnost není znázorněna relativně, a proto benchmark není na úrovni 100 %. Cílem řízení výkonnosti je minimalizovat vzdálenost mezi hodnotou a benchmarkem, tj. zelená a modrá křivka by splývala a mezeru ve výkonnosti znázorněná oranžovou křivkou by opisovala prstenec na úrovni 0 %. Z grafu je patrné, že tohoto žádoucího stavu dosahuje Indikátor péče o zaměstnance a zákazníky a Indikátor vztahu Corporate Governance k zájmovým skupinám.

Graf 17: Výkonnost podniku XY, s.r.o. v jednotlivých faktorech výkonnosti (v %)

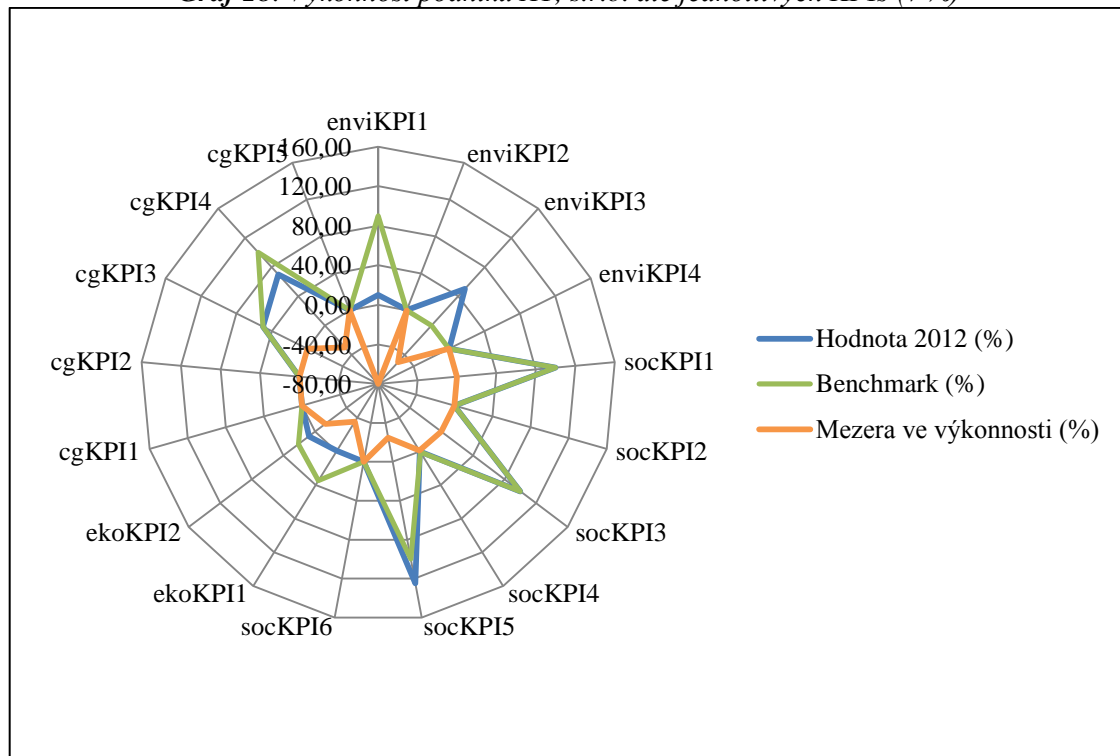


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 18 je prezentovaná nejnižší úroveň modelu celkové výkonnosti. Výhodou znázornění všech KPIs v jednom grafu je úplné zamezení kompenzace indikátorů. Je zřejmé, že nejhorší hodnoty vykazuje *enviKPI₁* Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin, *enviKPI₃* Produkce odpadů, *ekoKPI₁* Cash Flow a *cgKPI₄* Procento dosažených strategických cílů. Nulovou mezeru ve výkonnosti vykazují KPIs: *socKPI₁* Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva, *socKPI₂* Nemoci z povolání, *socKPI₃* Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem

zlepšení, *socKPI₆* Porušování etického kodexu, *cgKPI₁* Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím, *cgKPI₂* Počet stížností obdrženyých od stakeholders, *cgKPI₃* Procento žen v CG a *cgKPI₅* Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů.

Graf 18: Výkonnost podniku XY, s.r.o. dle jednotlivých KPIs (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené grafické výstupy navrženého modelu integrujícího environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku seznamují manažery podniku a ostatní uživatele s dosaženou výkonností ve čtyřech úrovních výkonnosti. Grafické vyjádření hodnot indikátorů v kontextu jejich benchmarků činí výstupy modelu přehledné a snadno srozumitelné, neboť je z jediného pohledu zřejmé, které oblasti výkonnosti, faktory výkonnosti i jednotlivé KPIs působí na celkovou výkonnost pozitivně a které negativně. Výstupy modelu mohou jeho uživatelům sloužit jako podklady při rozhodování a řízení výkonnosti podniku. Model celkové výkonnosti umožňuje manažerům identifikovat slabá místa ve výkonnosti, kvantifikovat jejich velikost a vhodnými opatřeními pak eliminovat příčiny slabých míst a tím zvýšit celkovou výkonnost podniku.

5.8 Měření celkové výkonnosti podniku jako proces

V kapitolách věnovaných návrhu indikátorů jsou uvedeny klíčové indikátory pro podnikovou udržitelnost ve zvoleném odvětví z pohledu top-managementu podniků. Je však třeba zdůraznit, že o žádném souboru indikátorů nelze říci, že je optimální, neboť vývoj a používání indikátorů by měl být dynamický proces, který podporuje rozhodování a řízení podniku spíše než cíl sám o sobě. Hledání vyváženého setu indikátorů je složitý proces, nemělo by však být dovoleno, aby proces vývoje souboru indikátorů trval dlouhou dobu, může pak ztrácet na dynamice a důvěryhodnosti. Jakmile je malý, dobrý a vyvážený soubor jednoduchých indikátorů vytvořen, skutečné úsilí by mělo být kladeno na budování procesu hodnocení, zajištění toho, že ukazatele jsou základem pro konstruktivní dialog mezi úrovněmi v organizaci a především na to, jak zlepšit hodnoty těchto indikátorů.

Indikátory výkonnosti musí vycházet ze strategie a cílů podniku. K identifikaci relevantních klíčových indikátorů výkonnosti je třeba zodpovědět následující otázky:

- Jaké jsou cíle a strategie našeho podniku na nadcházející období?
- Jaké jsou relevantní a klíčové (kritické) faktory úspěchu našeho podniku?
- Co od nás očekávají naši stakeholders?

Ve druhém kroku je třeba KPIs prioritizovat dle toho, jak jednotlivé klíčové indikátory přispívají k úspěchu a udržitelnosti podniku, a na základě toho jim přiřadit odpovídající hodnoty vah. Ve třetím kroku jsou jednotlivým klíčovým indikátorům a oblastem výkonnosti přiřazeny benchmarky v souladu s „nejlepší praxí“ v odvětví za účelem identifikace a kvantifikace mezery ve výkonnosti podniku. Klíčové indikátory výkonnosti spolu s jejich benchmarky by se měly stát součástí systému měření a hodnocení výkonnosti, který zahrnuje proces získávání dat, jejich ověřování, uchovávání a interpretaci. Systém měření a hodnocení výkonnosti je součástí podnikového informačního systému. Integrovanou součástí procesu měření výkonnosti je přijetí odpovídajících akcí, implementace takových opatření, která zvýší budoucí výkonnost a zařazení získaných informací o stavu a vývoji celkové podnikové výkonnosti do rozhodovacích procesů. V neposlední řadě by získané informace měly být reflektovány ve stanovených cílech a strategii podniku. Bez tohoto kroku, který je zároveň krokem nejnáročnějším, by všechny předchozí kroky byly pouhým plýtváním

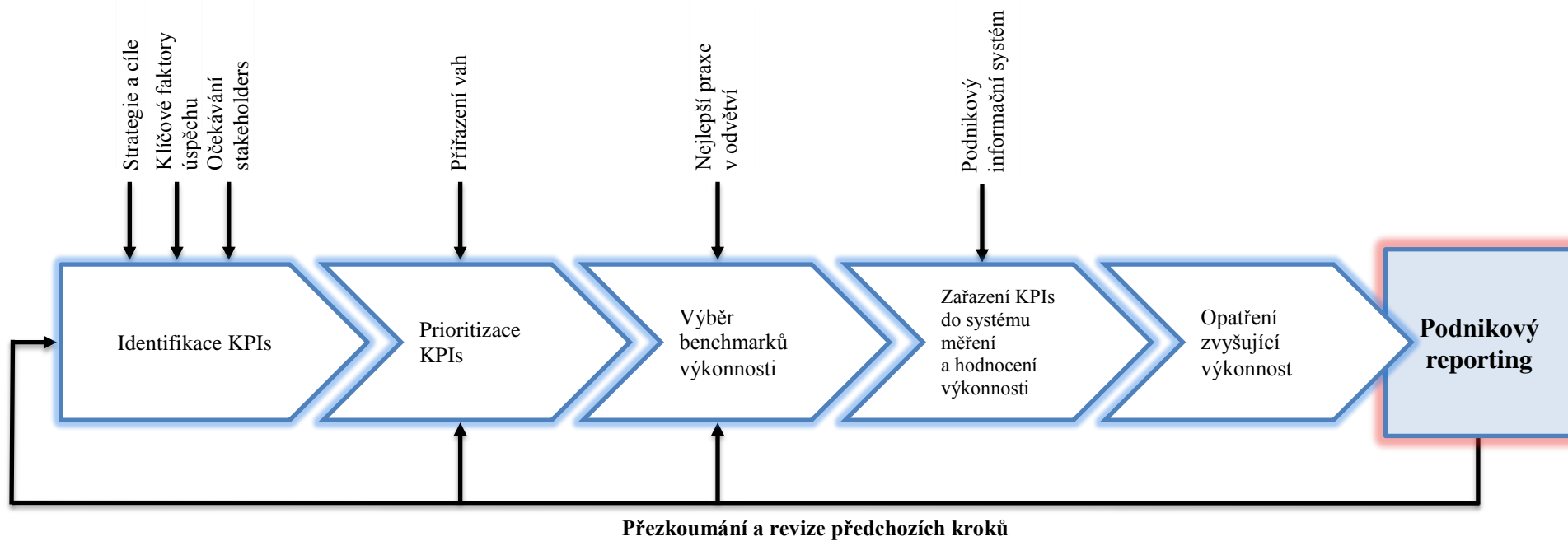
zdrojů. Výstupem z procesu měření a hodnocení výkonnosti je podnikový reporting⁴⁹. Seznámení zájmových skupin s informacemi, které od podniku očekávají, přináší do podnikání transparentnost. Reporting musí být přizpůsoben potřebám jednotlivých zájmových skupin.

Proces měření výkonnosti musí mít interaktivní zpětnovazební charakter, kdy v jednotlivých cyklech může dojít k přehodnocení:

- indikátorů výkonnosti v reakci na změnu strategie, očekávání stakeholders či klíčových faktorů, které výkonnost ovlivňují,
- významnosti indikátorů výkonnosti a tedy ke změně hodnot jejich vah,
- benchmarků v reakci na změnu „nejlepší praxe“ v příslušném odvětví.

⁴⁹ Podrobně o podnikovém reportingu a využití informačních systémů a informačních technologií v reportingu viz práce Hřebíček a Soukopová (2008), Hřebíček (2009), Hřebíček a Kubásek (2011) a Kocmanová et al. (2013).

Obrázek 8: Proces měření výkonnosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování

5.9 Silné a slabé stránky navrženého modelu

Hlavním výstupem práce je návrh modelu – agregovaného indikátoru integrujícího environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku. K získání vyváženého pohledu na využití výsledku disertační práce, je však nezbytné zmínit jeho silné a slabé stránky. Vytvořený agregovaný indikátor a sub-indikátory hodnotí celkovou výkonnost podniku a díky aplikaci principu benchmarkingu umožňují odhalení a kvantifikaci mezer ve výkonnosti a poskytují podklady pro přijetí nápravných opatření vedoucích ke zvýšení celkové výkonnosti podniku.

Mezi **silné stránky** navrženého agregovaného indikátoru patří:

- shrnutí složitého fenoménu celkové podnikové výkonnosti a redukce různých dílčích ukazatelů do jedné souhrnné informace,
- zahrnutí udržitelnosti do řízení výkonnosti podniku,
- použití finančních i nefinančních měřítek,
- nenáročnost výpočtu,
- řešení problému kompenzace (zakrývání) nedostatků v dílčí oblasti výkonnosti vyšší výkonností v jiné oblasti soustavou sub-indikátorů,
- využití pro srovnávání v čase i prostorové srovnání podniků díky použití poměrových KPIs,
- využití metodiky pro konstrukci agregovaných indikátorů v dalších odvětvích ekonomiky.

Za **slabé stránky** lze považovat:

- proces konstrukce obsahuje řadu subjektivních rozhodnutí,
- zařazením dalších KPIs do modelu musí dojít k přepočítání vah,
- nutnost aktualizace benchmarků KPIs.

6 SHRNU TÍ A DISKUSE

V České republice stále převládá vnímání výkonnosti podniku v mezích jeho finančních výsledků. Začleňování udržitelnosti do chodu podniků je velmi pozvolné a spíše se omezuje na zavádění nástrojů, které jsou podmínkou nákupu zákazníků. Jako příklad můžeme uvést reportingový rámec Global Reporting Initiative, který poskytuje všem zájmovým skupinám ucelený pohled na výkonnost podniku a jeho dopady na životní prostředí, zaměstnance, komunitu a společnost. Tuto zprávu v roce 2013 vydal jediný český podnik, což je nejméně ze všech sousedních států. Více těchto zpráv podaly podniky maďarské, bulharské i rumunské. Také z analýzy podnikového reportingu vyplývá netransparentnost v poskytování nefinančních environmentálních a sociálních ukazatelů i informací týkajících se Corporate Governance. Z provedených studií (např. Fisman et al., 2008; Reddy a Gordon, 2010; Ekwueme, Egbunike a Onyali, 2013) lze předpokládat, že zařazení aktivit podporujících udržitelnost a pravidelné informování zájmových skupin o environmentálním, sociálním a ekonomickém vlivu podniku na okolí přináší významné efekty jako je zlepšení jednání se státními orgány, zlepšování vztahu s okolní komunitou a společností, zvyšování pozitivního vztahu zaměstnanců k podniku, snížení rizik, zvýšení přitažlivosti pro případné investory, což v důsledku vede k ekonomickému prospěchu, úspěchu a udržitelnosti podnikání. Z výzkumu vyplynulo, že nejčastěji používaným dobrovolným environmentálním nástrojem je systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001 a v sociální oblasti se nejvíce podniky věnují charitě a mají dobrovolně certifikován systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dle výsledků výzkumu se dobrovolné environmentální a sociální aktivity nejvíce projevily ve zlepšení pracovních podmínek, zvýšení konkurenceschopnosti, lepším vnímání podniku u veřejnosti a přinesly i zlepšení firemní kultury. Výzkum také jednoznačně potvrdil klíčový vliv efektivní Corporate Governance na dlouhodobý úspěch a výkonnost podniku, což je v souladu se závěry autorů Gompers, Ishii a Metrick (2001), naopak Heracleous (2001) uvádí, že Corporate Governance „best practices“ výkonnost významně neovlivňují.

Definováním indikátorů pro měření výkonnosti podniku v souvislosti s udržitelností se zabývá řada institucí, vedle zmíněné Global Reporting Initiative to jsou: CFA Institute, International Federation of Accountants, Society of Investment Professionals

in Germany, Konference OSN o obchodu a rozvoji, European Academy of Business in Society atd. Přístupy vybraných institucí byly analyzovány a spolu s informacemi z předvýzkumu tvořily základ pro návrh základních souborů indikátorů výkonnosti pro jednotlivé oblasti výkonnosti. Sedmnáct environmentálních indikátorů výkonnosti je možné rozdělit do dvou skupin – indikátory vztahující se k provozu (výrobě) podniku a indikátory environmentálního managementu. Indikátory provozu podniku je možné dále rozdělit na indikátory vstupu a výstupu. Základní soubor sociálních indikátorů výkonnosti tvoří šestnáct indikátorů, přičemž pokrývají témata, která mezinárodní instituce považují za klíčové, tj. vztah k okolní komunitě, lidská práva, vztah k zaměstnancům, etický kodex, zdraví, bezpečnost a spokojenost zákazníků. Dvacet pět ekonomických indikátorů se týká nákladů, celkových vynaložených prostředků a jejich rentability, ekonomických výsledků, efektivnosti využití majetku a finančních prostředků, kooperace s dodavateli, finančními dopady neodpovědného chování podniku a výdaji na výzkum a vývoj. Dvanáct indikátorů Corporate Governance vyjadřuje plnění strategických cílů, složení, odměňování, kvalifikační předpoklady Corporate Governance, compliance, zapojení do politiky a platby veřejným činitelům a institucím a vztahy se stakeholders. Navržené indikátory výkonnosti byly ověřeny prostřednictvím dotazníkového šetření v podnicích, kdy kompetentní manažeři hodnotili jejich význam a vliv na úspěch a výkonnost podniku.

Základní soubor celkem sedmdesáti indikátorů výkonnosti byl shledán jako příliš rozsáhlý a vyžádal si redukci rozsahu za účelem zjednodušení výsledného agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku. Redukce byla provedena statistickými metodami tak, aby vypovídací schopnost modelu o úspěchu a výkonnosti podniku byla co nejvíce zachována. Nejprve byly na základě korelační analýzy odstraněny redundantní indikátory výkonnosti a následně byla aplikována faktorová analýza. Základní soubor byl těmito metodami redukován přibližně o 75 % a redukováný soubor indikátorů čítá sedmnáct indikátorů. V oblasti sociální a Corporate Governance výkonnosti byly faktorovou analýzou identifikovány vždy dva faktory. Vzhledem k obsahu faktorů byly faktory sociální výkonnosti pojmenovány Péče o zaměstnance a zákazníky a Etické chování podniku. Výkonnost Corporate Governance ovlivňují faktory nazvané Vztah Corporate Governance k zájmovým skupinám a Strategie a Compliance.

K syntetizaci dílčích indikátorů výkonnosti byla použita aditivní metoda agregace, jež definuje agregovaný indikátor jako součet jednotlivých vážených indikátorů. Váhy indikátorů vyjadřují číselně jejich význam a byly určeny expertně bodovací metodou, neboť testování expertních metod odhadu vah ukázalo, že jednotlivé metody nepřinášejí statisticky významné rozdíly ve výpočtu hodnot vah. Rozhodovacím kritériem pro volbu metody odhadu vah tak byla její srozumitelnost pro respondenta. Jednotlivé indikátory výkonnosti byly konstruovány tak, aby měly stejné jednotky a bylo možné je syntetizovat do agregovaných indikátorů. Všechny klíčové indikátory výkonnosti jsou konstruovány jako procentní poměrové. Výhodou relativních indikátorů je to, že umožňují mezipodnikové srovnání a hodnocení trendů. K relativizaci indikátorů byl použit přístup EMAS, tj. celková roční hrubá přidaná hodnota, celková roční fyzická produkce vyjádřená v tunách či počet zaměstnanců. V některých případech by však takové indikátory nedávaly smysl, a proto byly zvoleny jiné, vhodnější veličiny. Aby bylo možné interpretovat hodnoty agregovaných indikátorů, musí být stanoveny pro jednotlivé indikátory výkonnosti jejich benchmarky. Benchmarky jsou stanoveny na úrovni „nejlepší praxe“. Aplikace principů benchmarkingu umožňuje odhalení nedostatků ve výkonnosti a definování pokroku, který musí být učiněn pro dosažení žádoucí budoucí úrovně výkonnosti. Celkem bylo zkonstruováno devět agregovaných indikátorů. Agregovaný indikátor měřící celkovou výkonnost podniku (*AI*) obsahuje všech sedmáct klíčových indikátorů: Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin, Spotřeba PHM, Produkce odpadů, Environmentální náklady, Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva, Nemoci z povolání, Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení, Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků, Mzdová diskriminace, Porušování etického kodexu, Cash Flow, Rentabilita aktiv, Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím, Počet stížností obdržených od stakeholders, Procento žen v Corporate Governance, Procento dosažených strategických cílů a Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů. Dalšími agregovanými indikátory jsou čtyři indikátory odpovídající oblastem výkonnosti, tj. Indikátor environmentální výkonnosti podniku (*EnviI*), Indikátor sociální výkonnosti podniku (*SocI*), Indikátor ekonomické výkonnosti podniku (*EkoI*) a Indikátor výkonnosti Corporate Governance (*CGI*). V sociální

výkonnosti a Corporate Governance výkonnosti byly konstruovány další čtyři indikátory, které odpovídají faktorům, které se v těchto oblastech výkonnosti projeví, tj. Indikátor péče o zaměstnance a zákazníky (*Soc_faktor_{1I}*), Indikátor etického chování podniku (*Soc_faktor_{2I}*), Indikátor vztahu Corporate Governance k zájmovým skupinám (*CG_faktor_{1I}*) a Indikátor strategie & Compliance (*CG_faktor_{2I}*).

Přístupy tvorby souhrnných indikátorů s sebou přináší mnoho diskusí, neboť konstrukce jednoho bezrozměrného agregovaného ukazatele zahrnuje řadu subjektivních rozhodnutí. Hlavní pozitivum je spatřováno ve shrnutí multidimenzionálních jevů a možnosti rychlého a jasného srovnání sledovaného jevu. Nevýhody, jak uvádí autoři Saisana a Tarantola (2002) a Hrach a Mihola (2006), plynou z vyjádření komplexních jevů jedinou souhrnnou informací a takové zjednodušení reality může svádět k příliš zjednodušeným závěrům. Tento nedostatek je v případě Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti eliminován tvorbou dílčích agregovaných indikátorů pro jednotlivé oblasti i faktory výkonnosti a dále v možnosti jednoduché grafické prezentace uvedené v aplikaci modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech, která umožňuje vizualizaci všech indikátorů výkonnosti spolu s jejich benchmarky, a tak nedochází k zakrývání dílčích informací a zároveň je možné zhodnotit celkovou výkonnost jediným pohledem včetně velikosti mezer ve výkonnosti.

Měření výkonnosti je třeba vnímat jako dynamický proces, který musí mít interaktivní zpětnovazební charakter. Zároveň nelze oddělovat měření a řízení výkonnosti, neboť jak uvádí autoři Taticchi a Balachandran (2008) jsou součástí jednoho cyklu. Indikátory výkonnosti by měly být předmětem permanentní diskuse nejen uvnitř podniku, ale i s externími zájmovými skupinami, s čímž úzce souvisí podnikový reporting a přizpůsobení jeho podoby potřebám jednotlivých zájmových skupin. Podnikový reporting a konkrétně reporting udržitelného rozvoje je nepochybně tématem pro další výzkum. Hlavní omezení realizovaného výzkumu spočívá v malém počtu respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Přestože návratnost dotazníku 72 % lze hodnotit jako vysokou, ze statistického pohledu se jednalo o malý soubor. Perspektiva dalšího výzkumu by tedy mohla být v rozšíření základního souboru, realizaci výzkumu v jiných odvětvích, ale i sektorech ekonomiky a komparace výsledků s podniky působícími v zahraničí.

7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Výsledkem doktorské disertační práce na téma „Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku“ je návrh modelu pro vícefaktorové měření výkonnosti podniku ve vybraném odvětví CZ – NACE. Přínosy výsledků disertační práce se promítají do teorie, praxe i vzdělávací činnosti fakulty.

7.1 Přínos pro teorii a vědu

Za přínosy pro teorii a vědu lze považovat především:

- zmapování poznatků o environmentální, sociální a Corporate Governance výkonnosti podniků,
- komparace přístupů mezinárodních organizací ke stanovení indikátorů environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniků,
- návrh environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance indikátorů podnikové výkonnosti ve vztahu k udržitelnosti pro podniky skupiny 27.1 Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení,
- návrh metodiky integrace environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniků, která je univerzálně použitelná pro jakékoliv odvětví i sektor ekonomiky.

7.2 Přínos pro praxi

Navržený model by měl mít praktický přínos a měl by sloužit managementu podniků v měření výkonnosti, ke sledování celkové výkonnosti v čase a ke srovnání výkonnosti podniku s jinými podobnými podniky. Agregovaný indikátor celkové výkonnosti přenáší myšlenku udržitelného rozvoje na úroveň podniků.

Pokud by se podniky rozhodly zveřejňovat dosaženou výkonnost v rámci podnikového reportingu (např. Corporate Sustainability Reporting), tak by měl přínos i pro zájmové skupiny podniku, kterým by se dostalo komplexního obrazu o výkonnosti

konkrétního podniku. Model by se mohl stát užitečným nástrojem pro investory a stát se tak součástí odpovědného investování.

7.3 Přínos po vzdělávací činnosti

Výsledky práce mohou být využity i v rámci vzdělávací činnosti fakulty a to především v rámci předmětů Ekonomika podniku a Environmentální management. Výsledky práce umožní studentům porozumět významu a nutnosti zařazení udržitelnosti do činnosti podniků. Zpracovaná aplikace na reálných datech konkrétního podniku může být využita pro lepší pochopení výkladu finančních a nefinančních indikátorů a principů benchmarkingu.

8 ZÁVĚR

Disertační práce na téma „Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku“ pojednává o čtyřech složkách výkonnosti podniku, které tvoří celkovou výkonnost podniku. Cílem disertační práce bylo navrhnout a verifikovat model měření celkové výkonnosti podniku integrující environmentální, sociální, ekonomickou a Corporate Governance výkonnost podniku ve vybraném odvětví CZ – NACE.

Pro naplnění hlavního cíle práce byla provedena kritická rešerše zahraniční a tuzemské odborné literatury týkající se environmentálních, sociálních, ekonomických a Corporate Governance aspektů výkonnosti podniku. V metodické části práce jsou popsány metody sběru dat a matematicko-statistické metody použité k integraci environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku. Indikátory výkonnosti byly navrženy na základě syntézy poznatků, které vyplynuly z analýzy přístupů mezinárodních organizací, které se indikátory výkonnosti v souvislosti s podnikovou udržitelností zabývají a dále z výsledků, které přinesl předvýzkum k disertační práci. Tento základní soubor byl dále prostřednictvím dotazníkového šetření předložen k ohodnocení respondentům z podnikové praxe. Informace z dotazníkového šetření tvořily základ pro další postup tvorby modelu.

Modelem integrujícím čtyři složky celkové výkonnosti podniku je Agregovaný indikátor měřící celkovou výkonnost podniku. Využití pokročilých statistických metod, mezi které se vícerozměrné statistické metody řadí, se jeví jako správná cesta při modelování a konstrukci agregovaných indikátorů podnikové výkonnosti. Celkem bylo zkonstruováno devět agregovaných indikátorů. Vedle Agregovaného indikátoru měřícího celkovou výkonnost podniku (*AI*), čtyři indikátory odpovídající oblastem výkonnosti, tj. Indikátor environmentální výkonnosti podniku (*EnviI*), Indikátor sociální výkonnosti podniku (*SocI*), Indikátor ekonomické výkonnosti podniku (*EkoI*) a Indikátor výkonnosti Corporate Governance (*CGI*) a čtyři indikátory, které odpovídají faktorům sociální a Corporate Governance výkonnosti, tj. Indikátor péče o zaměstnance a zákazníky (*Soc_faktor_{1I}*), Indikátor etického chování podniku (*Soc_faktor_{2I}*), Indikátor vztahu CG k zájmovým skupinám (*CG_faktor_{1I}*) a Indikátor strategie & Compliance (*CG_faktor_{2I}*). Důležitým prvkem, který byl do modelu celkové

výkonnosti zahrnut, je benchmarking. V této práci je jako benchmark výkonnosti považována „nejlepší praxe“. Uplatnění benchmarkingu umožňuje identifikaci a kvantifikaci mezer ve výkonnosti. Agregované indikátory byly aplikovány na reálná data vybraného podniku včetně vizualizace výsledných hodnot.

K získání vyváženého pohledu na navržený model jsou v práci také uvedeny jeho silné a slabé stránky. Závěrem je třeba zdůraznit, že přístup a postup, uvedený v této disertační práci, k návrhu indikátorů výkonnosti je jeden z možných. Indikátory mohou být také stanoveny heuristicky, expertně s využitím některé z expertních metod.

Disertační práce přináší nový pohled na měření výkonnosti podniku s přínosy nejen v teoretické, ale i praktické rovině včetně využitelnosti ve vzdělávací činnosti fakulty.

9 ZDROJE

ACCOUNTABILITY. *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final Exposure Draft* [online]. ©2008 [cit. 2012-08-25]. Dostupné z: <http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>

Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]. Praha: Academia, 1998, 834 s. ISBN 80-200-0607-9.

ALEXANDER, G. J.; BUCHHOLZ, R. A. Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*. 1978. 21(3). p. 479–485. ISSN 0001-4273.

ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, B. R. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan management review*. 1997. 38(3). p. 25–37. ISSN 0019-848X.

AUPPERLE, K. E.; CARROLL, A. B.; HATFIELD, J. D. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*. 1985. 28(2). p. 446–463. ISSN 0001-4273.

AYUSO, S.; ARGANDONA, A. *Responsible corporate governance: Towards a stakeholder board of directors?* IESE Business School Working Paper No. 701 [online]. ©2007 [cit. 2012-09-05]. Dostupné z: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0701-e.pdf>

AZZONE, G.; NOCI, G.; MANZINI, R.; WELFORD, R.; YOUNG, C. W. Defining Environmental Performance Indicators: An Integrated Framework. *Business Strategy and the Environment*. 1996. 5(2). p. 69–80. ISSN 1099-0836.

BARNETT, M. L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*. 2007. 32(3). p. 794–816. ISSN 0363-7425.

BARNETT, M. L.; SALOMON, R. M. Beyond Ditochomy: The Curvilinear Relationship Between Social Responsibility And Financial Performance. *Strategic Management Journal*. 2006. 27(11). p. 1101–1122. ISSN 1097-0266.

- BASSEN, A.; KOVÁCS, A. Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. 2008. 2 (9). p. 182–192. ISSN 1439-880X.
- BECCHETTI, L.; DI GIACOMO, S.; PINNACCHIO, D. *Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of U. S. listed companies. Working paper, (CEIS)* [online]. 2005 [cit. 2014-1-29]. Dostupné z: <http://www.ssrn.com/abstract=871402>
- BOURNE, M. C. S.; NEELY, A. D.; MILLS, J. F.; PLATTS, K. W. Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*. 2003. 5(1). p. 1-24. ISSN 1741-5039.
- BUDÍKOVÁ, M.; KOUTKOVÁ, H.; PORTEŠOVÁ, Š. Faktorová analýza testu S. Harterové. In *Sborník 4. matematického workshopu*. FAST VUT, BRNO: Vysoké učení technické, Brno. 2005. p. 12-24. ISBN 80-214-2998-4.
- Cambridge Dictionaries Online*. [online]. ©2011 [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://dictionary.cambridge.org/>
- CLARK, V. L. (ed.) *SAS/STAT 9.1: User's guide*. SAS Institute. 2004. 5124 p. ISBN 1-59047-243-8.
- COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE. *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance Report with Code of Best Practice. (Cadbury Report)*. London: Gee Publishing [online]. 1992 [cit. 2012-09-01]. Dostupné z: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- CFA INSTITUTE. *Environmental, Social and Governance Factors at Listed Companies: A Manual for Investors* [online]. ©2008 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.cfapubs.org/toc/ccb/2008/2008/2>
- CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT. *Sustainable Value EABIS Research Project: Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm* [online]. ©2009 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://investorvalue.org/docs/EabisProjectFinal.pdf>

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. EFQM. *Česká společnost pro jakost* [online]. ©2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/evropska-nadace-pro-management-kvality.html>

ČSÚ. *Metodická příručka k NACE Rev. 2 (CZ-NACE)* [online]. 2012 [cit. 2012-09-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_%28cz/_nace%29/\\$File/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_%28cz/_nace%29/$File/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf)

ČSÚ. *Ekonomické výsledky průmyslu ČR v letech 2005 až 2011: I. Metodický úvod* [online]. 2013 [cit. 2014-06-23]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/D700245C4F/\\$File/800613mcz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/D700245C4F/$File/800613mcz.pdf)

ČSN EN ISO 14001:2005. Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití.

ČSN EN ISO 14031:2000. Environmentální management – Hodnocení environmentálního profilu – Směrnice.

ČSN ISO 26000:2010. Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti [online]. 2011 [cit. 2012-10-01]. Dostupné z: http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/88082/88082_nahled.htm

DEUTSCHE VEREINIGUNG FÜR FINANZANALYSE UND ASSET MANAGEMENT. *Key Performance Indicators (KPIs) for Extra-/Non-Financial Reporting* [online]. ©2007 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: http://www.accredited-research.com/files/die_dvfa/kommissionen/non_financials/application/pdf/KPIs_Schriftenreihe_Final.pdf

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha, Karolinum. 2000. 3.vyd. 374 p. ISBN 80-246-0139-7

DOWSE, J. ESG and due diligence. *Keeping Good Companies*. 2009. 61(11). p. 659–664. ISSN 1444-7614.

ECCLES, R.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. Is sustainability now the key to corporate success? *The Guardian*. [online]. ©2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/sustainability-key-corporate-success>

ECKERSON, W. W. *Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*. New Jersey, John Wiley & Sons. 2010. 336 p. ISBN 978-0-47058983-0.

EFQM. *Introducing the EFQM Excellence Model 2010* [online]. ©2009 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf

EKWUEME, C. M.; EGBUNIKE, C. F.; ONYALI, C. I. Benefits of Triple Bottom Line Disclosures on Corporate Performance: An Exploratory Study of Corporate Stakeholders. *Journal of Management and Sustainability*. 2013. 3(2). p. 79–91 . ISSN 1925-4725.

ERKMAN, S. Industrial ecology: an historical view. *Journal of cleaner production*. 1997. 5(1). p. 1–10. ISSN 0959-6526.

EVROPSKÁ KOMISE. *Zelená kniha: rámec EU pro správu a řízení společností*. V Bruselu dne 5.4.2011. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:CS:HTML>

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA. Nařízení (ES) č. 1221/2009 Evropského parlamentu a Rady ze dne 25. listopadu 2009 o dobrovolné účasti organizací v programu Společenství pro systém řízení podniků a auditu (EMAS) a o zrušení nařízení (ES) č. 761/2001 a rozhodnutí Komise 2001/681/ES a 2006/193/ES. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2009. Dostupné také z: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:0045:CS:PDF>

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/46/ES ze dne 14. června 2006, kterou se mění směrnice Rady 78/660/EHS o ročních účetních závěrkách některých forem společností, 83/349/EHS o konsolidovaných účetních závěrkách, 86/635/EHS o ročních účetních závěrkách a konsolidovaných účetních závěrkách bank a ostatních finančních institucí a 91/674/EHS o ročních účetních závěrkách a konsolidovaných účetních závěrkách pojišťoven. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2006. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1404120666319&uri=CELEX:32006L0046>

FAUZI, H.; SVENSSON, G.; RAHMAN, A. A. “Triple Bottom Line” as “Sustainable Corporate Performance”: A proposition for the future. *Sustainability*. 2010. 2(5). p. 1345–1360. ISSN 2071-1050 .

- FEDDERSEN, T. J.; GILLIGAN, T. W. Saints and markets: activists and the supply of credence goods. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2001. 10(1). p. 149–171. ISSN 1530-9134.
- FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 316 s. ISBN 80-7079-748-7.
- FISMAN, R.; HEAL, G.; NAIR, V. B. *A Model of Corporate Philanthropy*. (working paper). New York, Columbia University. [online]. 2008 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/1331.pdf>
- FRIEDMAN, M. *Capitalism and Freedom*. Chicago, University of Chicago Press. 1962. 202 p. ISBN 0-226-26421-1.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*. 1996. 16(8). p. 63–80. ISSN 0144-3577.
- GOMPERS, P. A.; ISHII, J. L.; METRICK, A. *Corporate governance and equity prices*. National bureau of economic research. 2001. Dostupné také z: <http://www.nber.org/papers/w8449.pdf>
- GRAEDEL, T. Industrial ecology: definition and implementation. *Industrial ecology and global change*. 1994. 23–41. ISBN 9780511564550.
- GRI. *Definice indikátorů Ekonomika (EC)* [online]. ©2000-2006 [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Czech-G3-Economic-Indicator-Protocols.pdf>
- GRI. *Implementation manual* [online]. 2013 [cit. 2014-04-1]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>
- GRI. *Reporting Principles and Standard Disclosures* [online]. 2013. [cit. 2014-06-23]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- GRI. *Current Priorities* [online]. 2012 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/information/current-priorities/Pages/default.aspx>

- GREENWALD, C. *The importance of consistent and comparable ESG performance data* [online]. ©2008 [cit. 2012-08-10]. Responsible Investor, s. 10-11. Dostupné z: <http://www.responsible-investor.com/images/uploads/reports/IntegratingESG.pdf>
- HAMMER, M. Jak zlepšit provozní výkonnost. *Moderní řízení*. 2007. 58(9). p. 32–36. ISSN 0026-8720.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha, Portál. 2009. 696 p. ISBN 978-80-7367-482-3.
- HERACLEOUS, L. What is the impact of corporate governance on organisational performance? *Corporate Governance: An International Review*. 2001. 9(3). p. 165–173. ISSN 1467-8683.
- HOLČÍK, J. *Signály, časové řady a lineární systémy*. Brno, Akademické nakladatelství CERM. 2012. 135 s. ISBN 978-80-7204-792-5. Dostupné také z: <http://www.iba.muni.cz/res/file/ucebnice/holcik-signaly-casove-rady-linearni-systemy.pdf>
- HOPE, J.; FRASER, R. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press. 2003. 254 p. ISBN 978-1578518661.
- HORVÁTHOVÁ, E. Does environmental performance affect financial performance? A meta-analysis. *Ecological Economics*. 2010. 70(1). p. 52–59. ISSN 0921-8009.
- HRACH, K.; MIHOLA, J. Metodické přístupy ke konstrukci souhrnných ukazatelů. *Statistika*. 2006. (2). p. 398–418. ISSN 1804-8765.
- HŘEBÍČEK, J. Voluntary Reporting in the Czech Republic and Indicators of Sustainable Development. In *Sustainability Accounting and Reporting at macroeconomic and microeconomic level*. Praha: Linde nakladatelství Praha. 2009. p. 257–264. ISBN 978 -80 -86131 -83 -2.
- HŘEBÍČEK, J.; SOUKOPOVÁ, J. *Dobrovolné podnikové zprávy o hodnocení vazeb mezi životním prostředím, ekonomikou a společností*. Praha, Ministerstvo životního prostředí. 2008. 61 p. ISBN 978-80-7212-495-4.

HŘEBÍČEK, J.; KUBÁSEK, M. *Environmentální informační systémy*. Brno, Akademické nakladatelství CERM. 2011. 121 p. ISBN 978-80-7204-697-3.

HÜBLER, O.; JIRJAHN, U. Works councils and collective bargaining in Germany: the impact on productivity and wages. *Scottish Journal of Political Economy*. 2003. 50(4). p. 471–491. ISSN 1467-9485.

IFAC. Investor demand for environmental, social and governance disclosures: Implications for professional accountants in business [online]. 2012 [cit. 2012-06-01]. Dostupné z: <http://viewer.zmags.com/publication/15a83b62#/15a83b62/22>

ILINITCH A. Y.; SODERSTROM N. S.; E. THOMAS T. Measuring corporate environmental performance. *Journal of Accounting and Public Policy*. 1998. 17(4-5). p. 383–408. ISSN 0278-4254.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Freedom of Association*. [online]. 2006 [cit. 2014-06-10]. Dostupné z: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_090632.pdf

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Guidelines on occupational safety and health management systems, ILO-OSH 2001*. [online]. 2009 [cit. 2014-07-16]. Dostupné z: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_107727.pdf

Interní dokumenty společnosti XY, s.r.o.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*. 2003. 81(11). p. 88–95. ISSN 0017012.

JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum: kvantitativní metody pro ekonomické rozhodování*. Praha, Professional Publishing. 2007. 323 p. ISBN 978-80-86946-44-3.

JABLONSKÝ, J.; DLOUHÝ, M. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha, Professional Publishing. 2004. 183 p. ISBN 978-80-86419-49-5.

JUNGMANN, C. The effectiveness of corporate governance in one-tier and two-tier board systems—evidence from the UK and Germany. *European Company and Financial Law Review*. 2006. 3(4). p. 426–474. ISSN 1613-2556.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press. 1996. 322 p. ISBN0-87584-651-3.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*. 2001. 15(1). p. 87–104. ISSN 1558-7975.

KARLÖF, B.; ÖSTBLOM, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha, VICTORIA PUBLISHING. 1995. 135 p. ISBN 80-85865-23-8.

KAVALÍŘ, P. Hodnocení corporate governance v České republice. *Working Paper CES VŠEM* No. 14/2005 [online]. 2005 [cit. 2012-06-10]. ISSN 1801-2728. Dostupné z: <http://www.cgp.cz/files/clanky%20reporty/vsem%202005%20zprava%20na%20web.pdf>

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.

KISLINGEROVÁ, Eva. Jak změřit výkonnost podniku v časech krize. *Úspěch*. 2009. 4. p. 15–17. ISSN 1803-5183. Dostupné také z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize-2817.html?page=2#!&chapter=2>

KIRCHHOFF, S. Green business and blue angels: a model of voluntary overcompliance with asymmetric information. *Environmental and Resource Economics*. 2000. 15(4). p. 403–420. ISSN 0924-6460.

KLÍROVÁ, J. *Corporate governance: správa a řízení obchodních společností*. Praha, Management Press. 2001. 126 p. ISBN 807261052X.

KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha, Grada Publishing. 2010. 205 p. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOCMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J.; ŠIMBEROVÁ, I.; CHVÁTALOVÁ, Z.; HŘEBÍČEK, J.; TRENZ, O.; KUBÁLEK, T.; HODINKA, M.; POPELKA, O. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno, Littera. 2013. 249 p. ISBN: 978-80-85763-77-5.

- KOCMANOVÁ, A.; HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. *Udržitelnost: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku*. Brno, CERM. 2010. 125 p. ISBN: 978-80-7204-744- 4.
- KOCH, M. *Management IS* [online]. 2012 [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/MIS/MIS_P9.pdf
- KOMISE PRO CENNÉ PAPIRY. *Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD (2004)* [online]. 2004 [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/archiv/agenda-byvaleho-fnm/sprava-majetku/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-corpor/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-zaloze-14620>
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha, Grada. 2004. 855 p. ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha, Grada. 2007. 788 p. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KRUSE, C.; LUNDBERGH, S. The Governance of Corporate Sustainability. *Rotman International Journal of Pension Management*. 2010. 3(2). p. 46–51. ISSN 1916-984.
- LANKOSKI, L. *Environmental and Economic Performance. The Basic Links*. In Schaltegger, S. and Wagner, M. (Eds.) *Managing the Business Case for Sustainability*. Sheffield, Greenleaf Publishing. 2006. p. 82–106. ISBN 1-874719-95-0.
- LENSSEN, G.; BEVAN, D.; FONTRONONA, J. Corporate responsibility and governance: the responsible corporation in a global economy. *Corporate Governance* [online]. 2010. 10(4). [cit. 2012-06-26]. ISSN 1472-0701. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=14720701&volume=10&issue=4&articleid=1878390&show=html>
- LIŠKA, V. *Doctorandus: (přůvodce budoucích Ph.D.)*. Praha, Professional Publishing. 2004. 149 p. ISBN 80-86419-60-6.
- LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E. The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*. 2009. 90(10). p. 3110–3121. ISSN 0301-4797.

- LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. *Measure up!: The essential guide to measuring business performance*. London, Mandarin. 1991. 213 p. ISBN 0749313420.
- MALÝ, M.; THEODOR, M.; PEKLO, J. *Řízení a správa společností (corporate governance)*. Vyd. 1. Praha, Vysoká škola ekonomická. 2002. 111 p. ISBN 80-245-0429-4.
- MCGUIRE, J. B.; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*. 1988. 31(4). p. 854–872. ISSN 0001-4273.
- MEDERLY, P.; TOPERCER, J.; NOVÁČEK, P. *Indikátory kvality života a udržitelného rozvoje – kvantitativní, vícerozměrný a variantní přístup*. Praha, Univerzita Karlova, CESES. 2004. 117 p. ISBN 8023943898.
- MELOUN, M.; MILITKÝ, J. *Kompendium statistického zpracování dat*. Praha, Academia. 2002. 766 p. ISBN 80-200-1008-4.
- MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce*. SYLABUS pro potřeby semináře doktorandů [online]. 2006. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: web.fame.utb.cz/cs/docs/Z_klady_v_deck_pr_ce.doc
- MOLNÁR, Z.; MILDEOVÁ, S.; ŘEZANKOVÁ, H.; BRXÍ, R.; KALINA, J. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. Praha, Profess Consulting. 2012. 170 p. ISBN 978-80-7259-064-3.
- MOULLIN, M. *Delivering Excellence in Health and Social Care*. Buckingham, Open University Press. 2002. 252 p. ISBN 0-335-208886.
- MOULLIN, M. Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2007. 20(3). p. 181–183. ISSN 0952-6862.
- MUNDA, G.; NARDO, M. *Non-compensatory composite indicators for ranking countries: A defensible setting*. EUR Report, EUR. 2005.
- MUNDA, G.; NARDO, M. Noncompensatory/nonlinear composite indicators for ranking countries: a defensible setting. *Applied Economics*. 2009. 41(12). p. 1513–1523. ISSN 1466-4283.

MŽP ČR, CENIA. *Statistická ročenka životního prostředí České republiky 2013* [online]. ©2001 [cit. 2014-06-23]. Dostupné z: http://www1.cenia.cz/www/sites/default/files/Ro%C4%8Denka%20%C5%BDP%20%C4%8CR%202013_0.pdf

NEELY, A; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. 2005. 25(12). p. 1228–1263. ISSN 0144-3577.

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 290/1995 Sb. ze dne 15. listopadu 1995, kterým se stanoví seznam nemocí z povolání. [online]. 1995 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv290_1995

NENADÁL, J. *Benchmarking – mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha, Management Press. 2011. 265 p. ISBN 978-80-7261-224-6.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha, Management Press. 2004. 335 p. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J. et al. *Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace* [online]. ©2005 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_system-rizeni.pdf

OECD. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* [online]. 2011 [cit. 2014-06-10]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>

OECD. *Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide*. [online]. ©2008. [cit. 2013-08-15]. ISBN 978-92-64-04345-9. Dostupné z: www.oecd.org/std/42495745.pdf

OECD. *Principles of Corporate Governance* [online]. ©2004 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

Oxford Dictionaries. [online]. ©2012 [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://oxforddictionaries.com>

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*. 2008. 24(3). p. 403–441. ISSN 0170-8406.

PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY POSLANECKÁ SNĚMOVNA. 6. volební období. 274. usnesení výboru pro evropské záležitosti z 39. schůze konané dne 6. prosince 2012. [online]. 2012 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/reasons/reasons_other/npo/docs/czech_republic/2012/com20120614_615/com20120614_615_deputies_opinion_cs.pdf

PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha, Česká společnost pro jakost. 2008. 242 p. ISBN 978-80-02-02083-7.

PAVELKA, F.; KLÍMEK, P. *Aplikovaná statistika*. Brno, VUT v Brně. 2000. 131 p. ISBN 80-214-1545-2.

PAVELKOVÁ, D. *Koncepty měření a řízení výkonnosti podniku a jejich využití v praxi* [online]. 2005 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: web.fame.utb.cz/cs/docs/2_Koncepty_rizeni_vykonnosti.ppt

PAVELKOVÁ, D. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha, Linde. 2012. 333 p. ISBN 978-80-7201-872-7.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*. 2006. 15(5), p. 296–308. ISSN 1099-0836.

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT [online]. ©2010 [cit. 2011-08-27]. Dostupné z: <http://www.unpri.org/about/>

PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha, Portál. 2008. 150 p. ISBN 978-80-7367-381-9.

REDDY, K.; GORDON, L. The effect of sustainability reporting on financial performance: An empirical study using listed companies. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. 2010. 6(2). 24 p. ISSN 1176-8592.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha, Grada Publishing. 2009. 184 p. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*. 1997. 30(3). p. 413–426. ISSN 0024-6301.

RŮČKOVÁ, P. *Corporate Governance v České republice*. Praha, Professional Publishing. 2008. 252 p. ISBN 978-80-86946-87-0.

ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha, Professional Publishing. 2010. 217 p. ISBN 978-80-7431-019-5.

SALO, J. Corporate Governance and Environmental Performance: Industry and Country Effects. *Competition & Change*. 2008. 4(12). p. 328–354. ISSN 1024-5294.

SALTELLI, A.; NARDO, M.; SAISANA, M.; TARANTOLA, S.; LIŠKA R. Agregované indikátory – kontroverze a její možná řešení. In *Statistika 2/2005*. Praha, Český statistický úřad. 2005. p. 93–106. Dostupné také z: <http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf05c2/saltelli.pdf>

SAISANA, M.; TARANTOLA, S. *State-of-the-art report on current methodologies and practices for composite indicator development*. EUR 20408 EN. European Commission-JRC, Italy. 2002. Dostupné také z: <http://bookshop.europa.eu/en/state-of-the-art-report-on-current-methodologies-and-practices-for-composite-indicator-development-pbEUNA20408/>

SAVASKAN, R. C.; BHATTACHARYA, S.; VAN WASSENHOVE, L. N. Closed-loop supply chain models with product remanufacturing. *Management science*. 2004. 50(2). p. 239–252. ISSN 0025-1909.

SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, RADĚ, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ. *Genderová vyváženost ve vedení podniků: přispět k inteligentnímu a udržitelnému růstu podporujícímu začlenění*. [online]. 2012 [cit. 2014-08-03]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0615:FIN:CS:HTML>

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. *Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner, Sustainability Accounting as the Link between the Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting*. Dordrecht, Springer. 2006. p. 681–697. ISBN 101-4020-4973-0.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *Social Accountability 8000*. [online]. ©2008 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: <http://www.sa->

intl.org/document/docWindow.cfm?/fuseaction=document.view/Document&documentid=269&documentFormatId=752

SOCLOW, R. (ed.). *Industrial ecology and global change*. Cambridge University Press. 1996. 532 p. ISBN 9780521577830.

SOUČEK, E. *Statistika pro ekonomy*. Praha, Vysoká škola ekonomie a management. 2006. 267 p. ISBN 80-86730-06-9.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století: předstihněme nejlepší!!!*. Praha, Professional Publishing. 2005. 258 p. ISBN 80-86419-88-6.

SPIRIG, K. *Social Performance and Competitiveness, A Socio-Competitive Framework*. In Schaltegger, S. and Wagner, M. (Eds.) *Managing the Business Case for Sustainability*. Sheffield, Greenleaf Publishing. 2006, p. 82–106. ISBN 1-874719-95-0.

SYNEK, M. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha, Oeconomica. 2007. 57 p. ISBN 978-80-245-1212-9.

SYNEK, M. Nová ekonomika, nové ukazatele. *Ekonomika a management* [online]. 2008, č. 2 [cit. 2012-08-06]. ISSN 1802-8934. Dostupné také z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-nove-ukazatele.html>

STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Nemoci z povolání v České republice 2012*. [cit. 2014-03-25]. 101 p. ISSN 1804-5960. Dostupné také z: http://www.szu.cz/uploads/download/Hlaseni_a_odhlaseni_2012.pdf

STERN STEWART & CO. *Company History* [online]. ©2012 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: <http://www.sternstewart.com/?content=history&p=1980s>

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. *Leadership and Corporate Responsibility, Metrics for Sustainable Corporate Performance*. Berlin, Center for Responsible Leadership and Sustainable Futures European, School of Management and Technology [online]. ©2005 [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: http://www.esmt.org/fm/13/Working%20Paper_Metrics.pdf

ŠKALOUDOVÁ, A. Faktorová analýza. *UNIVERZITA KARLOVA – PEDAGOGICKÁ FAKULTA*. [online]. © 2010 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/

TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K. R. Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting and Information Management*. 2008. 16(2). p. 140–154. ISSN 1834-7649.

The Free Dictionaries by Farflex. [online]. ©2012 [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.thefreedictionary.com>

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. 2004 [cit. 2011-04-15]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

TSOUTSOURA, M. *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. Center for Responsible Business, UC Berkeley [online]. 2004 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: http://responsiblebusiness.haas.berkeley.edu/documents/FinalPaperonCSR_PDFII.pdf

TURBAN, D. B.; GREENING, D. W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*. 1997. 40(3). p. 658–673. ISSN 0001-4273.

UČEŇ, P. Metriky jako nástroj řízení efektivity IS/IT. In *Proceedings of the 9th International Conference on Systems Integration 2001*. Praha, Vysoká škola ekonomická, Katedra informačních technologií. 2001, p. 305–314. ISBN 80-245-0169-4. Dostupné také z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2001/metriky-jako-nastroj-rizeni-efektivita-is-it.pdf>

UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha, Grada Publishing. 2008. 192 p. ISBN 978-80-247-2472-0.

UNCTAD. *Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports*. [online]. ©2008 [cit. 2012-10-18]. ISBN 978-92-1-112740-9. Dostupné z: http://unctad.org/en/docs/iteteb20076_en.pdf

UNITED NATIONS. *The Ten Principles* [online]. 2000 [cit. 2014-06-10]. Dostupné z: <http://www.unglobalcompact.org/abouttheGc/TheTenprinciples/index.html>

UNITED NATIONS. *Report of the United Nations World Commission on Environment and Development (The Brundtland Report). "Our Common Future"* [online]. 1987 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE. *Indikátory udržitelného rozvoje » Co jsou to indikátory.* 2011 [online]. ©1992-2012 [cit. 2012-06-05]. Dostupné z: <http://www.czp.cuni.cz/czp/index.php/cz/cs/oddleni/indikatory-udritelneho-rozvoje/12-co-jsou-to-indikatory>

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha, Grada Publishing. 2009. 248 p. ISBN 978-80-247-2924-4.

WÖHE, G.; KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha, C.H. Beck. 2007. 928 p. ISBN 978-80-7179-897-2.

WOOD, D. J.; JONES, R. E. Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem In Empirical Research On Corporate Social Performance. *International Journal of Organizational Analysis.* 1995. 3(3). p. 229–267. ISSN 1934-8835.

10 SEZNAM ZKRATEK

ANOVA	Analysis of variance; analýza rozptylu
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CG	Corporate Governance; správa a řízení podniků
CSR	Corporate Social Responsibility; společenská odpovědnost firem
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
EABIS	European Academy of Business in Society
EBIT	Earnings before Interest and Taxes; zisk před zdaněním a úroky
ECIs	Environmental Condition Indicators; indikátory stavu životního prostředí
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EPE	Environmental Performance Evaluation; hodnocení environmentálního profilu
EPIs	Environmental Performance Indicators; indikátory environmentálního profilu
ESG	Environmental, Social and (Corporate) Governance; environmentální, sociální a správa a řízení (podniků)
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added; ekonomická přidaná hodnota
GRI	Global Reporting Initiative
HDP	Hrubý domácí produkt
IFAC	International Federation of Accountants
KMO	Kaiser – Meyer – Olkinova statistika
KPIs	Key Performance Indicators; klíčové ukazatele výkonnosti
KRIs	Key Result Indicators; klíčové ukazatele výsledků
LCA	Life-cycle assessment; hodnocení životního cyklu výrobku
MPIs	Management Performance Indicators; indikátory řízení environmentálního profilu
MVA	Market Value Added; tržní přidaná hodnota
MŽP ČR	Ministerstvo životního prostředí České republiky

NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes; Statistická klasifikace ekonomických činností Evropské unie
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development; Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OHSAS	Occupational Health & Safety Advisory; Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OPIs	Operational Performance Indicators; indikátory profilu provozu
OSN	Organizace spojených národů
PHM	Pohonné hmoty a maziva
PIs	Performance Indicators; ukazatele výkonnosti
ROA	Return on Assets; rentabilita aktiv
ROCE	Return on Capital Employed; rentabilita vloženého kapitálu
ROE	Return on Equity; rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on Investment; rentabilita investic
ROS	Return on Sales; rentabilita tržeb
SCP	Sustainable Corporate Performance; udržitelná výkonnost podniku
TZL	Tuhé znečišťující látky
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development; Konference OSN o obchodu a rozvoji
UNEP	United Nations Environment Programme; Program OSN pro životní prostředí
VIF	Variance Inflation Factor; faktor změny variability
ŽP	Životní prostředí

11 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Významnost environmentálních aspektů z pohledu podniků zpracovatelského průmyslu	60
Graf 2: Environmentální indikátory sledované ve zpracovatelském průmyslu (v %) ...	61
Graf 3: Sociální indikátory sledované ve zpracovatelském průmyslu (v %).....	63
Graf 4: Ekonomické indikátory sledované ve zpracovatelském průmyslu (v %)	64
Graf 5: Indikátory CG významné ve zpracovatelském průmyslu (v %)	65
Graf 6: Podíly jednotlivých oddílů zpracovatelského průmyslu na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2012 (v %).....	74
Graf 7: Podíly jednotlivých oddílů zpracovatelského průmyslu na účetní přidané hodnotě v roce 2012 (v %).....	74
Graf 8: Přínosy plynoucí ze zavedení dobrovolných environmentálních nástrojů v podnicích skupiny 27.1 dle CZ – NACE	79
Graf 9: Významnost indikátorů environmentální výkonnosti z pohledu podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (body)	80
Graf 10: Sociální nástroje a aktivity podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (počet)	82
Graf 11: Přínosy plynoucí z uplatňovaných sociální nástrojů a aktivit v podnicích skupiny 27.1 dle CZ – NACE.....	83
Graf 12: Významnost indikátorů sociální výkonnosti z pohledu podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (body)	84
Graf 13: Významnost indikátorů ekonomické výkonnosti z pohledu podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (body)	86
Graf 14: Významnost indikátorů výkonnosti Corporate Governance z pohledu podniků spadajících do skupiny 27.1 dle CZ – NACE (body)	88
Graf 15: Srovnání ukazatele EBIT s Agregovaným indikátorem celkové výkonnosti podniku XY, s.r.o. v letech 2010-2012.....	121
Graf 16: Relativní výkonnost podniku XY, s.r.o. v oblastech výkonnosti (v %)	122
Graf 17: Výkonnost podniku XY, s.r.o. v jednotlivých faktorech výkonnosti (v %) ..	123
Graf 18: Výkonnost podniku XY, s.r.o. dle jednotlivých KPIs (v %).....	124

Grafy v přílohách

Graf 4.1: Sutinový graf – environmentální komponenty a jejich vlastní čísla

Graf 5.1: Sutinový graf – sociální komponenty a jejich vlastní čísla

Graf 6.1: Sutinový graf – ekonomické komponenty a jejich vlastní čísla

Graf 7.1: Sutinový graf – komponenty CG a jejich vlastní čísla

12 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém měření výkonnosti.....	17
Obrázek 2: Celková výkonnost podniku	20
Obrázek 3: Teoretické přístupy k Corporate Governance.....	39
Obrázek 4: Zjednodušený model výzkumu.....	45
Obrázek 5: Diagram konstrukce Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti podniku	67
Obrázek 6: Schéma selekce základního souboru KPIs	68
Obrázek 7: Logika konstrukce Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti podniku	116
Obrázek 8: Proces měření výkonnosti podniku.....	127

13 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Environmentální indikátory IFAC, DVFA a MŽP ČR.....	26
Tabulka 2: Sociální indikátory IFAC, DVFA, EABIS a UNCTAD	32
Tabulka 3: Indikátory ekonomické výkonnosti IFAC a ČSÚ	36
Tabulka 4: Indikátory Corporate Governance výkonnosti IFAC, DVFA, EABIS a UNCTAD	41
Tabulka 5: Vzorek podniků, u kterých byl analyzován dobrovolný reporting.....	56
Tabulka 6: Environmentální indikátory používané v dobrovolném reportingu českých podniků zpracovatelského průmyslu	58
Tabulka 7: Sociální indikátory používané v dobrovolném reportingu českých podniků zpracovatelského průmyslu.....	58

Tabulka 8: Vzorek podniků zahrnutých do dotazníkového šetření v rámci předvýzkumu	59
Tabulka 9: Environmentální aspekty ovlivňující výkonnost podniků zpracovatelského průmyslu (v %)	60
Tabulka 10: Základní soubor environmentálních KPIs.....	69
Tabulka 11: Základní soubor sociálních KPIs	70
Tabulka 12: Základní soubor ekonomických KPIs	70
Tabulka 13: Základní soubor Corporate Governance KPIs	72
Tabulka 14: Základní produkční charakteristiky skupiny CZ – NACE 27 v roce 201275	
Tabulka 15: Základní informace o podnicích účastnících se dotazníkového šetření	78
Tabulka 16: Popisné charakteristiky indikátorů environmentální výkonnosti.....	81
Tabulka 17: Popisné charakteristiky indikátorů sociální výkonnosti.....	85
Tabulka 18: Popisné charakteristiky indikátorů ekonomické výkonnosti	87
Tabulka 19: Popisné charakteristiky indikátorů výkonnosti Corporate Governance....	89
Tabulka 20: Redukce počtu environmentálních KPIs – korelační analýza.....	90
Tabulka 21: Redukce počtu sociálních KPIs – korelační analýza	91
Tabulka 22: Redukce počtu ekonomických KPIs – korelační analýza	92
Tabulka 23: Redukce počtu CG KPIs – korelační analýza	93
Tabulka 24: KMO statistika a Barlettův test sféricity pro environmentální KPIs	95
Tabulka 25: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – environmentální KPIs..	95
Tabulka 26: Matice faktorových řešení – environmentální KPIs	96
Tabulka 27: Redukovaný soubor environmentálních KPIs.....	96
Tabulka 28: KMO statistika a Barlettův test sféricity pro sociální KPIs	97
Tabulka 29: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – sociální KPIs	98
Tabulka 30: Matice faktorových řešení – sociální KPIs	98
Tabulka 31: Redukovaný soubor sociálních KPIs	99
Tabulka 32: KMO statistika a Barlettův test sféricity pro ekonomické KPIs.....	100
Tabulka 33: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – ekonomické KPIs	101
Tabulka 34: Matice faktorových řešení – ekonomické KPIs	101
Tabulka 35: Redukovaný soubor ekonomických KPIs	102

Tabulka 36: KMO statistika a Barlettův test sféricity pro CG KPIs.....	102
Tabulka 37: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – CG KPIs	103
Tabulka 38: Matice faktorových řešení – CG KPIs	103
Tabulka 39: Redukovaný soubor CG KPIs	104
Tabulka 40: Hodnoty vah environmentálních KPIs.....	105
Tabulka 41: Hodnoty vah sociálních KPIs.....	105
Tabulka 42: Hodnoty vah sociálních KPIs dle faktorů	106
Tabulka 43: Hodnoty vah ekonomických KPIs	106
Tabulka 44: Hodnoty vah CG KPIs	107
Tabulka 45: Hodnoty vah CG KPIs dle faktorů.....	107
Tabulka 46: Hodnoty vah environmentálních, sociálních, ekonomických a CG KPIs	107
Tabulka 47: Definice a benchmarky environmentálních KPIs	111
Tabulka 48: Definice a benchmarky sociálních KPIs	113
Tabulka 49: Definice a benchmarky ekonomických KPIs.....	114
Tabulka 50: Definice a benchmarky CG KPIs.....	115

Tabulky v přílohách

Tabulka 2.1: Výsledky průzkumu metod odhadu vah
Tabulka 2.2: Základní statistické údaje o datech
Tabulka 2.3: Výpočty metodou ANOVA
Tabulka 4.1: Komunalita environmentálních KPIs
Tabulka 4.2: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – environmentální KPIs
Tabulka 5.1: Komunalita sociálních KPIs
Tabulka 5.2: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – sociální KPIs
Tabulka 6.1: Komunalita ekonomických KPIs
Tabulka 6.2: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – ekonomické KPIs
Tabulka 7.1: Komunalita CG KPIs
Tabulka 7.2: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – CG KPIs
Tabulka 8.1: Hodnoty vybraných indikátorů podniku XY, s.r.o. v letech 2010-2012

Tabulka 9.1: Hodnoty KPIs podniku XY, s.r.o. a benchmarků v letech 2010-2012

Tabulka 9.2: Hodnoty Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Tabulka 9.3: Hodnoty Indikátoru environmentální výkonnosti podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Tabulka 9.4: Hodnoty Indikátoru sociální výkonnosti podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Tabulka 9.5: Hodnoty Indikátoru péče o zaměstnance a zákazníky podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Tabulka 9.6: Hodnoty Indikátoru etického chování podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Tabulka 9.7: Hodnoty Indikátoru ekonomické výkonnosti podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Tabulka 9.8: Hodnoty Indikátoru výkonnosti Corporate Governance podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Tabulka 9.9: Hodnoty Indikátoru vztahu Corporate Governance k zájmovým skupinám podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Tabulka 9.10: Hodnoty Indikátoru strategie & Compliance podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Tabulka 9.11: Velikost mezer ve výkonnosti KPIs podniku XY, s.r.o. v roce 2012

14 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Průzkum: Metody odhadu vah

Příloha 2: Výsledky průzkumu metod odhadu vah

Příloha 3: Dotazník: Měření ekonomické, environmentální, sociální a Corporate Governance výkonnosti podniku v odvětví zpracovatelského průmyslu v ČR

Příloha 4: Faktorová analýza – environmentální výkonnost

Příloha 5: Faktorová analýza – sociální výkonnost

Příloha 6: Faktorová analýza – ekonomická výkonnost

Příloha 7: Faktorová analýza – výkonnost Corporate Governance

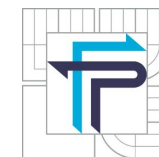
Příloha 8: Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech – vstupní data

Příloha 9: Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech – vypočtené hodnoty

Příloha 10: Curriculum vitae

Příloha 11: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

Příloha 1: Průzkum: Metody odhadu vah



Průzkum: Metody odhadu vah

Metoda pořadí

Ukazatel	Celková spotřeba energie	Výsledek hospodaření	Počet pracovních úrazů	Odměňování představenstva	Spokojenost zákazníků	Emise skleníkových plynů
Pořadí						
Hodnoty						
Váhy						

Popis: Uspořádejte ukazatele podle důležitosti. Do řádku "pořadí" napište pořadí ukazatele. Ukazatel, který považujete za nejdůležitější označte pořadím 1.

Ohodnoťte srozumitelnost metody na klasifikační stupnici 1-5 (1=výborný; 5=nesrozumitelný):

Bodovací metoda

Ukazatel	Celková spotřeba energie	Výsledek hospodaření	Počet pracovních úrazů	Odměňování představenstva	Spokojenost zákazníků	Emise skleníkových plynů
Body						
Váhy						

Popis: Na stupnici <0, 100> ohodnoťte důležitost ukazatelů. Čím ukazatel považujete za důležitější, tím jej výše bodově ohodnoťte. Stejnou hodnotu můžete přiřadit více ukazatelům.

Ohodnoťte srozumitelnost metody na klasifikační stupnici 1-5 (1=výborný; 5=nesrozumitelný):

Příloha 1: Průzkum: Metody odhadu vah

Metoda párového srovnání kritérií (Fullerův trojúhelník)

Ukazatel	Celková spotřeba energie	Výsledek hospodaření	Počet pracovních úrazů	Odměňování představenstva	Spokojenost zákazníků	Emise skleníkových plynů
Označení	f1	f2	f3	f4	f5	f6

Popis: Označte u každé dvojice ukazatelů ten, který považujete za důležitější. Pokud ukazatele považujete za stejně důležité, tak označte oba.

	f1	f1	f1	f1	f1
	f2	f3	f4	f5	f6
		f2	f2	f2	f2
		f3	f4	f5	f6
			f3	f3	f3
			f4	f5	f6
				f4	f4
				f5	f6
					f5
					f6

Ohodnoťte srozumitelnost metody na klasifikační stupnici 1-5 (1=výborný; 5=nesrozumitelný):

Příloha 1: Průzkum: Metody odhadu vah

Metoda kvantitativního párového srovnání (Saatyho metoda)

Ukazatel	Celková spotřeba energie	Výsledek hospodaření	Počet pracovních úrazů	Odměňování představenstva	Spokojenost zákazníků	Emise skleníkových plynů
Označení	f1	f2	f3	f4	f5	f6

Popis: Určete, který ukazatel je důležitější a o kolik.

Počet bodů	Významnost
1	Kritéria jsou stejně významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé
5	První kritérium je dosti významnější než druhé
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	
f1		1					
f2			1				
f3				1			
f4					1		
f5						1	
f6							1

Ohodnoťte srozumitelnost metody na klasifikační stupnici 1-5 (1=výborný; 5=nesrozumitelný):

Příloha 2: Výsledky průzkumu metod odhadu vah

Tabulka 2.1: Výsledky průzkumu metod odhadu vah

Metoda odhadu vah	Váhy kritérií						Srovnatelnost metody
	Celková spotřeba energie	Výsledek hospodaření	Počet pracovních úrazů	Odměňování představenstva	Spokojenost zákazníků	Emise skleníkových plynů	
Pořadí	0,09	0,24	0,19	0,14	0,29	0,05	2
Bodovací	0,12	0,24	0,20	0,13	0,25	0,06	1
Fullerův trojúhelník	0,11	0,22	0,28	0,11	0,22	0,06	2
Saatyho	0,10	0,22	0,25	0,12	0,24	0,07	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2.2: Základní statistické údaje o datech

Výběr	Počet	Součet	Průměr	Rozptyl
Metoda pořadí	6	1	0,166667	0,008267
Bodovací metoda	6	1	0,166667	0,005667
Fullerův trojúhelník	6	1	0,166667	0,007267
Saatyho metoda	6	1	0,166667	0,006227

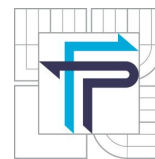
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2.3: Výpočty metodou ANOVA

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupeň volnosti	Průměr čtverců	<i>F</i>	<i>p</i> – hodnota	<i>F</i> _{0,05}
Mezi výběry	2,78E-17	3	9,25E-18	1,35E-15	1	3,098391
Všechny výběry	0,137133	20	0,006857			
Celkem	0,137133	23				

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník: Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku v odvětví zpracovatelského průmyslu v České republice



Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou sloužit pro zpracování disertační práce „Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku“

Dotazník je rozdělen do šesti částí: obecné informace o podniku, ekonomická oblast, environmentální oblast, sociální oblast, oblast Corporate Governance a část týkající se vzájemného vztahu jednotlivých složek výkonnosti podniku.

Pokud si přejete vyplnit dotazník anonymně, nevyplňujte název podniku. Připomínky můžete zasílat na adresu: docekalova@fbm.vutbr.cz

Děkuji za spolupráci,

Marie Dočekalová

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

I. Obecné informace o podniku

1. Název podniku:

Klikněte sem a zadejte text.

2. Majoritní vlastník podniku:

- tuzemský subjekt
- zahraniční subjekt

3. Právní forma podniku:

- akciová společnost
- společnost s ručením omezeným
- družstvo

4. Počet zaměstnanců v roce 2012:

Klikněte sem a zadejte text.

Příloha 3: Dotazník: Měření ekonomické, environmentální, sociální a Corporate Governance výkonnosti podniku v odvětví zpracovatelského průmyslu v ČR

II. Ekonomická oblast

1. Na stupnici <0, 10> ohodnoťte důležitost indikátorů, tj. jak moc přispívají faktory, které tyto indikátory vyjadřují, k úspěchu a výkonnosti Vašeho podniku. Čím indikátor považujete za důležitější, tím jej výše bodově ohodnoťte. Stejnou hodnotu můžete přiřadit více indikátorům. Pokud indikátor vůbec nesledujete, přiřad'te 0.

Indikátory	Body
Výsledek hospodaření	
Tržby	
Náklady	
Obrat	
Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	
Rentabilita aktiv (ROA)	
Rentabilita vloženého kapitálu (ROCE)	
Rentabilita investic (ROI)	
Rentabilita tržeb (ROS)	
Likvidita	
Investice	
Obrat aktiv	
Obrat zásob	
Obrat pohledávek	
Obrat závazků	
Zadluženost	
Přidaná hodnota	
Osobní náklady	
Provozní náklady	
Cash Flow	
Výdaje na výzkum a vývoj	
Monetární hodnota pokut	
Podíl na trhu	
Spolehlivost dodavatelů	

Jiné ekonomické indikátory:

Indikátory	Body

Příloha 3: Dotazník: Měření ekonomické, environmentální, sociální a Corporate Governance výkonnosti podniku v odvětví zpracovatelského průmyslu v ČR

III. Environmentální oblast

1. Na stupnici <0, 10> ohodnoťte důležitost indikátorů, tj. jak moc přispívají faktory, které tyto indikátory vyjadřují, k úspěchu a výkonnosti Vašeho podniku. Čím indikátor považujete za důležitější, tím jej výše bodově ohodnoťte. Stejnou hodnotu můžete přiřadit více indikátorům. Pokud indikátor vůbec nesledujete, přiřadíte 0.

Indikátory	Body
Spotřeba energií	
Spotřeba energií z obnovitelných zdrojů	
Spotřeba materiálu a surovin	
Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin	
Spotřeba PHM	
Spotřeba vody	
Biodiverzita	
Produkce odpadů	
Produkce nebezpečných odpadů	
Množství recyklovatelného odpadu	
Množství vypuštěné odpadní vody	
Emise skleníkových plynů	
Emise SO ₂ , NO _x a TZL	
Počet porušení zákonných nařízení a předpisů souvisejících s ŽP	
Monetární hodnota pokut za porušování zákonů souvisejících s ŽP	
Environmentální investice	
Environmentální náklady	

Jiné environmentální indikátory:

Indikátory	Body

Příloha 3: Dotazník: Měření ekonomické, environmentální, sociální a Corporate Governance výkonnosti podniku v odvětví zpracovatelského průmyslu v ČR

IV. Sociální oblast

1. Na stupnici <0, 10> ohodnoťte důležitost indikátorů, tj. jak moc přispívají faktory, které tyto indikátory vyjadřují, k úspěchu a výkonnosti Vašeho podniku. Čím indikátor považujete za důležitější, tím jej výše bodově ohodnoťte. Stejnou hodnotu můžete přiřadit více indikátorům. Pokud indikátor vůbec nesledujete, přiřad'te 0.

Indikátory	Body
Fluktuace	
Vztahy s okolím – stížnosti od okolní komunity	
Filantropie – hodnota darů, příspěvků na charitu atd.	
Míra diskriminace	
Mzdová diskriminace	
Dodržování lidských práv	
Porušování etického kodexu	
Výdaje na vzdělávání a trénink	
Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	
Stížnosti týkající se vztahů na pracovišti	
Celková úrazovost	
Úrazovost – smrtelné úrazy	
Nemoci z povolání	
Míra absence	
Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení	
Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	

Jiné indikátory sociální výkonnosti:

Indikátory	Body

Příloha 3: Dotazník: Měření ekonomické, environmentální, sociální a Corporate Governance výkonnosti podniku v odvětví zpracovatelského průmyslu v ČR

V. Oblast Corporate Governance¹

1. Na stupnici <0, 10> ohodnoťte důležitost indikátorů, tj. jak moc přispívají faktory, které tyto indikátory vyjadřují, k úspěchu a výkonnosti Vašeho podniku. Čím indikátor považujete za důležitější, tím jej výše bodově ohodnoťte. Stejnou hodnotu můžete přiřadit více indikátorům. Pokud indikátor vůbec nesledujete, přiřaďte 0.

Indikátory	Body
Procento dosažených strategických cílů	
Počet členů CG jež vykonávají funkci v dalších orgánech společnosti především v kontrolních	
Celková roční výše odměn a kompenzací členům CG	
Fluktuační představenstva	
Procento žen v CG	
Kvalifikační předpoklady členů CG – manažerské a ekonomické vzdělání	
Kvalifikační předpoklady členů CG – vzdělání v oboru podnikání	
Počet odsouzení za porušování zákonů nebo předpisů souvisejících s korupcí	
Pokuty udělené za protisoutěžní jednání	
Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	
Počet stížností obdrženy od stakeholders	
Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	

Jiné indikátory týkající se Corporate Governance:

Indikátory	Body

¹ Corporate Governance se rozumí správa a řízení podniku.

V. Vztah jednotlivých složek výkonnosti

1. Uved'te, jaké dobrovolné environmentální nástroje jsou zavedeny ve Vašem podniku:
Klikněte sem a zadejte text.

2. Pomocí pětibodové škály vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

2. a) „Zavedení dobrovolných environmentálních nástrojů v našem podniku nám uspořilo náklady.“

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. b) „Zavedením dobrovolných environmentálních nástrojů v našem podniku jsme získali zakázky, které byly před zavedením nedosažitelné.“

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. c) „Zavedením dobrovolných environmentálních nástrojů v našem podniku se zvýšila konkurenceschopnost našeho podniku.“

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. d) „Zavedením dobrovolných environmentálních nástrojů v našem podniku se zvýšily tržby podniku.“

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. e) „Zavedením dobrovolných environmentálních nástrojů v našem podniku došlo ke zlepšení pracovních podmínek.“

Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kvantifikujte, k jak velké průměrné úspoře ročních nákladů došlo vlivem zavedení dobrovolných environmentálních nástrojů:

- 0% 1%-10% 11%-25% 26%-50% 51%-75% více než 75%

Příloha 3: Dotazník: Měření ekonomické, environmentální, sociální a Corporate Governance výkonnosti podniku v odvětví zpracovatelského průmyslu v ČR

4. Kvantifikujte, k jak velkému průměrnému růstu ročních tržeb došlo vlivem zavedení dobrovolných environmentálních nástrojů:

0% 1%-10% 11%-25% 26%-50% 51%-75% 75%-100% >100%

5. Pomocí pětibodové škály vyjádřete nakolik je odpovědné a etické chování Vašeho podniku vůči zaměstnancům a okolní komunitě klíčovým prvkem v dosahování dlouhodobého úspěchu a výkonnosti Vašeho podniku.

Zcela zásadní a významné	Významné	Nevýznamné	Zcela bezvýznamné/nemá vliv	Nedovedu posoudit
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Uveďte, jaké sociální nástroje a aktivity jsou ve Vašem podniku uplatňovány:

7. Vyjádřete, jaké efekty přineslo zavedení a používání nástrojů ke zvyšování sociální výkonnosti Vašemu podniku:

Efekty	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nevím
Úspora nákladů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Získání nových zákazníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšení při jednání s úřady	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Získání zakázek, které byly před zavedením nedosažitelné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýšení konkurenceschopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýšení dlouhodobé perspektivy a úspěchu podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšení vztahů s obchodními partnery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýšení tržeb, zisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšení firemní kultury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšení pracovních podmínek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšení vztahů na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Získání a udržení kvalitních zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úspora na pokutách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšení vztahů s okolím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšení image v očích veřejnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jiné efekty plynoucí z používání nástrojů ke zvyšování sociální výkonnosti:

Příloha 3: Dotazník: Měření ekonomické, environmentální, sociální a Corporate Governance výkonnosti podniku v odvětví zpracovatelského průmyslu v ČR

8. Kvantifikujte, k jak velké průměrné úspoře ročních nákladů došlo vlivem zavedení a používání nástrojů ke zvyšování sociální výkonnosti:

0% 1%-10% 11%-25% 26%-50% 51%-75% > 75%

9. Kvantifikujte, k jak velkému průměrnému růstu ročních tržeb došlo vlivem zavedení a používání nástrojů ke zvyšování sociální výkonnosti:

0% 1%-10% 11%-25% 26%-50% 51%-75% 75%-100% >100%

10. Pomocí pětibodové škály vyjádřete, nakolik je efektivní správa a řízení klíčovým prvkem v dosahování dlouhodobého úspěchu a výkonnosti Vašeho podniku.

Zcela zásadní a významné	Významné	Nevýznamné	Zcela bezvýznamné/ nemá vliv	Nedovedu posoudit
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha 4: Faktorová analýza – environmentální výkonnost

Tabulka 4.1: Komunalita environmentálních KPIs

KPI	Počáteční	Po extrakci
Spotřeba materiálu a surovin	1,000	0,836
Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin	1,000	0,706
Spotřeba PHM	1,000	0,827
Produkce odpadů	1,000	0,747
Emise SO ₂ , NO _x a TZL do ovzduší	1,000	0,701
Monetární hodnota pokut a sankcí za porušování zákonů týkajících se životního prostředí	1,000	0,792
Environmentální náklady	1,000	0,891

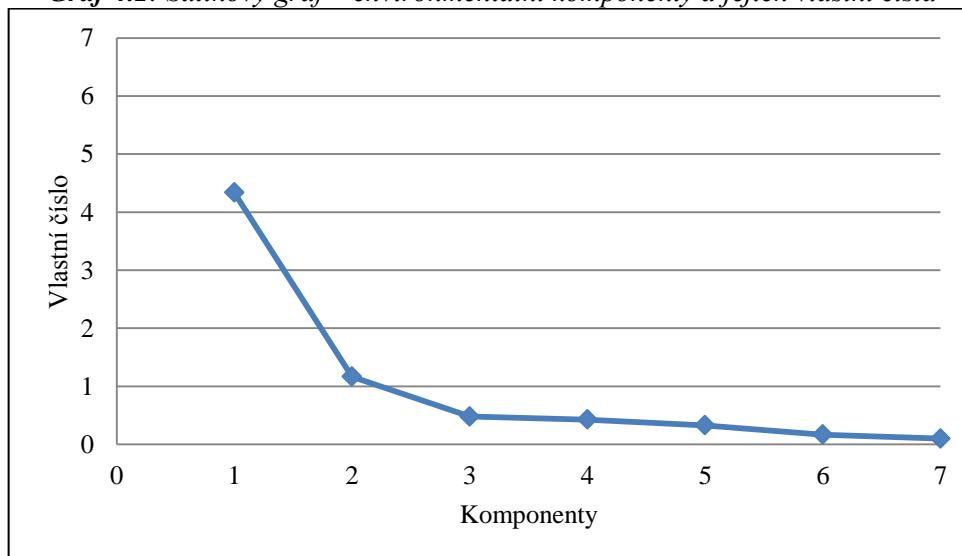
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.2: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – environmentální KPIs

Komponenta	Vlastní číslo	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %	Vlastní číslo po rotaci	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %
1	4,335	61,935	61,935	2,792	39,881	39,881
2	1,165	16,646	78,581	2,709	38,700	78,581
3	0,479	6,844	85,424			
4	0,426	6,087	91,511			
5	0,328	4,688	96,199			
6	0,168	2,396	98,595			
7	0,098	1,405	100,00			

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.1: Sutinový graf – environmentální komponenty a jejich vlastní čísla



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Faktorová analýza – sociální výkonnost

Tabulka 5.1: Komunalita sociálních KPIs

KPI	Počáteční	Po extrakci
Fluktuace	1,000	0,719
Filantropie – hodnota darů, příspěvků na charitu atd.	1,000	0,465
Mzdová diskriminace	1,000	0,770
Porušování etického kodexu	1,000	0,837
Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	1,000	0,669
Celková úrazovost	1,000	0,625
Nemoci z povolání	1,000	0,808
Míra absence	1,000	0,497
Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení	1,000	0,858
Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	1,000	0,744

Zdroj: vlastní zpracování

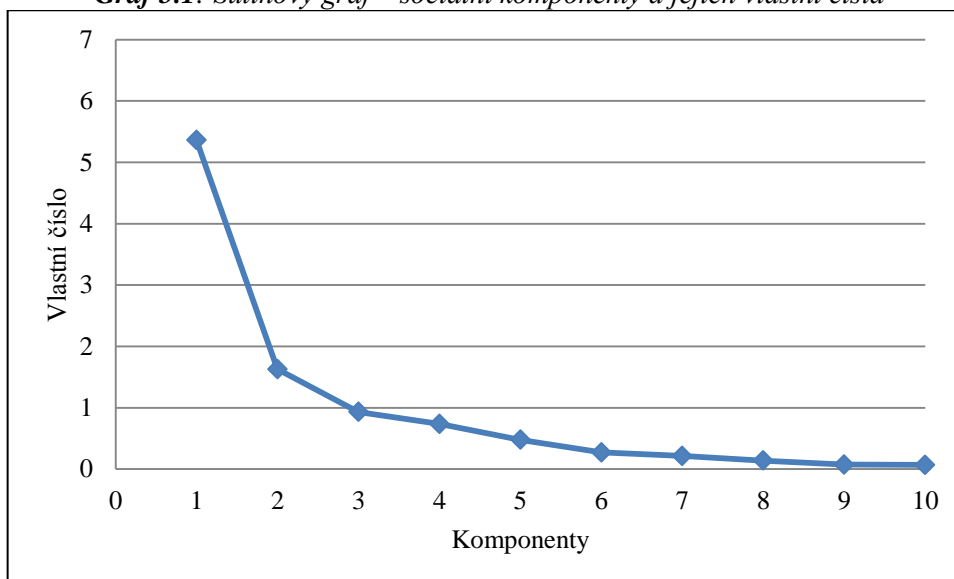
Tabulka 5.2: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – sociální KPIs

Komponenta	Vlastní číslo	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %	Vlastní číslo po rotaci	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %
1	5,364	53,638	53,638	3,683	36,825	36,825
2	1,628	16,277	69,915	3,309	33,089	69,915
3	0,931	10,310	80,225			
4	0,735	7,348	87,573			
5	0,478	4,775	92,349			
6	0,271	2,715	95,064			
7	0,214	2,139	97,203			
8	0,139	1,393	98,596			
9	0,073	0,731	99,327			
10	0,067	0,673	100,000			

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Faktorová analýza – sociální výkonnost

Graf 5.1: Sutinový graf – sociální komponenty a jejich vlastní čísla



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Faktorová analýza – ekonomická výkonnost*Tabulka 6.1: Komunalita ekonomických KPIs*

KPI	Počáteční	Po extrakci
Osobní náklady	1,000	0,870
Rentabilita investic	1,000	0,834
Rentabilita tržeb	1,000	0,808
Obrat	1,000	0,496
Cash Flow	1,000	0,785
Podíl na trhu	1,000	0,803
Rentabilita aktiv	1,000	0,806
Rentabilita vloženého kapitálu	1,000	0,504
Likvidita	1,000	0,502
Monetární hodnota pokut	1,000	0,770

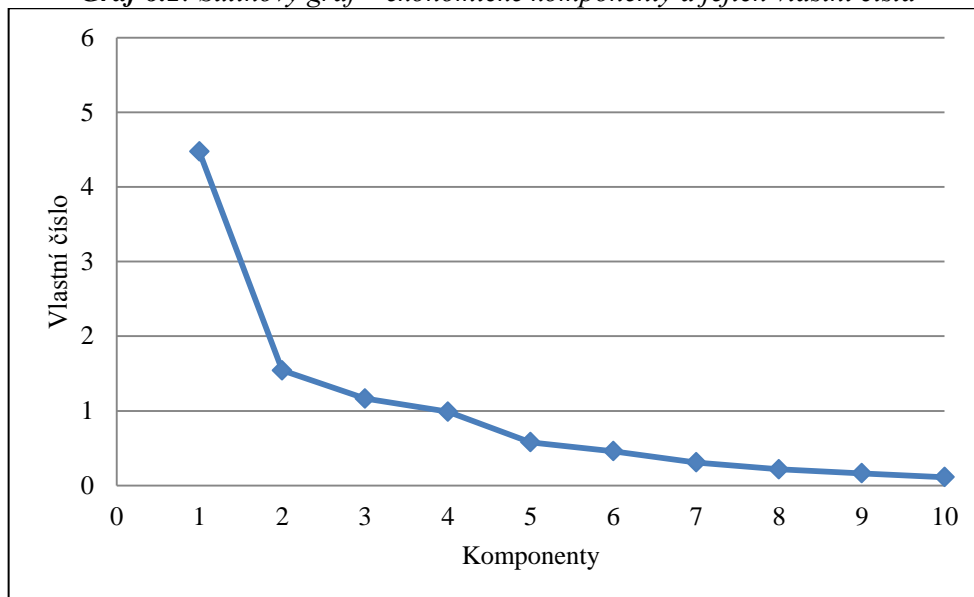
*Zdroj: vlastní zpracování**Tabulka 6.2: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – ekonomické KPIs*

Komponenta	Vlastní číslo	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %	Vlastní číslo po rotaci	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %
1	4,472	44,720	44,720	2,864	28,643	28,643
2	1,541	15,408	60,128	2,255	22,549	51,192
3	1,165	11,646	71,773	2,058	20,581	71,773
4	0,989	9,889	81,663			
5	0,578	5,779	87,442			
6	0,458	4,585	92,027			
7	0,308	3,078	95,104			
8	0,217	2,166	97,270			
9	0,163	1,625	98,896			
10	0,110	1,104	100,000			

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Faktorová analýza – ekonomická výkonnost

Graf 6.1: Sutinový graf – ekonomické komponenty a jejich vlastní čísla



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7: Faktorová analýza – výkonnost Corporate Governance

Tabulka 7.1: Komunalita CG KPIs

KPI	Počáteční	Po extrakci
Procento dosažených strategických cílů	1,000	0,839
Složení CG	1,000	0,702
Procento žen v CG	1,000	0,721
Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	1,000	0,839
Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	1,000	0,817
Počet stížností obdržných od stakeholders	1,000	0,627

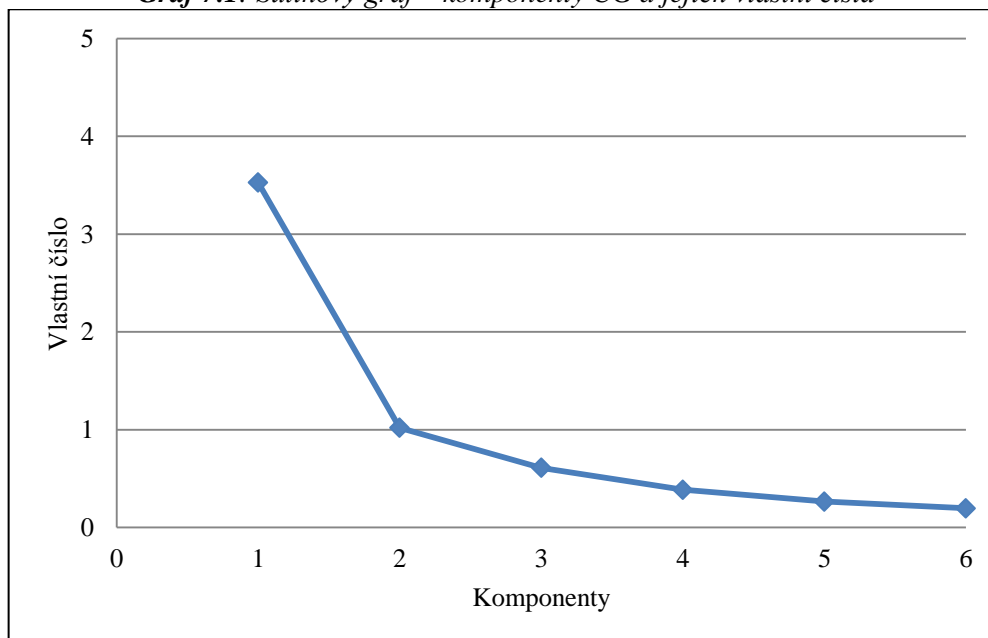
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7.2: Vlastní čísla a procenta vysvětleného rozptylu – CG KPIs

Komponenta	Vlastní číslo	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %	Vlastní číslo po rotaci	% vysvětleného rozptylu	Kumulované %
1	3,526	58,759	58,759	2,305	38,425	38,425
2	1,019	16,976	75,735	2,239	37,311	75,735
3	0,610	10,165	85,900			
4	0,386	6,437	92,337			
5	0,264	4,407	96,744			
6	0,195	3,256	100,000			

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7.1: Sutinový graf – komponenty CG a jejich vlastní čísla



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8: Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech – vstupní data

Tabulka 8.1: Hodnoty vybraných indikátorů podniku XY, s.r.o. v letech 2010-2012

Indikátor	Jednotka	hodnoty 2010	hodnoty 2011	hodnoty 2012
Celková roční spotřeba materiálů a surovin	t	5 350,0	6 380,0	5 850,0
Celková roční spotřeba recyklovaných materiálů a surovin	t	535,0	638,0	585,0
Celková roční spotřeba PHM	t	7,0	8,1	14,6
Celková roční produkce odpadů	t	1 765,0	2 992,0	2 583,0
Celková roční výše environmentálních nákladů	Kč	576 000,0	850 000,0	720 000,0
Roční fyzická produkce	t	4 980,0	6 090,0	5 150,0
Průměrná mzda žen	Kč	18 900,0	19 500,0	19 600,0
Průměrná mzda mužů	Kč	24 000,0	24 200,0	24 500,0
Průměrný roční počet zaměstnanců	počet	523,0	620,0	700,0
Počet zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	počet	523,0	620,0	700,0
Počet případů porušení etického kodexu	počet	0,0	0,0	0,0
Počet zaznamenaných nemocí z povolání	počet	0,0	0,0	0,0
Počet produktů (služeb), u nichž je v průběhu životního cyklu vyhodnocován jejich vliv na zdraví a bezpečí zákazníků	počet	7,0	7,0	7,0
Celkový počet produktů (služeb), které podnik vyrábí (nabízí)	počet	7,0	7,0	7,0
Výdaje na šetření a na aktivity spojené se zvýšením spokojenosti zákazníků	Kč	25 000,0	30 000,0	30 000,0
Cash Flow = čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	Kč	3 087 000,0	160 000,0	-3 158 000,0
Roční přidaná hodnota	Kč	302 889 000,0	412 918 000,0	509 522 000,0
EBIT	Kč	-4 422 000,0	58 851 000,0	84 832 000,0
Aktiva	Kč	834 739 000,0	920 835 000,0	1 096 655 000,0
Celkové roční příspěvky + hodnota věcných příspěvků politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	Kč	0,0	0,0	0,0
Celkový počet stížností obdržených od stakeholders (všemi komunikačními prostředky) za rok	počet	1,0	1,0	0,0
Počet žen v CG	počet	0,0	0,0	1,0
Celkový počet členů CG	počet	2,0	2,0	2,0
Celkový počet strategických cílů za dané období (rok)	počet	10,0	10,0	10,0
Počet dosažených strategických cílů za dané období (rok)	počet	8,0	7,0	7,0
Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů za rok	počet	0,0	0,0	0,0

Zdroj: hodnoty podniku XY, s.r.o

Příloha 9: Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech – vypočtené hodnoty

Tabulka 9.1: Hodnoty KPIs podniku XY, s.r.o. a benchmarků v letech 2010-2012

Název KPI	Hodnoty podniku (%)			Benchmark (%)		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<i>enviKPI₁</i> Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin	10,00	10,00	10,00	90,00	90,00	90,00
<i>enviKPI₂</i> Spotřeba PHM	0,14	0,13	0,28	0,00	0,00	0,00
<i>enviKPI₃</i> Produkce odpadů	35,44	49,13	50,16	0,00	0,00	0,00
<i>enviKPI₄</i> Environmentální náklady	0,19	0,21	0,14	0,00	0,00	0,00
<i>socKPI₁</i> Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>socKPI₂</i> Nemoci z povolání	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>socKPI₃</i> Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>socKPI₄</i> Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	0,01	0,01	0,01	1,00*	1,00*	1,00*
<i>socKPI₅</i> Mzdová diskriminace	126,98	124,10	125,00	100,00	100,00	100,00
<i>socKPI₆</i> Porušování etického kodexu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>ekoKPI₁</i> Cash Flow	1,02	0,04	-0,62	36,42**	33,80**	34,71**
<i>ekoKPI₂</i> Rentabilita aktiv	-0,53	6,39	7,74	17,24**	17,76**	21,00**
<i>cgKPI₁</i> Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>cgKPI₂</i> Počet stížností obdržených od stakeholders	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>cgKPI₃</i> Procento žen v CG	0,00	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<i>cgKPI₄</i> Procento dosažených strategických cílů	80,00	70,00	70,00	100,00	100,00	100,00
<i>cgKPI₅</i> Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

* benchmark stanoven na základě rozhodnutí managementu podniku

** benchmark stanoven na základě nejlepších dosažených hodnot ve skupině velkých podniků 27.1 CZ – NACE uveřejněných v účetních závěrkách

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9: Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech – vypočtené hodnoty

Tabulka 9.2: Hodnoty Agregovaného indikátoru celkové výkonnosti podniku XY, s.r.o. v roce 2012

AI Agregovaný indikátor celkové výkonnosti	9,47%
Benchmark celkové výkonnosti	23,98%
Mezera v celkové výkonnosti	-14,51%
Relativní celková výkonnost	39,49%
Relativní mezera v celkové výkonnosti	60,51%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9.3: Hodnoty Indikátoru environmentální výkonnosti podniku XY, s.r.o. v roce 2012

EnvI Indikátor environmentální výkonnosti	-12,25%
Benchmark environmentální výkonnosti	16,74%
Mezera v environmentální výkonnosti	-28,99%
Relativní environmentální výkonnost	-73,18%
Relativní mezera v environmentální výkonnosti	173,18%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9.4: Hodnoty Indikátoru sociální výkonnosti podniku XY, s.r.o. v roce 2012

SocI Indikátor sociální výkonnosti	16,31%
Benchmark sociální výkonnosti	20,40%
Mezera v sociální výkonnosti	-4,09%
Relativní sociální výkonnost	79,95%
Relativní mezera v sociální výkonnosti	20,05%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9.5: Hodnoty Indikátoru péče o zaměstnance a zákazníky podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Soc_faktor₁I Indikátor péče o zaměstnance a zákazníky	32,73%
Benchmark indikátoru péče o zaměstnance a zákazníky	33,00%
Mezera ve výkonnosti – péče o zaměstnance a zákazníky	-0,27%
Relativní výkonnost – péče o zaměstnance a zákazníky	99,18%
Relativní mezera ve výkonnosti – péče o zaměstnance a zákazníky	0,82%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9.6: Hodnoty Indikátoru etického chování podniku XY, s.r.o. v roce 2012

Soc_faktor₂I Indikátor etické chování podniku	-10,28%
Benchmark indikátoru etického chování podniku	0,00%
Mezera ve výkonnosti – etické chování podniku	-10,28%
Relativní výkonnost – etické chování podniku	–
Relativní mezera ve výkonnosti – etické chování podniku	–

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9: Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech – vypočtené hodnoty

Tabulka 9.7: Hodnoty Indikátoru ekonomické výkonnosti podniku XY, s.r.o. v roce 2012

EkoI Indikátor ekonomické výkonnosti	1,82%
Benchmark ekonomické výkonnosti	30,71%
Mezera v ekonomické výkonnosti	-28,89%
Relativní ekonomická výkonnost	5,93%
Relativní mezera v ekonomické výkonnosti	94,07%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9.8: Hodnoty Indikátoru výkonnosti Corporate Governance podniku XY, s.r.o. v roce 2012

CGI Indikátor výkonnosti CG	22,54%
Benchmark výkonnosti CG	32,20%
Mezera ve výkonnosti CG	-9,66%
Relativní výkonnost CG	70,00%
Relativní mezera ve výkonnosti CG	30,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9.9: Hodnoty Indikátoru vztahu Corporate Governance k zájmovým skupinám podniku XY, s.r.o. v roce 2012

CG_faktor₁ Indikátor vztahu CG k zájmovým skupinám	0,00%
Benchmark indikátoru vztahu CG k zájmovým skupinám	0,00%
Mezera ve výkonnosti – vztah CG k zájmovým skupinám	0,00%
Relativní výkonnost – vztah CG k zájmovým skupinám	–
Relativní mezera ve výkonnosti – vztah CG k zájmovým skupinám	–

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9.10: Hodnoty Indikátoru strategie & Compliance podniku XY, s.r.o. v roce 2012

CG_faktor₂ Indikátor strategie & Compliance	38,71%
Benchmark indikátoru strategie & Compliance	55,30%
Mezera ve výkonnosti – strategie & Compliance	-16,59%
Relativní výkonnost – strategie & Compliance	70,00%
Relativní mezera ve výkonnosti – strategie & Compliance	30,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9: Aplikace modelu měření celkové výkonnosti na reálných datech – vypočtené hodnoty

Tabulka 9.11: Velikost mezer ve výkonnosti KPIs podniku XY, s.r.o. v roce 2012

<i>enviKPI₁</i> Spotřeba recyklovaných materiálů a surovin	-80,00%
<i>enviKPI₂</i> Spotřeba PHM	-0,28%
<i>enviKPI₃</i> Produkce odpadů	-50,16%
<i>enviKPI₄</i> Podíl environmentálních nákladů na roční přidané hodnotě	-0,14%
<i>socKPI₁</i> Procento zaměstnanců, na které se vztahuje kolektivní smlouva	0,00%
<i>socKPI₂</i> Nemoci z povolání	0,00%
<i>socKPI₃</i> Procentuální podíl produktů a služeb, u kterých jsou v průběhu životního cyklu vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků za účelem zlepšení	0,00%
<i>socKPI₄</i> Výdaje na zjištění a zajištění spokojenosti zákazníků	-0,99%
<i>socKPI₅</i> Mzdová diskriminace	-25,00%
<i>socKPI₆</i> Porušování etického kodexu	0,00%
<i>ekoKPI₁</i> Cash Flow	-35,33%
<i>ekoKPI₂</i> Rentabilita aktiv	-13,26%
<i>cgKPI₁</i> Příspěvky politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	0,00%
<i>cgKPI₂</i> Počet stížností obdrženy od stakeholders	0,00%
<i>cgKPI₃</i> Procento žen v CG	0,00%
<i>cgKPI₄</i> Procento dosažených strategických cílů	-30,00%
<i>cgKPI₅</i> Celkový počet sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Curriculum Vitae – Marie Pavláková Dočekalová

Osobní údaje

Jméno: Marie Pavláková Dočekalová

Email: docekalova@fbm.vutbr.cz

Vzdělání, odborná příprava a školení

- 2010 - nyní: Doktorský studijní obor Řízení a ekonomika podniku
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
Disertační práce na téma: Měření environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance výkonnosti podniku
- 2008 - 2010: Magisterský studijní obor Podnikové finance a obchod
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
Diplomová práce na téma: Ocenění podniku
- 2005 - 2008: Bakalářský studijní obor Daňové poradenství
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
Bakalářská práce na téma: Využití systému environmentálního managementu v konkrétním podniku
- 2011: Doplňující pedagogické studium pro pedagogy VUT v Brně
2010: Kurz základů vědecké práce v Akademii věd ČR

Pedagogická činnost

- Ekonomika podniku 1 – cvičení, bakalářský obor: Ekonomika a procesní management
Ekonomika životního prostředí – cvičení, bakalářský obor: Ekonomika a procesní management
Environmentální management – cvičení, magisterský obor: Řízení a ekonomika podniku
Rozpočetnictví a kalkulace – cvičení, bakalářský obor: Ekonomika a procesní management

Výzkumná činnost

Projekty:

14-23079S Měření podnikové udržitelnosti ve vybraných odvětvích

Poskytovatel: Grantová agentura České republiky

Období řešení projektu: 1. 1. 2014 – 31. 12. 2016

Pozice: člen řešitelského týmu

GAP403/11/2085 Konstrukce metod pro vícefaktorové měření komplexní podnikové výkonnosti ve vybraném odvětví

Poskytovatel: Grantová agentura České republiky

Období řešení projektu: 1. 1. 2011 – 31. 12. 2013

Pozice: člen řešitelského týmu

FP-S-12-1 Efektivní ekonomické řízení podniku s ohledem na vývoj globálních trhů

Poskytovatel: Vysoké učení technické v Brně - Vnitřní projekty VUT

Období řešení projektu: 1. 1. 2012 – 31. 12. 2012

Pozice: spoluřešitel

FP-S-11.1.2011 Rozvoj poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení podniku

Poskytovatel: Vysoké učení technické v Brně - Vnitřní projekty VUT

Období řešení projektu: 1. 1. 2011 – 31. 12. 2011

Pozice: spoluřešitel

CZ.1.07./2.200/15.0433 Inovace vybraných předmětů v oblasti přípravy, řízení a realizace rozvojových, vzdělávacích a výzkumných projektů

Poskytovatel: Evropská unie – OP VK

Období řešení projektu: 16. 9. 2010 – 28. 2. 2013

Pozice: odborný pracovník

CZ.1.07./2.200/07-0358 Inovace předmětů zaměřených na finanční řízení podniku s důrazem na aplikaci praktických postupů, poznatků a nástrojů

Poskytovatel: Evropská unie – OP VK

Období řešení projektu: 1. 9. 2009 – 31. 8. 2012

Pozice: výkonný pracovník

B/CZ0046/40037 Corporate Key Performance indicators for ESG and Promotion

Poskytovatel: Fond pro podporu výzkumu

Období řešení projektu: 6. 3. 2011 – 26. 3. 2011

Pozice: člen řešitelského týmu

Příloha 10: Curriculum vitae

Publikace:

viz. Příloha: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

Akademické stáže v zahraničí

11/10/2012 – 21/10/2012: Leeds Metropolitan University, Leeds, UK. Studijní stáž.

09/09/2011 – 19/09/2011: Leeds Metropolitan University, Leeds, UK. Studijní stáž.

16/03/2011 – 26/03/2011: Telemark University College, Bø, Norsko. Výzkumná stáž.

Univerzitní aktivity

2013: Člen skupiny pro analýzu procesů na FP VUT v Brně

2011: Člen organizačního výboru konference 16th International Scientific Conference Economics and Management-2011 (ICEM-2011)

2008 - nyní: Disciplinární komise FP VUT v Brně

2007 - 2011: Akademický senát FP VUT v Brně

Ocenění vědeckou komunitou

2010 - Cena rektora VUT v Brně

2010 - Cena děkanky FP VUT v Brně

Jazyky:

Anglický jazyk – C2

Německý jazyk – A2

Příloha 11: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

Kapitola v odborné knize

1. KOCMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J.; ŠIMBEROVÁ, I.; CHVÁTALOVÁ, Z.; HŘEBÍČEK, J.; TRENZ, O.; KUBÁLEK, T.; HODINKA, M.; POPELKA, O. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno, Littera. 2013. 249 p. ISBN 978-80-85763-77-5.

Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, které je obsaženo v databázi SCOPUS společnosti Elsevier

1. PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, M.; KOCMANOVÁ, A.; KOLEŇÁK, J. Determination of economic indicators in the context of corporate sustainability performance. *Business: Theory and Practice*. ISSN 1648-0627. V tisku
2. DOČEKALOVÁ, M. Construction of corporate social performance indicators for Czech manufacturing industry. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2013. LXI(2). p. 309 - 316. ISSN 1211-8516.
3. DOČEKALOVÁ, M.; BOČKOVÁ, N. The use of Data Envelopment Analysis to assess the R&D effectiveness of the Czech manufacturing industry. *Business: Theory and Practice*. 2013. 14(4). p. 308 - 314. ISSN 1648-0627.
4. KOCMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M. Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2012. LX(4). p. 195 - 204. ISSN 1211-8516.
5. KOCMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M. CORPORATE SUSTAINABILITY: ENVIRONMENTAL, SOCIAL, ECONOMIC AND CORPORATE PERFORMANCE. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2011. 2011(7). p. 203 - 209. ISSN 1211-8516.

Recenzovaný odborný článek v odborném periodiku, které je zařazeno v Seznamu neimpaktovaných recenzovaných periodik vydávaných v České republice

1. DOČEKALOVÁ, M. Stanovení indikátorů pro měření výkonnosti Corporate Governance v podmínkách České republiky. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*. 2013. 16(1). p. 15 - 23. ISSN 1212-3285.
2. DOČEKALOVÁ, M.; KOLEŇÁK, J. Návrh indikátorů pro měření environmentální výkonnosti podniku. *Scientia&Societas*. 2013. IX(2). p. 176 - 187. ISSN 1801-7118.

Příloha 11: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

3. BOČKOVÁ, N.; DOČEKALOVÁ, M. Využití zdrojů financování VaV v části elektrotechnického průmyslu. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*. 2013. 7(17). p. 17 - 23. ISSN 1802-8527.
4. DOČEKALOVÁ, M.; KOČMANOVÁ, A. Global environmental, social and economic crises: Voluntary corporate activities as a possible solution. *Ekonomická revue*. 2012. 15(4). p. 217 - 225. ISSN 1212-3951.
5. DOČEKALOVÁ, M. Corporate Sustainability Reporting in Czech Companies- Case Studies. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*. 2012. VI(11). p. 9 - 16. ISSN 1802-8527.

Článek ve sborníku, který je evidován v databázi SCOPUS a v databázi Web of Science společnosti Thomson Reuters

1. KOČMANOVÁ, A.; PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, M.; NĚMEČEK, P. Sustainable Corporate Performance Index for Manufacturing Industry. In *The World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*. 2014. Orlando, USA. V tisku
2. KOČMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M.; LUŇÁČEK, J. PROMETHEE-GAIA Method as a Support of the Decision-Making Process in Evaluating Technical Facilities. *Environmental Software Systems*. 2013. 10(1). p. 44 - 52. ISSN 1868-4238.
3. KOČMANOVÁ, A.; NĚMEČEK, P.; DOČEKALOVÁ, M. ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR SUSTAINABLE REPORTING. In *The 7th International Scientific Conference*. 1. Vilnius, Lithuania, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania. 2012. p. 655 - 662. ISBN 978-609-457-116-9.
4. KOČMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J. Corporate Governance and Voluntary Reporting in the Czech Republic Business Companies. In *Creating Global Competitive Economies*. 1. Milan, Italy, International Business Information Management Association (IBIMA). 2011. p. 1557 - 1570. ISBN 978-0-9821489-6-9.
5. DOČEKALOVÁ, M.; HORNUNGOVÁ, J.; KOČMANOVÁ, A. Reporting Complex Corporate Performance. In *Creating Global Competitive Economies. A 360-degree Approach*. Milano, Italy, International Business Information Management Association. 2011. p. 1671 - 1675. ISBN 978-0-9821489-6-9.
6. KOČMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M. ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND ECONOMIC PERFORMANCE AND SUSTAINABILITY IN SMEs. In *Liberec Economic Forum 2011*. 1. Technical University of Liberec, Czech

Příloha 11: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

- Republic, Technical University of Liberec, Czech Republic. 2011. p. 242 - 251. ISBN 978-80-7372-755-0.
7. KOCMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M.; NĚMEČEK, P.; ŠIMBEROVÁ, I. Sustainability: Environmental, Social and Corporate Governance Performance in Czech SMEs. In *The 15th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics*. 2011. IFSR , Orlando, USA, WMSCI 2011, Orlando, USA. 2011. p. 94 - 99. ISBN 978-1-936338-42-9.
 8. CHVÁTALOVÁ, Z.; KOCMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M. Corporate Sustainability Reporting and Measuring Corporate Performance. *Environmental Software Systems*. 2011. 9(1). p. 245 - 253. ISSN 1868-4238.

Ostatní odborné publikace

1. KOCMANOVÁ, A.; HORNUNGOVÁ, J.; DOČEKALOVÁ, M. 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. 2. p. 170 - 178. ISSN 2309-0685.
2. DOČEKALOVÁ, M.; KUBÍČKOVÁ, A.; BOČKOVÁ, N. Approaches of International Organizations to Corporate Governance Performance Measurement. In *INTERNATIONAL ON-LINE VIDEO CONFERENCE - CONTEMPORARY PROBLEMS OF ECONOMICS, BUSINESS AND MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE*. Iževsk, Rusko, Iževsk Izdatel'stvo IžGTU. 2013. p. 185 - 189. ISBN 978-5-7526-0597-0.
3. KOCMANOVÁ, A.; HORNUNGOVÁ, J.; DOČEKALOVÁ, M. Sustainable Corporate Performance: Interaction between Environmental, Social, Corporate Governance and Economic Indicators. In *Proceedings of the 2013 International Conference on Systems, Control and Informatics (SCI 2013)*. 2013. p. 136 - 144. ISBN 978-1-61804-214-9.
4. BOČKOVÁ, N.; DOČEKALOVÁ, M. Effectiveness of Corporate R&D Expenditure and Human Resources in Czech Industry. In *Finance and the Performance of firms in science, education, and practice*. Zlin, Tomas Bata University in Zlin. 2013. p. 126 - 135. ISBN 978-80-7454-246-6.
5. DOČEKALOVÁ, M.; KOCMANOVÁ, A. Evaluation of Sustainability Reporting of Czech Companies. In *2nd REDETE 2012 Conference. International Scientific Conference. Economic Development And Entrepreneurship In Transition Economies: A Search For New Paradigms*. Banja Luka, Faculty of Economics, University of Banja Luka. 2012. p. 813 - 821. ISBN 978-99938-46-54-3.

Příloha 11: Strukturovaný přehled vlastní publikační činnosti

6. KOCMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M. A FUZZY-LOGIC-BASED APPROACH TO QUALITATIVE MODELLING OF ESG ASPECTS OF CORPORATE PERFORMANCE. In *INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE: INFLUENCE OF THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES ON BUSINESS AND SOCIETAL CHANGE*. Vilnius, Litva, association "Naujosios Kartos Mokslo ir Verslo Klasteris". 2011. p. 208 - 216. ISBN 978-609-95358-0-7.
7. DOČEKALOVÁ, M.; STRAKOVÁ, J. Využití dobrovolných environmentálních nástrojů v českých malých a středních podnicích. In *Mezinárodní workshop doktorandských prací*. Brno, Česká republika, Fakulta podnikatelská, VUT v Brně. 2011. p. 1 - 6. ISBN 978-80-214-4348-8.
8. KOCMANOVÁ, A.; CHVÁTALOVÁ, Z.; DOČEKALOVÁ, M.; STRAKOVÁ, J. CRITICAL REFLECTIONS ON A RECENT DEVELOPMENT OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE ASPECTS OF COMPANY PERFORMANCE. In *Sovremennye problemy ekonomiki, biznesa i menedžmenta: Teorija i praktika. Materialy Meždunarodnoj onlajn-videokonferencii*. Iževsk, Rusko, Iževsk Izdatel'stvo IžGTU. 2011. p. 58 - 62. ISBN 978-5-7526-0520-8.
9. STRAKOVÁ, J.; DOČEKALOVÁ, M. Zhodnocení úrovně udržitelného rozvoje v zemích Visegrádské čtyřky. In *Sborník příspěvků IV. mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. Opava. 2011. p. 606 - 615. ISBN 978-80-7248-711-0.
10. DOČEKALOVÁ, M.; STRAKOVÁ, J. THE INFLUENCE OF ECO-LABELLING ON CONSUMER BEHAVIOUR IN THE CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA. *Economics and management-2007*. 2011. 2011(16). p. 1248 - 1251. ISSN 1822-6515.
11. STRAKOVÁ, J.; DOČEKALOVÁ, M. *VLIV NÁBOŽENSTVÍ NA UDRŽITELNÉ PODNIKÁNÍ*. Sborník příspěvků z XI. mezinárodní konference IMEA 2011. Liberec, Technická univerzita v Liberci. 2011. p. 202 - 207. ISBN 978-80-7372-720-8.
12. KOCMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M.; HŘEBÍČEK, J. CORPORATE GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY. In *Economics and Management - 2011*. 2011. Fakulta podnikatelská, Brno, VUT FP v Brně. 2011. p. 56 - 64. ISBN 978-80-214-4279-5.
13. DOČEKALOVÁ, M.; STRAKOVÁ, J. Vliv vybraných ukazatelů na udržitelný rozvoj ČR. In *International Workshop for Ph.D. Students*. Brno, Fakulta podnikatelská. 2010. (6 p.). ISBN 978-80-214-4194-1.