

# VÝKONNOST PODNIKU V PODMÍNKÁCH UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Marcela Kožená

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu

**Abstract:** *The concept of sustainable development includes the economic, environmental and social dimension. Its application to the corporate sector burdens the economic entities with the using of environmental technologies and saving non-renewable resources. The greening of business processes may, under certain conditions, increase the efficiency of the company and strengthen its market position. The paper is specialized on the using of Balanced Scorecard to evaluation of the efficiency of the company in conditions of sustainable development.*

**Keywords:** *sustainable development, efficiency of enterprise, Balanced Scorecard, perspectives.*

## 1. Úvod

Znečištění životního prostředí je v současné době celosvětovým problémem, který nelze řešit izolovaně, v rámci jednotlivých zemí, ale pouze v globálním kontextu. Lidstvo nemůže přestat vyvíjet ekonomické aktivity, a proto nemůže přestat spotřebovávat přírodní zdroje. Může je využívat efektivněji, nahrazovat neobnovitelné zdroje obnovitelnými, šetrněji nakládat se surovinami, které tvoří vstupy do výrobních procesů. Tyto a další celosvětové aspekty mají samozřejmě velký dopad na podnikovou sféru. Podniky se v této souvislosti dostávají do nelehké situace. Na jedné straně je na nich požadováno, aby vyráběly stále více produkce s vyšší produktivitou a intenzitou, aby byly konkurenceschopné, na straně druhé jsou (a právem) označovány za největší znečišťovatele životního prostředí. [7]

Nicméně podniky, pokud chtějí být dlouhodobě úspěšné, se musí s těmito skutečnostmi vyrovnat a snažit se je naopak využít k posílení své pozice na trhu. Již dnes je patrné, že podniky, které aktivně implementují ochranu životního prostředí dobrovolně, v předstihu před zákonnými opatřeními ze strany státu, realizují některé výhody; např. jsou ve srovnání s pasivními podniky úspěšnější na trhu, mají lepší vztahy s veřejností, s bankami a pojišťovnami, mají větší důvěru zaměstnanců i spotřebitelů, posilují růst ekonomické efektivity firmy, apod. [1]

## 2. Výkonnost podniku a její hodnocení metodou Balanced Scorecard

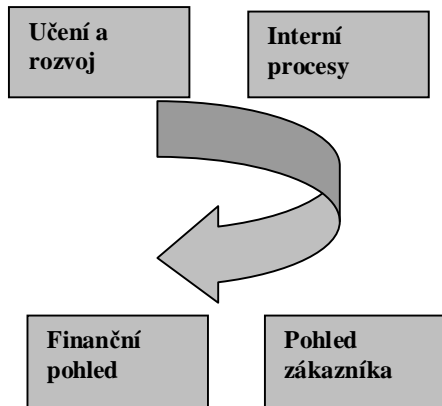
Podniky se v současné době musí vyrovnávat s mnoha nástrahami konkurenčního prostředí, které se neustále mění a vyostřuje se. Poslední desetiletí minulého století a počátek století nového je označován jako „informační věk“. V tomto období dochází k výrazné změně; tradiční „pouze“ účetní model hodnocení výkonnosti podniku se jeví jako poněkud překonaný, zvyšuje se význam tzv. nehmotných aktiv, který se odráží zejména v těchto oblastech: [4]

- vztahy se zákazníky, kdy je zachována loajalita k zákazníkům současným a zároveň je možnost efektivně obsluhovat nové zákazníky a trhy,
- inovace výrobků a služeb, požadované cílovými segmenty zákazníků, produkce kvalitní zákaznický orientovaných výrobků a služeb za nízké ceny a s krátkou dobou realizace,

- mobilizace schopností a motivace zaměstnanců z důvodu neustálého zlepšování procesů, jakosti a doby odezvy,
- implementace informační technologie, databází a systémů.

Výkonnost podniku lze hodnotit různými metodami, např. metodou marketingového auditu, benchmarkingu, pomocí ukazatelů finanční analýzy apod. Metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC) vykazuje oproti uvedeným metodám některá pozitiva, jako např. zachovává tradiční finanční měřítko jako informační zdroj o minulých finančních transakcích, měří schopnost podniků „mobilizovat“ a zužítkovat tzv. neviditelná aktiva, umožňuje provázat dlouhodobé strategické cíle s každodenním taktickým řízením, apod. Přínosem metody BSC je rovněž komplexní pohled na výkonnost podniku, propojeny jsou sledované ukazatele se strategií podniku a rovněž čtyři stěžejní oblasti, ve kterých je sledován podnikový výkon.

Na tyto a některé další trendy poslední doby reagovali renomovaní profesori Harvardské univerzity Robert S. Kaplan a David P. Norton vytvořením systému vyvážených ukazatelů, které spojují navzájem čtyři oblasti: zákaznickou, zaměstnaneckou, finanční a oblast učení se a růstu, jak je vidět na následujícím obrázku.



Obr. 5: Čtyři oblasti BSC

Zdroj: [5, s. 3]

Metoda BSC je moderní metoda pro zvyšování výkonnosti organizací je řízení podle výkonových cílů (Balanced Scorecard).<sup>1</sup> Metoda BSC klade při měření výkonnosti důraz na nefinanční výkonnostní ukazatele a upozorňuje na jejich informační potenciál pro rozhodování (např. popis vztahů se zákazníky, kvalita vnitřních procesů a investování do budoucnosti). Pro strategické řízení nabízí metoda BSC ucelenou metodiku řízení firmy. Prostřednictvím tohoto systému měření a řízení výkonnosti nejlepší firmy dosahují soustředění svých omezených zdrojů na prioritní podnikatelské cíle. Vrcholové podnikové cíle jsou postupně rozpracovány do taktických a operativních ukazatelů na nižších úrovních a měřeny. Tak lze rychle a cíleně prosazovat změny strategické orientace do všech úrovní organizace.

<sup>1</sup> Český překlad termínu Balanced Scorecard je 1. Nastavení a vyvážení ukazatelů BSC (ZCE), 2. Koncept vyvážených ukazatelů (SAS Institute), 3. Metoda vyvážených ukazatelů (SAP), 4. Vyrovnaná výkonnost (Lawson Software).

### 3. Aplikace metody BSC v podmínkách udržitelného rozvoje

#### Finanční perspektiva

Finanční oblast BSC je základním výstupním kritériem uvedené metody. Jejím podstatným znakem je měřitelnost jednotlivých klíčových faktorů v peněžních jednotkách, což vytváří možnost komparace uvedených měřítek hodnocení jednotlivých podniků.

Ve finanční oblasti, která je pro sledování aplikace udržitelného rozvoje klíčová, je nezbytné přesně sledovat a kvantifikovat environmentální náklady a výnosy tak, aby bylo možno zjistit finanční dopad opatření na ochranu životního prostředí na hospodaření podniku. Významným zdrojem informací pro tuto oblast jsou údaje environmentálního finančního a manažerského účetnictví. [2] Identifikace environmentálních nákladů a výnosů není jednoduchou a jednoznačnou záležitostí. Náklady vynaložené pro dosažení souladu s environmentálními zákony lze jednoznačně považovat za náklady environmentální. Rovněž náklady na environmentální dopravu, náklady související s nákupem a provozem zařízení a přístrojů na kontrolu znečištění, pokuty za nedodržení environmentálních zákonů jsou nepochybně environmentální náklady. V mnoha případech je však rozhodování o tom, co je a co není environmentálním nákladem, komplikovanější (např. zda lze považovat náklady na provoz čistší výrobní technologie za environmentální apod.) To, jak jsou environmentální náklady definovány, je v současné době v kompetenci podniku.

#### Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je považována v rámci metody BSC za stěžejní část systému, protože od ochoty zákazníka zaplatit podniku vytvořenou přidanou hodnotu se odvíjí předpoklad dlouhodobé firemní úspěšnosti.

Ve strategické oblasti Zákazníci a trhy je třeba s ohledem na výkonnost podniku s environmentálně orientovaným chováním zaměřit pozornost na udržení stávajících a získání nových zákazníků se zájmem o environmentálně příznivé produkty. S tím souvisí i volba dodavatelů surovin, materiálů, polotovarů i hotových výrobků, na jejichž environmentálních vlastnostech závisí i vlastnosti výsledného produktu.

Zájem zákazníků o environmentálně šetrné produkty lze měřit pomocí absolutních i poměrových ukazatelů zaměřených na oblast tržeb a objem zákazníků upřednostňujících environmentálně příznivé výrobky. Rovněž je vhodné sledovat objem environmentálních dodávek pro výrobní proces. V této souvislosti má nemalý význam eco-labeling. V České republice existuje ocenění ekologicky šetrný výrobek, které vydává Agentura pro ekologicky šetrné výrobky. Stručný postup uvádí tzv. Národní program „ekologicky šetrný výrobek“ – výrobce (dovozce) se zúčastní výběrového řízení, které probíhá na základě předem stanovených základních a specifických požadavků pro vybranou kategorii výrobků. Pro tyto výrobky jsou stanoveny přísnější požadavky, než uvádějí právní předpisy a technické normy, přičemž jsou brány v úvahu všechny fáze životního cyklu výrobku. Splnění tak přísných požadavků je dobrovolnou aktivitou výrobců, resp. dovozců, kteří propůjčením označení „ekologicky šetrný výrobek“ získávají lepší možnosti prosazování svých výrobků na domácím a zahraničním trhu.

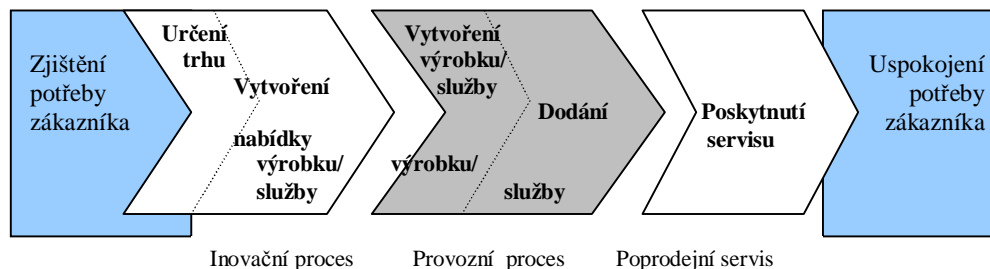
#### Perspektiva Interních podnikových procesů

V této oblasti jde zejména o vytypování procesů, které jsou nejdůležitější z hlediska dosažení cílů zákazníků a akcionářů s ohledem na aplikaci strategie udržitelného rozvoje. Manažeři podniků by měli oddělit procesy produktivní od neproduktivních tak, aby byla dosažena potřebná efektivita podnikových procesů. Smyslem optimalizace je zajištění dlouhodobého rychlého, kvalitního a flexibilního fungování podniku při minimalizaci

vynaložených nákladů. [9] V této souvislosti je třeba zmínit pojem hodnotový řetězec podniku, který (ve své základní podobě) zahrnuje tři základní procesy:

- § inovační proces, kdy podnik zjišťuje nové nebo skryté potřeby zákazníků, a podle toho přetváří, resp. přizpůsobuje výrobek,
- § provozní proces, kdy jde zejména o bezporuchový provoz podniku a také o snižování výrobních nákladů,
- § poprodejní servis, který má za cíl poskytnout zákazníkovi další dodatečné informace o produktu a nabídnout další dodatečné služby (např. rychlý servis, poskytnutí detailní dokumentace, apod.)

Obecný model hodnotového řetězce na následujícím obrázku.



Obr. 6: Perspektiva interních podnikových procesů –obecný model hodnotového řetězce  
Zdroj: [3, s. 89]

#### Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva Učení se růstu je výrazně orientovaná dovnitř podniku, cíle stanovené v této oblasti vytvářejí předpoklady, aby podnik byl úspěšný v ostatních třech oblastech. Jsou proto označovány jako hybné síly pro dosažení úspěchů v předchozích oblastech. Zatímco v oblasti Interních procesů se jedná spíše o investice do výzkumu, vývoje, nákupu nových technologií, licencí, dále o dosažení zefektivnění podnikových procesů, perspektiva Učení se růst se opírá především o zaměstnance, systémy řízení a informační toky napříč podnikem. V této souvislosti lze zmínit tři základní oblasti této perspektivy: [3]

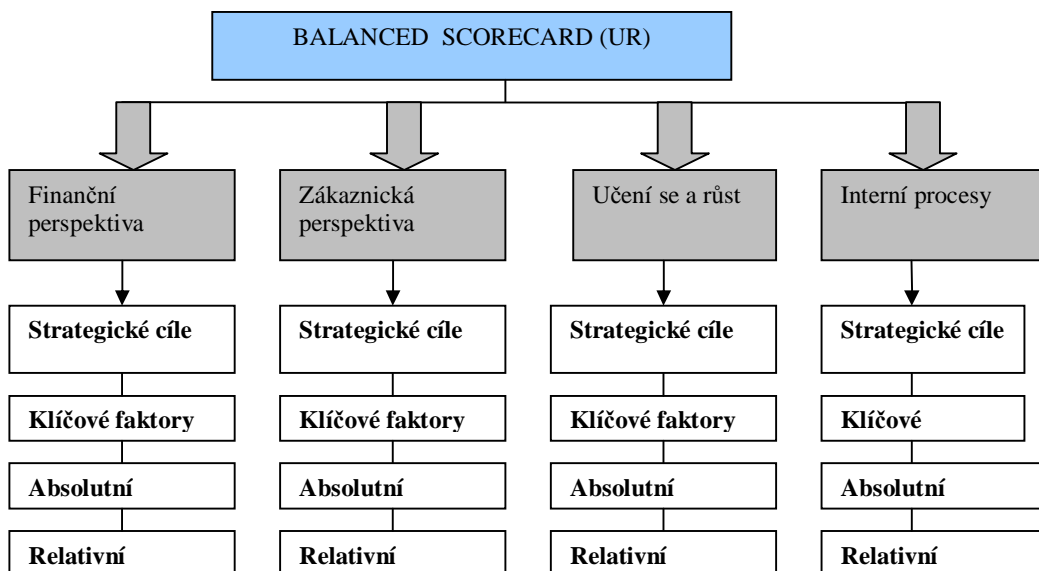
- § schopnosti zaměstnanců, jejichž postavení se v posledních dekádách prudce změnilo, rutinní činnosti jsou většinou vykonávány automaty, probíhá rekvalifikace zaměstnanců na nová pracovní zařazení,
- § schopnosti informačního systému, který umožňuje přesné a včasné informace o vztahu každého zákazníka k podniku, motivace, delegování pravomocí a angažovanost, v této oblasti je třeba zveřejňovat úspěšné podněty od zaměstnanců a také je odměňovat, zveřejňovat výhody a zlepšení, ke kterým došlo na základě podnětů od zaměstnanců, apod.

Také čtvrtá strategická oblast metodiky BSC Učení se a růst může být aplikována na hodnocení výkonnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje. Tato oblast je obecně považována za stěžejní v konkurenční schopnosti podniku, protože je zaměřena na lidský faktor a jeho úlohu v podnikových činnostech. Vzdělaná a vysoce kvalifikovaná pracovní síla hlavním předpokladem úspěšnosti každého podniku. Rovněž vytvoření odpovídající podnikové kultury, příznivého pracovního prostředí a zejména stimulace pracovníků, má významný vliv na aktivní zapojení všech zaměstnanců podniku do procesu ochrany životního prostředí. K tomu přispívá také velkou měrou informovanost pracovníků o podnikové environmentální politice a o možnostech její realizace na všech stupních řízení podniku.

Návrh metodického postupu pro hodnocení výkonnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje (UR)

Návrh postupu pro využití metody BSC pro hodnocení výkonnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje obsahuje tyto kroky:

1. Stanovení strategických cílů, klíčových faktorů a absolutních a relativních měřítek (viz obr. 3)
2. Komparace podniků dle relativních měřítek ve čtyřech strategických oblastech využitím metod multikriteriálního hodnocení, které umožňují porovnávat podniky na základě ukazatelů, popisujících jejich činnost. [10]
3. Vytvoření matice objektů a jejich ukazatelů následujícím způsobem:
  - § provedení výběru podniků,
  - § výběr ukazatelů pro porovnávání podniků,
  - § stanovení vah ukazatelů podle jejich důležitosti,
  - § určení charakteru ukazatelů.
4. Využití metody normované proměnné k hodnocení postavení podniku na trhu transformací původních hodnot ukazatelů na tvar normované proměnné a vytvoření tzv. integrálního ukazatele, který byl určen jako vážený součet pořadí.
5. Zhodnocení výkonnosti podniku v jednotlivých perspektivách.
6. Návrh opatření k nápravě zjištěných nedostatků, jejich promítnutí do jednotlivých perspektiv.



Obr. 7: Čtyři perspektivy BSC-stanovení strategických cílů, klíčových faktorů a měřítek hodnocení

Zdroj: [6]

#### 4. Závěr

Podnikovou výkonnost lze v současné době měřit různými metodami; mezi „klasické metody“ patří metody založené na hodnocení finanční výkonnosti podniku. Metodám založeným na bázi finanční analýzy byla v minulosti vytýkána jistá strnulost, zaměření do

minulosti, hodnocení úspěšnosti podniků podle minulých výsledků hospodaření, bez možnosti predikovat budoucí vývoj. Tento nedostatek byl již některými autory alespoň částečně odstraněn.<sup>2</sup> Přes tyto pozitivní rysy moderních finančních ukazatelů se v posledních letech stále více upřednostňuje hodnocení podniku sice s využitím finančních výsledků, ale zároveň jsou tyto výsledky doplňovány ukazateli, které měří nefinanční potenciál podniku, který má (jak se v posledních letech ukazuje) na úspěšnost podniku nemalý vliv. [8] Tyto některé další důvody vedly k volbě metody Balanced Scorecard pro hodnocení výkonnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje. Pro strategické řízení nabízí metoda BSC ucelenou metodiku řízení firmy. Prostřednictvím tohoto systému měření a řízení výkonnosti nejlepší firmy dosahují soustředění svých omezených zdrojů na prioritní podnikatelské cíle. Vrcholové podnikové cíle jsou postupně rozpracovány do taktických a operativních ukazatelů na nižších úrovních a měřeny. Tak lze rychle a cíleně prosazovat změny strategické orientace do všech úrovní organizace.

### **Použitá literatura:**

- [1] BLEISCHWITZ, R; HENNICKE, P. *Eco-efficiency, Regulation and Sustainable Business*. Cheltenham: Edward Edgar, 2004. ( 228 p.) ISBN 1-84376-687-6.
- [2] DENTON, D.K. *Enviro-Management*. How smart companies turn environmental costs into profits. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1994. (241 p.) ISBN 0-13-073503-5.
- [3] KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Balanced Scorecard (strategický systém měření výkonnosti podniku)*. Praha: Management Press, 2005. (267 s.) ISBN 80-7261-124-0.
- [4] KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2000. (267 s.) ISBN 80-7261-032-5.
- [5] KNAP, P. Stručně o metodě VSU (Balanced Scorecard). *Moderní řízení*, 2000, ročník 35, č.7, s. 34 – 36.
- [6] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. (176 s.) ISBN 978-80-7395-039-2.
- [7] KOŽENÁ, M. Hodnocení aplikace strategie udržitelného rozvoje na podnikové úrovni. *Ekonomický časopis*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akademie věd, 2007. ISSN 0013-3035.
- [8] MYŠKOVÁ, R. Metoda Balanced Scorecard – manažerská metoda pro řízení strategií. Zvolen: Human Resources Management and Ergonomics. 2007, ročník 1, č. 1, s. 16-25. ISSN 1337-0871
- [9] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada, 2005. (243s.) ISBN 80-247-1046-3.
- [10] SEDLÁČEK, J. A KOL. *Finanční analýza*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. (190 s.) ISBN 80-210-1775-9.

### **Kontaktní adresa:**

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Studentská 84, 530 10 Pardubice  
Tel.č.: 466036179  
E-mail: [marcela.kozena@upce.cz](mailto:marcela.kozena@upce.cz)

<sup>2</sup> např. Kralicek (Rychlý test), Altmanův Model finančního zdraví (Altmanovo Z-scóre), Neumaierová; Neumaier (Index bonity podniku), apod.