

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Nové trendy v řízení a měření výkonnosti firem

Bc. Jana Němcová

**Diplomová práce
2016**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Němcová**
Osobní číslo: **E14585**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Nové trendy v řízení a měření výkonnosti firem**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je provést identifikaci současných trendů v oblasti řízení a měření výkonnosti, a to na základě rešerše literatury, nejnovějších výzkumných studií a analýzy ve vybraných českých firmách.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Identifikace nových trendů v řízení výkonnosti firem pomocí rešerše literatury.
- Charakteristika metodologie provedeného šetření.
- Analýza využití nových trendů v řízení výkonnosti v českých firmách.
- Vyhodnocení výsledků, návrh doporučení a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HOPE, J. Beyond performance management. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2012. 387 s. ISBN 978-1-4221-4195-3.

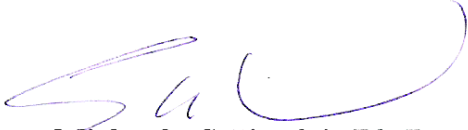
KAPLAN, R. S. Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 302 s. ISBN 978-15-913-9690-1.

MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Přepřacované a rozšířené vydání. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 168 s. ISBN 80-86119-61-0.

ŠULÁK, M., VACÍK, E. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.

WAGNER, J., KNÁPKOVÁ, A. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Bc. Jana Němcová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji panu Morávkovi ze společnosti FCC a panu Jonášovi ze společnosti Vodafone za odbornou pomoc a poskytnuté materiály, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout.

ANOTACE

Tato práce se zabývá analýzou nových trendů v oblasti měření a řízení výkonnosti. V rámci uvedení do problematiky jsou nejprve vymezena teoretická východiska z oblasti výkonnosti firem a dále pak identifikovány nové trendy v měření a řízení výkonnosti. Analytická část je zaměřena na zhodnocení využití těchto trendů ve vybraných podnicích, přičemž hlavní důraz je kladen na analýzu efektivních systémů řízení výkonnosti. V závěru práce jsou také navržena doporučení pro zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení výkonnosti, měření výkonnosti, nové trendy, systémy řízení výkonnosti.

TITLE

New trends in business performance management and measurement.

ANNOTATION

This thesis analyzes the new trends in business performance management and measurement. Within the introduction to the issue, firstly it defines the theoretical background in the field of business performance, and also identifies new trends in performance measurement and management. The analytical part is focused on the evaluation of the use of these trends in the selected enterprises, while the main emphasis is on the analysis of effective performance management systems. The final part of the thesis proposes the recommendations to improve the current situation.

KEYWORDS

Performance management, performance measurement, new trends, performance management systems.

OBSAH

ÚVOD	11
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	13
1.1 Změny v podnikatelském prostředí	13
1.1.1 Globalizace trhů	13
1.1.2 Zintenzivnění konkurence	14
1.1.3 Faktor času	15
1.1.4 Reakce podniků	15
1.2 Strategické řízení	15
1.2.1 Proces strategického řízení	16
1.2.2 Formulování podnikové vize, mise, cíle.....	18
1.2.3 Paradoxy strategického řízení	19
2 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	20
2.1 Výkonnost.....	20
2.2 Řízení výkonnosti	22
2.3 Měření výkonnosti	22
2.3.1 Systém měření výkonnosti	23
2.3.2 Finanční a nefinanční ukazatele	23
2.3.3 Principy měření výkonnosti	24
2.4 Vybrané metody měření výkonnosti	26
2.4.1 Balanced Scorecard	26
2.4.2 Tableau de Bord	30
3 IDENTIFIKACE NOVÝCH TRENDŮ V ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIREM.....	32
3.1 Přejít od měření výkonnosti k řízení výkonnosti	32
3.2 Systém řízení výkonnosti	33
3.2.1 Zásady efektivního systému řízení výkonnosti	33
3.3 Průzkum prostředí	34
3.4 Finanční měřítka	34
3.5 Nefinanční měřítka.....	35
3.6 Marketingová měřítka	36
3.7 Měřítka specifická pro konkrétní odvětví	36
3.8 Podoba měření výkonnosti.....	37
3.9 Informační a komunikační technologie.....	37
3.10 Spolupracující organizace	38
3.11 Síť a měření výkonnosti.....	38
3.12 Otevřené inovace	39
3.13 Udržitelnost.....	39
4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY VYBRANÝCH FIREM	41
4.1 FCC Česká republika, s.r.o.	41

4.1.1	Strategie společnosti.....	42
4.2	Vodafone Czech Republic a.s.	43
4.2.1	Strategie společnosti.....	44
5	ANALÝZA VYUŽITÍ NOVÝCH TRENDŮ V ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VE VYBRANÝCH FIRMÁCH.....	45
5.1	Charakteristika metodologie provedeného šetření	45
5.2	FCC Česká republika, s.r.o.	45
5.2.1	Ukazatele využívané pro měření a řízení výkonnosti.....	45
5.2.2	Zásady efektivního systému řízení výkonnosti	48
5.2.3	Zhodnocení systému řízení výkonnosti	52
5.3	Vodafone Czech Republic a.s.	57
5.3.1	Ukazatele využívané pro měření a řízení výkonnosti.....	57
5.3.2	Zásady efektivního systému řízení výkonnosti	61
5.3.3	Zhodnocení systému řízení výkonnosti	67
5.4	Komparace a zhodnocení získaných výsledků.....	71
	ZÁVĚR.....	73
	POUŽITÁ LITERATURA	75
	SEZNAM PŘÍLOH	79

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Hybné síly globalizace	14
Obrázek 2: Jednoduchý model strategického řízení	16
Obrázek 3: Proces strategického řízení	17
Obrázek 4: Schéma BSC	27
Obrázek 5: Perspektiva interních podnikových procesů	28
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Vodafone Czech Republic.....	44
Obrázek 7: Charakteristika ukazatele FCR	59
Obrázek 8: Diagram SIPOC	64

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings before Taxes
FCR	First Call Resolution
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
NPS	Net Promoter Score
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification

ÚVOD

Měření a řízení výkonnosti je nezbytným úkolem každého podniku, který se chce v dnešním konkurenčním prostředí udržet na trhu a v budoucnu se rozvíjet a růst. Chce-li být podnik dlouhodobě úspěšný, musí se postupně přizpůsobovat novým trendům, které se v oblasti měření a řízení výkonnosti objevují. Vzhledem k zásadním změnám v podnikatelském prostředí roste požadavek na změny ve strategickém řízení a měření výkonnosti. Aby byla činnost podnikatelských subjektů prosperující, musí sledovat prostředí svého působení a být stále napřed.

Měření výkonnosti by mělo napomáhat k nalezení odpovědi na otázku, jakým směrem by měla firma směřovat svá současná a budoucí rozhodnutí a jak tato rozhodnutí přispívají k budoucí prosperitě. [23] Z toho důvodu již není možné měřit výkonnost pouze pomocí finančních ukazatelů vycházejících z účetních výkazů, jak tomu bylo dříve, protože tyto ukazatele jsou zpožděné a nenapomáhají k rozhodování zaměřenému na budoucnost. Je tedy nutné začlenit nefinanční ukazatele, které zohledňují i to, jak podnik působí na zákazníky, dodavatele, zaměstnance apod. Samotné měření výkonnosti ovšem nestačí. Výsledky měření výkonnosti vypovídají o nastalých událostech, ale neříkají, proč se udály, nebo jak s nimi naložit. Proto je nutné přejít od pouhého měření k řízení výkonnosti, zejména proto, aby měly výsledky měření výkonnosti efektivní využití. [1] Řízení výkonnosti napomáhá k rozvoji a naplňování cílů stanovených podnikem, kde důraz je kladen na jeho dlouhodobý vývoj. Systém řízení výkonnosti tedy monitoruje jak současnou výkonnost, tak příležitosti k jejímu navyšování.

Cílem práce je provést identifikaci současných trendů v oblasti řízení a měření výkonnosti, a to na základě rešerše literatury, nejnovějších výzkumných studií a analýzy ve vybraných českých firmách.

Pro naplnění tohoto cíle je diplomová práce složena ze dvou hlavních částí. V teoretické části jsou nejprve vymezeny zásadní změny v podnikatelském prostředí, díky nimž roste požadavek na změny ve strategickém řízení výkonnosti. Z toho důvodu je součástí práce také problematika strategického řízení, která je základním východiskem pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti firem. Dále jsou na základě rešerše literatury vymezeny základní pojmy, ze kterých práce vychází. Teoretická část rovněž zahrnuje identifikaci nových trendů v řízení a měření výkonnosti vycházejících z výzkumných studií.

Praktická část je pak zaměřena na analýzu a zhodnocení využití těchto trendů ve dvou podnicích poskytujících služby, kterými jsou FCC a Vodafone. Data pro analýzu vychází z kvalitativního výzkumu, konkrétně polostrukturovaných rozhovorů se zástupci uvedených společností a vnitropodnikových materiálů. V závěru kapitoly jsou pak navržena doporučení vyplývající z nedostatků v současných systémech řízení výkonnosti těchto podniků.

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

V úvodu práce jsou uvedeny zásadní změny v podnikatelském prostředí, kvůli kterým roste požadavek na změny ve strategiích a řízení a měření výkonnosti. Aby byla činnost podnikatelských subjektů prosperující, musí sledovat prostředí svého působení a být stále napřed. Ve druhé části je teoreticky analyzováno strategické řízení. Kapitola je v práci uvedena proto, že strategie úzce souvisí s řízením a měřením výkonnosti.

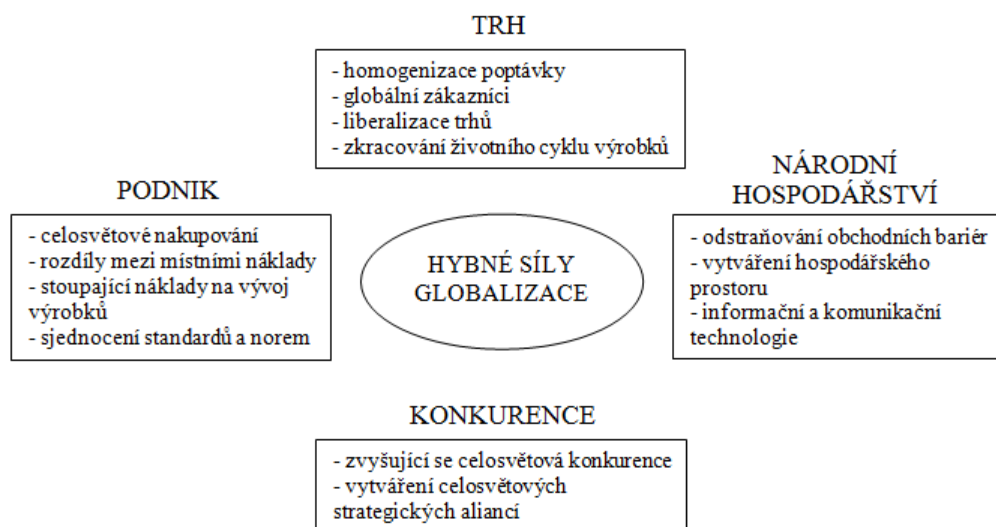
1.1 Změny v podnikatelském prostředí

V posledních padesáti letech působí na podnikatelské subjekty rozsáhlé změny ve společnosti, které se odrážejí téměř ve všech částech hospodářsky vyspělého světa. Mezi hlavní faktory lze dle Zuzáka zařadit: „*globalizaci trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn jako faktor času, vznik nových výrobků a odvětví jako výsledek inovací, změny v odbytí výrobků a vliv státu a nadnárodních celků na podnikání*“. V tomto prostředí je nezbytné, aby podniky rychle reagovaly na dynamiku trhu. [47, s. 18]

1.1.1 Globalizace trhů

V minulosti platilo, že hranice státu byly bariérou, která podniky chránila před úspěšnějšími zahraničními konkurenty. Dnes je tento jev téměř vyloučen a setkáváme se s globalizací trhů. Globální podnik je takový, který má své aktivity vyčleněny ve světovém prostoru mimo vlastní zemi. Pro růst velkých společností představují národní trhy značné omezení, a proto se snaží vstupovat na trhy nové. Právě tyto podniky jsou hnací silou globalizace, podnikají celosvětově a překračují geografické hranice. Mezi hlavní složky globalizace lze zařadit export, tedy nejjednodušší formu globálního obchodu, zahraniční prodejní zastoupení, servis a montáž výrobků, výrobu v zahraničí, kompletní vytváření hodnoty v zahraničí a mezinárodní využívání zdrojů. [17], [47]

Hybné síly globalizace znázorňuje obrázek 1. Velmi důležité je odstranění překážek mezinárodního obchodu při současném rozvoji infrastruktury, komunikačních a informačních technologií a sjednocení technických standardů a norem. Dalším důležitým aspektem je využívání angličtiny jako dorozumívacího jazyka. Globalizace se neobejde bez změn v podnikovém myšlení, které musí být přizpůsobeno různým národním odlišnostem.



Obrázek 1: Hybné síly globalizace

Zdroj: upraveno podle [47]

1.1.2 Zintenzivnění konkurence

V nynějším podnikatelském prostředí již neplatí, že výrobce určuje, jaké produkty se budou vyrábět, jejich jakost, cenu a dobu, kdy se budou dodávat na trh. Současným problémem není vyrobit, ale úspěšně prodat. Prioritním subjektem se stává zákazník. Nesoulad mezi nabídkou a poptávkou je způsoben zejména zaváděním nových technologií a vědeckých poznatků, díky nimž se zvyšuje objem produkce při současném snižování cen výrobků a služeb. Tím vzniká boj s konkurencí, při kterém se výrobci musí snažit nabídnout zákazníkovi něco nového, aby nakoupil právě u nich. [19], [47]

Velké společnosti ještě více rostou pomocí fúzí a akvizic. Silné hráče na světovém trhu představuje asi čtyřicet tisíc velkých společností, které mají velkou sílu, zdroje a jsou zabezpečeny i na několikaleté nepříznivé období. Tyto podniky mezi sebou soupeří a předhánějí se. Pakliže si chtějí upevnit svou pozici, dovedou se spojit proti ostatním. Vzájemnou konkurenci lze sledovat především ve schopnosti zajistit mimořádně nízké náklady a vysokou jakost. Dále také v rezervách, které jim umožňují využít silnou kapitálovou a finanční situaci za použití mezipodnikového spojení.

Pro konkurenci jsou typické intenzivní a rychlé konkurenční tahy, kterými musí soupeři pohotově vytvářet nové konkurenční výhody a současně narušovat výhody ostatních. Další hybnou silou je vyhledávání tržních mezer k tvorbě nových výrobků a tržních segmentů a posun marketingu od trhu k zákazníkovi. Pasivní pozice zákazníků se v posledních letech mění, a proto je nutné, je aktivně zapojit do vytváření hodnoty pro ně, znát jejich potřeby a ptát se, co chtějí. [47]

1.1.3 Faktor času

V konkurenčním boji už se nesledují pouze náklady a kvalita, stále důležitějším faktorem úspěšnosti je čas. Velmi důležitá je schopnost předvídat změny a umět na ně rychle zareagovat. Díky tomu podnik přijde na trh s novým výrobkem či technickým řešením jako první a získá tím výhodu prvního kroku. Čas se stále více stává rozhodujícím faktorem pro manažerské rozhodování a je tedy důležitou manažerskou kategorií. [47]

1.1.4 Reakce podniků

Podnik je otevřený systém, z čehož vyplývá, že má velmi úzké vazby na prostředí. Směřují k němu podněty z okolí a zároveň on sám do něj signály vysílá. Tyto vlivy mohou být zanedbatelné, ale mohou také ohrozit existenci celé společnosti. Každou takovou změnu, ať už malou, či zásadní, provází rozhodnutí, zda by měl podnik zareagovat změnou svého chování, nebo nereagovat a fungovat v relativní jistotě a riskovat tím případné zaostání za konkurencí. Vzhledem ke konkurenci je reakce velmi žádoucí. Nabízí se možnost reakce rezistentní, tedy snaha udržet se na trhu dílčími změnami v oblasti cen, podpory prodeje, či menší inovací stávajících výrobků, čímž se podnik vyhýbá riziku vyplývajícímu ze zásadních změn, nebo pružné - využití příležitosti, které změna nabízí. Úspěšné podniky by však neměly čekat na vnější impulsy, očekává se od nich aktivní přístup a iniciování změn, což staví konkurenty do pozice následovatelů a oni tak získávají již zmíněnou výhodu prvního kroku. [47]

1.2 Strategické řízení

Jedním z nejdůležitějších procesů řízení podniku je vytváření a implementace strategie. Strategie určuje, jaká je konkurenční schopnost podniku, jaké bude mít cíle a politiku potřebnou k dosažení těchto cílů. Tato činnost je důležitá pro zdravé fungování podniku, jeho následné hodnocení a v neposlední řadě k rozvíjení klíčových způsobilostí. Cílem tvorby strategie je zejména rozhodování o efektivní alokaci zdrojů, kterými firma disponuje a zajištění firemní prosperity v rychle se měnícím konkurenčním prostředí. Z dlouhodobého hlediska by měl podnik směřovat k růstu, tedy zvyšování podílu na trhu a zájmu investorů zhodnocovat jeho prostřednictvím svůj kapitál.

Vzhledem k současnému období dynamických změn prostředí se podnik bez kvalitně zpracované strategie neobejde. Zanedbání tohoto klíčového procesu vede k tomu, že firma opožděně reaguje na náhlé změny prostředí, což může ohrozit její existenci. Proto je důležitá

odolnost vytvořené strategie vůči těmto změnám, aby se v případě potřeby rychle přizpůsobila. [7], [24]

Pro pojem strategické řízení existuje mnoho definic. Literatura uvádí: „*Strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů.*“ V této definici je pominuta personální složka, tedy manažeři a zaměstnanci, kteří mají společný cíl, a to být úspěšní. [10, s. 25]

Další zajímavou definici uvádí Veber: „*Strategické řízení je proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam pro vývoj organizace, a jejichž uskutečněním získává organizace komparativní výhodu.*“ [41, s. 383]

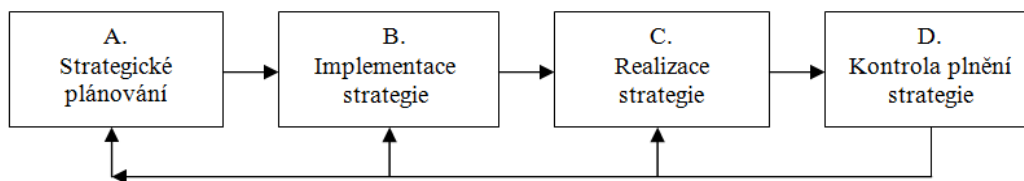
Tyto a další definice se opírají zejména o naplňování dlouhodobých strategických cílů podniku, které přispívají ke zvyšování jeho výkonnosti a konkurenceschopnosti. Úkolem strategického řízení je skloubit znalosti a intuici, aby byly vytvořeny a udrženy klíčové kompetence podniku.

Důvody a přínosy strategického řízení:

- aktivní podílení na budoucím vývoji podniku,
- porozumění všech stakeholders, zvyšování kvality managementu, motivace pracovníků,
- řízení finanční i nefinanční výkonnosti,
- sledování kroků konkurence,
- pochopení prováděných změn, koordinace projektů,
- efektivní alokace zdrojů a času,
- předvídání příležitostí a naopak rizik ohrožujících existenci,
- podpora disciplíny při řízení podniku. [7], [10]

1.2.1 Proces strategického řízení

Strategické řízení by mělo být realizováno v určitých logicky navazujících krocích. Zjednodušeně by se proces strategického řízení dal popsat dle obrázku 2.

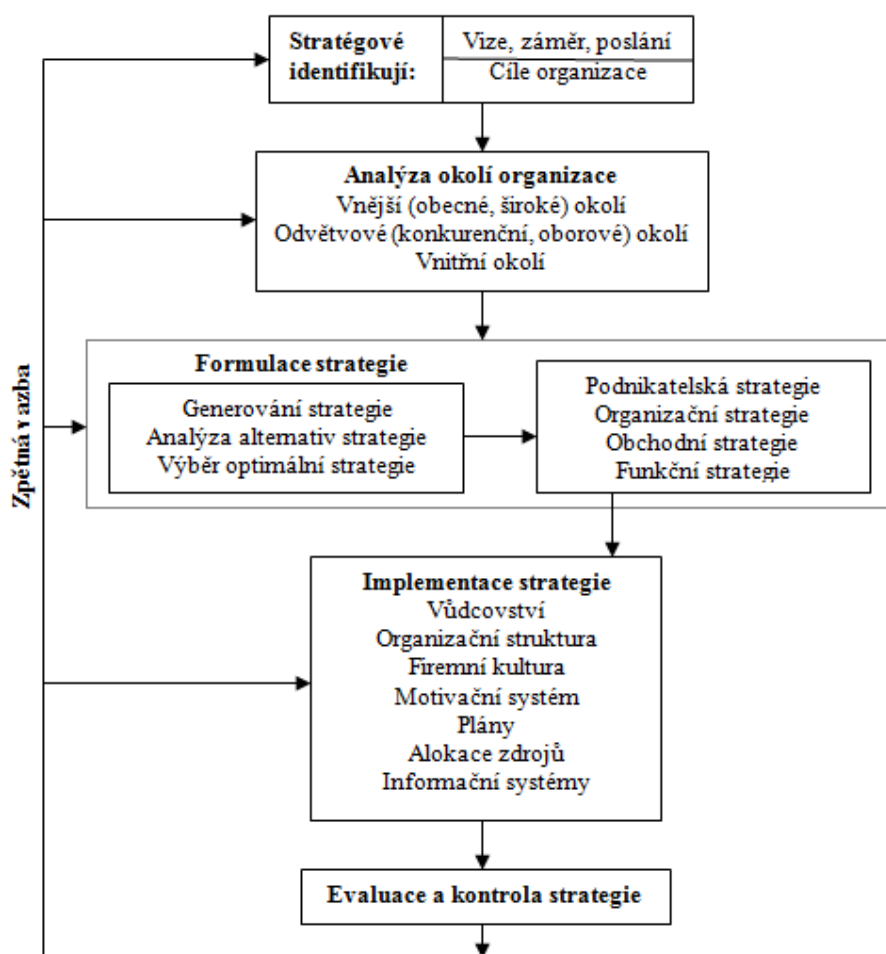


Obrázek 2: Jednoduchý model strategického řízení

Zdroj: upraveno podle [7]

Celý proces řízení je velmi dynamický. Některé kroky se prolínají, či probíhají současně, což zobrazují zpětné vazby na obrázku, například proces implementace a realizace strategie, kdy se opravují případné nedodělky. [7]

Detailnější model zpracoval autor Mallya, který doplňuje množství obecných modelů monitorovacími systémy provázanými se všemi kroky strategického řízení. Na obrázku 3 je znázorněno, jak tento proces probíhá v různých podnicích. Je dělen do pěti fází, a to: identifikace mise, vize a poslání organizace, analýzy okolí společnosti, formulování strategie, implementace a posouzení dané strategie. [24]



Obrázek 3: Proces strategického řízení

Zdroj: upraveno podle [24]

Cimbálníková obecně shrnuje proces strategického řízení jako „proces, kterým se stanovuje poslání, vize a záměry organizace, na základě výsledků strategických analýz a trendů budoucího vývoje se vyvozují strategické cíle, hledají se a volí optimální strategie vedoucí k naplnění stanovených strategických cílů tak, aby byly efektivně využity zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu“. Nedílnou součástí je také implementace a realizace strategických cílů a jejich monitorování a vyhodnocování. [7, s. 21]

1.2.2 Formulování podnikové vize, mise, cíle

Jak již bylo naznačeno v předchozím textu, pro prosperující podnik je zásadní určitá vize jeho budoucnosti a jasně definované cíle, kterých je třeba dosáhnout pro naplnění této vize. Pakliže podnik nemá dobře formulovanou vizi a strategii, nemůže být schopen v dlouhodobém horizontu přežít, protože jeho aktivity směřují pouze k napodobování činností ostatních podniků, aniž by se sám vyvíjel vlastním směrem, což je pro boj s konkurencí nezbytné. [45]

Mise

Mise neboli poslání, vyjadřuje smysl existence daného podniku. Sděluje základní strategický záměr vlastníků a roli podniku ve společnosti. Zjednodušeně mise odpovídá na otázku: „Kdo jsme a o co usilujeme?“ V poslání nejsou vysloveny měřitelné cíle, pouze orientace a postoje. Je formulováno originálně, jednoduše a srozumitelně na obecné úrovni. Kvalitně formulované poslání je motivující pro pracovníky, kteří díky němu vnímají významnost a odpovědnost za svou práci. Tvoří jakýsi integrační prvek, který sjednocuje všechny zainteresované strany. [7]

Vize

Zjednodušeně lze říci, že vize dává odpověď na otázku, jak bude společnost vypadat v budoucnu, tedy kam chce směřovat, čeho chce dosáhnout. Podstatou každé vize by měl být výsledek, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka. Její formulace musí být jasná, srozumitelná a motivující. [7]

Cíle

Strategické cíle podniku popisují plánovaný konečný stav vycházející z vize. Cíle musí být popsány jasně. Vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit. Aby byla zajištěna jejich vypovídací schopnost, musí být formulovány měřitelně. Neměly by být vzájemně závislé. Očekává se těsný soulad s vizí. Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tedy:

- *Specific* (specifický),
- *Measurable* (měřitelný),
- *Achievable* (dosažitelný),
- *Result oriented* (realistický, orientovaný na výsledek),
- *Time framed* (časově vymezený),
- *Ethical* (v souladu s etickým přístupem k podnikání),
- *Resourced* (zaměřený na zdroje). [10]

1.2.3 Paradoxy strategického řízení

Při strategickém řízení se manažeři často dostávají do situace, kdy se musí rozhodnout, jak budou pracovat s paradoxy. Některé faktory se vzájemně vylučují. Zuzák uvádí několik případů, se kterými se v praxi běžně setkáváme.

Paradox 1 – současně změna a stabilita

Důležitým aspektem pro manažery je stabilita procesů a struktury v podniku. Tuto stabilitu však neustále narušují změny v podnikatelském prostředí, které je nutí neustále se vyvíjet a podmanit se těmto změnám. Ve výsledku to znamená, že stabilita je neustále narušována novou potřebou změny. Nelze tedy současně dosáhnout obojího. Až po úspěšně zavedené změně může dojít ke stabilitě.

Paradox 2 – současně logika a kreativita

Manažer by měl uvažovat logicky, což ovšem vždy nestačí. Z pouhého logického myšlení by nemohly vznikat velmi důležité originální myšlenky, které rozvíjí společnost. Proto by měl být také kreativní, což je opět v rozporu s logickým uvažováním. Kreativní myšlenka se vyznačuje tím, že postrádá logiku, vzniká z jiného způsobu myšlení či stereotypu v dosavadním procesu. Po takové myšlence přichází na řadu logika, která utřídí přijatelné a nepřijatelné nápady.

Paradox 3 – současně získávání zkušeností a zapomínání

Strategické rozhodování je z velké části založeno na zkušenostech a intuici. Lidé mají ve zvyku využívat zkušeností z podobných předešlých situací, což je v tomto případě spíše na škodu. Ve strategickém rozhodování neexistují naprosto stejné situace, velkou roli zde hraje čas, prostor a další faktory, které jsou jedinečné pro každý podnik. Lze tedy říci, že intuitivní myšlení je nedílnou vlastností dobrého manažera.

Paradox 4 – současně globální a lokální myšlení a jednání

Globální faktory, jak již bylo zmíněno, působí chtě nechtě na každý podnik. Podniky, které chtějí být globální, musí zohlednit kulturní rozdíly na trzích, kde působí. Nelze používat stejné postupy všude, protože neakceptování a neznalost kulturních rozdílů vede k neúspěchu. Na některých trzích je tedy nutná diferenciace. [47]

2 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

V první části kapitoly měření a řízení výkonnosti jsou vymezeny základní pojmy, ze kterých tato práce vychází. V dalších podkapitolách jsou uvedeny vybrané metody pro měření výkonnosti a na závěr identifikovány nové trendy v oblasti řízení a měření výkonnosti.

2.1 Výkonnost

V nejobecnější formě definuje Wagner výkonnost jako *„charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“* Stručně lze tuto definici shrnout jako popis výkonu určité činnosti v porovnání s tím, jak ji vykonává jiný subjekt. [43, s. 17]

Výkonnost podniku je také podle Fibírové a Šoljakové *„pojem používaný v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti“*. Povšimněme si užití výrazu budoucnost, toto hledisko je velmi důležité a ve spojení s výkonností bude v práci velmi často zmiňováno. [9, s. 7]

Ekonomičtěji definuje výkonnost Šulák: *„Výkonnost je schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.“* Dle této definice lze říci, že součástí výkonnosti jsou příznivé hospodářské výsledky. Pro vymezení pojmu výkonnost se rozlišují tři různá pojetí z pohledu aktérů. Ze strany zákazníka je výkonný podnik takový, který je schopen předvídat jeho potřeby v momentě jejich vzniku a nabídnout produkt v přijatelné ceně a kvalitě. Jiné hledisko sleduje stabilní podíl na trhu, loajalitu zákazníků, náklady, vyrovnanost peněžních toků, likviditu a rentabilitu. Jak je jistě zřejmé, jedná se o pohled manažera dané společnosti. Vlastníci sledují zejména zhodnocení vloženého kapitálu, a to v co největší míře a zároveň nejkratší době. [39, s. 9]

Pavelková uvádí, že výkonnost podniku je určována faktory jako: *„velikost bankovního konta, počet zaměstnanců, image značky, podíl na trhu, schopnost uspokojovat zákazníky, spokojenost a motivace zaměstnanců, schopnost obstát v silné konkurenci“*. Moderní koncepty výkonnosti jsou založeny na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovém řízení. Vlastníci se preferují zejména proto, že právě oni přinesli do podnikání své myšlenky, vložili kapitál a nesou tak největší riziko z podnikání. Důležité je tedy zhodnocení vložených finančních prostředků – shareholder value, čehož nedosáhnou bez uspokojení všech

zainteresovaných stran – stakeholder value. Z vyjmenovaných faktorů plyne, že podobně jako Šulák vnímá více pohledů na výkonnost. [32, s. 13]

Dalo by se říci, že se autoři shodují na tom, že je výkonnost považována za smysl existence každého podniku. Výkonnost je sledována z více úhlů a ovlivňují ji jak vnitřní faktory, tak vnější.

Výkonnost je podle Bartoše sledována zejména pro plnění následujících záměrů:

- monitorování a kontrola,
- řízení inovací,
- maximalizace efektivnosti inovací,
- dosažení sladění potřeb a cílů organizace,
- zvýšení efektivnosti odměňování a upevnění disciplíny. [2]

Posuzování výkonnosti podniku lze dle literatury provádět například takto:

- srovnání očekávaných a skutečných výsledků a identifikace odchylek od plánu,
- individuální analýza výkonnosti každé aktivity,
- porovnání zvýšené kvality výrobků a služeb s klíčovými indikátory (např.: spokojenost zákazníka, jeho udržení, tržní podíl apod.),
- zjištění změn tržního podílu ohledně získaných a ztracených zákazníků a spokojenosti zákazníků,
- analýza trendů klíčových indikátorů výkonnosti, například produktivita, pokles zmetků, zavedení nového výrobku apod.,
- hodnocení výhod spojených se zlepšením řízení znalostí podniku a jejich sdílením,
- porovnání trendu nákladů s konkurencí,
- posouzení alokace zdrojů mezi alternativními projekty,
- apod. [24]

System

Pro potřeby této práce je důležité ujasnit pojem systém. Pojem systém lze vysvětlit jako uspořádaný celek, soustavu věcí nebo myšlenek. Bureš obecně definuje systém jako „*komplex prvků spolu se vztahy mezi nimi a mezi jejich atributy*“. Pro tuto práci je třeba chápat takový systém, jehož prvky reprezentují všechny důležité části podniku a všechny úrovně jeho hierarchické struktury. Systém je založen na tvorbě vazeb mezi těmito prvky, jejichž součástí je zpětná vazba. Vytvořená struktura systému musí být pevná, ale současně adaptabilní a připravena na změny. [6, s. 41]

2.2 Řízení výkonnosti

Pojem řízení lze vysvětlit jako „*cílevědomé působení řídicího subjektu (řídicího pracovníka) na objekt, v tomto případě podnikatelský proces*“. Základním předpokladem řízení výkonnosti je nalezení příčinných vazeb mezi činiteli, které ji ovlivňují a důsledků jejich působení. Je nutné si uvědomit, že pro účinné řízení výkonnosti je třeba vymezit vlastní podstatu podnikatelské činnosti a cíle podniku. [9, s. 8]

Dle Wágnerové je řízení výkonnosti komplexní činnost, která je neoddělitelnou součástí managementu. Řízení sjednocuje práci jednotlivců tak, aby se zajistilo plnění cílů na jednotlivých organizačních úrovních. Na řízení úzce navazuje hodnocení výkonnosti, které je prováděno pomocí zpětné vazby tohoto systému. Lze říci, že pomocí efektivního řízení výkonnosti je možno dosahovat vyšší výkonnosti celého podniku. [46]

Grafton doplňuje, že pro účinné řízení výkonnosti je nutné vybrat odpovídající měřítka a získané informace aplikovat na jednotlivé úrovně podnikového řízení tak, aby bylo ovlivněno chování manažerů a zaměstnanců vzhledem k naplňování podnikové strategie. [11]

Správná aplikace řízení výkonnosti je dle Kocmanové založena na „*stanovení ukazatelů výkonnosti pro jednotlivé oblasti podniku, které jsou monitorovány, měřeny a hodnoceny v čase. Ukazatele výkonnosti jsou odvozeny z dekomponovaných cílů jednotlivých procesů a kritických faktorů úspěchu podnikové strategie*.“ [22, s. 20]

Z uvedených definic plyne, že stále platí staré známé pravidlo „co neměřím, to neřídím.“ Řízení zjednodušeně slouží k tomu, aby se podnik vyvíjel správným směrem a plnil své vytyčené cíle.

2.3 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti vychází z identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku. Je nutné aplikovat takový systém měřítek, který odráží vzájemné vazby mezi aktivitami, správnost jejich provedení a vliv na celkovou výkonnost podniku. [32]

Neumaierová ve své publikaci říká, že aby byl vlastník schopen posoudit fungování podniku a efektivně ho řídit, potřebuje hodnotové vyjádření jeho výsledků. „*Hodnotové vyjádření je jediný způsob, jak nalézt společného jmenovatele pro všechny činnosti, jež se ve firmě odehrávají*.“ [28, s. 14]

2.3.1 Systém měření výkonnosti

Dle Wagnera je systém měření výkonnosti konkrétní řešení procesu založeného na systémovém přístupu. Prvky tohoto systému jsou jednotlivé fáze procesu, subjekty, které se na něm podílí, systémy měřítek výkonnosti a použité metody v jednotlivých fázích měření výkonnosti. [43]

Měřením a hodnocením ukazatelů výkonnosti lze sledovat úspěšnost i případné nedostatky. Systém měření výkonnosti musí být vytvořen tak, aby byl účelný. To znamená, že je důležité měřit správné ukazatele, které úzce souvisejí s podnikovým výkonem. Na účelnost navazuje účinnost, tedy měření ukazatelů správně – volba správné metodiky. [22]

Bititci identifikuje následující charakteristiky, které jsou třeba pro měření výkonnosti:

- citlivost na změny ve vnějším i vnitřním prostředí podniku,
- posouzení a přehodnocení interních cílů, pokud se dějí významné změny ve vnějším a vnitřním prostředí,
- tvorba změn v interních cílech a kritických částí podniku, čímž je zajištěno vyladění za všech okolností,
- zajištění udržení zisků dosažených prostřednictvím programů na zlepšení. [5]

2.3.2 Finanční a nefinanční ukazatele

Finanční ukazatele

Pod pojmem finanční ukazatele je možno si představit takové ukazatele, které jsou vyjádřené v peněžních jednotkách a postihují finanční perspektivu hospodaření podniků. Patří sem absolutní ukazatele (např. aktiva, vlastní kapitál, tržby, náklady, zisk apod.) a relativní ukazatele (např. rentabilita vlastního kapitálu, investic, tržeb apod.). Existují také metody hodnocení podniků jediným ukazatelem, jako Altmanovo Z-Score, Argentiho A-Scóre apod. [38]

Finanční ukazatele vychází především z účetních výkazů a jsou důležité pro měření finanční výkonnosti podniků. Charakteristikou těchto ukazatelů se práce nebude více zabývat.

Nefinanční ukazatele

Nefinanční ukazatele jsou měřitelné jinými, než peněžními jednotkami. Při jejich výběru se vychází z dlouhodobých cílů a strategie podniku. Měly by být v příčinné souvislosti se strategickými cíli a pomoci stanovit cíle i na nižších úrovních podniku. Tyto ukazatele jsou

ovšem často těžko měřitelné. Vyjádření v různých jednotkách je popisováno jako jejich hlavní nedostatek. [18]

Pro představu o možné podobě nefinančních ukazatelů uvádí Kislingerová například následující:

- Z pohledu výroby a produkce můžeme mezi nefinanční ukazatele zařadit například životní cyklus výrobku, procento zmetků, obrat zásob nebo procento vadných dodávek.
- V oblasti prodeje a marketingu jsou to například měřítko srovnání cen výrobků, analýza spokojenosti zákazníků, monitoring dotazů a objednávek, nebo podíl na trhu ve srovnání s konkurencí.
- Další hledisko zahrnuje zaměstnance, např. kvalifikace zaměstnanců, analýza pracovního zatížení, techniky hodnocení pracovníků, pracovní absence a v neposlední řadě náklady na nábor pracovních sil.
- Prostředí může zahrnovat čistotu, pořádek na pracovišti nebo stravovací zařízení v porovnání s konkurencí. [18]

2.3.3 Principy měření výkonnosti

V současnosti je nejvíce používaný postup měření výkonnosti pomocí finančních ukazatelů. Tyto ukazatele posuzují vývoj ekonomických toků, důchodů a změny v majetku podniku. Finanční analýza se opírá především o informace z účetní závěrky, je tedy orientována výsledkově. Finanční analýza je také základem pro analýzu nefinančních faktorů. [39]

Podobně uvádí princip měření výkonnosti Fibírová s Šoljakovou. Největší pozornost je věnována vypovídacím schopnostem hodnotových kritérií vycházejících z účetnictví. Taktéž konstatují, že je čím dál tím důležitější užití naturálních kritérií v kombinaci s hodnotovými. [9]

Tradiční přístupy je možno rozdělit do šesti základních skupin:

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- paralelní soustava poměrových ukazatelů,
- pyramidová soustava poměrových ukazatelů,
- souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem,
- ukazatele kapitálového trhu. [10]

Měření výkonnosti by mělo napomáhat k nalezení odpovědi na otázku, jakým směrem by měla firma směřovat současná a budoucí rozhodnutí a jak tato rozhodnutí přispívají k budoucí prosperitě. V tomto procesu není tak zásadní, aby se manažeři zaobírali důsledky rozhodnutí uskutečněných v minulosti. [23]

Čím dál více se tak setkáváme s názory, že finanční analýza nemá úplnou vypovídací schopnost. Finanční informace vycházejí z minulých rozhodnutí, nenapomáhají tedy ke tvorbě rozhodnutí zaměřených na budoucnost. Nutno také podotknout, že měření finanční výkonnosti je opožděné. V případě nutnosti rychlého rozhodnutí nemá vedení včas finanční výkazy, a proto nemusí být takové rozhodnutí správné. [39]

Další kritiku finančních ukazatelů uvádí Synek. Za hlavní problém považuje skutečnost, že finanční ukazatele postrádají zjevnou spojitost se strategií podniku, protože jsou spojeny s krátkodobými cíli. Dále je nutné si uvědomit, že neumí měřit některé důležité činnosti podniku, jako je vliv prostředí, inovace, spokojenost zákazníků apod. [38]

Proto vznikly nové přístupy k hodnocení výkonnosti firem, které rozšiřují původní měření o ukazatele, které se snaží vyhovět následujícím požadavkům:

- Společnosti by měly vytvářet takové systémy měření výkonnosti, které podporují jejich strategii.
- Systémy měření výkonnosti by měly obsahovat nefinanční indikátory, které by doplňovaly indikátory finanční, a to zejména s ohledem na zákaznické vnímání a výkonnost interních procesů.
- Všeobecný systém měření výkonnosti společnosti by měl být rozložen do systému dílčích měřítek pro jednotky na nižších úrovních tak, aby umožnil převést cíle společnosti do lépe říditelných subsystémů. [44]

Pavelková tyto požadavky ještě doplňuje o další dvě významná hlediska:

- Ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení.
- Ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty. [32]

V realitě je ovšem velice obtížné najít takový ukazatel, který by vyhovoval všem uvedeným požadavkům. Proto se využívá celá řada ukazatelů, které se společně snaží o co nejvyšší vypovídací schopnost. Moderní ukazatele lépe identifikují hybné síly a faktory strategické výkonnosti společnosti a podávají tak komplexní obraz o jejím chování a výsledcích. Velice populární je například metodika Balanced Scorecard (BSC), která bude v následujících řádcích více rozebrána.

2.4 Vybrané metody měření výkonnosti

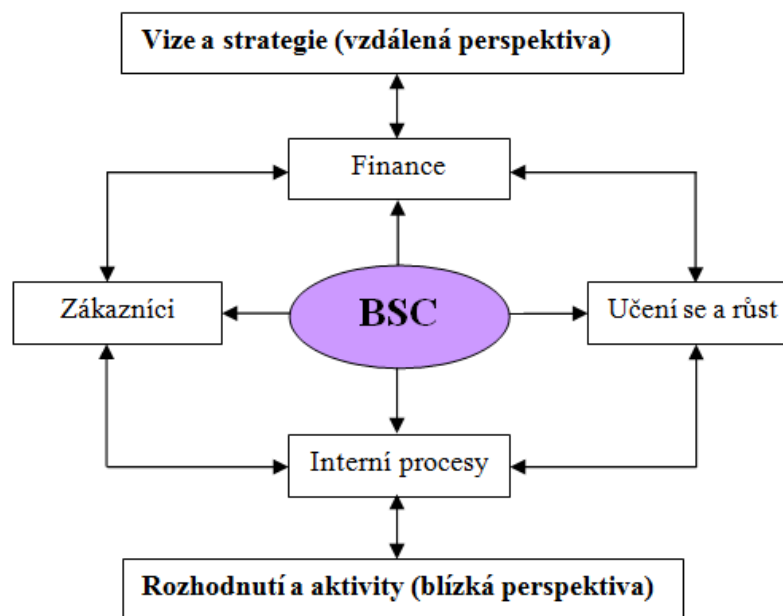
Metoda měření výkonnosti je postup, kterým je dosahováno cílů procesu měření výkonnosti, nebo jeho fází. [43]

Jak již bylo naznačeno v textu výše, měření výkonnosti se v několika posledních letech schyluje k celistvosti tohoto procesu. Zaměřuje se na dlouhodobé efekty současného vývoje společnosti. Wagner ve své publikaci říká: „*To, co přináší firmě prospěch dnes, je důsledkem toho, co jsme učinili v minulosti! Důsledky toho, co děláme dnes, se neprojeví hned, ale až za určitý čas! Pro podnik a jeho rozvoj není až tak podstatné, co jsme udělali pro dnešek, ale pro budoucnost!*“ Lze tedy říci, že hlavním východiskem pro nové přístupy k měření výkonnosti je zaměření na budoucnost. [44, s. 779]

Vzhledem k současným trendům budou rozpracovány zejména základní principy metody BSC. Ovšem existují i jiné metody, taktéž komplexní a zaměřené na budoucnost, o kterých se literatura téměř nezmiňuje. Tyto metody vznikly mnohem dříve, nežli metoda BSC. Pro zdůraznění skutečnosti, že komplexnost a zaměření na budoucnost není novým trendem, je popsána metoda Tableau de Bord. Principy této metody jsou taktéž stále platné.

2.4.1 Balanced Scorecard

Mezi nejznámější a nepropracovanější systémy měření výkonnosti patří bezesporu metoda BSC. Jedná se o manažerský nástroj, který „*vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto aktivit*“. BSC zahrnuje již zmíněná tradiční finanční měřítka. Nicméně vzhledem k jejich nedostatečnosti uvažuje také nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku. Výkonnost je sledována ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto perspektivy jsou odvozeny od převodu strategie do uchopitelných cílů a měřítek, jak je zjednodušeně znázorněno na obrázku 4. [17]



Obrázek 4: Schéma BSC

Zdroj: upraveno podle [7]

Finanční perspektiva

Tato perspektiva je velmi důležitá především pro akcionáře, vzhledem k tomu, že podává obraz o zhodnocování jejich vloženého kapitálu. Dle Fotra finanční perspektiva odpovídá na otázku: „*Jakých hodnot musí dosáhnout sledované ukazatele, aby se dosáhlo požadovaného zhodnocení majetku akcionářů?*“ [10, s. 113]

Kaplan a Norton taktéž zdůrazňují důležitost této perspektivy, podle nich jsou finanční měřítka při hodnocení výkonnosti velmi důležitá ve vzájemném propojení s ostatními nefinančními měřítky. [17]

Zákaznická perspektiva

Jak již bylo v textu zmíněno, v dnešním konkurenčním boji o zákazníka je zákaznická perspektiva klíčová pro úspěšnou podnikatelskou činnost. Velmi důležité je odlišení produktů od konkurence a atraktivita nabízených výrobků. Výrobky by měly být inovovány dle potřeb cílových zákazníků a přispívat k lepším zákaznickým řešením. Jedná se o nefinanční ukazatele, které zahrnují například spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, jejich ziskovost a podíl na cílových trzích. [17], [39]

Fotr doplňuje, že díky zákaznické perspektivě podnik může prognózovat zhoršující se výkonnost a následné snížení konkurenceschopnosti dříve, než tento fakt odhalí finanční perspektiva. [10]

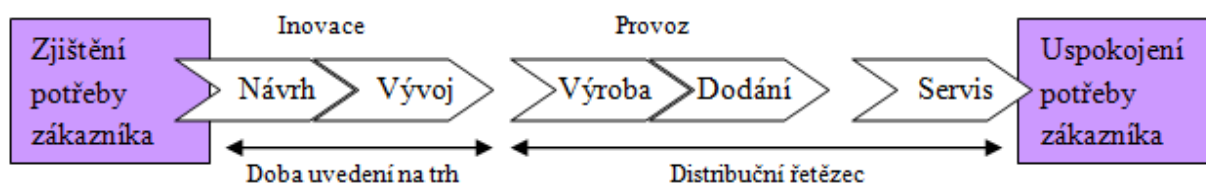
Perspektiva interních procesů

Dle Neumaierové řeší perspektiva procesů jak vyrábět, aby byli spokojeni zákazníci a v návaznosti na ně i vlastníci. Strategie je zde převáděna do provozních cílů. [28]

Kaplan bere v úvahu zejména skutečnost, že v této perspektivě manažeři zjišťují kritické interní procesy, ve kterých musí podnik dosahovat mimořádných výsledků. Podobně jako Neumaierová říká, že tyto procesy umožňují naplnit finanční očekávání vlastníků a skýtat hodnotové výhody, které zaujmou zákazníky a pomohou je udržet. [17]

Na rozdíl od tradičních ukazatelů, které se snaží monitorovat a zkvalitňovat existující procesy, přístup BSC objevuje nové procesy, ve kterých je třeba dosahovat mimořádných výsledků, aby byly naplněny finanční cíle a uspokojeny potřeby zákazníků.

Důležitou odlišností BSC je přístup k inovačním procesům. Tradiční systémy se zaměřují pouze na současné zákazníky a existující operace, které vytváří hodnotu krátkodobě. Proces začíná přijetím objednávky od zákazníka a končí dodávkou produktu zákazníkovi. BSC pracuje s inovačním procesem, tedy dlouhodobým vytvářením hodnot. Jak tento proces funguje, zobrazuje obrázek 5. Na obrázku můžeme vidět, že se podnikové procesy dělí na inovační proces, který zahrnuje návrh a vývoj produktu, provozní proces, zahrnující výrobu a marketing a poprodejní servis. BSC tedy pracuje jak s krátkodobým, tak s dlouhodobým vytvářením hodnot. [17]



Obrázek 5: Perspektiva interních podnikových procesů

Zdroj: upraveno podle [17]

Perspektiva učení se a růstu

V návaznosti na výše zmíněné perspektivy Kaplan a Norton uvádí čtvrtou perspektivu – učení se a růst. Dle Kaplana a Nortona nejsou podniky schopny dosáhnout svých dlouhodobých cílů pomocí současných znalostí a technologií. Silná konkurence a potřeby zákazníků vyžadují učení se a růst. Podnik tedy musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procesy a rutinní postupy. [17]

Neumaierová doplňuje, že perspektiva učení se a růstu zabezpečuje podmínky pro rozvoj podniku, protože se jedná o strategické investice do budoucna. [28]

Systémový nástroj

Výše popsané perspektivy jsou vzájemně propojeny do hierarchického modelu, který je logický a charakterizovaný jednoznačně danými vztahy. Uplatňuje se zde přístup „shora dolů“, který postupně rozkládá BSC až na úroveň jednotlivých pracovníků. [7]

Návaznost na strategii

Technika BSC se dle Cimbálníkové zjednodušeně aplikuje pomocí následujících kroků:

- Stanovení cílů – vyjasnění strategie a stanovení strategických cílů pro celý podnik a pro oblasti výše zmíněných perspektiv.
- Propojení souvislostí ve všech čtyřech perspektivách, stanovení ukazatelů a váhy jednotlivých ukazatelů.
- Stanovení měřítek a cílových hodnot pro měření dosahování cílů.
- Určení akčních programů k dosažení cílů.
- Zapojení do běžných systémů. [7]

Využití této techniky má pro podnik značný význam. Z pohledu této práce je nejdůležitější fakt, že pomáhá managementu zvyšovat výkonnost a dosahovat cílů tím, že se koncentruje na podstatné věci pomocí vytváření synergií v podniku. Přínosná je také skutečnost, že využití BSC pomáhá sjednotit cíle a aktivity od jednotlivých zaměstnanců až po celý podnik a pomáhá přenést vizi a strategii podniku do souboru cílů a ukazatelů. Dále je nutno podotknout, že podporuje růst efektivity a učení podniku, a tím zvyšuje konkurenceschopnost. V neposlední řadě aplikace BSC rozvíjí interní procesy, které mají klíčový význam pro tvorbu hodnoty pro stakeholdery. [7]

Synergie

Pro úspěšnou implementaci strategie jsou dle Kaplana a Nortona důležité následující klíčové manažerské procesy:

- Mobilizace: prosazování změny ve všech částech podniku prostřednictvím vrcholového vedení.
- Převedení strategie: určení map strategie, systémů BSC, úkolů a iniciativ.
- Vyladění organizace: vyladění organizace jako celku, podnikatelských jednotek, podpůrných jednotek, externích partnerů a správních orgánů vzhledem k jediné strategii.

- Motivování zaměstnanců: zajištění systému vzdělávání, komunikace, vytyčení cílů, systém pobídek a odměňování, výcvik pracovníků.
- Způsob celkové správy: začlenění strategie do procesů plánování, tvorby rozpočtů, výkaznictví a posuzování výkonnosti managementu.

Průzkumy, které Kaplan a Norton provedli, dokazují, že se velké množství firem potýká s problémy při vyladění organizace. Dále konstatují, že znalost systémového vyladění organizace má obrovskou cenu, protože přináší prospěch všem typům společností. [16]

2.4.2 Tableau de Bord

Metoda Tableau de Bord, se rozšířila a zdokonalila především ve Francii zhruba v polovině 20. století. Tato metoda je zde zmíněna především z důvodu, že její principy jsou stále platné. Mikušová tuto metodu uvádí v rámci kapitoly trendů z jasného důvodu. Je totiž velice komplexní a zaměřena na budoucnost, což je pro moderní metody hodnocení výkonnosti velmi žádoucí. Definice dle Mikušové zní: „*Tableau de Bord je řídicí nástroj tvořený na jedné straně souborem indikátorů, které jsou uvedeny do vzájemné souvislosti kauzálními vztahy a vazbami, a na druhé straně procesem výběru, dokumentace a interpretace těchto indikátorů.*“ Každý z těchto indikátorů je vybrán proto, aby měřil stav dané části v podniku. Díky tomu společně tvoří model všeobecného fungování podniku při současném dosahování jeho cíle. [26, s. 55]

Základ metody spočívá v kauzálních spojeních skrze celý podnik. Je možno ji považovat za nástroj prosazování strategie, protože pracuje s variabilními a rozmanitými informacemi při současném využití prvků statistického řízení. [27]

Základní charakteristiky

Metoda je založena na používání neustále aktualizovaného modelu takových aktivit, které je nutno řídit. Sledují se pouze klíčové akční proměnné. Indikátory těchto klíčových akčních proměnných jsou součástí hodnocení manažerů. Ti mohou mít přímý nebo nepřímý vliv na jejich stav. Aby mohl manažer sledovat výkonnost svých podřízených, kterým delegoval povinnosti, umožňuje tato metoda určitou formu konsolidace indikátorů.

Jak již bylo naznačeno výše, metoda je zaměřena na budoucnost a orientuje se na potřebná opatření. Zahrnuje finanční i nefinanční indikátory. Přínosem je skutečnost, že některé z nich ukazují stav procesů v oblastech, které manažer nemá pod kontrolou přímo. Klíčové indikátory jsou vyjádřeny v grafické nebo vizuální podobě, ovšem v případě potřeby je možno údaje analyzovat, protože jsou postaveny věrohodně. Tableau de Bord vytváří každý manažer

ve spolupráci s manažery na vyšších a nižších úrovních. Metoda klade důraz na rozvržení strategie v rámci celé organizace. Je důležité, aby byla plně přizpůsobena potřebám každé odpovědné jednotce v organizaci. [27]

Cíle

Metoda Tableau de Bord by měla poskytovat manažerovi podporu při řízení. Dále pomáhá sledovat plnění delegovaných povinností a ulehčuje tvorbu reportingu pro nadřízené. Podporuje řízení plnění sdílených povinností a sjednocuje chování tvorbou společné informační báze. [27]

3 IDENTIFIKACE NOVÝCH TRENDŮ V ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIREM

Měření výkonnosti se vyvíjí v různých směrech. Nové myšlenky jsou založeny na tradičních oblastech. Finanční a nákladová měřítka, tedy měřítka, která charakterizovala výkonnost v dřívějších dobách, jsou stále hojně využívána pro potřeby managementu. Na druhé straně se však nad rámec finančních měřítek začleňují nefinanční měřítka. Nové koncepce a rámce rozšiřují pouhé měření o poskytování informací o inovačních příležitostech a konkrétních odvětvích. [8]

3.1 Přejít od měření výkonnosti k řízení výkonnosti

Základní funkcí systému měření výkonnosti je kontrola operací v podniku. Měření je základem pro hodnocení vývoje vůči předurčeným cílům, pomáhá identifikovat silné a slabé stránky a rozhodovat o budoucích záměrech s cílem zvyšování výkonnosti podniku. Měření není samoúčelné, je to nástroj pro efektivnější řízení. Výsledky měření výkonnosti vypovídají o nastalých událostech, ale neříkají, proč se udály, nebo jak s nimi naložit. Aby měly výsledky měření výkonnosti efektivní využití, musí být podnik schopen přejít od pouhého měření k řízení. Musí být také schopen předvídat potřebné změny ve strategickém řízení podniku a mít zavedené metodiky pro efektivní strategické změny. Úspěšnost v předchozích úlohách svědčí o správně prováděném řízení výkonnosti. Řízení výkonnosti dává podniku příležitost vylepšovat a zkvalitňovat vývojové aktivity. Programy pro řízení výkonnosti poskytují zpětnou vazbu založenou na detailech, spíše než na obecných údajích. Jsou založené na konkrétních cílech odvozených z požadovaných výsledků měření výkonnosti.

Pomocí systémů řízení výkonnosti podniky monitorují jak současnou výkonnost (finance, spokojenost zákazníků, výsledky podnikových procesů), tak příležitosti k vylepšení procesů, motivaci a vzdělávání zaměstnanců nebo zlepšení informačních systémů. Zavádění konceptů řízení výkonnosti může mít velký finanční a organizační vliv na podnik. Pro přechod od systému měření výkonnosti k řízení by měla být zajištěna strukturovaná metodika pro využívání informací o měření výkonnosti. Ta napomáhá k dosažení stanovených výkonnostních cílů, alokaci zdrojů a informování managementu o upevnění nebo případné změně současné politiky. Eventuelně jsou stanovena taková opatření, aby bylo těchto cílů dosahováno. [1]

3.2 Systém řízení výkonnosti

Plischková ve své publikaci uvádí, že současné poznatky v oblasti managementu dokazují, že pakliže chce být podnik v dlouhodobém horizontu úspěšný, nemůže mít systém řízení založený pouze na hodnocení výkonnosti finančních ukazatelů. Proto vznikají systémy řízení výkonnosti, které „*promítají klíčové výkonové parametry všech podsystémů řízení (finanční řízení, řízení obchodu, technologických procesů, lidských zdrojů, apod.) do komplexní strukturované soustavy ukazatelů pro řízení procesů, činností a organizačních jednotek*“. Systémy řízení výkonnosti stále zachovávají jako primární zdroj měření finanční měřítka, nicméně berou v úvahu i hodnocení dalších perspektiv. Při jejich tvorbě je kladen důraz na dlouhodobý vývoj podniku. Zohledňují, jak podnik působí na zákazníky, dodavatele, zaměstnance, kvalitu technologických procesů, konkurenceschopnost, apod. [33]

Stručnější popis uvádí Král, podle něhož jsou systémy řízení výkonnosti takové nástroje, díky kterým manažeři rozvíjí podnik. Rozvoj podniku by měl vést k naplňování cílů, pro které byl podnik založen. Základním rysem systémů řízení výkonnosti je „*systémové propojení organizační, plánovací a kontrolní funkce systémů řízení a jejich integrace s informační funkcí, která všemi výše uvedenými funkcemi prolíná*“. Jinými slovy, tyto systémy by měly umožnit manažerům efektivně řídit výkonnost podniku s využitím adekvátních informací. [23, s. 33]

3.2.1 Zásady efektivního systému řízení výkonnosti

Dle společnosti BCG existuje dvanáct zásad efektivního systému řízení výkonnosti:

1. Strategický a pronikavý: založený na určitém počtu klíčových ukazatelů výkonnosti, které jsou důležité pro podnikovou strategii v souladu s dlouhodobým vytvářením hodnot.
2. Dozadu a dopředu: kombinuje historická data minulé výkonnosti se strategickými pohledy na budoucí příležitosti a výzvy.
3. Vnitřní a vnější: měření výkonnosti vůči vnitřním kritériím, jako jsou plány, prognózy atd. a vnějším kritériím, jako je trh, konkurence, očekávání investorů apod.
4. Jediný zdroj pravdy: tvorba pevné definice dat a společného jazyka pro dosažení přesnosti, integrity a aktuálnosti údajů.
5. Kaskádovitý napříč organizací: odraz podnikových priorit na všech úrovních reportingu prostřednictvím jasné hierarchie hlášení s využitím kaskádovitého postupu.
6. Pohled 360°: integrace informací z finančních procesů, lidských zdrojů, provozních procesů a prodeje. Ucelené hodnocení výkonnosti.

7. Snadno ovladatelný: taková standardizace a vizualizace, která je snadno pochopitelná pro všechny uživatele.
8. Bystrý a vnímavý: zahrnuje včasné a aktuální obchodní analýzy.
9. Zakotvený v rámci celé organizace: vybudování takové kultury, kde jsou rozhodnutí založena na datech a strategickém partnerství mezi financemi a podnikem.
10. Jednající, vyzývající, konající: podporující diskuze nad reporty pro zapojení vlastníků a odpovědnost managementu.
11. Udržovaný a přizpůsobivý: stanovení jasné odpovědnosti za získávaná data a jejich správu, přizpůsobení hlášení dle aktuálních strategických potřeb.
12. Efektivní a automatizovaný: automatizované procesy s nízkou přidanou hodnotou a zaměřením finančních útvarů na činnosti s vysokou přidanou hodnotou. [3]

3.3 Průzkum prostředí

Tradiční systémy měření výkonnosti jsou založeny na sledování vývoje podniku. Většina výkonnostních měřítek umožňuje vnitřní pohled na to, jak probíhají procesy v rámci podniku. Podávají informace o kvalitě, produktivitě nebo rozpočtovém plnění. Existují však také měřítka, která sledují vnější perspektivu, a to z pohledu externích stakeholderů (např. zákazníci, akcionáři, dodavatelé, apod.). Základním předpokladem je, že podnik musí být ve středu systému měření výkonnosti.

Proměnlivost prostředí, ve kterém podnik působí, a konkurenční hrozby přicházející z globálního trhu zvyšují požadavek na měření vnější perspektivy. Je velmi důležité, aby se podniky zajímaly o to, jak jejich činnost působí na prostředí. Podniky již nejsou středem měřících systémů, ale uplatňuje se spíše hledisko pohledu na svět. Průzkum okolí podniku pomáhá identifikovat, měřit a sledovat činitele, které přinášejí příležitosti či hrozby. Jako příklad Davila uvádí investory do rizikového kapitálu, pro které je důležité právě sledování slibně se vyvíjejících podniků. Často mají velký vliv vlády, které mohou měnit pravidla hry vytvářením nových příležitostí a hrozeb. Tyto měřící systémy vnímají svět spíše z pohledu podniku, než z pohledu různých externích stakeholderů. [8]

3.4 Finanční měřítka

Finanční měření je jádrem měření výkonnosti podniku. Vlivem technologického pokroku se usnadňuje sdílení finančních informací prostřednictvím internetu. Díky internetu dochází ke snižování nákladů na přenos informací, usnadnění vstupu nových investorů na finanční

trhy, ale také ke zjednodušení užití softwarů ke zpracování finančních dat k rozhodování o hodnocení výkonnosti pro investiční účely.

Dále vznikají nová finanční měřítka jako úplný výsledek hospodaření, nebo zaměření na účetnictví udržitelného rozvoje. Koncepty, jako například tři pilíře CSR (společenské odpovědnosti firem) a další, se snaží začlenit do finančních měření výkonnosti náklady, které byly opomíjeny. Důsledky organizačních rozhodnutí mají vliv na životní prostředí a všeobecně na společnost. Jedná se zejména o environmentální a sociální náklady, které nemohou být uznávány jako část nákladů vytvářející příjmy, dokud nebudou řádně měřeny. Do finančního měření je tedy nutno začlenit i taková měřítka, která budou vypovídat o těchto nákladech.

Nedávná finanční krize poskytla možnost užití finančních informací k identifikaci finančních profilů společností, které byly úspěšné a naopak společností, které se potýkaly s problémy. Finanční měřítka jsou také hlavním aspektem pro sestavování rozpočtů. V dobách finanční krize se v kontrolních systémech podniků projevil pesimismus právě při této činnosti. [8]

3.5 Nefinanční měřítka

Vzhledem k současným požadavkům není možné shrnout všechny informace o podniku v jednom měření výkonnosti. Na podnik jsou kladeny požadavky na zveřejňování informací zejména na kapitálových trzích. Informace musí být zveřejňovány v propracované analýze, která strukturuje měřící systémy v rámci podniku. Například se stává zajímavou myšlenka strukturování měřítek hodnotového řízení podniku. Nicméně tento pojem ještě stále vyžaduje další teoretická upřesnění, aby byl široce využíván pro měření výkonnosti. Podniky, zejména v severní Evropě, začínají spekulovat nad myšlenkou uspořádání měření hodnototvorného procesu.

Pokrok lze sledovat i v existujících metodách měření, zejména v různých perspektivách metody BSC. Původní pojetí této metody bylo funkcionalistické, tedy s důrazem na účelovost. Podniky díky ní měly dostatečné informace pro řízení. Metoda se stala úspěšnou a oblíbenou u manažerů díky její logice a jednoduchosti. Vývoj lze sledovat zejména v nových znalostech získaných zkoumáním perspektiv z různých úhlů. Na počátcích BSC vznikaly případové studie, které znázorňovaly možné dopady užívání této metody z dlouhodobého hlediska. K vývoji přispěly také psychologické a sociologické vědy.

Výzkum rámců měření výkonnosti se také zabývá začleněním těchto rámců do všech úrovní organizace. Například propracovaný systém měření výkonnosti vrcholového vedení proniká a ovlivňuje kvalitu systémů na nižších místech v organizaci. Kvalita těchto systémů je také vyznačována přeměnou generátorů hodnoty na výkon. [8]

3.6 Marketingová měřítka

Tradiční měření výkonnosti nebralo v potaz úlohu marketingu. Marketing byl často spojován s intuicí, kreativitou a z pohledu výkonnosti absencí měření. Nicméně informační technologie ovlivnila marketing více, než mnohé jiné oblasti managementu. Díky marketingu podnik získává rozsáhlé databáze o chování zákazníků, vztazích se zákazníky a transakční historii. Stala se z něho vysoce kvantitativní disciplína, což lze využít pro měření výkonnosti. Například hodnota zákazníka je finanční měřítko užívající techniku diskontování pro odhad hodnoty zákazníka. Odhady peněžních toků jsou založeny na demografické a transakční historii zákazníka a následně je tvořen profil zákazníka v rámci určitého segmentu s profilem peněžních toků.

Marketing je začleňován do měření výkonnosti v různých směrech. Například sledování spokojenosti zákazníků s řídicími kontrolními systémy je novou perspektivou hodnocení kvality těchto systémů. Sociální média a sociální marketing také vyžadují důkladně navržený systém měření výkonnosti. Finanční měření může být také důležitým zdrojem informací o hodnotě značky. [8]

3.7 Měřítka specifická pro konkrétní odvětví

Novým trendem ve výzkumech měření výkonnosti je zkoumání specifických měřítek pro konkrétní odvětví. Dosud se většina výzkumů zabývala obecnými hledisky měření výkonnosti a manažeři si museli sami nalézt měřítka specifická pro své odvětví.

Vznikají ovšem nová měřítka, která jsou tvořena speciálně pro konkrétní odvětví. Jako příklad Davila uvádí zdravotnický průmysl. Vědci vyvíjí specifická měřítka pro zdravotnictví, která by pomohla lépe porozumět a řídit poskytování zdravotní péče. Dalším odvětvím, kterým se vědci zabývají, je energetika. Zde je nutné vytvořit taková měřítka, která budou měřit i efektivnost a externalitu, a to z důvodu zkoumání obnovitelných zdrojů. O obnovitelných zdrojích energie se diskutuje zejména kvůli efektivnosti a dopadům tradičních zdrojů na životní prostředí. [8]

3.8 Podoba měření výkonnosti

Další výzkum zabývající se měřením výkonnosti vyjadřuje proměnlivost podoby měření výkonnosti u různých faktorů prostředí, podniku a charakteristik vrcholového managementu. Například manažeři mají různé postoje k užívání systémů měření výkonnosti. Jedni se řadí mezi analytické manažery, kteří se spoléhají pouze na sebe. Druzí jsou intuitivní jedinci, kteří využívají neformální sítě a ve větší míře jejich vlastní intuici. Tyto dva typy manažerů potřebují rozdílné systémy. Analytičtí manažeři vyžadují podrobné informace, zatímco intuitivní typ manažera se může se stejným množstvím informací cítit přehlcený. Výzkumy prokazují, že míra znalostí také ovlivňuje podobu systémů měření výkonnosti. Pakliže má manažer více znalostí o finančních měřítkách, pak bude pravděpodobně preferovat číselná vyjádření, zatímco manažer s nižším stupněm znalostí dá přednost informacím zobrazeným v grafické podobě.

Podoba měření výkonnosti závisí také na prostředí. Davila zmiňuje tento pojem zejména z pohledu důkladně zpracovaných případových studií užívajících sociologické modely. Jako příklad uvádí, že se pro pochopení specifických podob systémů měření výkonnosti užívají techniky jako teorie sítí či síťová analýza. Tato síťová perspektiva je efektivní obzvláště z meziorganizačního pohledu na systémy měření výkonnosti. [8]

3.9 Informační a komunikační technologie

Díky vývoji řídicích systémů jsou na podniky kladeny stále větší požadavky na informační a komunikační schopnosti. Informační a komunikační technologie slouží k přehlednosti a jednoduchosti řízení. Jsou tvořeny grafické operativní reporty, nebo semaforové ukazatele o stavu procesů. Dále napomáhají ke srozumitelnosti a přístupnosti nedostatečně strukturovaných informací. Král uvádí, že se jedná o jakousi novou vlnu ergonomie. Základním úkolem je správně využít co nejvíce informací a tím minimalizovat riziko nesprávného pochopení těchto informací. [23]

Učení se novým technologiím je velmi silným trendem. Uplatňují se jako instruktážní a vzdělávací nástroj. Využívají se vizualizované strategické mapy pro pochopení myšlenkových základů strategie a také lze lépe hodnotit strategii např. pomocí schémat BSC. [23]

Stejně tak Bititci uvádí, že měření výkonnosti a řídicí praktiky jsou podporovány informačními technologiemi specificky navrženými a vytvořenými tak, aby usnadňovaly řízení a měření výkonnosti. Speciální programy se snaží o to, aby bylo řízení a měření

výkonnosti více efektivní a účelné. Systémy měření výkonnosti nevyužívající informační technologické programy mají kratší životnost. [4]

3.10 Spolupracující organizace

V poslední době se organizace stále více schylují ke spolupráci. Boří se tradiční bariéry, což umožňuje volný pohyb lidí, myšlenek a předmětů duševního vlastnictví mezi organizacemi a dále prosazení inovací na vysoké úrovni při nižším riziku. Organizace již nepřemýšlí nad tím zda spolupracovat, ale spíše o potřebě a výběru vhodných alternativ pro spolupráci.

Autor Bititci tvrdí, že spolupracující organizace funguje jako virtuální organizace, která doplňuje organizace podílející se na společném podnikání. Například spolupráce mezi třemi samostatnými organizacemi vytváří virtuální čtvrtou organizaci, kterou je nutno řídit samostatně.

Ačkoli tento trend popisuje mnoho autorů, je zatím příliš málo empirických výzkumů, které by zkoumaly měření a řízení výkonnosti založené na něčem, jako je spolupráce. Bititci sám uvádí, že nevěří něčemu, jako je spolupráce v tomto směru. Podle něho je nepředstavitelné řídit výkonnost organizace jako uzavřeného systému a zároveň řídit výkonnost této virtuální organizace. [4]

3.11 Síť a měření výkonnosti

Jak již bylo naznačeno v předchozím textu, samostatné podnikání s několika obchodními partnery se posouvá do komplexních sítí organizací, pracujících společně k vytváření konkurenční výhody a vyšší hodnoty. Hodnota sítí představuje celosvětovou spolupráci úzce specializovaných malých a velkých podniků. Ve 21. století vytvořily tyto komplexní sítě takovou hodnotu pro trh a zákazníky, jako nikdy předtím. Tyto organizace utváří a vylepšují světové spolupracující sítě, aby vytvářely inovace pro světové trhy a zákazníky.

Bititci předpovídá, že tento vývoj může zapříčinit slábnoucí význam měření výkonnosti, jaké známe dnes, a bude nahrazen určitou formou hodnocení výkonnosti v rámci sítí. Dnešní měření výkonnosti je zaměřeno na jedinou organizaci a je závislé na definovaných podnikatelských strukturách a procesech. Trend však spěje k tomu, že výkonnost organizace bude hodnocena sítí, pod kterou daná organizace patří, s ohledem na její podíl. Důležitými faktory hodnocení výkonnosti se stanou důvěra, vztah a důmyslnost. Dnešní rámce a modely

pro měření výkonnosti možná nebudou schopny vyhovět takovému stupni komplexnosti a dynamiky. [4]

3.12 Otevřené inovace

Pod pojmem inovace se všeobecně rozumí změna či zavádění něčeho nového. V podniku se může jednat o vědecko-technologický pokrok, nové druhy výrobků apod. Lze tedy říci, že inovace je zdokonalení či vývoj produktu.

V minulých letech byly využívány tzv. uzavřené inovace. Výzkum a vývoj nových produktů se odehrával pouze v daném podniku, což bylo velkou nevýhodou zejména kvůli finanční náročnosti. Pokud podnik nespolupracoval, projekty byly nákladné a v případě neuskutečnění projektu tak přišel o spoustu času a finančních prostředků. Uzavřené inovace již nejsou v některých případech vhodné, a to vzhledem k výše uvedenému a skutečnosti, že žijeme ve vysoce dynamickém prostředí. [12]

Novým přístupem jsou otevřené inovace, u kterých se předpokládá, že řešení problémů není hledáno pouze uvnitř podniku. Není důležité to, zda myšlenky či znalosti přicházejí zevnitř nebo z vnějšku podniku. Přístup je založen na otevřenosti a průchodnosti hranic podniku. Je využita kombinace externích a interních inovačních myšlenek. Díky využití otevřených inovací podnik značně šetří finanční prostředky a čas, který může věnovat jiným činnostem. Jedná se tedy o určitou formu spolupráce mezi podniky pro dosahování vyšší výkonnosti. [12]

Bititci shledává otevřené inovace jako nově vznikající model k získání přístupu ke zdrojům materiálu pro konečný výrobek. Přístupem ke zdroji dochází k diverzifikaci výrobních postupů, komunikačních cest a objevu interaktivního prostředí. Hlavním principem otevřených inovací je tedy spolupráce při výrobě. [4]

3.13 Udržitelnost

Udržitelnost podniku je Kocmanovou definována jako „*přístup v podnikání vytvářet dlouhodobé hodnoty pro vlastníky / akcionáře přijetím příležitostí a řízení rizik vyplývajících z ekonomického, environmentálního a sociálního vývoje*“. Jedná se tedy o takovou podnikovou strategii, která monitoruje dlouhodobý růst, efektivnost, výkonnost a konkurenceschopnost podniku začleněním environmentálních, sociálních a ekonomických aspektů do podnikového řízení. Udržitelnost se v současné době stává zásadním faktorem úspěchu podnikání pro investory. Maximalizace zisku přestává být jediným kritériem,

vzhledem k ekonomické, environmentální a sociální legislativě, etickým kodexům a podmínkám odběratelů a dodavatelů. Z jistého hlediska je udržitelnost považována za konkurenční výhodu. [22, s. 9]

Bititci uvádí, že udržitelnost a potřeba trvale udržitelného rozvoje je globální výzvou pro všechny podniky. Pojem udržitelnost zahrnuje globální výzvy, jako jsou zdroje energie, znečištění životního prostředí, potrava, přelidnění, prostředí a doprava. [4]

Nidumolu si myslí, že v budoucnu dosáhnou konkurenční výhody pouze organizace, které mají udržitelnost jako cíl. Udržitelnost podle něho představuje příležitost ke zvyšování výkonnosti a získávání konkurenční výhody tím, že si zvolí jako hlavní kritérium pro přetváření obchodních modelů právě udržitelnost, stejně tak jako výrobky, technologie a procesy. [29]

Bititci dále konstatuje, že by systémy měření výkonnosti měly zahrnovat hledisko udržitelnosti. Podle něho by v budoucnu měla být udržitelnost zkoumána jako součást celku, spíše než samostatně, výhradně a nezávisle na systémech měření výkonnosti v rámci organizace nebo hodnotových řetězců. [4]