
Obsah

Úvodem	5
1. Strategická mapa	7
2. Strategická mapa pro značku	11
2.1 Popis prostředí pro implementaci BSC	11
2.1.1 Zákazníci	11
2.1.2 Konkurence	12
2.1.3 Dodavatelé	12
2.1.4 Substituční produkty	13
2.1.5 Potencionální konkurence	13
2.1.6 Organizace celé firmy	13
2.1.7 Organizace naší divize	14
2.1.8 Fungování firmy	15
2.1.9 Značka L'Oréal Professionnel v číslech	16
2.2 Organizační aspekty implementace BSC	18
2.3 Vize a strategie	18
2.3.1 Vize	18
2.3.2 Finance	18
2.3.3 Marketing	19
2.3.4 Interní procesy	20
2.3.5 Potencionální rozvoje	20
2.4 Strategické cíle	21
2.5 Vazby mezi strategickými cíli	23
2.6 Měřítko strategických cílů	25
2.6.1 Finance	25
2.6.2 Marketing	26
2.6.3 Interní procesy	27
2.6.4 Potencionální rozvoje	28
2.7 Cílové hodnoty	28
2.8 Strategické iniciativy	28
2.8.1 Organizace, systém rozvoje zaměstnanců a systém měření	29
2.8.2 Konkrétní strategické iniciativy	29
2.9 Kaskádování	32
2.10 Závěr a literatura	33
3. Strategická mapa pro podnik	35
3.1 Profil společnosti	35
3.1.1 Český trh	35
3.1.2 Zahraniční trh	35
3.1.3 Lidé a organizace práce	36
3.1.4 Vývoj firmy v blízké budoucnosti	36
3.2 Popis aktuálního stavu (proč zavést BSC)	36
3.3 Další vývoj	38
3.4 Proč se firma rozhodla pro Balanced Scorecard	38
3.5 Organizační rámec pro tvorbu a implementaci BSC	38
3.5.1 Určení architektury Balanced Scorecard	38
3.5.2 Definice projektové organizace	38
3.5.3 Uspořádání průběhu procesů	40
3.5.4 Zajištění informací, komunikace a účasti	42
3.6 Vyjasnění strategie	42
3.6.1 Externí analýza	42
3.6.2 Interní analýza	46
3.6.3 Strategické zaměření, aneb jak si představujeme firmu v roce 2010	52
3.6.4 SWOT analýza	53
3.7 Tvorba Balanced Scorecard	55
3.7.1 Odvození strategických cílů	55
3.7.2 Vybudování vztahů příčin a následků	61
3.7.3 Výběr měřítek	65

3.7.4 Určení strategických akcí	70
3.8 Zajištění plynulého nasazení	78
3.8.1 Integrace Balanced Scorecard do systému plánování	78
3.8.2 Vedení zaměstnanců pomocí Balanced Scorecard	78
3.8.3 Integrace Balanced Scorecard do systému reportingu	78
3.8.4 Balanced Scorecard a podpora prostředky IT	78
3.9 Závěr a literatura	80
4. Strategická mapa pro skupinu Lagardère	83
4.1 Stav odvětví (mediální trh)	83
4.1.1 Velikost trhu	84
4.1.2 Poslechovost	86
4.1.3 Tržní podíl	87
4.2 Základní údaje a profil	87
4.2.1 Formáty produktů – rádií	89
4.3 Vlastnická struktura	89
4.4 Organizační struktura	90
4.5 SWOT analýza, strategické cíle	91
4.6 Velmi rychlá finanční analýza	92
4.7 Aplikace přístupu BSC	93
4.7.1 Časový harmonogram	93
4.7.2 Tvorba strategické mapy	94
4.7.3 Vize firmy	94
4.7.4 Strategie firmy	94
4.7.5 Strategické cíle, jejich měřítka a akce	94
4.7.6 Perspektiva financí	95
4.7.7 Zákaznická perspektiva	98
4.7.8 Perspektiva Publikum	101
4.7.9 Procesní perspektiva	104
4.7.10 Perspektiva učení se a růstu	108
4.8 Strategická mapa	111
4.9 Závěr a literatura	113
5. Dynamická strategická mapa	114
5.1 Inovace myšlení	114
5.2 Kruhová kauzalita	115
Závěrem	121
Literatura	122