

OBSAH

1. Kapitola: Základní přístupy k měření výkonnosti podniku	7
Úvod	7
Cíl	7
1.1 Charakteristika vývoje konkurenčního prostředí českých podniků	7
1.2 Vývoj základních přístupů k měření výkonnosti podniku	11
Shrnutí	17
Kontrolní otázky ke kapitole 1.	18
2. Kapitola: Benchmarking – mezipodnikové srovnávání	19
Úvod	19
Cíl	19
2.1 Podstata, definice a zařazení benchmarkingu do systému řízení podniku	19
2.1.1 Organizační začlenění benchmarkingu do systému řízení podniku	20
2.2 Příklad struktury marketingového informačního systému	21
2.2.1 Věcný obsah modulu Customer Management	21
2.2.2 Věcný obsah modulu Marketing Management	22
2.2.3 Věcný obsah modulu Produkt Management	23
2.2.4 Věcný obsah modulu Marketingový controlling	24
2.2.5 Věcný obsah modulu Task Management (Řízení projektů)	24
2.2.6 Věcný obsah modulu Marketing Services	26
2.3 Proces benchmarkingu a jeho etapy	26
2.3.1 1. Etapa: Rozhodnutí, co podrobit zkoumání	26
2.3.2 2. Etapa: Určení partnerů pro benchmarking	27
2.3.3 3. Etapa: Shromáždění informací	28
2.3.4 4. Etapa: Analýza informací. Formulace výsledků srovnávání a možností zlepšení ...	30
2.3.5 5. Etapa: Realizace změn formou strategických operací – programů a projektů	31
Shrnutí	32
Kontrolní otázky ke kapitole 2.	32
3. Kapitola: Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku (Teoretická východiska)	33
Úvod	33
Cíl	33
3.1 Podstata přístupu Balanced Scorecard	33
3.2 Očekávané efekty a bariéry zavedení BSC	37
3.3 Ukazatelový systém BSC	39
3.3.1 Charakteristické znaky efektivního ukazatelového systému pro měření výkonnosti podniku	39
3.3.2 Struktura ukazatelového systému BSC	42
3.4 Metodické principy tvorby ukazatelového systému BSC pro danou strategii	44
3.4.1 Vztahy příčiny a důsledku	44

3.4.2 Výsledkové ukazatele a ukazatele hybných sil výkonnosti	45
3.4.3 Vazby na finance	45
Shrnutí	46
Kontrolní otázky ke kapitole 3.	48
4. Kapitola: Ukazatelový systém jednotlivých perspektiv BSC	49
Úvod	49
Cíl	49
4.1 Finanční perspektiva	50
4.1.1 Základní funkce finančních ukazatelů v systému měření výkonnosti podniku	50
4.1.2 Základní soubor ukazatelů finanční výkonnosti podniku	52
4.2 Perspektiva trhů a zákazníků	58
4.2.1 Zákazník a jeho spokojenost jako hlavní faktor rozvoje podniku	58
4.2.2 Popis a přístupy k měření výsledkových ukazatelů	60
4.2.3 Popis a měření nabídky hodnot pro zákazníka	69
4.3 Perspektiva interních procesů podniku	73
4.3.1 Přístupy ke strukturalizaci interních procesů	73
4.3.2 Teoretická východiska měření výkonnosti interních procesů podniku	75
4.3.3 Měření výkonnosti inovačního procesu	76
4.3.4 Měření výkonnosti provozního procesu	79
4.3.5 Měření výkonnosti poprodežního servisu a služeb	82
4.4 Perspektiva učení se a růstu (Potenciály)	82
4.4.1 Základní ukazatele pro měření zaměstnaneckých cílů	83
4.4.2 Měření spokojenosti zaměstnanců	84
4.4.3 Měření věrnosti zaměstnanců	86
4.4.4 Měření produktivity zaměstnanců	86
4.4.5 Hybné síly oblasti učení se a růstu	87
4.4.6 Možnosti informačního systému	89
4.4.7 Pracovní klima podporující motivaci a angažovanost pracovníků	90
4.4.8 Chybějící měření	92
Shrnutí	93
Kontrolní otázky ke kapitole 4.	97
5. Kapitola: Propojení ukazatelového systému BSC se strategií podniku a jeho využití jako rámce systému strategického řízení podniku	98
Úvod	98
Cíl	98
5.1 Případová studie aplikace metodických principů	99
5.2 Systém strategického řízení podniku založený na využití ukazatelového systému BSC, jako rámce systému	106
5.2.1 Neuskutečnitelná vize a strategie – 1. bariéra	107
5.2.2 Strategie není propojena s cíli útvarů, týmů a jednotlivců – 2. bariéra	107
5.2.3 Strategie není propojena s alokací zdrojů – 3. bariéra	108
5.2.4 Zpětná vazba je taktická – nikoliv strategická – 4. bariéra	108
5.2.5 Základní přístup k vytváření nového systému strategického řízení podniku	109

5.3 Základní procesy systému strategického řízení na bázi ukazatelového systému BSC ...	111
5.3.1 Proces komunikace vize a strategie-dosahování strategické angažovanosti shora dolů	111
5.3.2 Stanovení záměrů, alokace zdrojů, strategické iniciativy a rozpočty	117
5.3.3 Zpětná vazba a proces strategického učení se	123
Shrnutí	128
Kontrolní otázky ke kapitole 5.	131
6. Kapitola: Tvorba a implementace programu BSC	133
Úvod	133
Cíl	133
6.1 Model postupu implementace BSC v podniku	134
6.2 Zhodnocení připravenosti firmy, formulace a odsouhlasení zadání projektu	135
6.3 Vytvoření organizačního, personálního a informačního zabezpečení projektu	136
6.4 Analýza a doplnění základních strategických dokumentů	140
6.5 Odvození klíčových strategických cílů a návrh měrných veličin – ukazatelů	142
6.6 Stanovení cílových hodnot ukazatelů a návrh souboru strategických operací	144
6.7 Sjedení systémových měření pro ISO 9000/2000 a BSC	146
6.8 Rozšíření implementace BSC na všechny organizační jednotky a stupně řízení	146
6.9 Zajištění plynulé integrace BSC do systému řízení podniku	148
Shrnutí	149
Kontrolní otázky ke kapitole 6.	151
7. Kapitola: EFQM Model Excellence a jeho využití	152
Úvod	152
Cíl	152
7.1 Charakteristika a popis EFQM Modelu Excellence	153
7.2 Analýza požadavků EFQM Modelu na systémová měření	158
7.3 Pojem a význam sebehodnocení	159
7.4 Přístupy a metody sebehodnocení	163
7.4.1 Metoda maticového diagramu.....	163
7.5 Rozdílnosti a spojitosti EFQM Modelu excellence s přístupem BSC	165
Shrnutí	168
Kontrolní otázky ke kapitole 7.	172
Literatura	173

LITERATURA



1. BLAHA, S. Z. – JINDŘICHOVSKÁ, J.: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. doplněné vydání, Praha: Management Press 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2
2. BROWN, M. G.: *Kennzahlen. Harte und weiche Faktoren erkennen, messen und bewerten*. 1. vydání München, Wien: Carl Hansen Verlag 1997
3. FREIBERG, F.: *Finanční controlling*. 1. vydání Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4
4. HORVÁTH & PARTNERS: *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání v ČR, Praha, Proffess Consulting s.r.o. 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.
5. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. české vydání Praha: Management Press 2000. 267s. ISBN 80-7261-032-5
6. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *The Strategy – Focused Organization* 1. vydání Harvard Business School Press 2001. 400 s. ISBN 1-57851-250-6
7. KARLÖF, F. B. – ÖSTBLOM, S.: *Benchmarking*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, a.s. 1995. 136 s. ISBN 80-85865-23-8
8. KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi* 1. vydání Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
9. KOŠTURIK, J. -GREGOR, M. -MIČIETA, B. -MATUZCEK, J.: *Projektovanie výrobných systémov pre 21. storočie*. Žilina: Žilinská univerzita 2000. 397s.
10. KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání Praha: Management Press 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
11. NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vydání Praha: Management Press 2001. 310s. ISBN 80-7261-054-6
12. NEUMAIEROVÁ, I. - NEUMAIER, I.: *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání, Praha, GRADA Publishing, a.s., 2002. 215s. ISBN 80-247-0125-1
13. OLVE, N.G. – ROY, J. – WETTER, M.: *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. 1. vydání Chichester: John Wiley and Sons 1999. 347 s. ISBN 0-471-98623-2
14. PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing 1996. 626 s. ISBN 80-85605-12
15. SEDLÁČEK, J.: *Účetní data v rukou manažera. Finanční analýza v řízení firmy*. 1. vydání Brno: Computer Press 1999. 195 s. ISBN 80-7226-140-1
16. SOLAŘ, J. – BARTOŠ, V.: *Rozbor výkonnosti firmy*. 1. vydání Brno: PC-DIR Real 2001. 147 s. ISBN 80-214-1969-5

