

Obsah

Úvod pro českého čtenáře.....	I
Předmluva k druhému vydání.....	IV
1. Systém řízení Balanced Scorecard	1
1.1 Kde leží těžiště problémů?	2
1.1.1 Pět problémů řízení jako důvody pro Balanced Scorecard	2
1.1.2 Problémy při realizaci strategie	5
1.2 Řešení: Balanced Scorecard - krátký přehled	8
1.3 Realizace strategie s pomocí Balanced Scorecard	17
1.3.1 Strategie jsou více než výnosové a růstové cíle	18
1.3.2 Faktory pro úspěšné znázornění strategie	22
1.3.3 Perspektivy Balanced Scorecard: Předpoklad vyváženého strategického myšlení.....	23
1.3.3.1 „Klasické“ perspektivy	24
1.3.3.2 Vyjádření zásadního porozumění principům podnikových činností pomocí perspektiv	26
1.3.3.3 Perspektivy Balanced Scorecard a zájmové skupiny podniku (stakeholders)	26
1.3.4 Strategické cíle: klíčový prvek každé Balanced Scorecard.....	27
1.3.5 „Strategy maps“: Teprve vzájemné propojení cílů zcela objasňuje strategii	36
1.3.6 Měřítka: zajištění možnosti sledování	40
1.3.7 Cílové hodnoty: úroveň požadavků a řízení v případě konfliktu mezi cíli	47
1.3.8 Strategické akce: páky pro realizaci strategie!	48
1.3.9 Balanced Scorecard: Teprve jako celek ukáže svou sílu.....	50

2. Model Horváth & Patners pro implementaci Balanced Scorecard	55
2.1 1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	57
2.2 2. fáze: objasnění strategie	59
2.3 3. fáze: tvorba Balanced Scorecard	60
2.4 4. fáze: postup při procesu rozšíření - roll-out	63
2.5 5. fáze: zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard.....	63
3. Vytvoření organizačního rámce pro implementaci	67
3.1 Cíle kapitoly	68
3.2 Určení architektury Balanced Scorecard.....	69
3.3 Definice projektové organizace.....	72
3.4 Uspořádání průběhu projektu	75
3.5 Zajištění informací, komunikace a účasti.....	79
3.6 Určit a standardizovat použité metody a jejich náplň	80
3.7 Zohlednění kritických faktorů úspěchu.....	82
3.8 Shrnutí	84
4. Vyjasnění strategie.....	85
4.1 Cíle kapitoly	87
4.2 Kontrola strategických předpokladů	88
4.2.1 Strategické koncepty jako východisko vyjasnění strategie	89
4.2.2 Anatomie strategie: rámec podnikání a systém cílů.....	90
4.2.3 Informační potřeba v rámci vyjasnění strategie	92

4.3	Ověření strategie podle Horváth & Partners za účelem stanovení strategického zaměření	93
4.3.1	Základní logika	93
4.3.2	Ověření strategie v šesti krocích	95
4.3.3	Model nadšení zákazníka v rámci vyjasnění strategie	97
4.3.4	Druhy strategických výchozích situací po ověření strategie	103
4.4	Integrace Balanced Scorecard do procesu tvorby strategie.....	104
4.4.1	Jednotný proces od vyjasnění strategie přes vývoj strategie až po její realizaci	105
4.4.2	Požadavky na tvorbu strategie odpovídající filosofii Balanced Scorecard	107
4.4.3	Hypotéza: tvorba strategie se v kontextu Balanced Scorecard mění.....	109
4.4.4	Výhled: novější strategické přístupy	110
4.5	Shrnutí	112
4.6	Případová studie „Vyjasnění strategie“	113
4.6.1	Výchozí situace	113
4.6.2	Podnik Prints GmbH.....	113
4.6.3	Vyjasnění strategie u Prints GmbH.....	117
4.6.4	Konkurenční prostředí Prints GmbH.....	117
4.6.5	Pohled zákazníka.....	120
4.6.6	Analýza procesu tvorby hodnot.....	121
4.6.7	Analýza podnikové kultury a schopností zaměstnanců.....	123
4.6.8	Určení strategického zaměření	124
5.	Tvorba Balanced Scorecard.....	127
5.1	Cíle kapitoly	129
5.2	Odvození strategických cílů.....	129
5.2.1	Tvorba strategických cílů	130

5.2.2	Výběr strategických cílů.....	136
5.2.3	Dokumentace strategických cílů	150
5.2.4	Případová studie „Odvození strategických cílů“.....	152
5.3	Vybudování vztahů příčin a následků	162
5.3.1	Znázornění vztahů příčin a následků.....	163
5.3.2	Zaměření na strategicky významné vztahy	167
5.3.3	Formulace „Story of the Strategy“	171
5.3.4	Případová studie „Vybudování vztahů příčin a následků“	172
5.4	Výběr měřítek.....	177
5.4.1	Vypracování návrhů měřítek	178
5.4.2	Výběr měřítek.....	180
5.4.3	Zajištění implementace měřítek	181
5.4.4	Další otázky	183
5.4.5	Případová studie „Výběr měřítek“	189
5.5	Stanovení cílových hodnot.....	192
5.5.1	Vytvoření srovnávací báze	193
5.5.2	Zohlednění rozdílného časového průběhu cílových hodnot.....	195
5.5.3	Definice mezních hodnot.....	197
5.5.4	Dokumentace cílových hodnot.....	197
5.5.5	Stanovení cílových hodnot.....	197
5.6	Určení strategických akcí.....	200
5.6.1	Vypracování návrhů strategických akcí	201
5.6.2	Rozpočtování a určení prioritních strategických akcí.....	205
5.6.3	Dokumentace strategických akcí.....	209
5.6.4	Případová studie „Určení (stanovení) strategických akcí“	211
5.7	Shrnutí	214

6. Řízení rozšíření (roll-out)	215
6.1 Cíle kapitoly	216
6.2 Zavedení Balanced Scorecard v celém podniku	216
6.3 Rozšíření Balanced Scorecard na další organizační jednotky.....	223
6.3.1 Určení struktury rozšíření.....	224
6.3.2 Určení použitých metod	224
6.3.3 Postup rozšíření	232
6.3.4 Vzájemné odsouhlasení Balanced Scorecard mezi organizačními jednotkami	236
6.3.5 Řízení kvality a dokumentace výsledků.....	239
6.4 Případová studie „Řízení rozšíření (roll-out)“	241
6.5 Shrnutí	247
7. Zajištění plynulého nasazení	249
7.1 Cíle kapitoly	251
7.2 Základní přehled týkající se integrace Balanced Scorecard do systémů managementu a řízení.....	251
7.3 Integrace Balanced Scorecard do systému plánování	261
7.3.1 Spojení Balanced Scorecard se strategickým plánováním.....	262
7.3.2 Propojení Balanced Scorecard s operativním plánováním.....	264
7.3.3 Případová studie „Integrace Balanced Scorecard do systému plánování“	269
7.4 Vedení zaměstnanců s pomocí Balanced Scorecard	272
7.4.1 Zohlednění nových očekávání zaměstnanců	272
7.4.2 Tvorba struktury vedení zaměstnanců.....	273
7.4.3 Propojení Balanced Scorecard s MbO.....	279
7.4.3.1 Varianta 1: Superbowl.....	279



7.4.3.2	Varianta 2: Cíle - Balanced Scorecard	281
7.4.3.3	Varianta 3: Individualizace Top-down.....	282
7.4.3.4	Varianta 4: Osobní Balanced Scorecard.....	284
7.4.4	Sebeřízení zaměstnanců podporované Balanced Scorecard.....	284
7.5	Integrace Balanced Scorecard do systému reportingu	288
7.5.1	Objektivní kritika stávajícího stavu informačních databází.....	288
7.5.2	Nové uspořádání systému reportingu v souvislosti s Balanced Scorecard	290
7.5.3	Požadavky na management reporting založený na Balanced Scorecard	296
7.5.4	Organizační zakotvení zodpovědnosti za zprávy (informace).....	302
7.5.5	Typické chyby při koncipování reportingu Balanced Scorecard	308
7.6	Spojení Balanced Scorecard s přístupem shareholder value.....	309
7.6.1	Úspěšná realizace hodnotově orientované strategie.....	309
7.6.2	Balanced Scorecard a řízení hodnoty	313
7.7	Vyvážené využití modelu European Foundation of Quality Management (EFQM) a Balanced Scorecard	323
7.8	Balanced Scorecard podporovaná řízením rizik	329
7.9	Spojení Balanced Scorecard a Target Costing.....	333
7.10	Balanced Scorecard a její podpora prostředky IT	336
7.11	Shrnutí	342
8.	Realizace Balanced Scorecard v oblasti Public Management (veřejné správy).....	343
8.1	Balanced Scorecard a řešení problémů řízení v oblasti veřejné správy.....	345
8.1.1	Kde leží východiska pro využití Balanced Scorecard v oblasti státní a veřejné správy?	345
8.1.2	Uskutečnění záměrů a vizí: top-down odvození politických cílů	349

8.1.3	Řízení služeb a ukazatelů: bottom-up podpora politických cílů	350
8.1.4	Balanced Scorecard není pouze nástrojem řízení, ale i nástrojem podporujícím komunikaci	351
8.2	Balanced Scorecard upravená pro potřeby státní a veřejné správy	353
8.2.1	Všeobecná potřeba přizpůsobení Balanced Scorecard pro potřeby „Public Managementu“	353
8.2.1.1	Porozumění významu strategie pro oblast státní a veřejné sféry	353
8.2.1.2	Definice spolupracujících prvků (institucí) a obsahové náplně	356
8.2.1.3	Prostor pro jednání a blízkost politiky: rozlišení úkolů veřejné správy	358
8.2.2	Speciální přizpůsobení Balanced Scorecard potřebám „Public Managementu“	360
8.2.2.1	Model Horváth & Partner pro implementaci Balanced Scorecard v oblasti veřejné správy	360
8.2.2.2	Tvorba organizačního rámce pro implementaci Balanced Scorecard ve státní a veřejné sféře	361
8.2.2.3	Vyjasnění strategických principů v oblasti státní a veřejné sféry	363
8.2.2.4	Vývoj Balanced Scorecard v oblasti státní a veřejné správy	366
8.2.2.5	Řízení rozšíření (roll-out) v oblasti státní a veřejné správy	368
8.2.2.6	Zajištění kontinuálního (plynulého) nasazení Balanced Scorecard v oblasti státní a veřejné správy	369
9.	Výhled	373
	Přílohy	
	Seznam autorů	381
	Seznam literatury	384