

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 Definice a vztah měření výkonnosti a benchmarkingu	19
2.1.2 Základní přístupy k benchmarkingu	20
2.1.3 Organizační problematika zabezpečení integrace hodnocení výkonnosti a benchmarkingu	20
2.2 Marketingový informační systém (MIS), jeho struktura, funkce a začlenění do podnikového IS	23
2.3 Proces benchmarkingu a jeho etapy	25
2.3.1 1. Etapa: Rozhodnutí, co podrobit zkoumání	26
2.3.2 2. Etapa: Určení partnerů pro benchmarking	26
2.3.3 3. Etapa: Shromáždění informací	29
2.3.4 4. Etapa: Analýza informací. Formulace výsledků srovnávání a možnosti zlepšení	30
2.3.5 5. Etapa: Realizace změn formou strategických operací – programů a projektů	32
Shrnutí	32
Kontrolní otázky ke kapitole 2.	33
3. Kapitola: Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku (Teoretická východiska)	34
Úvod	34
Cíl	34
3.1 Podstata přístupu Balanced Scorecard	34
3.2 Očekávané efekty a bariéry zavedení BSC	38
3.3 Ukazatelový systém BSC	39
3.3.1 Charakteristické znaky efektivního ukazatelového systému pro měření výkonnosti podniku	40
3.3.2 Struktura ukazatelového systému BSC	43
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	46
Shrnutí	46
Kontrolní otázky ke kapitole 3.	48

4. Kapitola: Ukazatelový systém finanční perspektivy BSC	49
Úvod	49
Cíl	49
4.1. Základní funkce finančních ukazatelů v systému měření výkonnosti podniku	49
4.2. Základní soubor ukazatelů finanční výkonnosti podniku	52
4.3. Informační zabezpečení měření finanční výkonnosti	57
Shrnutí	58
Kontrolní otázky ke kapitole 4.	58
5. Kapitola: Ukazatelový systém perspektivy trhů a zákazníků	59
Úvod	59
Cíl	59
5.1. Zákazník a jeho spokojenost jako hlavní faktor rozvoje podniku	59
5.2. Popis a přístupy k měření výsledkových ukazatelů	61
5.3. Popis a měření nabídky hodnot pro zákazníka	67
Shrnutí	71
Kontrolní otázky ke kapitole 5.	72
6. Kapitola: Ukazatelový systém perspektivy interních procesů	73
Úvod	73
Cíl	73
6.1. Přístupy ke strukturalizaci interních procesů	73
6.2. Teoretická východiska měření výkonnosti interních procesů podniku	75
6.3. Měření výkonnosti inovačního procesu	77
6.4. Měření výkonnosti provozního procesu	79
6.5. Měření výkonnosti poprodežního servisu a služeb	82
Shrnutí	82
Kontrolní otázky ke kapitole 6.	84
7. Kapitola: Ukazatelový systém perspektivy potenciálů rozvoje	85
Úvod	85
Cíl	85
7.1. Perspektiva potenciálu rozvoje – věcná náplň	85
7.2. Základní ukazatele pro měření zaměstnaneckých cílů	86
7.3. Měření spokojenosti zaměstnanců	87
7.4. Měření věrnosti zaměstnanců	89
7.5. Měření produktivity zaměstnanců	89
7.6. Hybné síly oblastí personálního potenciálu	90
7.7. Možnosti informačního systému	92
7.8. Pracovní klima podporující motivaci a angažovanost pracovníků	93
7.9. Chybějící měření	94
Shrnutí	95
Kontrolní otázky ke kapitole 7.	97



8. Kapitola: Propojení ukazatelového systému BSC se strategií podniku a jeho využití jako rámce systému strategického řízení podniku	98
Úvod	98
Cíl	98
8.1 Případová studie aplikace metodických principů	99
8.2 Systém strategického řízení podniku založený na využití ukazatelového systému BSC, jako rámce systému	106
8.2.1 Základní přístup k vytváření nového systému strategického řízení podniku	106
8.3 Základní procesy systému strategického řízení na bázi ukazatelového systému BSC	108
8.3.1 Proces komunikace vize a strategie – dosahování strategické angažovanosti shora dolů	108
8.3.2 Propojení realizace strategie s ročními hospodářskými plány	112
8.3.3 Zpětná vazba a proces strategického učení se	114
Shrnutí	119
Kontrolní otázky ke kapitole 8.	122
9. Kapitola: Tvorba a implementace programu BSC	123
Úvod	123
Cíl	123
9.1 Model postupu implementace BSC v podniku	124
9.2 Zhodnocení připravenosti firmy, formulace a odsouhlasení zadání projektu	125
9.3 Vytvoření organizačního, personálního a informačního zabezpečení projektu	126
9.4 Analýza a doplnění základních strategických dokumentů	130
9.5 Odvození klíčových strategických cílů a návrh měrných veličin – ukazatelů	131
9.6 Stanovení cílových hodnot ukazatelů a návrh souboru strategických operací	134
9.7 Sjednocení systémových měření pro ISO 9000/2000 a BSC	135
9.8 Rozšíření implementace BSC na všechny organizační jednotky a stupně řízení	135
9.9 Zajištění plynulé integrace BSC do systému řízení podniku	136
Shrnutí	138
Kontrolní otázky ke kapitole 9.	140
10. Kapitola: EFQM Model Excellence a jeho využití	141
Úvod	141
Cíl	141
10.1 Charakteristika a popis EFQM Modelu Excellence	142
10.2 Analýza požadavků EFQM Modelu na systémová měření	147
10.3 Pojem a význam sebehodnocení	148
10.4 Přístupy a metody sebehodnocení	152
10.4.1 Metoda maticového diagramu	152
10.5 Rozdílnosti a spjitosti EFQM Modelu excellence s přístupem BSC	154
Shrnutí	157
Kontrolní otázky ke kapitole 10.	161
Použité ikony	162
Literatura	163