

Obsah

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Výkonnost firmy a způsoby jejího hodnocení..... | 6 |
| 1.1 | Výkonnost firmy..... | 6 |
| 1.2 | Ekonomické hodnocení výsledků..... | 7 |
| 1.2.1 | Finanční výkonnost z pohledu managementu..... | 7 |
| 1.2.2 | Finanční výkonnost z pohledu akcionářů..... | 7 |
| 1.2.3 | Problémy s čistým ekonomickým hodnocením firmy..... | 8 |
| 1.3 | Komplexní metody měření výkonnosti..... | 9 |
| 1.3.1 | EFQM (European Foundation for Quality Management)..... | 9 |
| 1.3.2 | Balanced Scorecard..... | 10 |
| 1.3.3 | Performance Prism..... | 12 |
| 1.3.4 | Srovnání EFQM a BSC..... | 13 |
| 2 | Finanční výkonnost měřena ukazateli Value Based Management..... | 14 |
| 2.1 | Úvod do finančního měření výkonnosti..... | 14 |
| 2.2 | Finanční výkonnost z hlediska tvorby hodnoty..... | 14 |
| 2.2.1 | Náklady kapitálu..... | 15 |
| 2.2.2 | Ukazatel EVA (Economic Value Added)..... | 21 |
| 2.2.3 | Úpravy vstupních účetních dat pro výpočet EVA..... | 22 |
| 2.2.4 | Příklad pro výpočet EVA..... | 26 |
| 2.3 | Hodnotové měřítko CFROI..... | 34 |
| 2.3.1 | Základní schéma CFROI..... | 34 |
| 2.3.2 | Popis zjednodušeného výpočtu hodnot pro zjištění CFROI..... | 35 |
| 2.3.3 | Příklad CFROI..... | 38 |
| 3 | Měření a řízení výkonnosti podniků pomocí modelu Balanced Scorecard..... | 40 |
| 3.1 | Finanční perspektiva..... | 41 |
| 3.2 | Zákaznická perspektiva..... | 42 |
| 3.3 | Perspektiva interních procesů..... | 43 |
| 3.4 | Perspektiva učení se růst..... | 45 |
| 3.5 | Měřítko cílů BSC a řízení strategie rozvoje podniku..... | 47 |
| 4 | Strategické řízení podniku..... | 49 |
| 4.1 | Převod strategického plánu pomocí BSC do provozních činností podniku..... | 50 |
| 4.1.1 | Strategické mapy..... | 50 |
| 4.1.2 | Filozofie cílů jednotlivých perspektiv BSC..... | 51 |
| 4.1.3 | Propojení strategického plánu a organizační struktury podniku..... | 55 |
| 4.2 | Přechod na strategické řízení podniku..... | 56 |
| 4.2.1 | Vztahy zaměstnanců k plnění strategických aktivit..... | 56 |

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.2 | Metodika konkrétní implementace plánu pomocí BSC jako trvalý směr plánování a realizace rozvojového plánu | 57 |
| 4.2.3 | Plánování a rozpočty při strategickém plánování rozvoje firmy..... | 59 |
| 4.2.4 | Zpětné vazby a učení se - růst | 60 |
| 5 | Strategické mapy | 61 |
| 5.1 | Úvod | 61 |
| 5.2 | Strategické mapy | 61 |
| 5.3 | Interní procesy tvoří (projektují) hodnotu | 66 |
| 5.3.1 | Zákaznické interní procesy..... | 66 |
| 5.3.2 | Interní procesy pro řízení inovací..... | 69 |
| 5.3.3 | Provozní procesy | 71 |
| 5.3.4 | Regulační a sociální procesy | 72 |
| 5.4 | Management rizika | 73 |
| 5.4.1 | Definice rizika projektu a jejich rozhodujících faktorů | 74 |
| 5.4.2 | Postup při řízení rizika | 75 |
| 5.5 | Nehmotný majetek a jeho umístění v perspektivě učení se – růst (interní potenciál) systém BSC | 75 |
| 5.5.1 | Připravenost lidského kapitálu | 76 |
| 5.5.2 | Připravenost informačního kapitálu | 78 |
| 5.5.3 | Připravenost organizačního kapitálu | 80 |
| 5.6 | Koncepce strategické mapy pro různé strategie rozvojového plánu | 82 |
| 5.6.1 | Strategie nízké ceny produktu..... | 82 |
| 5.6.2 | Strategie – nejlepší produkt..... | 83 |
| 5.6.3 | Strategie dodávek řešených plně podle přání zákazníka | 85 |
| 5.6.4 | Strategie „Lock – in“ (technicky i normami uzavřená dodavatelská struktura) | 86 |
| 5.7 | Strategická mapa – příklad [vlastní zpracování] | 88 |
| 5.7.1 | Základní údaje o podniku..... | 88 |
| 5.7.2 | Základní popis střednědobého strategického plánu podniku | 89 |
| 5.7.3 | Analýza prostředí | 91 |
| 5.7.4 | Analýza rizik podniku v typickém projektu podle tohoto příkladu | 92 |
| 5.7.5 | Konstrukce strategické mapy | 92 |
| 6 | Poznatky z praktického zpracování dokumentace pro implementaci strategického plánu modelem BSC | 96 |
| 6.1 | Úvod | 96 |
| 6.2 | Organizace použití BSC pro implementaci strategie..... | 98 |
| 6.3 | Tvorba postupu implementace strategického plánu modelem BSC..... | 99 |
| 6.4 | Dokumentace vztahů příčina – důsledek mezi strategickými cíli BSC..... | 100 |
| 6.5 | Použití měřítek pro strategické cíle jednotlivých perspektiv BSC | 101 |

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.6 | Dokumentace pro strategické akce | 103 |
| 6.7 | Praktické zavádění BSC do plánování ve struktuře podniku | 104 |
| 7 | Management výkonnosti ve veřejném sektoru..... | 107 |
| 7.1 | Úvod | 107 |
| 7.2 | Základní pojmy pro řízení veřejné správy | 107 |
| 7.3 | Trendy v rozvoji veřejné správy | 108 |
| 7.4 | Modely pro měření a řízení výkonnosti ve veřejné správě..... | 109 |
| 7.5 | Balanced Scorecard v řízení a implementaci strategického plánu v neziskových organizacích a veřejném sektoru..... | 110 |
| 7.6 | Řízení výkonnosti veřejné správy..... | 112 |
| 7.7 | Použití strategické mapy pro implementaci strategického záměru metodou BSC pro veřejný sektor | 112 |
| 7.7.1 | Příklad strategické mapy pro významnou kulturní instituci..... | 114 |
| 8 | Moderní metody pro analýzu a řízení aktivit pro dosažení cílů podnikatelského projektu z hlediska produktivity, efektivnosti a výkonnosti (ABC/ABM a TQM)..... | 117 |
| 8.1 | Metodika ABC/ABM pro manažerské řízení výkonnosti podniku | 117 |
| 8.1.1 | Hlavní důvody zavádění ABC/ABM | 117 |
| 8.1.2 | Oblasti působení manažerského systému ABC/ABM | 120 |
| 8.1.3 | Konkrétní využití a přínosy manažerského systému ABC/ABM | 123 |
| 8.1.4 | Firemní řízení podporované ABC/ABM..... | 126 |
| 8.2 | ABC/ABM v použití pro model BSC..... | 126 |
| 8.3 | Modely kvality při tradičních systémech řízení i při použití TQM a ABC/ABM... | 127 |
| 8.4 | TQM a jeho využití v systému implementace plánu typu BSC | 128 |
| | Seznam obrázků | 130 |
| | Seznam použité literatury | 132 |