

Obsah:

1. Měření výkonnosti podniku – základní přístupy a problémy	5
1.1 Charakteristika vývoje konkurenčního prostředí podniků	5
1.2 Vývoj základních přístupů k měření výkonnosti podniku	8
1.3 Hlavní úskalí a problémy implementace systémů měření výkonnosti podniku v praxi	12
1.4 Kontrolní otázky ke kapitole 1	13
2. Ukazatelové systémy pro měření výkonnosti podniku	14
2.1 Charakteristické znaky efektivního ukazatelového systému pro měření výkonnosti podniku	14
2.2 Struktura ukazatelových systémů pro měření výkonnosti podniku	17
2.3 Kontrolní otázky ke kapitole 2	19
3. Měření finanční výkonnosti podniku	20
3.1 Základní funkce finančních ukazatelů v systému měření výkonnosti podniku	20
3.2 Základní soubor ukazatelů finanční výkonnosti podniku	21
3.3 Informační zabezpečení měření finanční výkonnosti	26
3.4 Kontrolní otázky ke kapitole 3	26
4. Měření spokojenosti a hodnot zákazníků	27
4.1 Zákazník a jeho spokojenost jako hlavní faktor rozvoje podniku	27
4.2 Popis a přístupy k měření výsledkových ukazatelů	29
4.2.1 Tržní a zákaznické podíly	29
4.2.2 Věrnost zákazníků	30
4.2.3 Akvizice nových zákazníků	30
4.2.4 Spokojenost zákazníků	31
4.2.5 Rentabilita zákazníků	34
4.3 Popis a měření nabídky hodnot pro zákazníka	35
4.3.1 Vlastnosti výrobků a služeb	35
4.3.2 Vztahy se zákazníky	37
4.3.3 Image a pověst podniku	38
4.4 Kontrolní otázky ke kapitole 4	38
5. Měření výkonnosti interních procesů podniku	39
5.1 Přístupy ke strukturalizaci interních procesů	39
5.2 Měření výkonnosti inovačního procesu	41
5.3 Měření výkonnosti provozního procesu	43
5.4 Měření výkonnosti poprodejního servisu a služeb	46
5.5 Kontrolní otázky ke kapitole 5	46
6. Měření výkonnosti procesů učení se a růstu	47
6.1 Potenciál schopností zaměstnanců	48
6.2 Základní ukazatele pro měření zaměstnaneckých cílů	48
6.2.1 Měření spokojenosti zaměstnanců	50
6.2.2 Měření věrnosti zaměstnanců	52
6.2.3 Měření produktivity zaměstnanců	52
6.3 Hybné síly oblasti učení se a růstu	52
6.3.1 Rekvalifikace pracovní síly	53
6.3.2 Možnosti informačního systému	55
6.3.3 Pracovní klima podporující motivaci a angažovanost pracovníků	55
6.4 Chybějící měření	57
6.5 Kontrolní otázky ke kapitole 6	58

7. Propojení ukazatelového měřicího systému	58
7.1 Dvě základní funkce ukazatelového systému	58
7.2 Metodické principy tvorby měřicího ukazatelového systému pro danou oblast	60
7.2.1 Vztahy, příčiny a důsledky	60
7.2.2 Výsledkové ukazatele a ukazatele hybných sil výkonnosti	61
7.2.3 Vazby na finance	62
7.3 Případová studie aplikace metodických principů	62
7.4 Kolik ukazatelů má mít strategický systém měření výkonnosti podniku	67
7.5 Shrnutí	69
7.6 Kontrolní otázky ke kapitole 7	69
8. Systém strategického řízení podniku založený na využití strategického systému měření výkonnosti	70
8.1 Neuskutečnitelná vize a strategie – 1. bariéra	71
8.2 Strategie není propojena s cíli útvarů, týmů a jednotlivců – 2. bariéra	71
8.3 Strategie není propojena s alokací zdrojů – 3. bariéra	72
8.4 Zpětná vazba je taktická – nikoliv strategická – 4. bariéra	73
8.5 Základní přístup k vytváření nového systému strategického řízení podniku	73
8.6 Kontrolní otázky ke kapitole 8	75
9. Komunikace strategie – dosahování strategické angažovanosti shora dolů	75
9.1 Formulace problému	75
9.2 Komunikační a vzdělávací programy	77
9.3 Propojování cílů a ukazatelů podnikového BSC s cíli týmů a jednotlivců	80
9.4 Vazba na systém odměňování	81
9.5 Kontrolní otázky ke kapitole 9	83
10. Stanovení záměrů, alokace zdrojů, strategické iniciativy a rozpočty	83
10.1 Stanovení náročných záměrů zadání cílů a ukazatelů	84
10.2 Určení strategických iniciativ	87
10.3 Určení kritických křížových podnikových iniciativ	88
10.4 Propojení s alokací zdrojů v ročních plánech a rozpočtech	90
10.5 Kontrolní otázky ke kapitole 10	91
11. Zpětná vazba a proces strategického učení se	92
11.1 Hierarchické plánovací a řídicí systémy a přechod k procesu strategického učení se	92
11.2 Proces strategického učení se	93
11.3 Týmové řešení problémů	97
11.4 Kontrolní otázky ke kapitole 11	100
12. Tvorba a implementace programu BSC	100
12.1 Cíle a etapy programu BSC	100
12.2. 1. Etapa: Projekt vytvoření základního BSC – strategického systému měření výkonnosti podniku	101
12.3 2. Etapa programu BSC – využití BSC jako rámce nového systému strategického řízení	103
12.4 Kontrolní otázky ke kapitole 12	112
13. Literatura	113