

OBSAH

Seznam zkratk	7
Úvod	9
1 Měření a řízení výkonnosti podniku	11
1.1 Definování pojmu měření a řízení výkonnosti podniku	11
1.2 Terénní šetření zaměřená na problematiku měření a řízení výkonnosti podniků	13
1.3 Důvody pro měření výkonnosti podniku	16
1.4 Faktory ovlivňující výkonnost (finanční i nefinanční)	19
1.4.1 Měření podnikové výkonnosti z finanční perspektivy	19
1.5.2 Proč využít nefinanční ukazatele pro měření výkonnosti podniku?	34
2 Koncepty pro měření a řízení výkonnosti podniku	46
2.1 Geneze konceptů pro měření a řízení výkonnosti podniků	46
2.1.1 Soustava řízení Baťa	46
2.1.2 Performance Measurement Matrix (PMM)	49
2.1.3 SMART (Strategic Measurement And Reporting Technique) pyramid	50
2.1.4 Model Fitzgeralda a kol.	50
2.1.5 Model Browna	51
2.1.6 Performance Prism	52
2.2 Využívání konceptů pro měření a řízení výkonnosti podniků v současnosti	52
2.2.1 Balanced Scorecard (BSC)	53
2.2.2 EFQM Model Excellence	55
2.2.3 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	57
2.2.4 Activity Based Costing (ABC)	57
2.2.5 Benchmarking	58
3 Synergické efekty spočívající v propojení konceptů	68
3.1 Možnosti propojení konceptů BSC a EVA pro měření a řízení výkonnosti podniku	68
3.2 Možnosti propojení konceptu BSC a EFQM Excellence pro měření a řízení výkonnosti podniku	71
3.3 Možnosti propojení konceptů BSC a ABC/M pro měření a řízení výkonnosti podniku	74
3.4 Možnosti propojení metody benchmarkingu s ostatními vybranými koncepty pro měření a řízení výkonnosti podniku	77
4 Návrh integrovaného modelu pro měření a řízení výkonnosti podniku	81
4.1 Obecné předpoklady pro tvorbu integrovaného modelu	81
4.2 Vlastní návrh integrovaného modelu pro měření a řízení výkonnosti	83
4.2.1 Analýza finanční výkonnosti pomocí konceptu EVA	86
4.2.2 Analýza nákladovosti procesů, ziskovosti produktů a zákazníků pomocí systému ABC	86

4.2.3	Analýza zjištěných aktivit (procesů) dle EFQM (s využitím logického rámce RADAR modelu)	87
4.2.4	Analýza klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku s využitím propojení ABC systému a konceptu EVA	87
4.2.5	Zjištění hodnoty pro zákazníky s využitím propojení ABC systému s výsledky spokojenosti zákazníků (EFQM)	91
4.2.6	Zjištění hodnoty pro zaměstnance s využitím propojení ABC systému a výsledky spokojenosti zaměstnanců (EFQM)	91
4.2.7	Provedení benchmarkingu výsledků provedených analýz (EVA, ABC/M, EFQM)	92
4.2.8	Shrnutí provedených analýz a hodnocení	92
4.2.9	Definování mise, vize a podnikových hodnot	93
4.2.10	Určení strategických cílů a stanovení odpovědnosti za jejich naplnění a navázání na odměňování	94
4.2.11	Sestavení strategické mapy	94
4.2.12	Stanovení měřítek strategických cílů a propočet cílových hodnot	95
4.2.13	Definování strategických akcí	95
4.2.14	Kaskádování modelu na nižší úrovně	96
4.2.15	Zajištění kontinuálního používání a kontinuálního zlepšování	96
4.2.16	Prvky podporující úspěšnou implementaci integrovaného modelu BSC + EVA + EFQM + ABC/M + benchmarking	96

5 Budoucnost výzkumu v oblasti měření a řízení výkonnosti podniku 97

Literatura 99

Summary 105

Rejstřík 107