

Obsah

<i>Předmluva</i>	9
1. ■ MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ V INFORMAČNÍM VĚKU	13
Konkurence v informačním věku	14
Tradiční finanční účetní model	18
Balanced Scorecard	19
<i>Shrnutí</i>	28
2. ■ PROČ PODNIKY POTŘEBUJÍ BALANCED SCORECARD?	29
Finanční měřicí systém	29
Balanced Scorecard	32
Spojení měřítek BSC s jedinou strategií	36
Měla by být finanční měřítka odstraněna?	38
Stačí čtyři perspektivy?	40
Organizační jednotka BSC	41
Stanovení strategie nebo klíčových kompetencí založených na schopnostech	42
<i>Příloha: Omezení finančních měřítek výkonnosti podniku</i>	43
ČÁST PRVNÍ: MĚŘENÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE	45
Podniky používající BSC	46
3. ■ FINANČNÍ PERSPEKTIVA	48
Propojování finančních cílů se strategií podnikatelské jednotky	49
<i>Shrnutí</i>	59

4. ■ ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	61
Segmentace trhu	62
Kenyon Stores: Přímý prodej na masových trzích	72
Rockwater: Přímý prodej zákazníkům	75
Pioneer Petroleum: Nepřímý prodej na rozsáhlých trzích	76
Čas, kvalita, cena	79
<i>Shrnutí</i>	79
 <i>Příloha:</i> Hybné síly spokojenosti zákazníka	80
Čas	80
Kvalita	81
Cena	82
 5. ■ PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ	85
Hodnotový řetězec interních podnikových procesů	88
Konkrétní perspektivy interních podnikových procesů	98
<i>Shrnutí</i>	105
 <i>Příloha:</i> Provozní proces – měření času, jakosti a nákladů	105
Aplikace měření doby trvání procesu v odvětví služeb	107
Měření kvality procesu	108
Měření nákladů na proces	111
 6. ■ PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	112
Schopnosti zaměstnanců	113
Klíčová výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů	114
Hybné síly perspektivy učení se a růstu závislé na konkrétní situaci	117
Rekvalifikace pracovní síly	118
Možnosti informačního systému	120
Motivace, delegování pravomocí a angažovanost	120
Chybějící měření	127
Měřítka fungující jako „značkovače“	128
<i>Shrnutí</i>	129
 7. ■ PROPOJOVÁNÍ MĚŘÍTEK BSC S VAŠÍ STRATEGIÍ	130
Propojení měřítek BSC se strategií	131
Strategická versus diagnostická měřítka: Kolik měřítek má být v BSC?	142
Jak dobrá měřítka selhávají: Použití diagnostických měřítek	143
k vyvážení strategických měřítek	144
<i>Shrnutí</i>	144

8. ■ STRUKTURA A STRATEGIE	146
Strategie podnikatelské jednotky versus strategie celého podniku	146
Podniková politika a podnikové role	148
Strategické aliance a společné podniky	151
Funkční oddělení: Sdílené podnikové zdroje	153
Vládní a neziskové organizace	156
<i>Shrnutí</i>	164
 ČÁST DRUHÁ: ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE	 165
Bariéra 1.: Neuskutečnitelná vize a strategie	167
Bariéra 2.: Strategie není propojena s cíli oddělení, týmů a jednotlivců	167
Bariéra 3.: Strategie není propojena s alokací zdrojů	168
Bariéra 4.: Zpětná vazba je taktická, nikoli strategická	170
Vytváření integrovaného manažerského systému	171
 9. ■ DOSAHOVÁNÍ STRATEGICKÉ ANGAŽOVANOSTI SHORA DOLŮ	 172
Komunikační a vzdělávací programy	173
Komunikace s představenstvem a akcionáři	180
Propojování BSC s cíli týmů a jednotlivců	182
Propojení systému odměňování	187
<i>Shrnutí</i>	190
 10. ■ ZÁMĚRY, ALOKACE ZDROJŮ, STRATEGICKÉ INICIATIVY A ROZPOČTY	 191
Nastavit vysoké záměry	193
Určení strategických iniciativ	196
<i>Shrnutí</i>	211
 11. ■ ZPĚTNÁ VAZBA A PROCES STRATEGICKÉHO UČENÍ SE	 213
Od velení a řízení ke strategickému učení se	213
K procesu strategického učení se	215
Sdílený strategický rámec	215
Strategická zpětná vazba	217
Týmové řešení problémů	223
<i>Shrnutí</i>	229
 12. ■ IMPLEMENTACE MANAŽERSKÉHO PROGRAMU BSC	 231
Zahájení programu BSC	232

Dynamika: Mobilizace podniku	232
Vytváření integrovaného manažerského systému	238
Není to tak snadné, jak se na první pohled může zdát	241
Řízení strategického manažerského systému BSC	243
<i>Shrnutí: Převedení strategie do akce</i>	246

■ PŘÍLOHA: TVORBA BSC **248**

Zavedení cílů programu BSC	248
Hráči	252
Tvorba BSC je proces	253
Časový rámec implementace BSC	260
<i>Shrnutí</i>	260
 <i>Rejstřík</i>	 261