

2. Plánování a strategické řízení organizace

- předchází výkonu ostatních funkcí – organizování, personalistika, vedení a motivace lidí, kontrola
- = **vymezení cílů** (**Čeho chceme dosáhnout?** – *expanze podniku na slovenský a polský trh*) a **stanovení postupů jejich dosažení** (**Jak daného dosáhneme?** – *uvolnění 30 mil. Kč pro zajištění technické vybavenosti nových poboček a kvalifikované pracovníky*) = výsledkem je **plán**

Poslání a vize organizace

- **poslání** = proč organizace existuje, **vize** = jak by organizace měla vypadat, aby poslání naplnila
- specifikuje, **o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat** = **dlouhodobé cíle a hlavní strategie** vedoucí k jejich dosažení
- určuje **směry** dlouhodobého rozvoje a **specifika**, kterými se bude lišit od obdobných organizací
- *Poslání potravinářské společnosti Podravka – Lagris, a. s. – „1. nabízet širokou paletu kvalitních výrobků za příznivé ceny a být našim zákazníkům spolehlivým partnerem při vaření. 2. dodávat více než jen pouhé produkty, ale spíše pokrmy, které bude radost připravovat i konzumovat. 3. nabízet stále nové a nové výrobky, které budou vycházet z přání a potřeb našich zákazníků“.*

Strategické situační analýzy

SWOT analýza

- = komplexní hodnocení **silných stránek (S)** – *kvalitní vybavení, zkušení pracovníci, dostatek klientů, dostatek finančních prostředků, výborná pověst*, **slabých stránek (W)** – *zastaralé vybavení, slabý management, neodpovídající výzkum*, **příležitosti (O)** – *nové trhy, posilující ekonomika, ústup konkurentů, nové technologie*, a **hrozeb (T)** – *nová konkurence, nedostatek zdrojů, měnící se potřeby klientů, nová omezení*, organizace = **identifikace místa, kde je možné se uplatnit** a využít
- úspěšná strategie = **maximalizace předností a příležitostí a minimalizace nedostatků a hrozeb**
- možné strategie:
 - ofenzivní** = **SO** – využít silné stránky na získání výhody – *výrazně nový výrobek, modernizace výroby, možnost dosahovat vyšších cen nebo naopak podstatné snížení cen, rozvinutý marketing*
 - defenzivní** = **WO** – překonat slabiny využitím příležitostí – *dílčí změny výrobního programu nebo výrobků, nižší spotřeba surovin, snižování nákladů a cen, specializace na určité trhy (segmenty)*
 - mírně ofenzivní** = **ST** – využít silné stránky na obranu proti hrozbám – *opatrnost, udržování pozice, získat čas po dobu konsolidace podniku, snížení cen hromadnou výrobou (oživení poptávky)*
 - zůstatková (ústupová)** = **WT** – minimalizovat náklady a čelit hrozbám – *ústup z trhu, časté fúze se silnějším podnikem, někdy až likvidace*

STEP analýza

- zkoumá **faktory vnějšího prostředí**, působící mimo organizaci a ovlivňující její činnost málo kontrolovatelným způsobem = **faktory**:
 - S = sociální (společenské)** – *demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, úroveň vzdělání, životní styl, přístupy k práci a volnému času*
 - T = technologické** – *nové objevy, vynálezy a patenty, vládní výdaje na vědu a výzkum, míra zastarávání výrobních prostředků*
 - E = ekonomické** – *vývoj domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz – úroková míra, inflace, nezaměstnanost, náklady na energie*
 - P = politické** – *stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí*
- Které z vnějších faktorů mají **vliv na podnik**? Jaké jsou možné **účinky těchto faktorů**? Které z nich jsou **blízké budoucnosti** nejdůležitější?

BSC (Balanced Scorecard) analýza

- = **systém řízení a měření výkonnosti** organizace = převádí strategii do jasných cílů
- implementace strategie = **řetězec příčin a následků procházejících čtyřmi oblastmi**:
 - finanční** – jaké výsledky uspokojí akcionáře? (**cíle**: *ziskovost, zvýšení ceny akcií, návratnost*)

investovaného kapitálu, tvorba cash flow, nárůst tržeb)

zákaznická – jaké potřeby zákazníků se musí uspokojovat, aby byly dosaženy finanční cíle?
(ukazatele: *spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, podíl na cílových trzích*)

interní procesy – v jakých procesech musí společnost vynikat, aby uspokojila zákazníky a akcionáře (ukazatele: *zvýšení produktivity, obrátka zásob, doba vývoje produktu, doba od objednávky k dodání, kapacita IT, administrativní náklady na celkové tržby*)

učení se (rozvoj a inovace) – jak se musí naučit inovovat, aby společnost dosáhla svých cílů = předmětem je schopnost inovovat, zlepšovat existující procesy, uvádět na trh produkty s vyšší užitnou hodnotou (ukazatele: *náklady na výzkum a vývoj, investice do rozvoje trhů, pracovníků, spokojenost pracovníků, počet patentů*)

- hledá **rovnováhu mezi ukazateli** popisujícími **příčiny** (co se dělá) a **následky** (ke kterým vedou)

Porterův model 5 konkurenčních sil

- = nástroj **zkoumání konkurenčního prostředí** = strategická pozice firmy, působící v určitém odvětví, je určována **pěti základními činiteli**:

vyjednávací silou zákazníků (odběratelů) – *Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednat větší objemy?*

vyjednávací silou dodavatelů – *Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?*

hrozbou vstupu nových konkurentů – *Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?*

hrozbou substitutů – *Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?*

rivalitou firem působících na daném trhu – *Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?*

- **výsledkem** společného působení těchto sil je **ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví**

BCG matice

- = metoda **pro analýzu portfolia** organizace – zjištění, která podnikatelská aktivita organizace má **větší potenciál** a která naopak **spotřebovává zdroje**

- ukazuje **spojitost mezi tržním podílem** (velký nebo malý) a **tempem růstu** (nízké nebo vysoké) =
Hvězdy – vysoké tempo růstu a vysoký podíl na trhu – *takové produkty přitahují konkurenci, je třeba je ochraňovat*

Peněžní krávy – nízké tempo růstu a vysoký podíl na trhu – *obvykle významný finanční zdroj*

Otazníky – malý podíl na rychle rostoucím trhu – *vhodné investovat do jejich rozvoje pro získání většího podílu na trhu*

Psi – malý podíl na pomalu rostoucím trhu – *obvykle nebývá výhodné tyto produkty udržovat*

Konkurenceschopnost

- = **způsobilost organizace produkovat zboží** (výrobky, služby), **které ob stojí** na mezinárodních trzích a zároveň **zvětšuje reálné příjmy občanů** = základ dlouhodobé prosperity

- **prospěch** z konkurence = *podpora technického pokroku, podněty k vyšší výkonnosti a kvalitě, pestřejší nabídka, respekt k zákazníkovi, účelnější využití zdrojů, přiměřené ceny*

- základem je **využít co nejlépe potenciál (souhrn možností, schopností)** organizace: **technický** – *úroveň výrobků a výrobního zařízení, inovace, výrobní* – *vybavenost podniku, obnova majetku z vlastních finančních zdrojů, obchodní* – *dosahované tržby a výsledky zahraničního obchodu, finanční* – *platební schopnost – plynulý koloběh financí* a **pracovní** – *využití kvalifikace pracovníků*

Řízení změny

- = **proces rozvíjení přístupu ke změně** (*změna pracovních postupů, změna organizační struktury, snižování počtu pracovníků, zavádění nového informačního systému*) v organizaci – cílem je **usnadnit a urychlit uskutečnění změny** v daném prostředí

- **minimalizace odporu** proti zavádění změny a **aktivní vytváření podpory** projektu změny mezi zaměstnanci – *vliv historie firmy, stylu řízení, firemní kultury, osobností vedoucích pracovníků*

Krizový management

- = procesy spojené se **zvládním krizí** (mimořádná situace, která může významně ohrozit existenci organizace) **různého charakteru**: **přírodního** – *povodeň, záplava, lavina, zemětřesení, lidského* – *letecká havárie, vražda (kauza heparin), společenského* – *nepokoje, stávkové konflikty, rasové konflikty, ekonomického* – *pád trhů, růst inflace, změna měnových kurzů, podnikatelského* – *chyby ve výrobě, špatné vztahy s dodavateli, požár, výbuch, únik chemických látek*
- **znaky krizových situací** – obtížně předvídatelné, probíhají rychle, jsou neopakovatelné, negativní důsledky i pro zaměstnance, mohou být zneužity ze strany partnerů a konkurence
- = **soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření**, které manažeři užívají ke **zvládnutí specifických činností** – uplatňuje se **ve dvou rovinách**:
 1. **běžný stav** – **součást managementu podniku**, projevující se zejména v oblasti **prevence** a korekce krizových situací (*zajištění odpovídajících materiálů, osob, látek v chemičce*)
 2. **krizové situace a stavy** – **specifický postup, opatření pro odvrácení krize**, redukce důsledků negativního působení krize – manažerům má poskytnout nové kompetence, nové zdroje a prostředky ke zvládnutí krize (*únik chemikálií – okamžitá závazka, rozptýlení, zamezení dalším únikům – dostatek podpůrných materiálů, finančních, lidských zdrojů pro okamžité akce*)
- **krize podniku = narušení rovnováhy** = možné **ohrožení dosahování cílů** či další **existence** podniku *zjednodušeně: příjmy klesají, náklady rostou = marketingový plán nefunguje = produkty vypadávají z trhu = banky přestávají poskytovat úvěry = růst platební neschopnosti = omezování nákupů + minimální prostředky na uhrazení fixních nákladů = spory uvnitř podniku = nastupuje krize*
příčiny: vnitřní (*chyby pracovníků, nedostatečné zabezpečení, únava materiálu*) a **vnější** (*chyby u dodavatelů, nová legislativa, přírodní vlivy, sabotáže*)

Komplexní pojetí marketingové strategie

- klíčová marketingová rozhodnutí jsou uskutečňována na úrovni top managementu v rámci **procesu strategického plánování** (definice poslání a formulace cílů organizace)

Definování cílů

- **cíle** = **žádoucí stavy, kterých se organizace snaží dosáhnout** = musí být **jasně specifikovány, měřitelné a verifikovatelné, přizpůsobitelné v čase** novým podmínkám – dominují cíle jako *růst zisku, růst firmy a zvýšení podílu na trhu, zásadní inovace (výrobní, technologické)*
- **ve třech krocích**:
 1. **formulace obecných cílů** – *zlepšit návratnost investic, zvýšit produktivitu, zlepšit vztahy mezi vedením a zaměstnanci*
 2. **formulace specifických cílů** (pro jednotlivé oblasti činnosti nebo úrovně řízení) – *zvýšit návratnost investic z 12 % na 19 % během 3 let, nákup nového zařízení za 3 mil. Kč příští rok, založit útvar personálních vtaů, snížit fluktuaci pracovníků o 3 % během 3 let*
 3. **stanovení priorit významnosti cílů** – vyloučení jejich konfliktu – *krátkodobý zisk x dlouhodobý růst, ziskovost x růst konkurenční pozice, okamžité zvýšení prodejů x vývoj nových výrobků*

Prvky procesu strategického plánování, vlastní strategie

- = na sebe navazující etapy či fáze, závislé na různých vnitřních i vnějších faktorech = vyústěním je **strategický plán organizace**
- 1. **Poslání** – odpovídá na otázku: Proč daná organizace existuje? = **její smysl**
- 2. **Analýza prostředí a zdrojů** – analýza **prostředí** (*co dělají konkurenti, připravovaná legislativa, nabídka pracovních sil v místě podnikání*), identifikace **příležitostí** (*nové silniční tahy, napojení na mezinárodní sítě*) a **hrozeb** (*požadavek na certifikaci jakosti dodávek*), analýza **zdrojů a kapacit** (*variabilní výrobní linka, vlastní tým technologů a pracovníků pro instalaci výrobků, dlouholeté know-how a praxe*) a identifikace **silných** (*vysoká kvalifikace pracovníků, univerzální charakter výrobního zařízení – snadné rozšíření sortimentu*) a **slabých** (*zastaralost strojového parku, nedostatek strojních dělnických pracovníků*) **stránek** = **SWOT analýza**
- 3. **Cíle a strategie** – prostřednictvím dílčích podpůrných krátkodobých a střednědobých cílů jsou dosahovány cíle hlavní – dlouhodobé

Strategie – identifikace hlavních přístupů pro dosažení cílů – dva způsoby: lepší řízení stávajících aktivit nebo vyhledávání a realizování aktivit nových

Strategie pronikání trhu = zdokonalování pozice u stávajících výrobků a stávajících zákazníků (např. přesvědčování zákazníků ke koupi většího množství produktů – cenové slevy, výraznější propagace výhod pro zákazníky, různé velikosti balení, lepší dostupnost) – *banka se zaměří na přesvědčování svých klientů, aby více využívali její kreditní karty a internetové bankovníctví*

Strategie rozvoje trhu = vyhledávání nových zákazníků pro stávající produkty (nutné věnovat pozornost prodejním technikám, balení, propagaci) – *výrobce sportovních oděvů pro dospělé se rozhodne, že zahájí výrobu sportovního oblečení pro děti*

Strategie rozvoje produktu = vyhledávání nových podnikatelských aktivit (organizace vyvíjí a prezentuje zákazníkům své nové výroby a služby) – *výrobce nealkoholických nápojů (Toma, Kofola) se může rozhodnout, že bude vyrábět bezbarvou colu*

Diversifikace = vyhledávání zcela nového produktu pro uspokojení zákazníků – *internetový obchodní dům poskytuje svým zákazníkům úvěry, výrobce cigaret začne obchodovat s realitami*

= volit strategii, která je **konzistentní s posláním**, efektivně **využije specifické schopnosti** organizace a umožní dosáhnout **konkurenční výhody**

- **4. Plán portfolia** – **zásadní otázky**: Co podnikáme? Kdo je náš zákazník? Jaký máme pro zákazníka význam? Co budeme podnikat? Co bychom měli podnikat? = **management musí rozhodnout**, které aktivity **rozvíjet, udržovat, kterých se zbavit, které nově zavést** = nejznámějším přístupem pro hodnocení portfolia patří **Matice BCG** – organizace má **čtyři možnosti**:
 - budovat** – cíl: **zvýšit tržní podíl** dané aktivity a dosáhnout **zvětšení krátkodobých výdělků** (*vhodné pro otazníky, aby se z nich staly hvězdy*)
 - udržovat** – cíl: **udržet tržní podíl** (*silné peněžní krávy – přinášejí velkou peněžní hotovost*)
 - sklízet** – cíl: **krátkodobě zvýšit peněžní tok hotovosti** (*slabé peněžní krávy, jejichž budoucnost je nejasná, lze využít i u otazníků a psů*)
 - zbavovat** – cíl: **aktivitu prodat nebo zlikvidovat**, uvolněné peněžní prostředky mohou být využity lépe jinde (*zejména pro psy a otazníky*)
- **5. Implementace strategie** – po schválení top managementem je komplexní strategický plán **doplňen podrobnými rozpočty** a zpracován do **krátkodobých taktických a operativních plánů** (*marketingový plán, plán investic, výzkumu a vývoje, zásobování, finanční plán*)

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2011. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management : Teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava : DonauMedia, s. r. o., 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.