

Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Strategické řízení organizace

Cíl: Vysvětlit princip strategického rámce Balanced Scorecard

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Vyberte si jednu konkrétní organizaci. Proveďte stručnou analýzu jejího prostředí s využitím vhodných metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Vybrané metody zdůvodněte. Proveďte syntézu poznatků prostřednictvím SWOT analýzy a navrhnete optimální strategii organizace.

Studijní literatura:

GRASSEOVÁ, Monika - DUBEC, Radek - ŘEHÁK, David. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání. Brno: CPress, 2010. 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9. Kapitola 3, s. 29-38

GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. [Monografie]. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. Kapitola 1

Obsah:

1. Strategická analýza
2. Balanced Scorecard

1. Strategická analýza

Tato klíčová činnost strategického řízení může zahrnovat nějaký typ podrobného zkoumání (scan) nebo hodnocení vnějšího prostředí organizace (např. politického, sociálního, ekonomického a technologického prostředí). Tým provádějící strategickou analýzu (zpravidla se setkáváme s názvem strategický tým) se soustředí na různé hybné síly v odvětví, respektive ve vnějším prostředí jako je např. změna demografického složení, ekonomická nestabilita, rostoucí konkurence apod. Kromě analýzy vnějšího prostředí bývá také zpravidla využíván nějaký z dalších nástrojů strategické analýzy vnitřního prostředí, ke kterým patří především hodnocení portfolia, analýzy hodnotových řetězců (analýzy hlavních procesů), analýzy klíčových kompetencí, analýza zainteresovaných stran (průzkumy názorů). Stále častěji bývá pro strategickou analýzu organizace jako celku, respektive pro hodnocení její výkonnosti využíván model EFQM. Strategický tým také hledá silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího okolí a za tímto účelem je nejčastěji používána populární SWOT analýza.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Při strategické analýze identifikujeme a hodnotíme, které faktory vnějšího prostředí a vnitřní faktory mají zásadní vliv na organizaci nebo její část (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), jaká je pozice organizace nebo její části a jaké jsou její strategické způsobilosti.

Je velmi důležitá proto, aby si organizace mohla vyhodnotit své silné a slabé stránky a

příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Někteří odborníci nebo strategické týmy provádí strategickou analýzu až poté co definují nebo redefinují poslání, vizi a hodnoty jejich organizace. Jiní naopak provádí strategickou analýzu před definováním poslání, vize a hodnot. Doporučujeme provádět strategickou analýzu před nebo souběžně s definováním poslání, vize a hodnot, jelikož informace získané strategickou analýzou mohou mít vliv na tyto prvky strategického řízení.

Prakticky využívaných metod pro strategickou analýzu existuje celá řada. Metody je možné rozčlenit dle oblasti analýzy na metody analýzy vnějšího prostředí a metody analýzy vnitřního prostředí.



1.1. Analýza vnějšího prostředí

Cílem strategické analýzy vnějšího prostředí je prozkoumání prostředí, ve kterém organizace funguje, za účelem poznání příležitostí a hrozeb. Strategickou analýzu vnějšího prostředí organizace strategický tým provádí, aby měl k dispozici informace o současném a předpokládaném vývoji těch faktorů vnějšího prostředí, u kterých předpokládá, že ovlivňují nebo mohou ovlivnit působení organizace, jako je např. změna demografického složení, ekonomická nestabilita, rostoucí konkurence. V dnešním prostředí neustálých změn tyto analýzy tvoří základ, na kterém je možné budovat procesy strategického plánování. Tyto procesy zároveň neustále ověřují správnost analýzy a nutí se k ní vracet. Vnější prostředí

organizace je zjednodušeně vše, co se nachází vně organizace, pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají přímý vliv na organizaci.

Vnější prostředí organizace můžeme členit na dvě oblasti a to na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí zahrnuje organizace, které si přímo konkurují a jejichž produkty (výrobky a/nebo služby) jsou si navzájem substituty. Pojetí mikrookolí vychází z Porterova modelu analýzy konkurence v odvětví, která zahrnuje pět sil: hrozbu substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů, intenzity konkurence stávajících konkurentů, vyjednávací síly zákazníků a zainteresovaných stran a vyjednávací síly dodavatelů. Mikrookolí je tedy přímé okolí organizace, respektive konkurenční (politické) síly působící na organizaci. Makrookolí je společné pro všechny organizace mikrookolí a určuje základní podmínky, ve kterých jednotlivé společnosti působí. Makrookolí můžeme chápat jako „obal“ mikrookolí, jde především o faktory, které organizace nemůže ovlivnit, a to především ekonomické, technologické, sociální a politické. Makrookolí je pro organizace stejné, nicméně na každou bude působit jinak, protože organizace jsou vzhledem ke své rozdílnosti různě citlivé na různé podněty.

Mezi nejčastěji v odborné literatuře popisované nástroje strategické analýzy vnějšího prostředí patří: PESTLE1 analýza, Analýza ekonomických charakteristik odvětví, Analýza hybných sil v odvětví, Analýza konkurence v odvětví – tzv. Porterův model, Strategické mapy – tzv. scénáře, Analýza konkurentů, Analýza atraktivity odvětví.

1.2. Analýza vnitřního prostředí

Strategie podniku musí reagovat nejen na podmínky dané odvětvím a celkovým stavem vnějšího prostředí ale musí také brát v úvahu vlastní situaci v organizaci, tedy na její silné a slabé stránky vycházející ze zdrojů a schopností podniku.

Metod jakými lze zjistit a posoudit využití jednotlivých zdrojů je mnoho mezi nejčastěji uváděné patří: finanční analýza, hodnototvorný řetězec podle Portera.

Portfolio analýza (např. Matice BCG, Matice GE, Matice životního cyklu), analýzy firemních faktorů (funkčních oblastí), analýza zdrojů, Mc Kinsey analýza tzv. „7S“. Stále častěji bývá pro strategickou analýzu organizace jako celku, respektive pro hodnocení její výkonnosti využíván model EFQM.

Vybrané nástroje strategické analýzy vnitřního prostředí včetně jejich účelu a postupu využití jsou popsány ve studijní opoře Management 1. část v rámci tématu plánování.

2. Balanced Scorecard

2.1. Vysvětlení metody

Metoda BSC (Balanced Scorecard = metoda vyvážených ukazatelů) poskytuje integrující rámec manažerského řízení převádějící strategii organizace do uceleného souboru ukazatelů (měřítek) výkonnosti. Jde tedy o přístup, který poskytuje managementu informace pomáhající formulovat a dosáhnout strategických záměrů. Dle slovníku Modelu CAF 2006 je metoda Balanced Scorecard definována takto: „Balanced Scorecard je metoda hodnocení organizace z několika strategických hledisek pomocí ukazatelů. Metoda zdůrazňuje význam vytvoření rovnováhy

mezi čtyřmi dimenzemi: krátkodobými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, jako i mezi vnitřními procesy a vztahy s externími zainteresovanými stranami.“

Na vizi a jednotlivé strategie organizace je pohlíženo ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy. Proti tradičním systémům výkaznictví, zaměřeným pouze na finanční a ziskové ukazatele, bere Balanced Scorecard při hodnocení výsledků v úvahu také nefinanční perspektivy a to zákazníka (veřejnost a zainteresované strany), interní procesy a zlepšování a učení se.

Úkolem metody není stanovit poslání, vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění. Klíčovými prvky BSC v rámci každé perspektivy pak jsou cíle (Jaké cíle jsou nezbytné pro dosažení strategie?), ukazatele (Jakými ukazateli lze cíle změřit?), parametry (Jaké hodnoty ukazatelů jsou pro cíle adekvátní? Jde tedy o stanovení cílové hodnoty ukazatelů.) a procesy/aktivity (Jaké procesy podporují dosažení cílů? Jaké další aktivity jsou pro dosažení cílů nezbytné?). O strategii organizace vypovídají v rámci každé perspektivy pouze všechny tyto čtyři prvky současně. Pokud některý z nich chybí, není strategie jasná a/nebo vyvážená.

Mezi hlavní přednosti při využití metody BSC patří přehlednost (překlad strategií do konkrétních cílů), vyváženost (nestanovuje se pouze to co je potřeba udělat pro veřejnost a zainteresované strany, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a co je nutno se naučit), měřitelnost (vypracovaný soubor ukazatelů a jejich parametrů – tedy cílových hodnot) a vytvoření podkladů pro odměňování (měření výkonu a kvality práce).

Hlavní problém při realizaci metody Balanced Scorecard spočívá v rozložení cílů na organizační jednotky, procesy a jednotlivé zaměstnance a v nalezení ukazatelů, které jsou přímo ovlivnitelné osobami zodpovědnými za výsledky.

Před zahájením projektu zavádění BSC musíme vytvořit přípravný tým, který objasní následující problémy:

- Jak pracujeme se zákazníky/ občany a dalšími klíčovými zainteresovanými stranami?
- Jaké metody již používáme? Uplatňujeme řízení kvality a výkonnosti?
- Máme jasno v procesech? Máme stanoveny hlavní procesy?
- Provádíme srovnání s jinými organizacemi obdobného poslání (benchmarking) ?
- Jaký máme systém řízení, jaká je jeho struktura a používané postupy?
- Jaké máme k dispozici hodnotící dokumenty?

V případě, že přípravný tým doporučí zavést BSC do organizace a máme zabezpečenou podporu vedení, můžeme přistoupit k zahájení projektu zavedení BSC.

2.2. Hlavní činnosti projektu zavedení BSC

1. Stanovíme rozsah zavedení (např. pouze ústřední správní úřad nebo celý rezort až do úrovně organizačních složek),
2. Naplánujeme postup zavádění a vytvoříme pro zavádění odpovídající podmínky. Provedeme shromáždění a revizi všech strategických dokumentů, dále pak realizujeme všechny potřebné analýzy (např. SWOT analýzu, finanční analýzy atd.), shromáždíme

všechny potřebná data, informace a znalosti, které mohou mít vliv na úspěšné zavedení metody, potvrdíme platnost poslání, vize a hlavních strategií, případně je aktualizujeme nebo definujeme (především půjde o jednoznačné definování poslání, a případně vize), provedeme nezbytná školení jak realizačního týmu, tak i všech zaměstnanců, viz obrázek 5.

3. Sestavíme strategickou mapu (cíle pro všechny perspektivy) za účasti vrcholového (dle charakteru organizace také politického) vedení a projednáme ji se všemi zainteresovanými -viz obrázek 4.
4. Sestavíme vyvážený soubor ukazatelů pro jednotlivé cíle strategické mapy a projednáme je se všemi zainteresovanými. Upravíme dle potřeby strategickou mapu.
5. Stanovíme metodiky měření ukazatelů a zdroje dat, odpovědnosti za měření, cílové hodnoty ukazatelů. Projednáme se všemi zainteresovanými a provedeme úpravy.
6. Schválíme strategickou mapu, soubor ukazatelů cílů včetně metodik měření a cílových hodnot ukazatelů na potřebné úrovni – nezbytně musíme dosáhnout „politického“ konsenzu.
7. Přeneseme (rozložíme) ukazatele na nižší úrovně řízení. Každý útvar i jednatel musí znát svůj podíl, kterým jeho práce přispívá ke strategii (záleží ovšem na zvoleném rozsahu zavedení).
8. Provádíme měření a pravidelně vyhodnocujeme výsledky –viz obrázek 5. Používáme vizualizaci a týmovou práci. Orientujeme organizaci na dosažení výsledků.
9. Propojíme BSC s odměňováním.
10. Sestavíme plán opatření, akční plány a projekty k dosažení cílů a realizujeme je.
11. Vyhodnotíme výsledky (došlo ke zlepšení?), provedeme potřebné úpravy a změny, zlepšujeme (zopakování celého cyklu).