

Management – Téma 1
Strategické řízení organizace
Přednáška 1 a 2

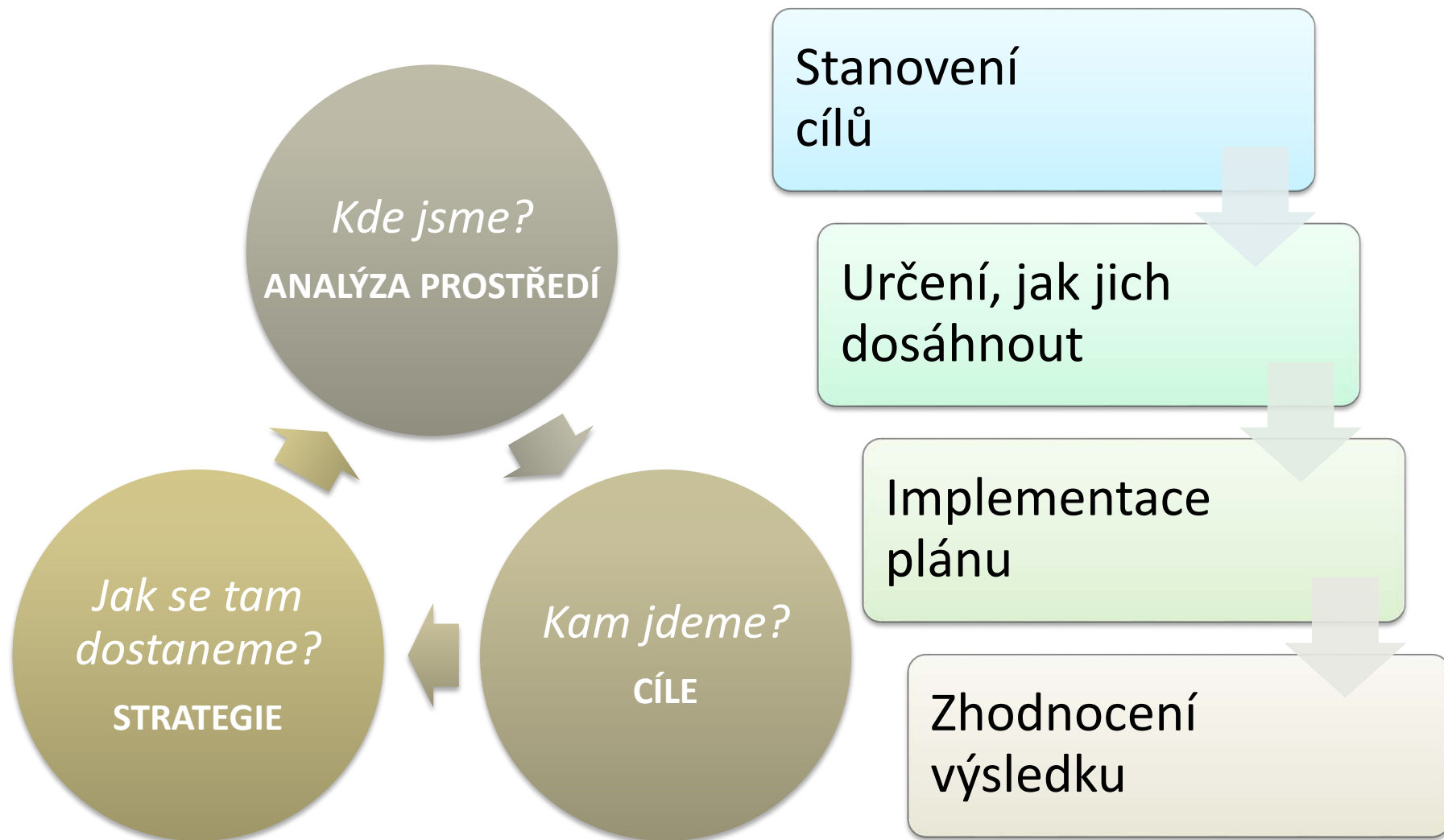
Ing. Jiří Richter, Ph.D.



Obsah 1. a 2. přednášky

1. Základní pojmy strategického řízení
2. Tvorba veřejné strategie
3. Strategická analýza prostředí

Strategické plánování ve zkratce



Základní pojmy

Poslání	Smysl existence dané organizace
Vize	Společně sdílená představa o tom, jak má organizace v nějakém bodě budoucnosti v ideálním případě vypadat
Hodnoty	Atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný
Strategické cíle	Důležité výsledky ve strategických oblastech organizace, které jsou nezbytné pro dosažení vize
Strategie	Cesta z výchozí situace do situace požadované (cílové)

Základní pojmy

Strategické řízení

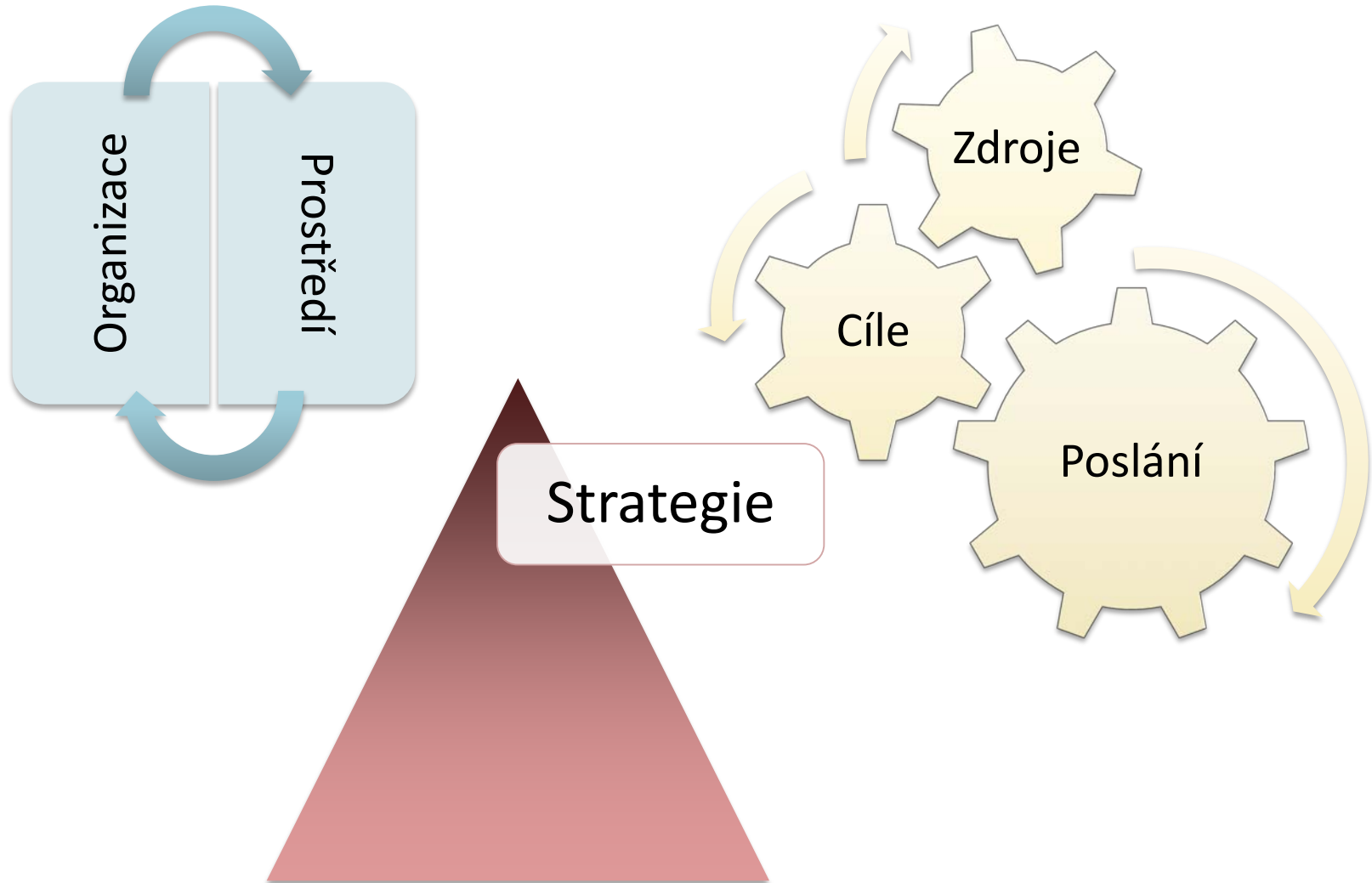
Realizováno vrcholovými manažery

Zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi **posláním** organizace, jejími strategickými **cíli** a disponibilními **zdroji**

Soulad mezi **organizací** a **vnějším prostředím**, v němž organizace působí

Cílený rozvoj organizace při respektování vývoje **vnějšího prostředí** a zvyšování výkonnosti **vnitřního prostředí**

Základní pojmy



Obsah

1. Základní pojmy strategického řízení
2. Tvorba veřejné strategie
3. Strategická analýza prostředí

Tvorba veřejné strategie



Metodická pomůcka

Výchozí dokumenty

Usnesení vlády ČR ze dne 2. května 2013 č. 318, k Metodice přípravy veřejných strategií

Strategické alternativy rozvoje schopností ozbrojených sil (DZRO CBVSS STRATAL)

Metody strategické analýzy využitelné v rezortu MO (DZRO K-103 STRATEGAN)

RMO č. 92/2015 Věstníku, Organizační řád Ministerstva obrany

RMO č. 66/2012 Věstníku, Plánování činnosti a rozvoje v rezortu MO

RMO č. 103/2013 Věstníku, Projektové řízení v rezortu MO

NVMO č. 44/2014 Věstníku, Pravidla projektového řízení v rezortu MO

Zásady zpracování

Základní role

Vymezení
problému

Transparentnost

Interdisciplinární
přístup

Objektivnost

Projektový
přístup

Koordinace

Alternativní
přístup

Přístupy nejlepší
praxe

Využití
analytických
nástrojů

Hodnocení
minulosti

Hodnocení
nákladů, přínosů
a důsledků

Hodnotitelnost

Odpovědnost

Realizační rámec

Kritéria hodnocení kvality

Precizní vymezení
problému

Komplexní posouzení
dopadů vnějšího
prostředí na organizaci

Objektivní posouzení
výkonnosti rezortu MO
nebo jeho součástí a
dosažené úrovně jejího
rozvoje

Vymezení dlouhodobé
vize a konečného
cílového stavu

Stanovení realistické
strategie

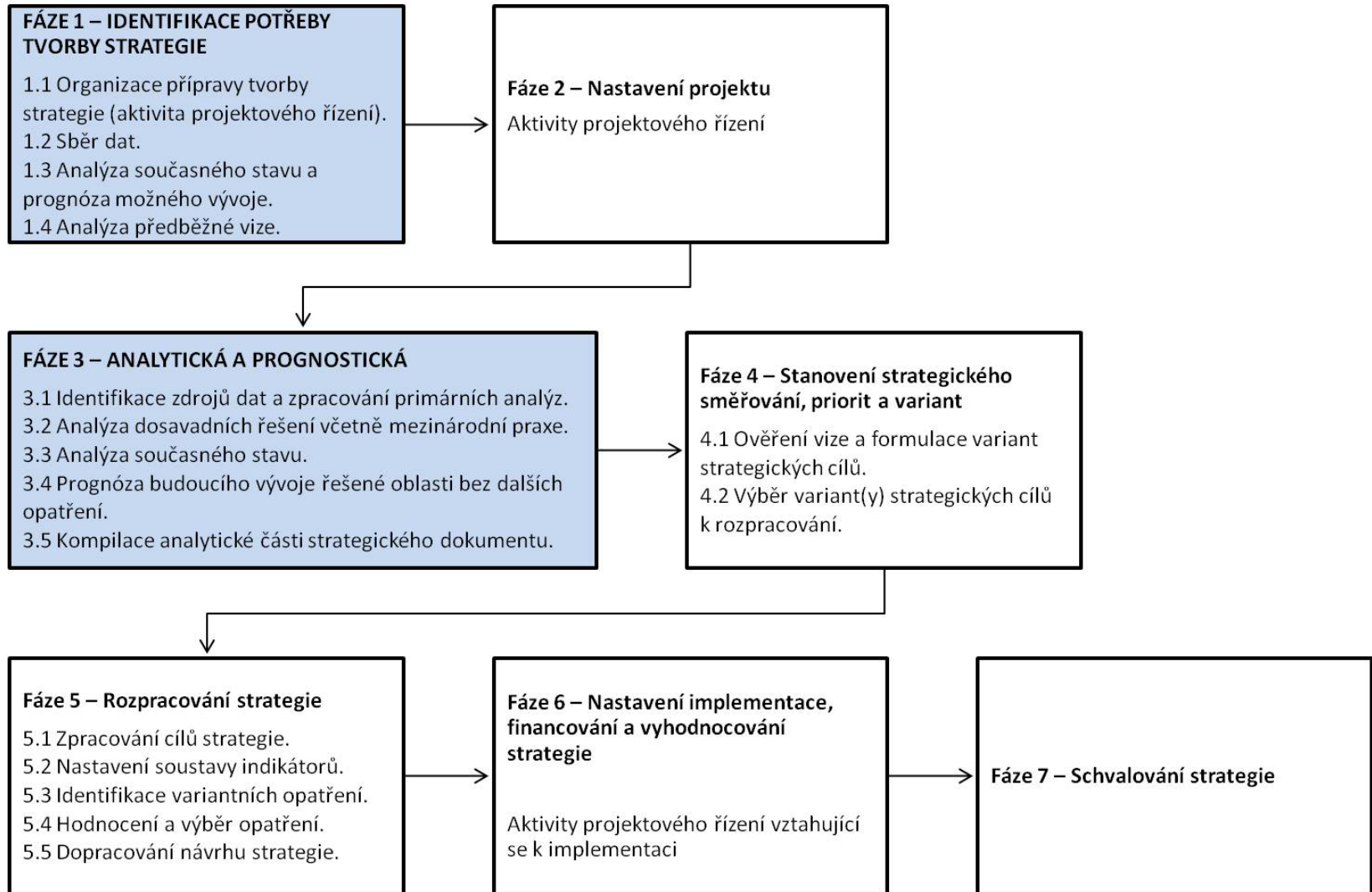
Adekvátní posouzení
rizik a návrh opatření k
jejich snížení

Rámcové vymezení
požadavků na zdroje

Vzájemné provázání
opatření a úkolů v čase,
s odpovědností a zdroji

Nastavení adekvátní
komunikační strategie a
marketing

Proces tvorby veřejné strategie



Doporučený soubor metod

Dimenzionální analýza a šestislovný graf	Strom problémů	Strom kauzálních vztahů	Paretova analýza	Metoda analogie
Brainstorming	PESTLE-M	PMESII-PT	MCA	DOTMLPFI
Trendové analýzy	Metoda mapování souvislostí	Alternativní budoucnosti	Scénáře	Rozhodovací stromy
Panel expertů	Analýza rizik	Analýza zainteresovaných stran	Benchmarking	Logická rámcová matice
CD&E	M&S	Analýza silového pole	Multikriteriální analýza	Analýza nákladů z pohledu životního cyklu

Současné nedostatky

Příliš obecné,
nejasné, vágní
zadání

Neexistence
předchozí verze
dokumentu

Neexistence
nadřazené verze
dokumentu

Nedostatek času

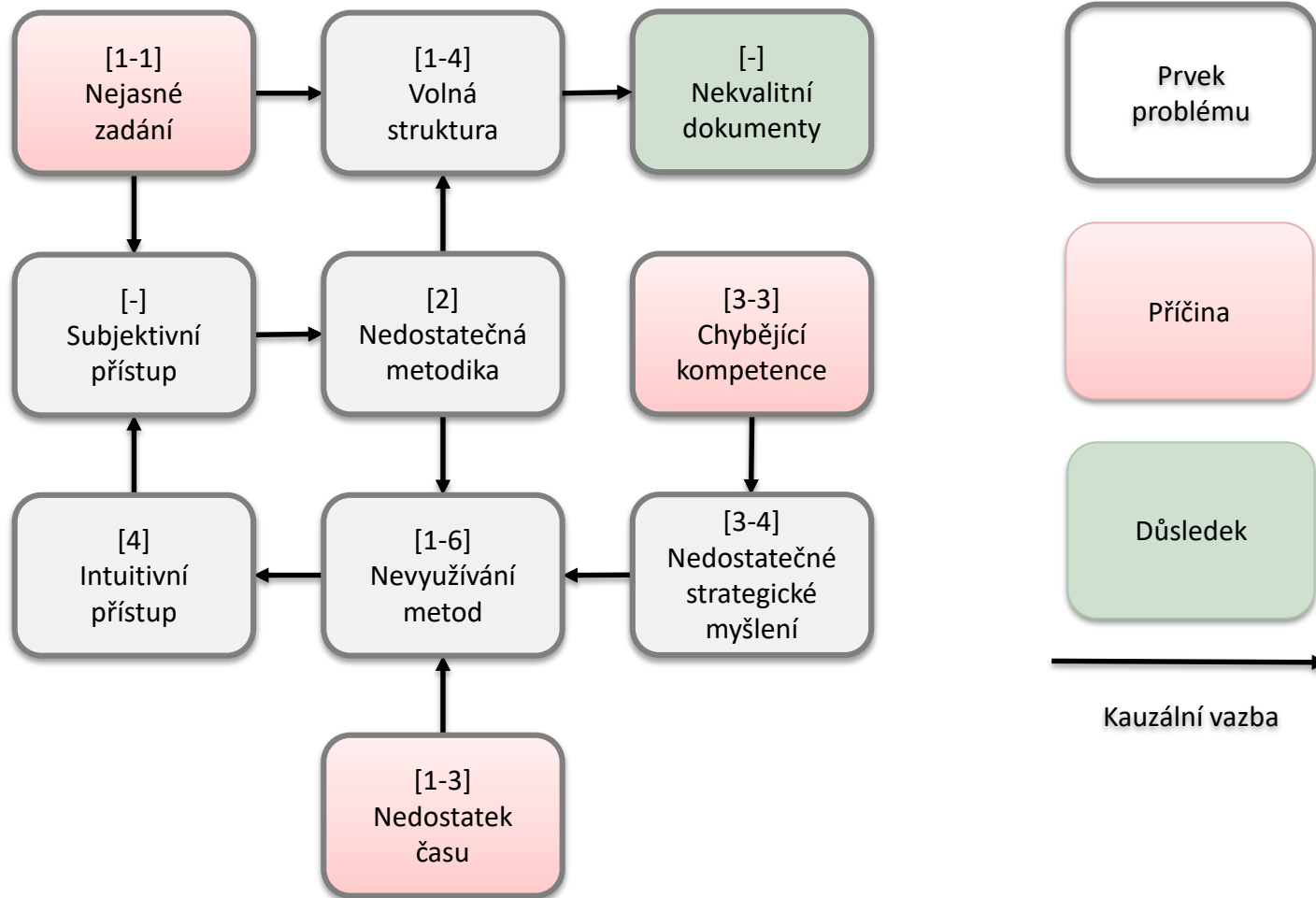
Převažující
kvalitativní
charakter
dokumentů

Nesystematický
výběr metod

Intuitivní aplikace
metod

Nekompetentnost
zpracovatelů

Současné nedostatky



Obsah

1. Základní pojmy strategického řízení
2. Tvorba veřejné strategie
3. Strategická analýza prostředí

Princip analýzy

<i>Co se děje?</i>	POPIS	Cena másla roste
<i>Proč se to děje?</i>	ANALÝZA	Klesají náklady na suroviny
<i>Co se bude dít?</i>		Cena poroste dalších 5 let

Metody analýzy prostředí

Metody

Vnější

PESTLE

Scénáře

DELPHI

Porterova analýza

Vnitřní

Benchmarking

GAP analýza

EFQM/CAF

7S analýza

Komplexní

Analýza zainteresovaných stran

SWOT

PESTLE

- ❑ Faktory působící mimo organizaci
- ❑ Přímě neovlivnitelné
- ❑ Objektivní

Politické

Ekonomické

Sociální

Technologické

Legislativní

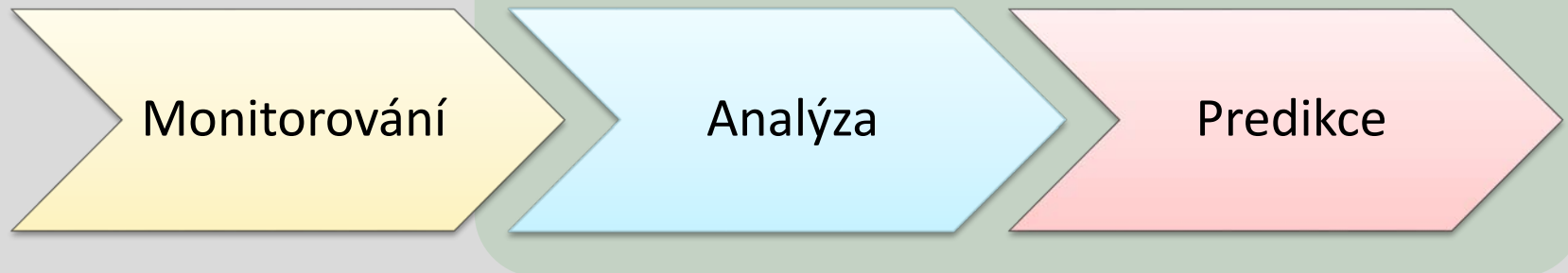
Ekologické

PESTLE

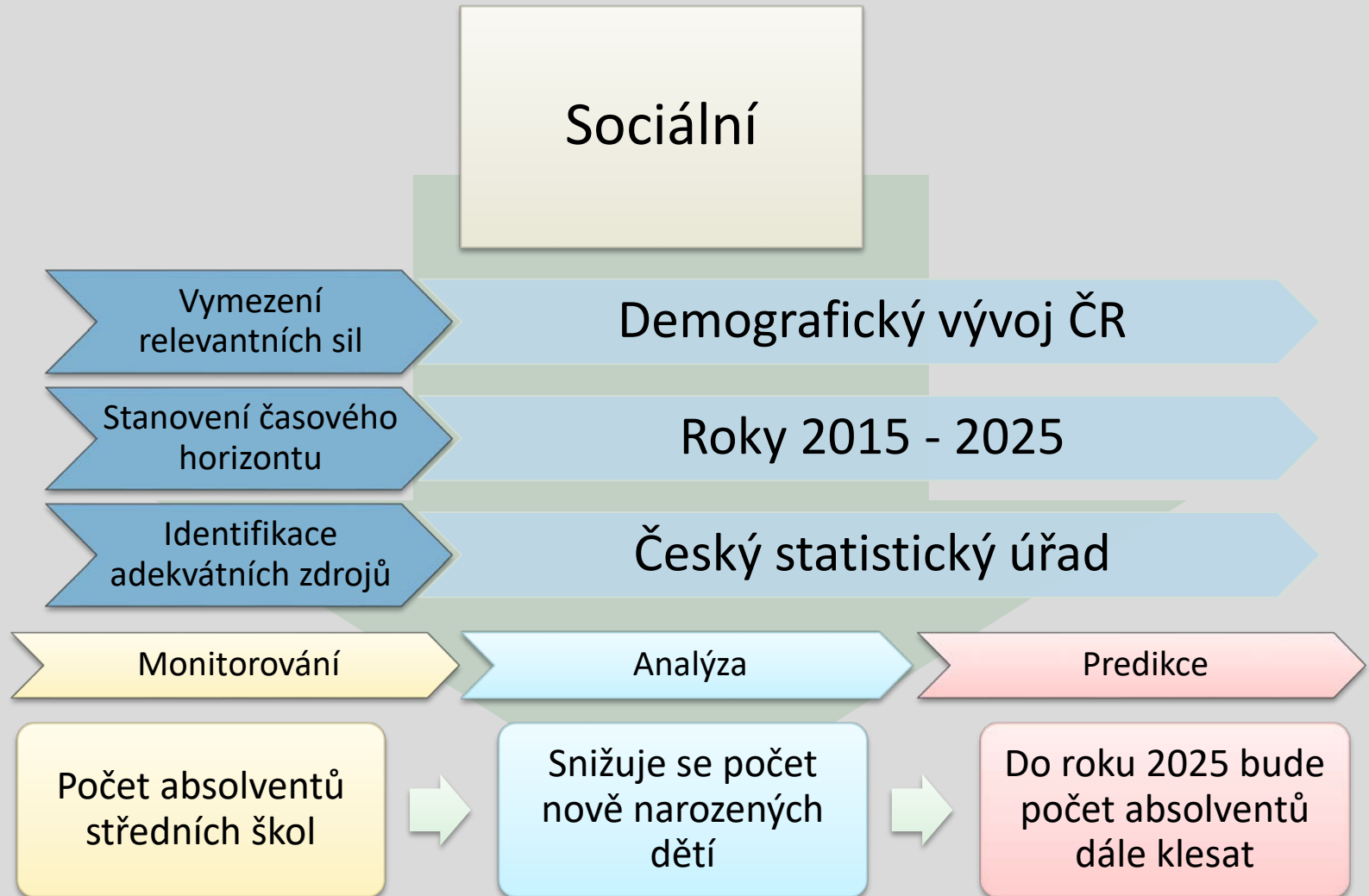
Principy

- ❑ Vymezení relevantních sil
- ❑ Stanovení časového horizontu
- ❑ Identifikace adekvátních zdrojů

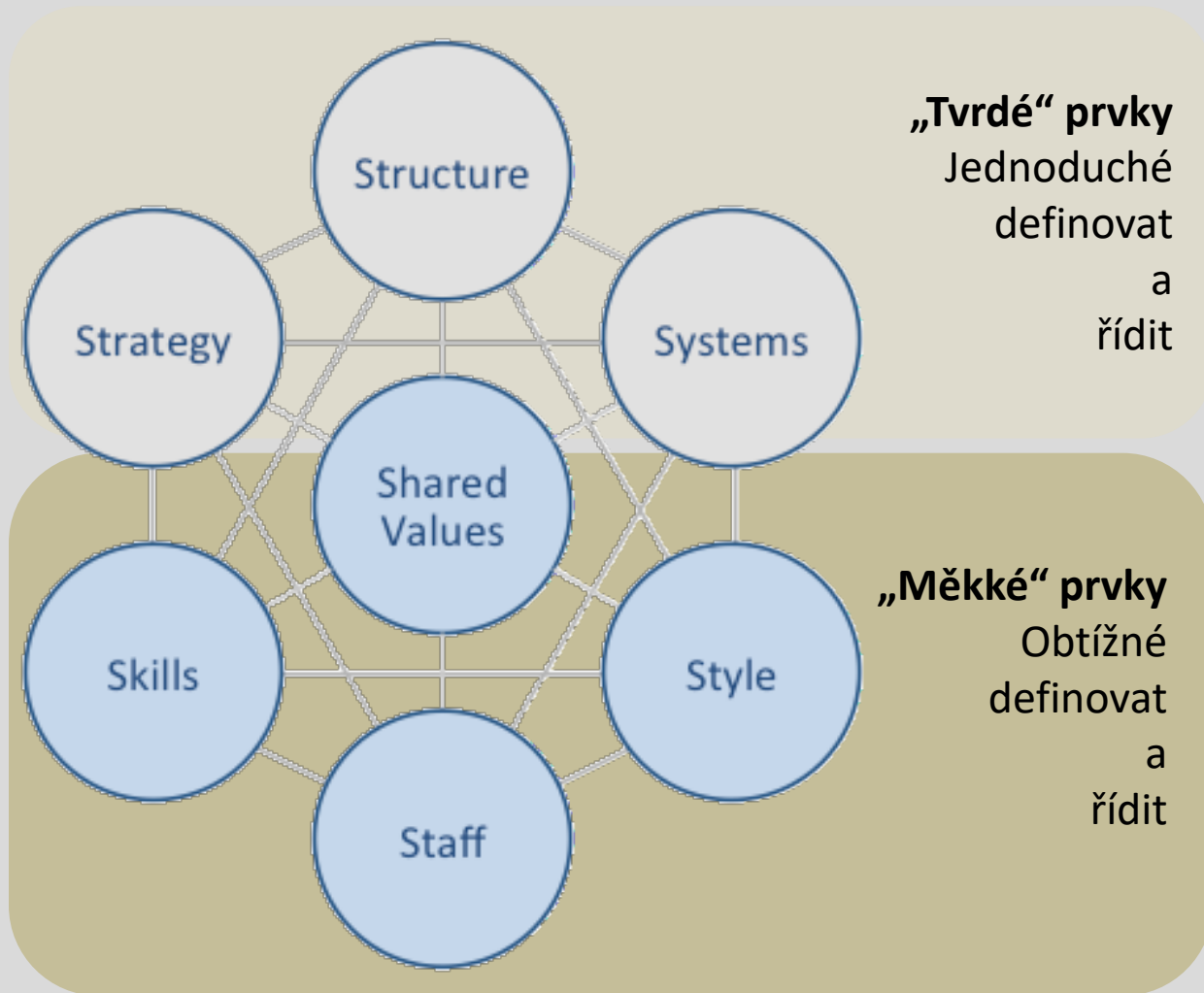
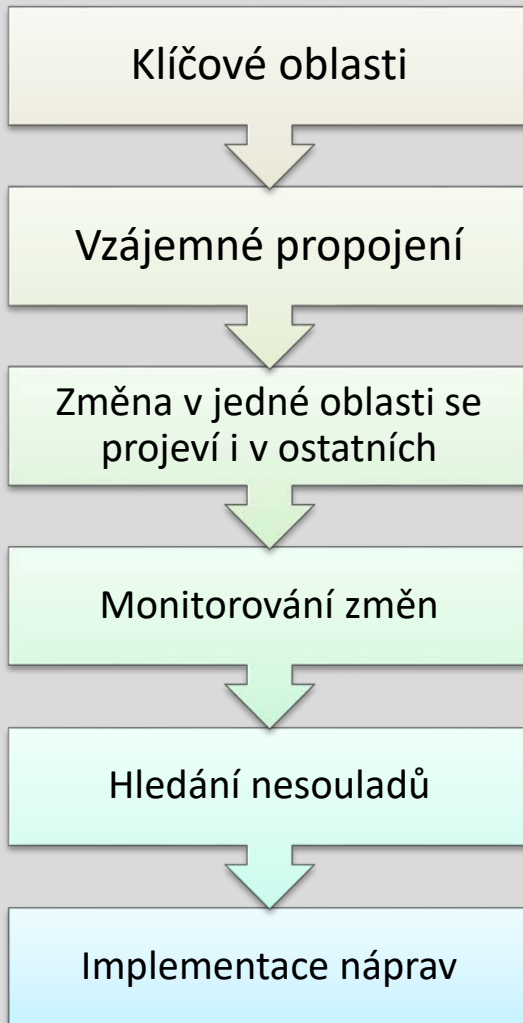
- ❑ **MAP**



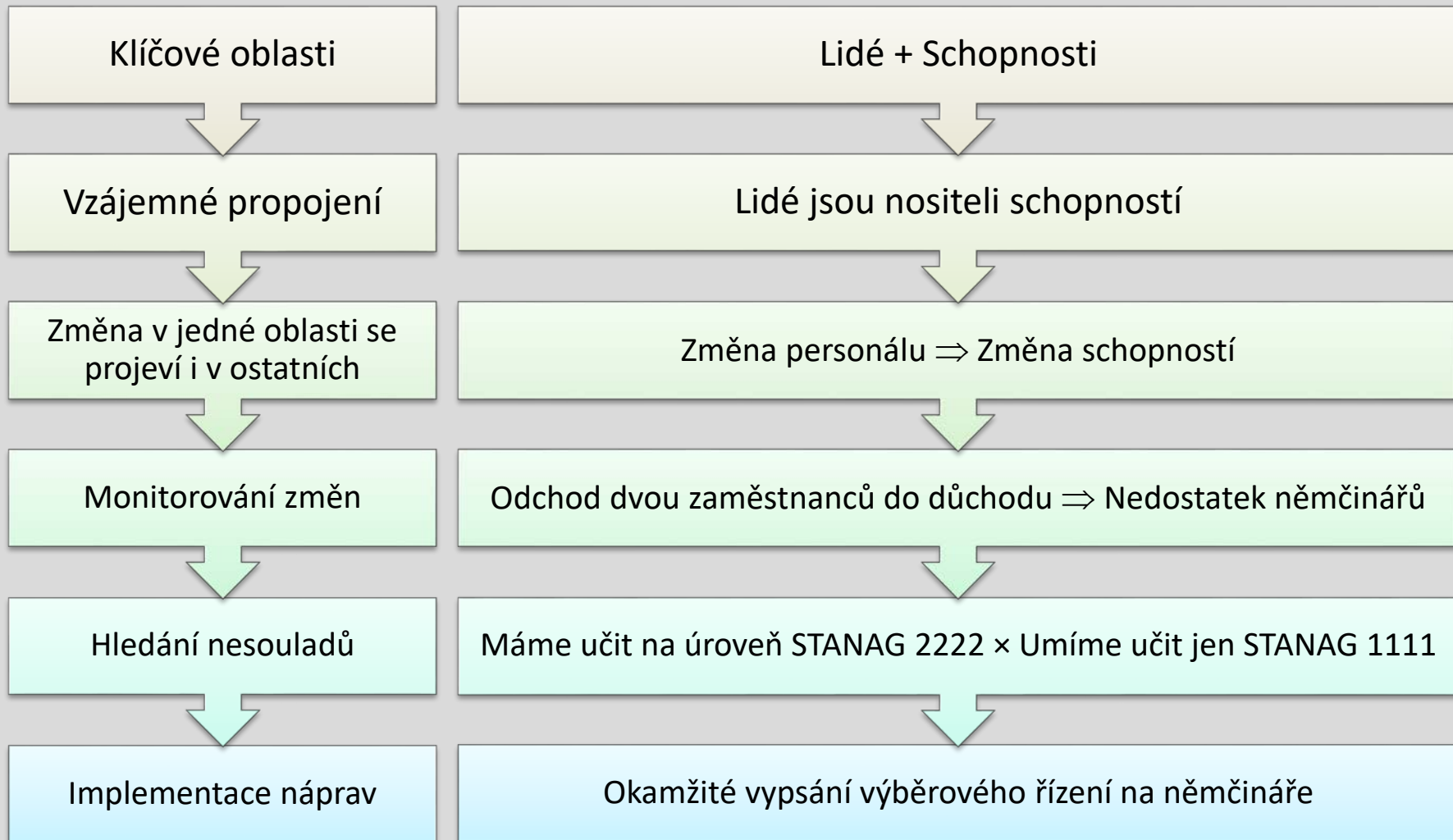
PESTLE



7S analýza



7S analýza



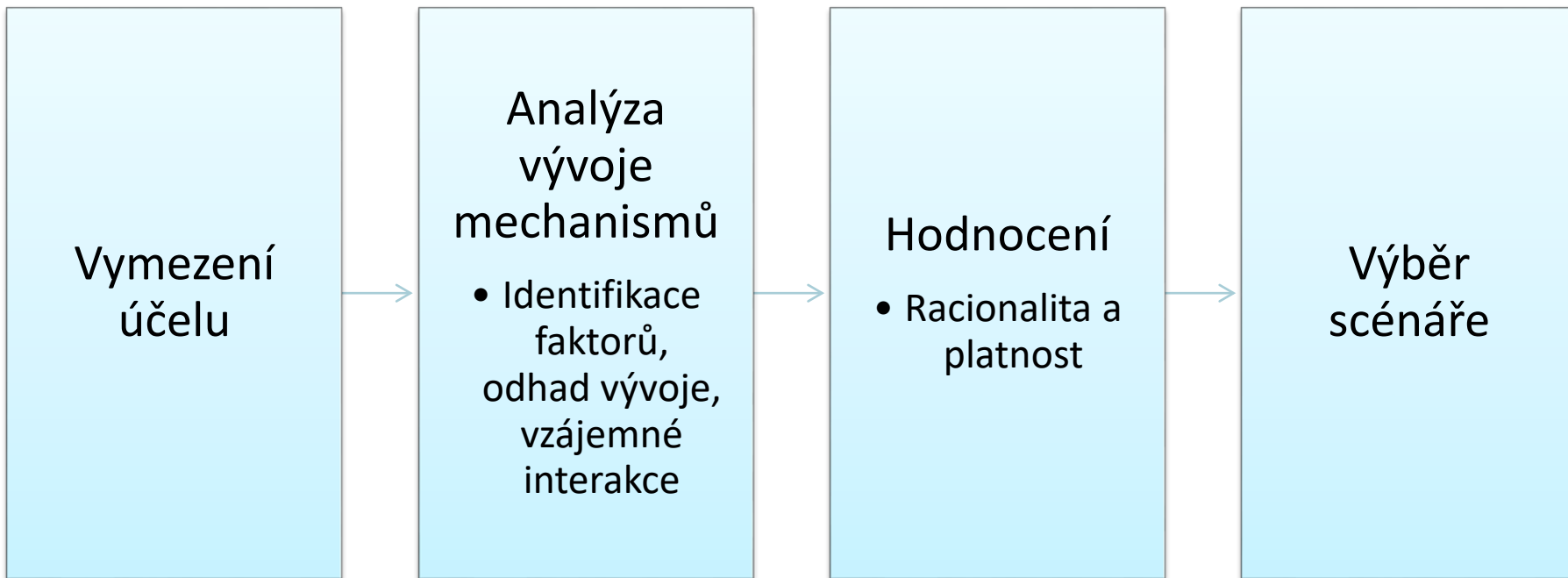
Metoda scénářů

- ❑ Model budoucí situace
- ❑ Odhad budoucího stavu prostředí – faktorů

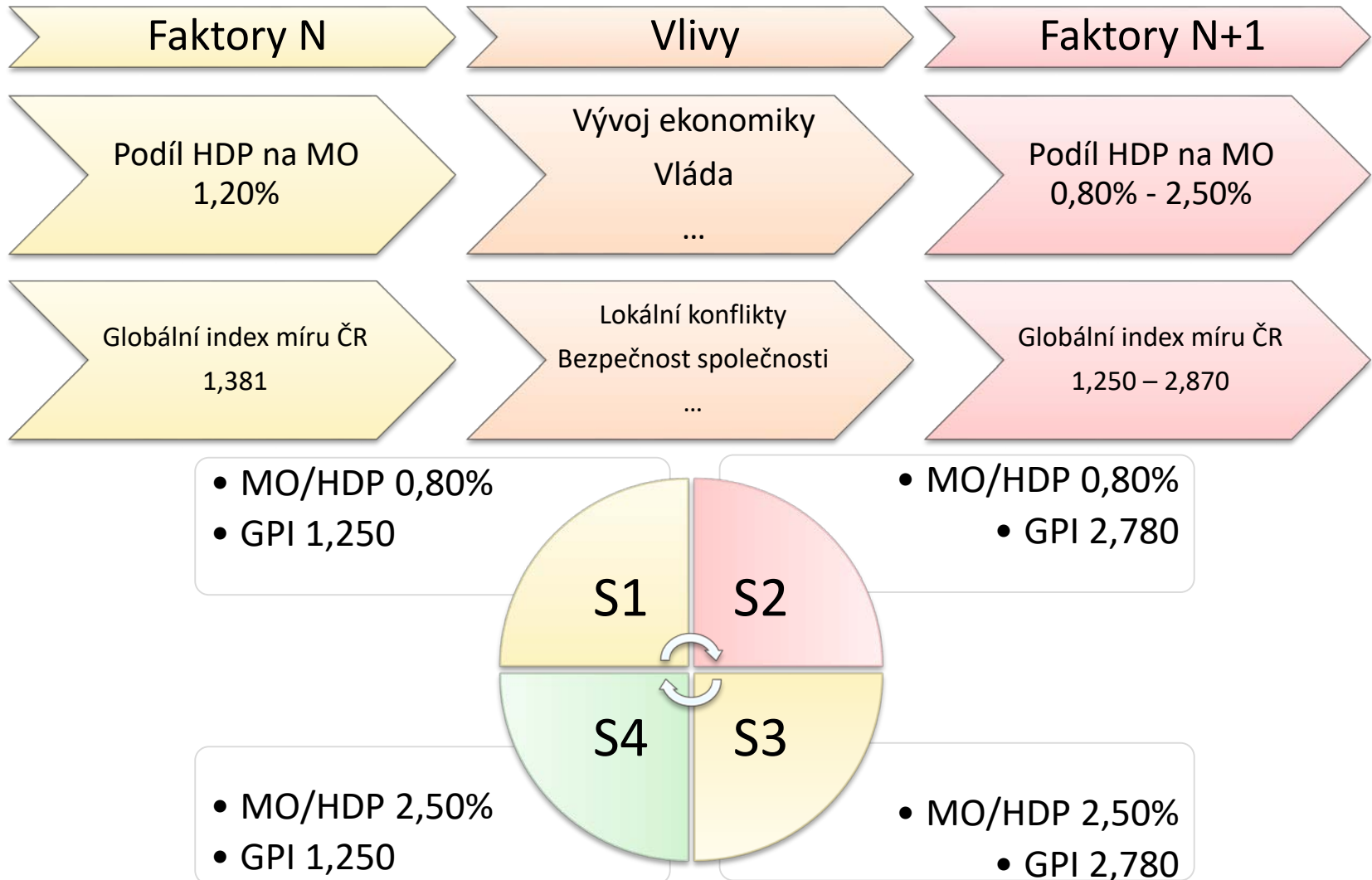


Metoda scénářů

Postup tvorby scénáře



Metoda scénářů



Benchmarking

Plánování

- Objekt porovnání
- Referenční organizace
- Metody sběru dat

Provedení

- Sběr a vyhodnocení dat
- Identifikace mezer
- Definování vlastního potenciálu

Využití

- Plánování projektů zlepšování
- Realizace a vyhodnocení projektů zlepšování

Benchmarking

Plánování

- Objekt porovnání
- Referenční organizace
- Metody sběru dat

- ❑ Je vhodné sestavit plán postupu („projekt“)
- ❑ Specifikace ukazatelů
 - Jak dlouho? Kolik lidí? Jaké zdroje? Které kategorie?
- ❑ Primární nebo sekundární data

Benchmarking

Provedení

- Sběr a vyhodnocení dat
- Identifikace mezer
- Definování vlastního potenciálu

- ❑ Hledání mezer – např. diferenční analýza
- ❑ Významné mezery – např. Paretova analýza
- ❑ Vlastní potenciál nemusí odpovídat referenčním datům, může být vyšší
- ❑ Identifikace příčin – proč ty mezery existují?

Benchmarking

Využití

- Plánování projektů zlepšování
- Realizace a vyhodnocení projektů zlepšování

- Využití principu PDCA cyklu
 - Plan-Do-Check-Act

Benchmarking - Postřehy z praxe

Běžně prováděn na bázi studia cizích dokumentů (často zahraničních)

Inspirace z procesního i obsahového hlediska

Analýza „starších verzí“ – sledování postupu

Zpravidla jen do úrovně komparace

Hlavním problémem nedostatek porovnatelných ukazatelů

Pokud neexistuje vhodný objekt => srovnání s minulostí

GAP analýza

= Diferenční
analýza

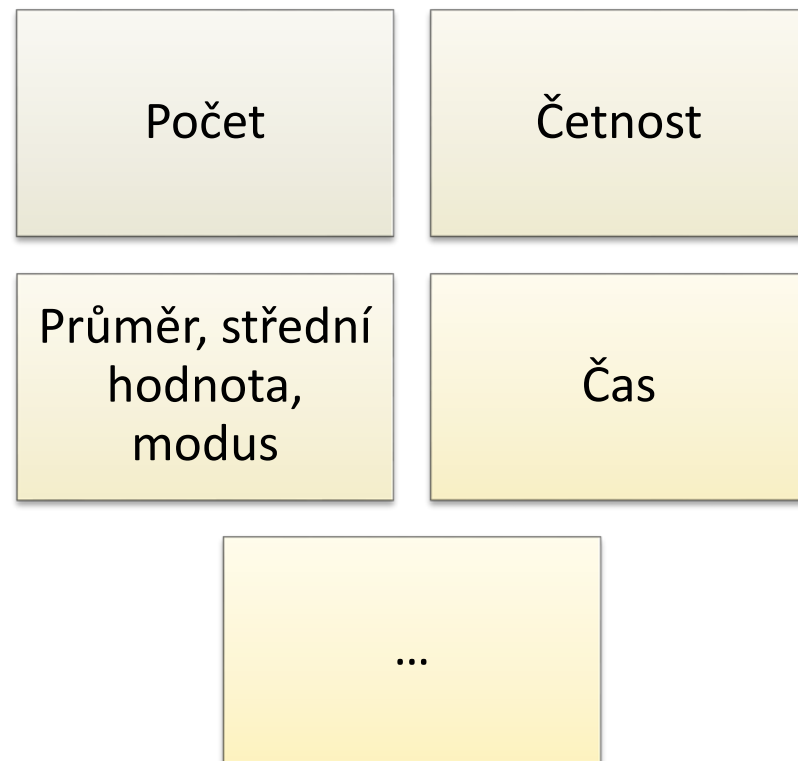
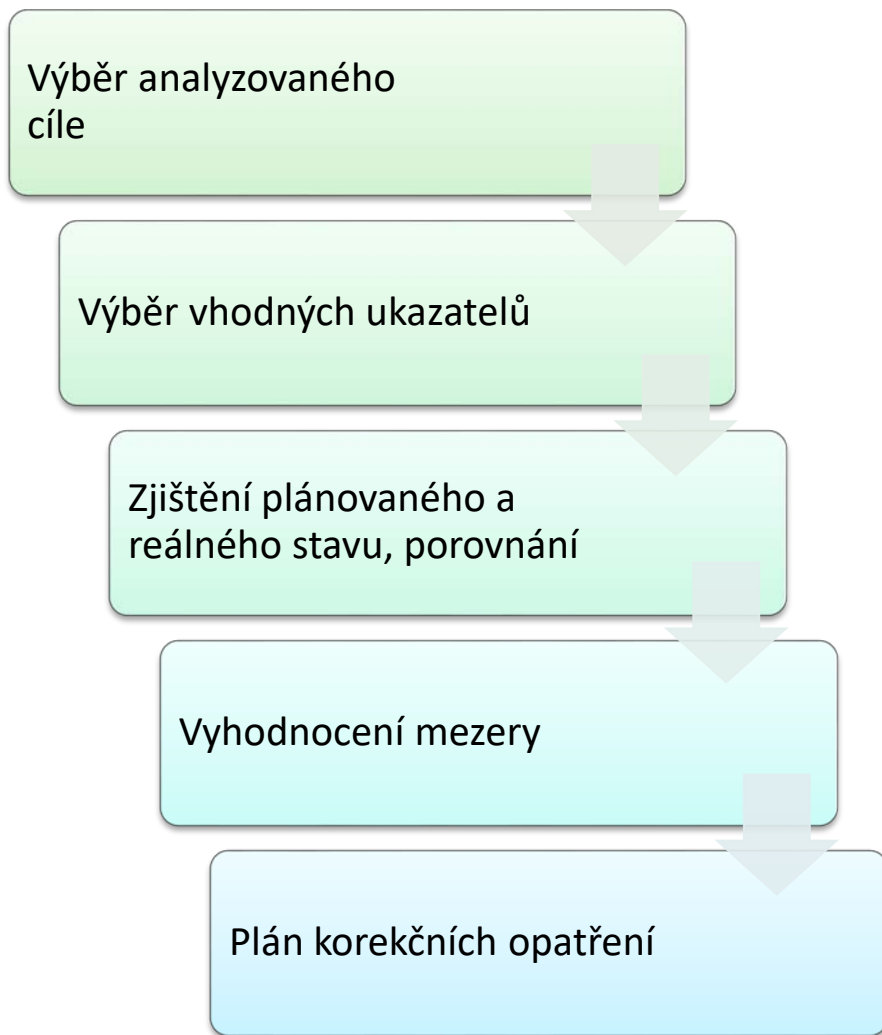
Hledání problémů
– odchylky mezi
plánovaným a
reálným stavem

Dobré a špatné
odchylky

Závislost na
kvantitativních
datech

Měřitelné a
kontrolované cíle

GAP analýza



GAP analýza - Postřehy z praxe

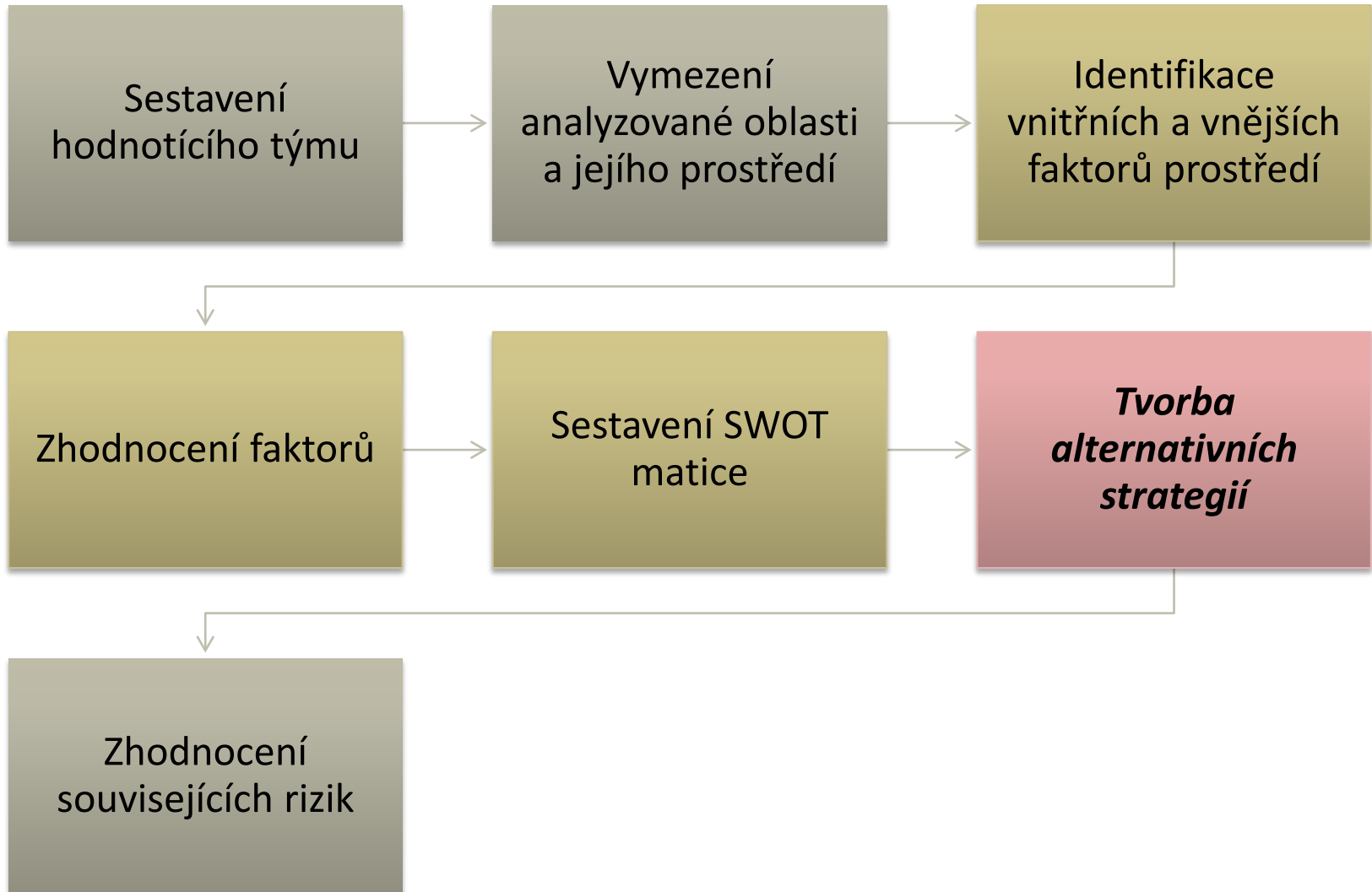
Běžně používáno na
intuitivní bázi

Požadavek na kvantitativní
vyhodnocení

Srovnávání...

- Budoucích cílů a současného stavu
- Minulých požadavků a současného stavu
- Současného stavu a současného potenciálu

SWOT analýza



SWOT analýza

□ Analýza prostředí

- McKinsey 7S
- Situační analýza 5C
- Portfolio analýzy
- Finanční analýza
- PESTLE
- Porterova analýza 5 konkurenčních sil
- CAF, EFQM

Technika MAP

1. Monitor!
2. Analyse!
3. Predict!

SWOT analýza

Identifikace faktorů a jejich zařazení

- Jak poznáte, co je silná a slabá stránka?
- Jak poznáte, co je příležitost a hrozba?

Jak formulovat faktory do SWOT analýzy?

Sestavení matice

- Které faktory jsou podstatné a mají být zahrnuty?
- Jak faktory zapsat a označit?

SWOT analýza

- ❑ Ohodnocení jednotlivých faktorů
 - Kvantifikace faktorů
 - Snaha o maximálně objektivní hodnocení
 - V případě více hodnotitelů např. průměrování

Grasseová-Motyčková

Párové srovnávání
Saatyho metoda

Závažnost/Atraktivita
Pravděpodobnost výskytu

Fotr

IFE matice

EFE matice

Párové srovnání

	Cena	Procesor	Operační paměť	Operační systém	Materiál	Preference	Váha
Cena	-	0	0	0	1	2	0,14
Procesor	1	-	0	0	1	3	0,21
Operační paměť	1		-	0	1	3	0,21
Operační systém	1	1	1	-	1	5	0,36
Materiál	0	0	0	0	-	1	0,07

Cena je méně důležitá než procesor

Cena je důležitější než materiál

Operační paměť a procesor jsou stejně důležité - neporovnávám

Pokud nějaké kritérium nemá žádnou preferenci, přičtu ke všem +1

Saatyho metoda

- ❑ Vychází z principu párového srovnávání
- ❑ Hodnocení geometrickým průměrem
 - =*geomean()*

Kritérium	Počet bodů	Počet bodů
obě srovnávaná kriteria stejně významná	1	1
kritérium v řádku nepatrně významnější	3	1/3
kritérium v řádku dosti významnější	5	1/5
kritérium v řádku prokazatelně významnější	7	1/7
kritérium v řádku absolutně významnější	9	1/9

Saatyho metoda

	Cena	Procesor	Operační paměť	Operační systém	Materiál	Geometrický průměr	Váha
Cena	1	1/7	1/3	1/9	3	0,44	0,06
Procesor	7	1	1	1/5	5	1,48	0,20
Operační paměť	3	1	1	1/3	3	1,25	0,17
Operační systém	9	5	3	1	7	3,94	0,53
Materiál	1/3	1/3	1/3	1/7	1	0,35	0,05

Cena není prokazatelně důležitější než procesor

Cena je nepatrně důležitější než materiál

Procesor i operační paměť jsou stejně významné

Hodnocení vnějšího prostředí

Závažnost hrozby	Počet bodů	Dopad na organizaci v %
Zanedbatelná	1	⟨1;20⟩
Málo významná	2	⟨21;40⟩
Významná	3	⟨41;60⟩
Velmi významná	4	⟨61;80⟩
Nepřijatelná	5	⟨81;100⟩

Atraktivita příležitosti	Počet bodů	Dopad na organizaci v %
Zanedbatelná	1	⟨1;20⟩
Málo významná	2	⟨21;40⟩
Významná	3	⟨41;60⟩
Velmi významná	4	⟨61;80⟩
Zásadně významná	5	⟨81;100⟩

Pravděpodobnost	Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu v %
Téměř nemožná	1	⟨1;20⟩
Výjimečně možná	2	⟨21;40⟩
Běžně možná	3	⟨41;60⟩
Vysoce pravděpodobná	4	⟨61;80⟩
Hraničí s jistotou	5	⟨81;100⟩

Hodnocení = pravděpodobnost × závažnost/atraktivita

Příklad

Silné stránky			Slabé stránky		
1.	Kvalita restaurace	0,40	1.	Vysoká fluktuace	0,38
2.	Vlastní sjezdovka	0,38	2.	Absence Wellness	0,28
3.	Nízké náklady na energie	0,13	3.	Vzdálenost od vsi	0,25
4.	Relativně nižší ceny	0,08	4.	Nízká návštěvnost minikina	0,10
Příležitosti			Hrozby		
1.	Finance na inovaci budov v programu Zelená úsporám	0,48	1.	Omezení turistických aktivit z ekologických důvodů	0,41
2.	Rostoucí poptávka po tuzemských dovolených	0,19	2.	Rostoucí konkurence v přilehlé vsi	0,26
3.	Modernizace infrastruktury – zlepšení dostupnosti	0,18	3.	Zvýšení daňového zatížení	0,18
4.	Nový pivovar v okolí	0,15	4.	Postihy pro fotovoltaiku	0,15

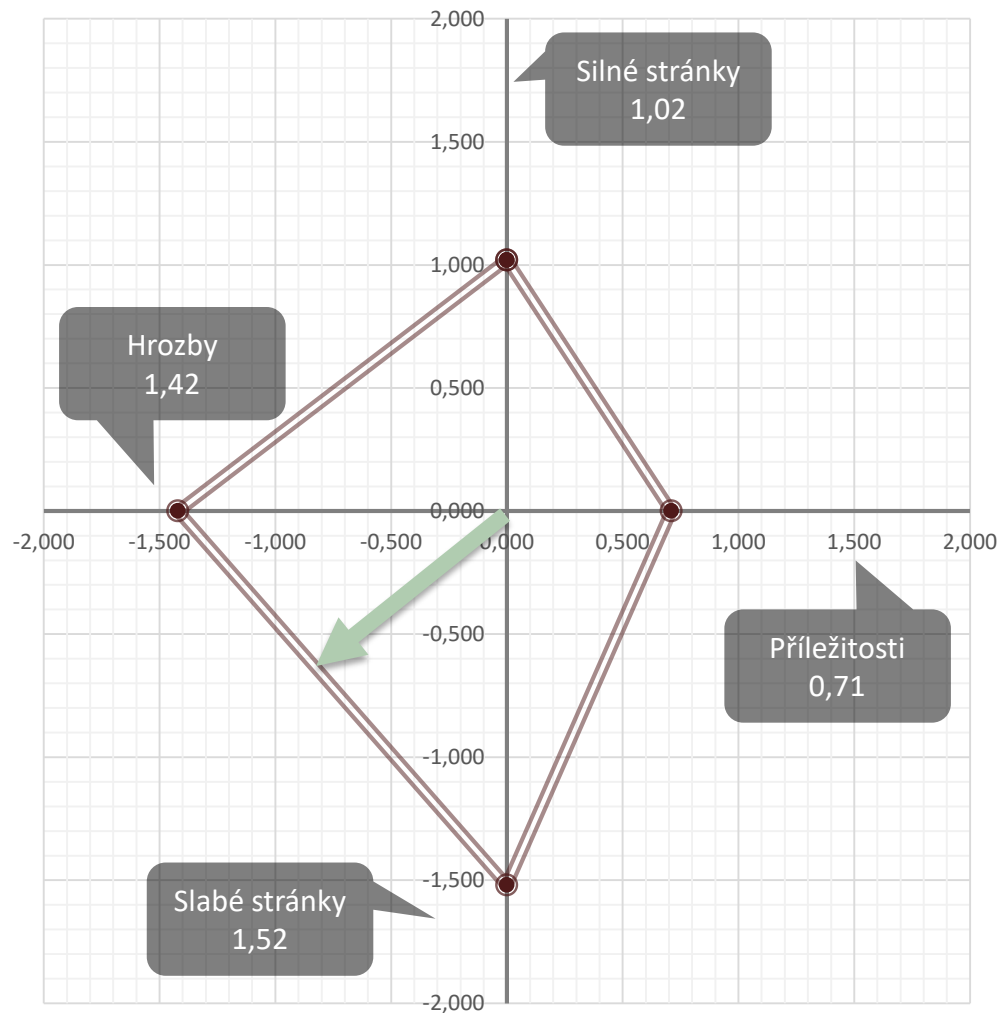
IFE matice

ID	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Hodnocení
Silné stránky				
1.	Kvalita restaurace	0,17	3	0,51
2.	Vlastní sjezdovka	0,04	4	0,16
3.	Nízké náklady na energie	0,20	3	0,6
4.	Relativně nižší ceny	0,15	3	0,45
Hodnocení				1,02
Slabé stránky				
1.	Vysoká fluktuace	0,02	2	0,04
2.	Absence Wellness	0,15	1	0,15
3.	Vzdálenost od vsi	0,20	1	0,2
4.	Nízká návštěvnost minikina	0,07	2	0,14
Hodnocení				1,52
Výsledek		1,00		2,54

EFE matice

ID	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Hodnocení
Příležitosti				
1.	Finance na inovaci budov v programu Zelená úsporám	0,18	1	0,18
2.	Rostoucí poptávka po tuzemských dovolených	0,16	2	0,32
3.	Modernizace infrastruktury – zlepšení dostupnosti	0,05	2	0,11
4.	Nový pivovar v okolí	0,03	4	0,11
Hodnocení				0,71
Hrozby				
1.	Omezení turistických aktivit z ekologických důvodů	0,16	4	0,63
2.	Rostoucí konkurence v přilehlé vsi	0,26	2	0,53
3.	Zvýšení daňového zatížení	0,11	1	0,11
4.	Postihy pro fotovoltaiku	0,05	3	0,16
Hodnocení				1,42
Výsledek		1,00		2,13

SWOT analýza



Příklad – WT strategie

Slabé stránky

1. Vysoká fluktuace	0,02	2	0,04
2. Absence Wellness	0,15	1	0,15
3. Vzdálenost od vsi	0,20	1	0,2
4. Nízká návštěvnost minikina	0,07	2	0,14

Hrozby

1. Omezení turistických aktivit z ekologických důvodů	0,16	4	0,63
2. Rostoucí konkurence v přilehlé vsi	0,26	2	0,53
3. Zvýšení daňového zatížení	0,11	1	0,11
4. Postihy pro fotovoltaiku	0,05	3	0,16

S1: Zavedení benefitů se zaměřením na konkurenci

S2: Vybudování eko-wellnes

Otázky, připomínky?