

TVORBA STRATEGIE

T13: Nastavení způsobu hodnocení strategie: klíčové výkonné parametry (KPIs), vizualizace strategie

CÍL

REFLEXE MINULÉ PŘEDNÁŠKY

POZNÁMKY K ROZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

ÚVOD

1. OBJASNIT PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ STRATEGIE
2. OBJASNIT PŘÍSTUPY K VIZUALIZACI STRATEGIE

ZÁVĚR

VYDÁNÍ ÚKOLU DO DALŠÍHO STUDIA – ZKOUŠKA

UČEBNÍ OTÁZKY

- Jakým způsobem je možné hodnotit realizaci strategie?
- Jakým způsobem je možné vizualizovat strategii?



ÚVOD

HODNOCENÍ, KOREKCE

VNĚJŠÍ
PROSTŘEDÍ

POSLÁNÍ
VIZE

STRATEGIE
CÍLE

PLÁNOVÁNÍ
(AKCE, ZDROJE)

REALIZACE

VNITŘNÍ
PROSTŘEDÍ

KDE SE NACHÁZÍME?



Rozhodnutí o přípravě tvorby strategie (předběžná vize)

Rozhodnutí o tvorbě strategie

Rozhodnutí o vizi a variantě strategických cílů

1. Identifikace potřeby tvorby strategie

2. Nastavení přípravy strategie (projektu)

3. Analytická a prognostická fáze (průběžná)

4. Stanovení strategického směřování

5. Rozpracování strategie

6. Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

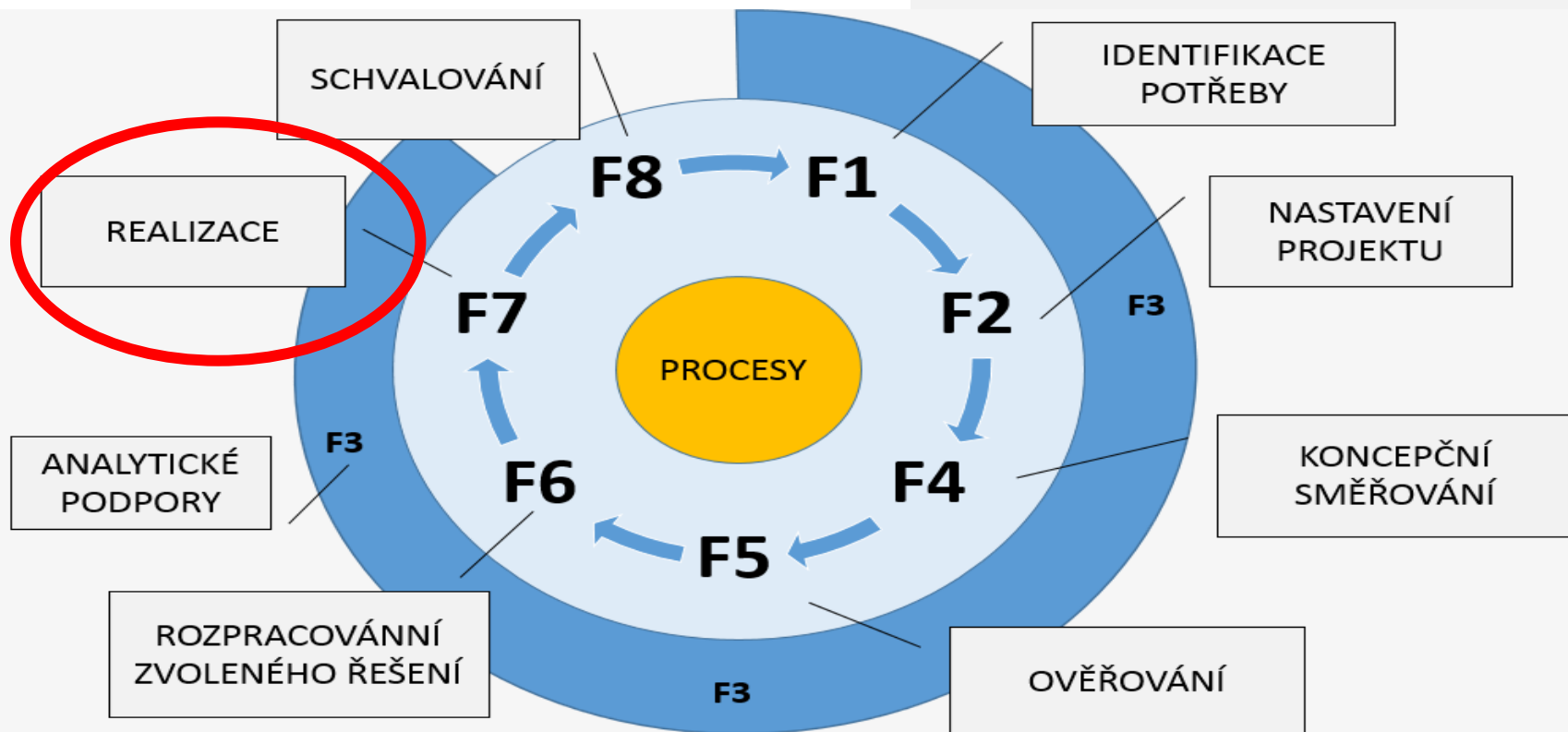
7. Schvalování strategie

Schválení strategie

KDE SE NACHÁZÍME?

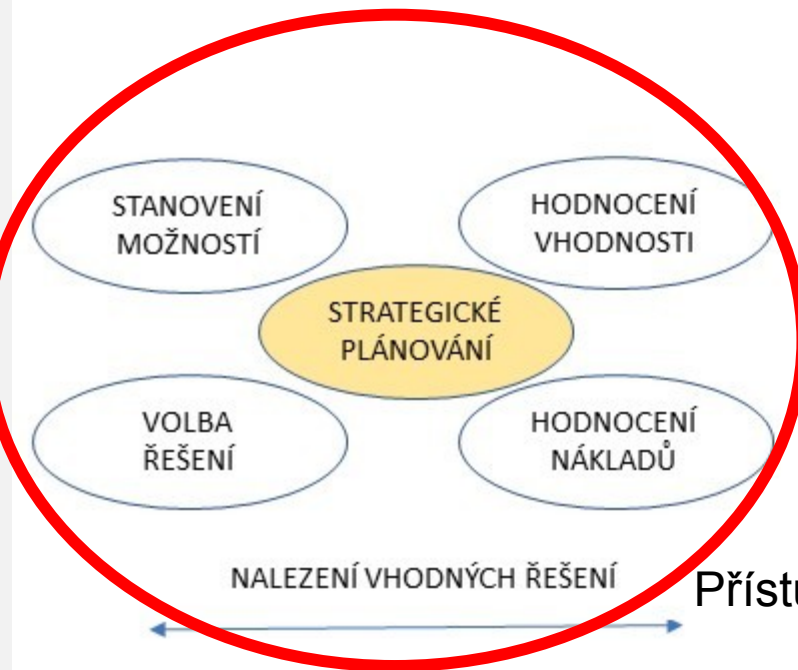
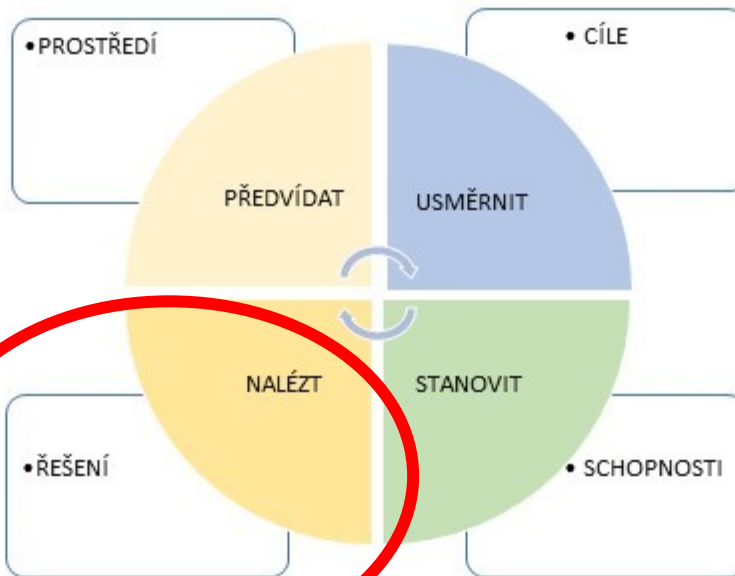
Rozhodnutí o variantách opatření

KDE SE NACHÁZÍME?



MODEL STRATEGICKÉ ADAPTACE

KDE SE NACHÁZÍME?



Přístupy k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií
s.130 - 146

PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ STRATEGIE

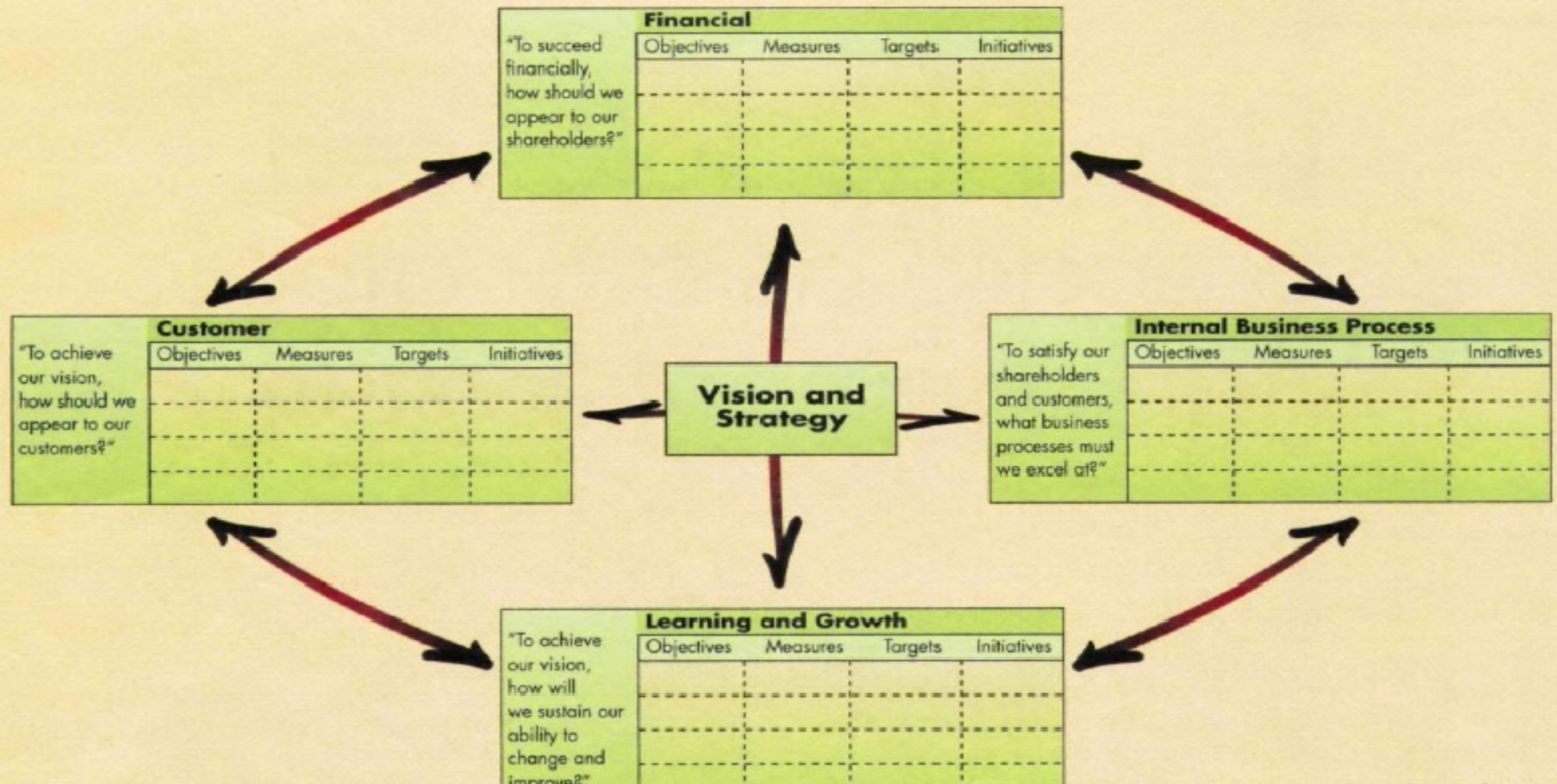
Měření výkonnosti organizace:

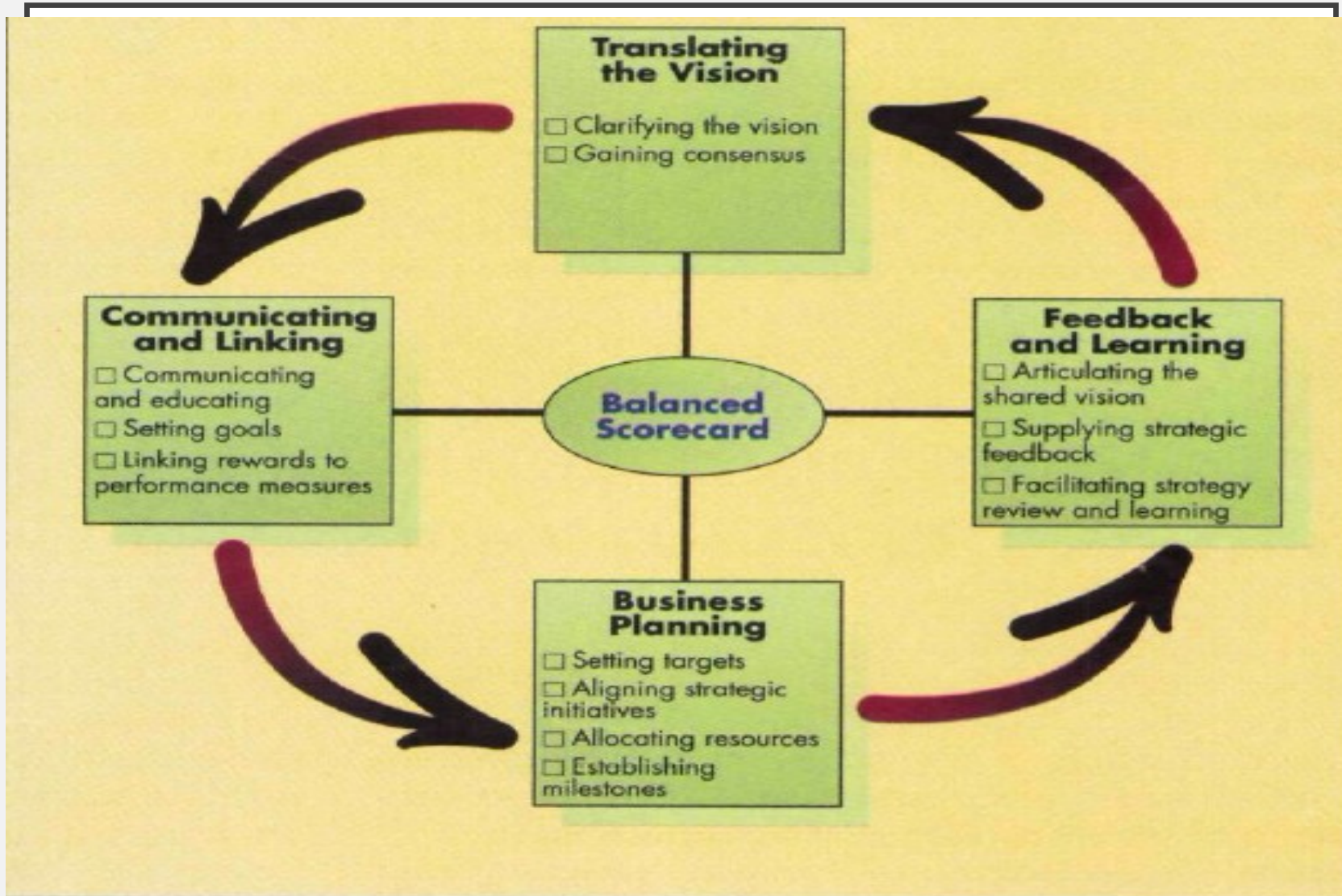
- je základním předpokladem pro naplňování strategie (cílů);
- zvyšuje atraktivnost plánování u strategického managementu;
- sjednocuje úsilí všech pracovníků;
- podněcuje iniciativu (motivuje);
- vyvozuje odpovědnost;
- umožňuje přijímání korekcí.

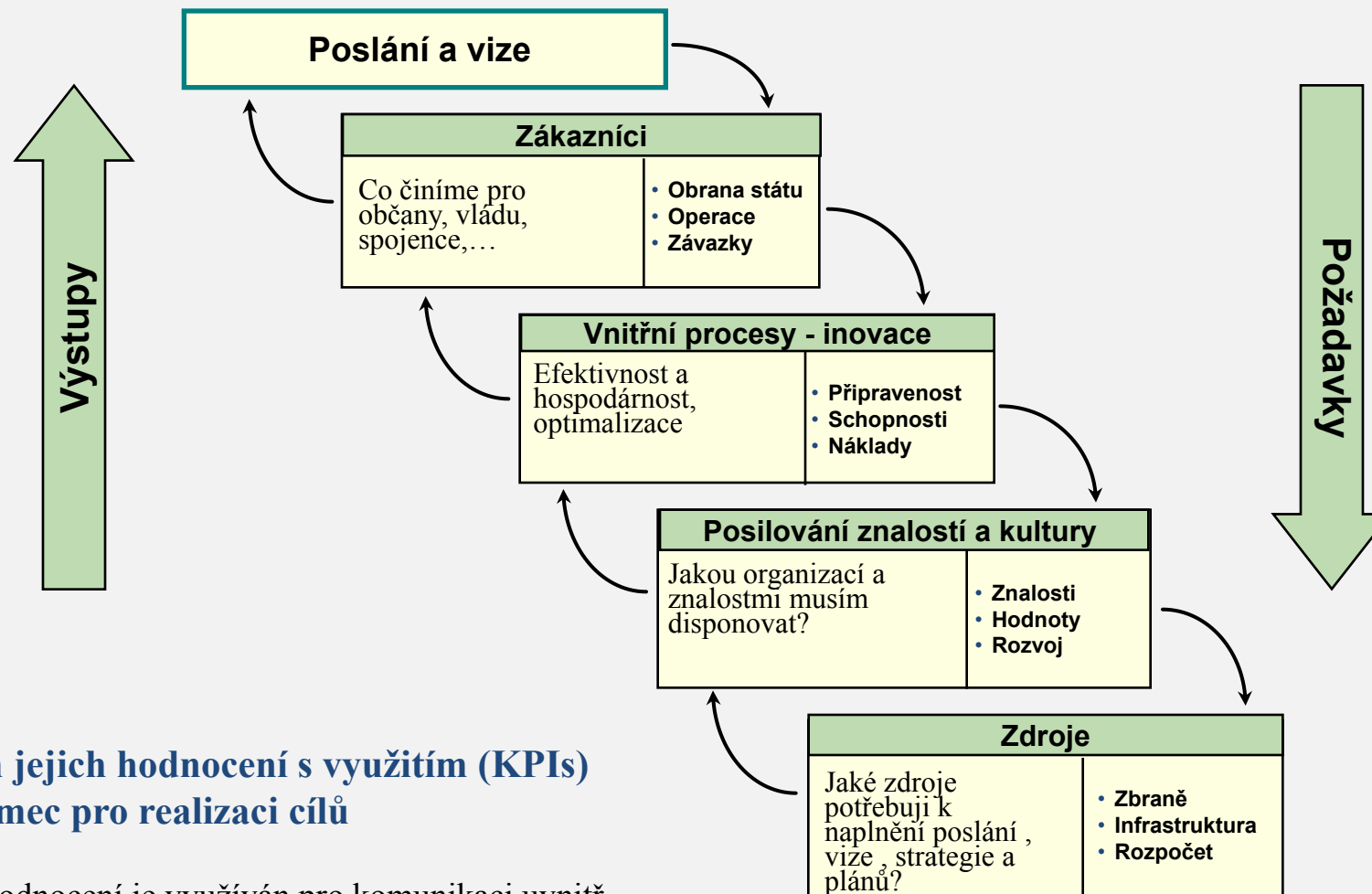
**CO JE MĚŘITELNÉ,
JE I ŘÍDITELNÉ.**

BALANCED SCORE CARD

- Nástroj pro hodnocení výkonnosti organizace.
- Umožňuje provázat vizi a cíle organizace s klíčovými ukazateli výkonnosti.
- Umožňuje udržet přehled o dopadech realizovaných opatření na organizaci.
- Hodnocení výkonnosti po hlavních funkčních oblastech (finanční, zákaznická, vnitřní procesy, učení a rozvoj organizace).
- Vyžaduje jednoduchý ale komplexní sběr dat z IS.



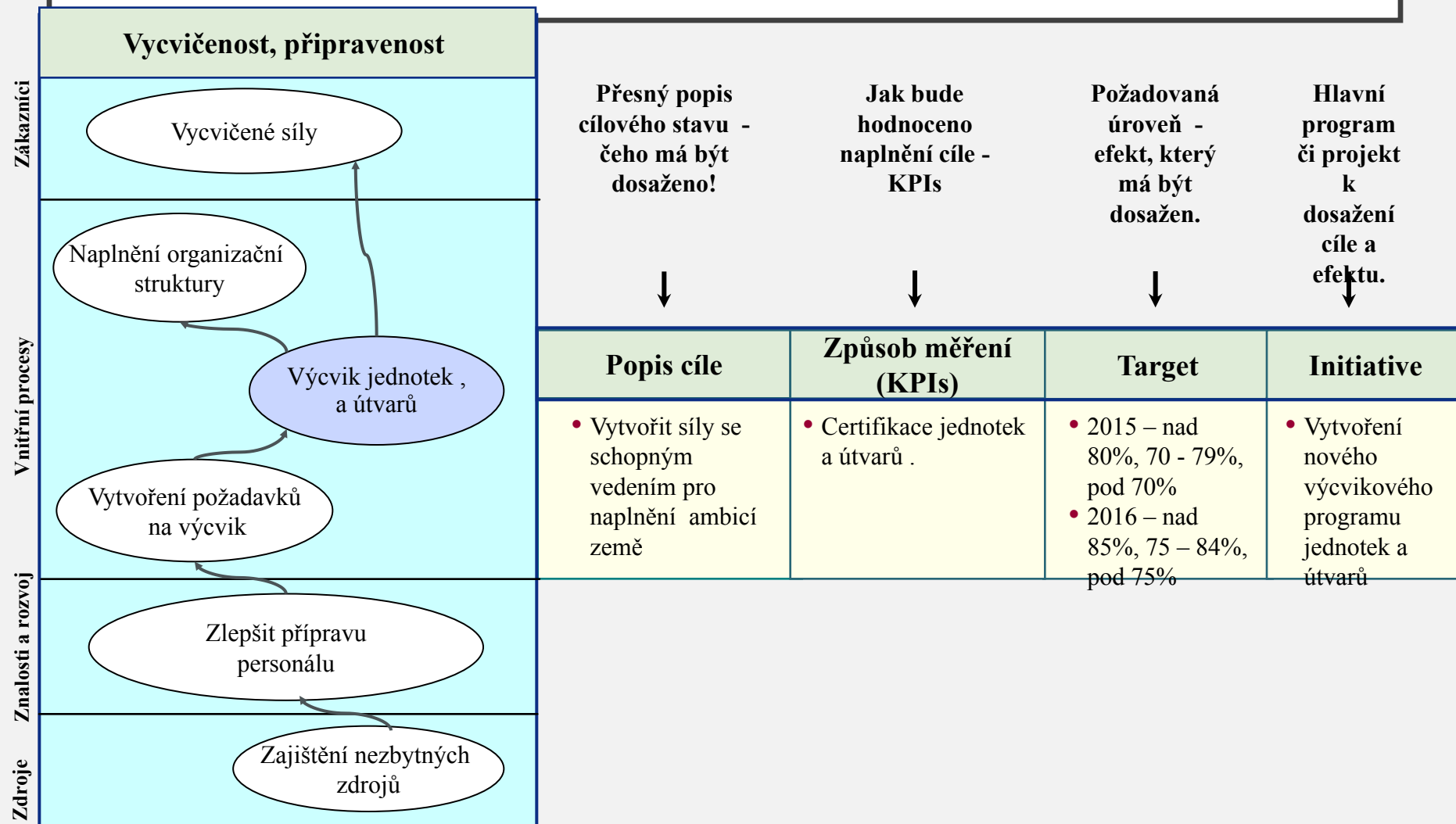




Cíle a systém jejich hodnocení s využitím (KPIs) poskytuje rámec pro realizaci cílů

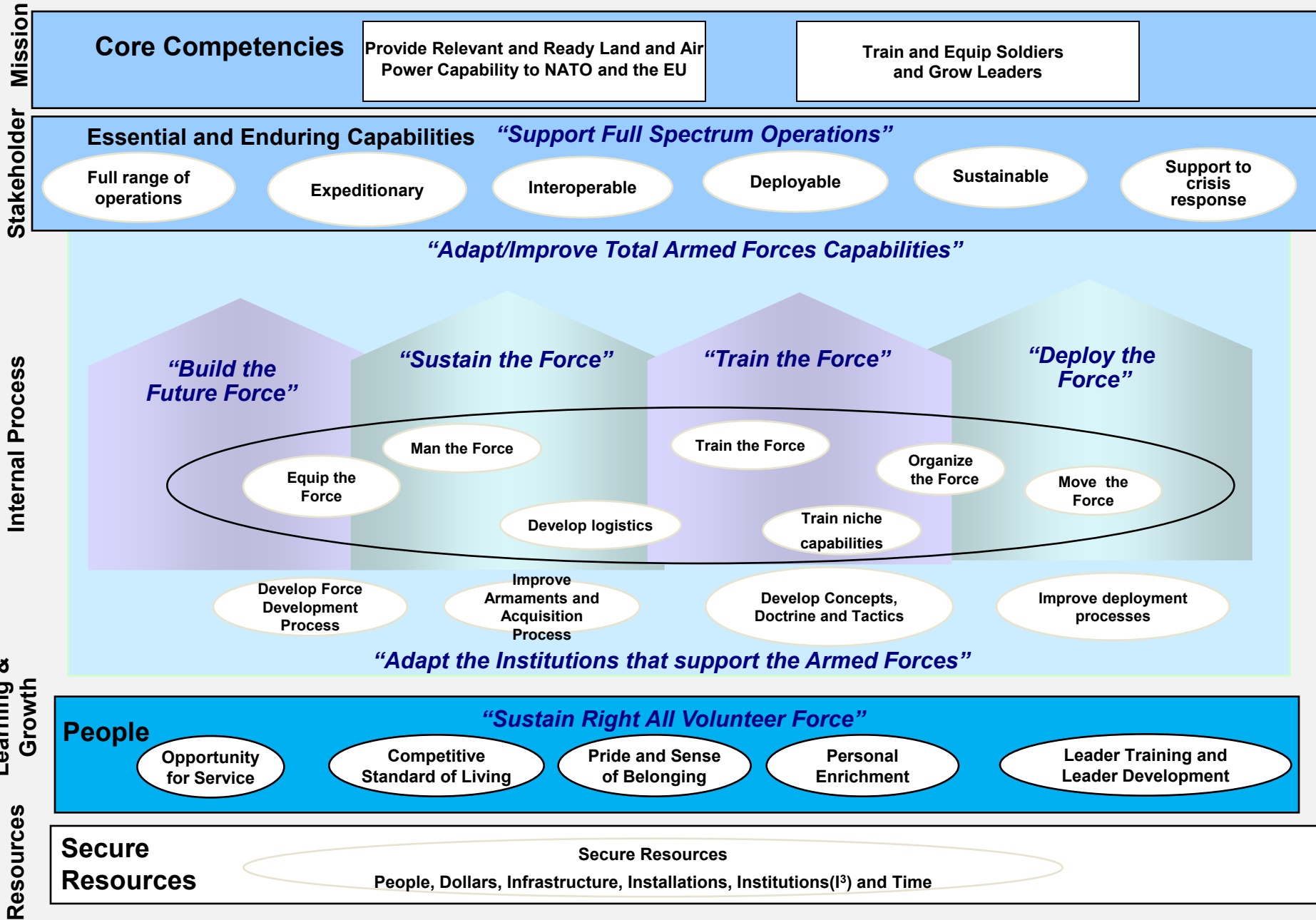
- Systém hodnocení je využíván pro komunikaci uvnitř organizace, nikoli pouze ke kontrole!
- Oblasti zájmu jsou vzájemně provázány!

PŘÍKLAD - STRATEGICKÁ MAPA



Strategická mapa

Provázaná struktura strategických cílů k naplnění poslání a vize organizace



PŘÍSTUPY K VIZUALIZACI STRATEGIE



Vize

Koordinování a poskytování spolehlivých, pružných a nákladově efektivních servisních služeb veškeré pozemní techniky AČR, včetně podpory v zahraničních operacích s ohledem na zajištění podpory životního cyklu.

Strategický cíl

Posílit strategickou spolupráci s AČR, rozvinout segment „vojenský speciál“ a vytvořit systémové a odpovídající procesní podmínky pro posílení role strategického partnera a poskytovatele servisních činností ve prospěch veškeré pozemní techniky AČR.

1. Specifický cíl

Posílit strategické partnerství s AČR

1.1 Podpora vedení MO

1.2 Úprava právních norem

1. Specifický cíl

Rozvinout schopnosti segmentu „vojenský speciál“

2.1. Inovace vnitřních předpisů a norem

2.2 Reorganizace podniku

1. Specifický cíl

Vytvořit podmínky a převzít roli strategického partnera a poskytovatele servisních služeb

3.1 Posilování spolupráce s domácími i zahraničními subjekty

3.2 Vytváření podmínek pro operativní řízení servisních služeb

STRATEGIE ROZVOJE 2020 – 2028

Vize

Silná holdingová skupina jako výlučný vlastník nebo majoritní spoluvlastník výrobních společností a subjektů poskytující služby se zahraničně-obchodním potenciálem s diverzifikovaným výrobním portfoliem a obchodem (obsahující i speciální techniku) poskytující související spektrum služeb a s rozvinutými schopnostmi marketingu, mediální komunikace a personálního řízení jak pro potřeby skupiny, tak i externí zákazníci.

Strategický cíl

Zvyšováním produktivity skupiny a akvizicí podniků dosáhnout ročního růstu obrátu 15% a v roce 2025 celkového konsolidovaného obrátu 1 mld. Kč při zachování standardního obchodního zisku (marží v oboru). Po dosažení tohoto cíle obrát udržovat a zvyšovat marže (ziskovost) kvalitou produktů a služeb, snižováním rizik a nákladů a dosahováním vyšších synergických efektů.

Specifické cíle

1. Vytvoření konkurenčně silného produktového portfolia obchodně-výrobní skupiny

2. Otevření a následný rozvoj perspektivních zahraničních trhů

3. Posílení marketingu a strategické komunikace

4. Efektivní řízení skupiny

5. Motivovaný a kompetentní personál

1.1 Vypracovat obchodní strategie (plány)

1.2 Vypracovat akviziční strategii skupiny

1.3 Akvizice vhodných výrobních podniků a subjektů poskytující služby

2.1 Důsledně připravovat strategická rozhodnutí

2.2 Omezit závislost na dominantním zákazníkovi

2.3 Vytvořit prodejní a marketingovou síť v perspektivních regionech

2.4 Zajistit komplexní zákaznickou podporu

3.1 Vypracovat marketingovou a komunikační strategii

3.2 Prohloubit korporátní identitu skupiny

3.3 Posílit účinnost marketingu

4.1 Zavést účelný systém řízení

4.2 Vytvořit efektivní organizační strukturu

4.3 Zabezpečit hospodárný systém komplexní podpory

5.1 Doplnit organizační strukturu potřebným personálem

5.2 Vytvořit jasná pravidla personálního řízení

5.3 Cíleně připravovat personál

Opatření

Rizika

(1) Široké produktové portfolio; (2) Nenaplnění ambice rozvoje výrobních schopností a služeb; (3) Dynamice expanze neodpovídající schopnosti skupiny (personál, infrastruktura); (4) Nestabilita personálu.

ZÁVĚR

ZÁVÉR

- MĚŘENÍ VÝKONOSTI VYTVÁŘÍ PŘEDPOKLAD PRO ÚSPĚŠNOU REALIZACI STRATEGIE
- VIZUALIZACE STRATEGIE POSKYTUJE KOMPLEXNÍ POHLED NA VIZI, POSLÁNÍ, CÍLE A ZPŮSOB JEJICH DOSAŽENÍ

ÚKOLY

- **Dokončit a odevzdat případové studie dle zadání (15.12.)**
- **Připravit se ke zkoušce (odpovědníky zřízeny, 5 termínů, vždy v čase přednášek)**