

PLÁNOVÁNÍ

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita organizace.

1. CHARAKTER PLÁNOVÁNÍ

Plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánovací proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrávají manažeři, je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu z variant cest, jimiž těchto záměrů chceme dosáhnout.

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. Plánovací funkce v podstatě zahrnuje manažerské aktivity zaměřené na

- stanovení budoucích cílů a
- vhodných prostředků pro jejich dosažení.

Výsledkem plánovací funkce je plán. Jde o lidmi vypracované a posléze realizované zaměření na účel (cíle, poslání) řízeného procesu nebo organizační jednotky, a dále pak i stanovení cesty (postupů a prostředků), jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout. Plán může mít řadu způsobů svého vyjádření, např. formální dokument schválený poradou vedení, počítačově uchovaný soubor údajů, záměr v hlavě vedoucího, ústní domluva členů pracovního týmu. Klíčovými body však jsou vždy cíle, postupy a zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků.

2. VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ

Plánování lze uskutečnit na všech úrovních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak se jich bude dosahovat, kdo vykoná ten který úkol.

Skutečnost, že se většina manažerů podílí na plánování, je důkazem významnosti plánování v managementu.

Význam plánování se projevuje v těchto aspektech:

• Zvyšování efektivity

Plánování je jedním z východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Tyto činnosti jsou o to více efektivnější, o co lépe, jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, zadány úkoly a definována měřítko kontroly a kritéria hodnocení.

• Snižování rizika

Dobré plánování je i cestou snižování rizika z neznámé budoucnosti. V průběhu plánování se směr budoucího chování organizace neustále zpřesňuje, což ji umožňuje pružně reagovat na nepředvídatelné změny v jejím vnitřním i vnějším prostředí. Plánování umožňuje objektivněji určit rizika plánovaných činností a připravit se na jejich eliminaci, resp. omezení jejich negativního dopadu.

• Úspěšné organizační změny

Plánování zpravidla zahrnuje žádoucí změny v organizaci. Jejich úspěšné dosažení není možné bez plánovitého postupu. Čím lepší představu o účincích budoucí organizační změny budou manažeři mít, tím lépe se budou moci vyrovnat s jejími důsledky.

- Integrace úsilí

Dobré plánování může mít za následek dosahování lepšího efektu díky účinnému sladění dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních částí. Takovéto integrované plánování koordinuje činnosti dílčích organizačních jednotek společným plánem, příp. souborem vzájemně sladěných a podmiňujících se plánů a přispívá tak k dosažení celkových cílů organizace efektivněji než prostým „součtem“ dílčích činností.

- Rozvoj manažerů

Plánování nutí manažery, aby svá současná rozhodnutí vztahovali k budoucím výsledkům. Musí proto systematicky uvažovat o současnosti i budoucnosti, analyzovat vývoj v okolním i vnitřním prostředí, přijímat permanentnost změn, hrát proaktivní roli ve smyslu ovlivňování budoucího vývoje, vyhledávat a řešit problémy. To všechno má pozitivní dopad na úroveň manažerů i organizace.

- Vývoj standardů výkonnosti

Pomocí plánování jsou v podobě cílů, postupů a úkolů určovány racionální, objektivní standardy výkonnosti celé organizace, jejích dílčích jednotek, manažerů na všech úrovních řízení i řadových pracovníků.

3. **PRVKY PLÁNOVÁNÍ**

Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků: cílů, postupů (akcí), zdrojů, implementace a kontroly.

- Cíle

Cíle jsou specifi kované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Cíl je tedy určitý stav, o kterém manažer předpokládá, že může být dosažen ve stanoveném čase.

- Postupy (akce)

Postupy jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů. Aby bylo možné dosáhnout cíle co nejefektivněji, je zapotřebí nalézt různé alternativy a vybrat tu nejvhodnější. Podle rozsahu a důležitosti se plánované postupy označují jako strategie nebo taktiky.

- Zdroje

Zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování respektovat. Manažer musí rozhodnout, jaké zdroje budou zapotřebí (lidé, materiál, energie, fi nance) a kdy. Plán by měl tedy současně specifi kovat objem požadovaných zdrojů, jejich disponibilitu a alokaci. Nástrojem této fáze plánování jsou rozpočty, které určují strukturu a objem disponibilních zdrojů.

- Implementace

Implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu. Manažeři musí při plánování rozhodnout, kdo bude za co odpovídat, jaké jsou jeho pravomoce a případně jak bude motivován.

- Kontrola

Plánování může naplnit své poslání jen tehdy, jsou-li součástí každého plánu také stanovena a v účelných časových intervalech prověřována kritéria jeho plnění. To předpokládá, že v plánu budou stanovena měřítko kontroly a způsoby hodnocení dosažených výsledků.

4. **POSTUP PLÁNOVÁNÍ**

Tvorba a realizace každého plánu je založena na zvládnutí tří paralelních (průběžných) manažerských funkcí. Jak již bylo řečeno jsou to:

Analýza výchozí situace, resp. minulosti i přítomnosti, včetně zdrojových předpokladů možných postupů (scénářů) realizace.

Rozhodování o volbě některého z přípustných postupů (scénářů) za defi nitivní

plán.

Implementace, resp. postupné realizace v konkrétních, často však měnících se podmínkách. Uplatnění paralelních manažerských funkcí v procesu plánování je obecným základem postupu sestavení plánu. Vyjadřuje ho následnost „příležitost či potřeba – stanovení cílů – zvážení plánovacích předpokladů – vypracování alternativních postupů a jejich hodnocení k výběru jednoho z nich – formulace návazných plánů – realizace a sledování zvoleného postupu – případné přijímání nápravných opatření – závěrečné vyhodnocení.“

Tvorbou plánu se částečně podmiňuje i náplň a postup realizace dalších sekvenčních manažerských funkcí, tj. organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, jejich vedení a kontrola. Jde o procesy vzájemně provázané, takže někdy podmínky a možnosti těchto funkcí korigují záměry plánu.

• Uvědomování si příležitostí, potřeb

Uvědomění si příležitostí, resp. potřeb předchází skutečné plánování a není vždy považováno za skutečnou součást plánovacího procesu. Je však nepochybné, že uvědomování si příležitostí je skutečným začátkem plánovacího procesu. Manažeři by se měli nejprve zabývat otázkou možných budoucích příležitostí, měli by znát svoji situaci z hlediska silných a slabých stránek, vědět, které problémy je třeba řešit a proč, a co mohou získat.

• Stanovení cílů a priorit

Druhým krokem plánování je stanovení cílů pro celou organizaci a pro každou její část. Celková hierarchie organizačních cílů je tedy uspořádána jak podle úrovní řízení, tak podle funkcionálních oblastí. Cíle specifií kují očekávané výsledky a určují koncový bod, čeho a jak má být dosaženo pomocí strategií, taktik, postupů, pravidel, programů. Stanovení priorit cílů určuje, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější než cílů ostatních.

• Vývoj předpokladů

Dalším krokem při plánování je stanovení, zveřejnění a získání souhlasu k využití rozhodujících plánovacích předpokladů (prognózy, základní taktiky a plány organizace). Jedná se o zahrnutí dohody o předpokladech do procesu plánování. Při vytváření předpokladů hraje důležitou úlohu prognózování vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Mezi prognostické metody patří odhady, průzkumy trhu, analýzy časových řad a ekonometrické modely.

• Určování alternativních postupů

Čtvrtým krokem plánování je hledání a formulování alternativních postupů činností. Nejběžnějším problémem nebývá nalézání alternativ, ale jejich redukování na ty nejslibnější.

• Hodnocení alternativních postupů

Po nalezení alternativních postupů a posouzení jejich silných a slabých stránek následuje hodnocení těchto alternativ z hlediska přijatých plánovacích předpokladů a stanovených cílů. Pro řešení složitých problémů se používají matematické metody, aplikace operačního výzkumu a analýzy s využitím výpočetní techniky.

• Výběr postupu

V tomto kroku je přijato rozhodnutí o výběru zvolené alternativy plánu, a to i za situace, kdy předcházející krok nedal jasnou odpověď na otázku, která alternativa je neoptimálnější z hlediska dosažení našeho cíle.

• Formulování návazných plánů

Na podporu přijatého tzv. hlavního plánu je zpravidla zapotřebí vypracovat soubor

návazných plánů, jako jsou například plány nákupu materiálu, plány rozvoje lidských zdrojů, plány vývoje nových výrobků a dalších.

- Numerizování plánů pomocí rozpočetnictví

Tento krok obsahuje převedení plánů do číselné podoby pomocí rozpočtů. Jestliže jsou rozpočty dobře připraveny, stávají se integrující složkou plánů a současně vytvářejí standardy, jejichž pomocí je možné vyhodnocovat přínos plánovacích procesů.

- Implementace plánů

Jde o přeměnu záměrů na skutečnost, přičemž je důležité plnění plánu průběžně vyhodnocovat a případně přehodnocovat. Ve většině případů dochází k implementaci plánů zprostředkovaně pomocí jiných lidí, které musejí manažeři motivovat tak, aby bylo v jejich zájmu plány plnit. Pro tyto účely používají manažeři pravomoci, přesvědčování a zásady.

- Přijímání nápravných opatření

V důsledku obtížně předvídatelných změn v organizačním prostředí dochází k odchylkám od plánovaného postupu, které je nutné odstraňovat nápravnými opatřeními sledujícími dosažení našich organizačních cílů.

- Vyhodnocení

Posledním plánovacím krokem je závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků. Znamená to, že v plánu jsou stanovena měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených výsledků.

5. DRUHY PLÁNŮ

Plány můžeme rozlišovat podle stupně obecnosti, délky plánovacího období a oblasti řízení.

5.1 Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu

- Strategické plánování, které navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni řízení podniku (top manažery) a odpovídá mu strategický plán.
- Taktické plánování, jímž směřujeme k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků, k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu operační plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.
- Operativní plánování, které vychází z taktického plánování, z konkrétních, známých podmínek a zdrojů. Operativní plány představují bezprostřední nástroj pro realizaci organizačních cílů. Jejich charakter je krátkodobý, maximálně čtvrtletní, jsou však sestavovány i plány měsíční, týdenní, denní, směnnové. Nejvýznamnější je operativní plán odbytu, nákupu a výroby.

5.2 Podle délky plánovacího období

- dlouhodobé (více než 5 let – podnikatelské záměry)
- střednědobé (1–5 let – plány výrobních, resp. obchodních činností)
- krátkodobé (operativní řízení)

5.3 Podle stupně obecnosti (někdy uváděné jako plánovací kategorie)

- Smysl nebo poslání – identifikuje základní funkci nebo úlohu organizace, která je mu přiřazena společností. Poslání by mělo určovat směry dlouhodobého rozvoje

organizace.

- Cíle – představují výsledek, konečný stav, ke kterému plánovací aktivity směřují.
- Strategie – vyjadřují dlouhodobý program, určují zaměření činností a alokace zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie se používají nejčastěji v těchto oblastech: růst, fi nance, organizace, zaměstnanci, public relations, výroby, resp. služby, marketing
- Taktiky (politiky) – jsou určitými vodítky, návody, způsoby uvažování nutnými pro formulaci plánů. Určují či objasňují přípustné způsoby rozhodnutí a zároveň defí nují oblast, ve které má být rozhodnutí prováděno.
- Postupy – jsou součástí plánů, které určují a vymezují metody provádění určitých budoucích činností. Představují návody, které podrobně a přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti prováděny a jejich časovou posloupnost.
- Pravidla – určují specifické požadavky na činnosti a jiné záležitosti, které vylučují jakoukoli volnost. Určují způsob a návody provádění činností, ale bez časové posloupnosti.
- Programy – jsou souhrnem cílů, taktik, postupů, pravidel, úkolů, využívání zdrojů atd. Jedná se o specifické kované cíle a strategie dovedené do takové formy, aby bylo možno podle nich konkrétně jednat. Obvykle bývají doprovázeny rozpočty.
- Rozpočty – jsou numerické stanovení očekávaných výsledků s vazbou na zdroje. Jde o fi nanční vyjádření programů. Jsou těsně spojeny s kontrolou.

5.4 Podle oblasti řízení

- Plány výzkumu a vývoje
- plány výrobní
- plány materiálových toků
- plány lidských zdrojů
- plány fi nanční
- plány investic
- plány informačních toků, ekologie atd.

2 Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. Rubico, Olomouc, 2001, str. 99

6. **CÍLE**

Cíle udávají konečné výsledky organizace. Cíle informují společnost o záměrech organizace, určují pracovníkům směr, kterým si organizace přeje se pohybovat a pomáhají manažerům volit vhodné strategie a stanovovat dílčí cíle pro jednotlivce a útvary. Takto tvoří cíle hierarchii v podobě sítě.

Mímoto je třeba si uvědomit, že organizace a manažeři mají řadu cílů, které jsou někdy nekompatibilní a mohou vést ke konfl iktům. Manažeři musí umět řešit konfl iky cílů a určovat měřítka pro hodnocení dosažených výsledků.

Mezi základní požadavky na stanovení cílů patří

- formulace cílů,
- vymezení oblastí, pro které jsou cíle určovány,
- určení časového horizontu,
- určení vazeb na návazné cíle.

6.1 Hierarchie cílů

Hierarchická struktura cílů. Vrchol představuje

socioekonomický požadavek společnosti, například aby organizace zajišťovala zboží a služby za přijatelné ceny. Pak následuje poslání, smysl organizace. Poslání je pak převedeno do obecných celkových cílů a strategií organizace (ofí ciální strategické cíle). Často obsahují vyjádření jako „produkovat kvalitní výrobky“, „vysoký zisk“ apod.

Další úroveň pak zahrnuje specifické čtější operativní cíle, týkající se oblastí klíčových

výsledků. Patří sem podle P. Druckera: postavení na trhu, inovace, produktivita, zdroje, ziskovost, výkonnost a rozvoj manažerů, postoj a výkonnost pracovníků, odpovědnost vůči veřejnosti. Cíle jsou pak transformovány do divizí, oddělení a dalších jednotek na nejnižší úroveň organizace. Jedná se o operační cíle, které jsou konkrétní a uzavřené.

6.2 Management podle cílů

V současnosti je management podle cílů praktikován v různých aplikacích po celém světě. Management podle cílů (MBO – Management By Objective) je komplexní manažerský systém, který je cílevědomě zaměřen na efektivní a účinné dosahování cílů jednotlivců i cílů organizace.

MBO je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých pak budou hodnoceni a vychází z následujících postupných kroků:

- Na úrovni vrcholového vedení jsou formulovány strategické cíle zaměřené na poslání organizace. Této práci se zúčastní jak vrcholové vedení, tak vedoucí pracovníci nižších úrovní.
- Pracovníci, kteří se zúčastnili tvorby cílů na vrcholové úrovni, zajišťují tvorbu cílů jimi vedených organizačních článků či funkčních oblastí a při tvorbě cílů této úrovně jsou opět přítomni vedoucí pracovníci nižších úrovní.

Postup se opakuje až po stanovení celé hierarchické struktury cílů. Součástí celého postupu jsou i stanovena pravidla pro zpětnou vazbu a kontrolu plnění cílů. Mezi další přednosti managementu podle cílů patří zkvalitnění řízení, jasnější organizační struktura, ztotožnění se s cíli a dosahování vyšší kvality kontroly.

Manažeři na nižší úrovni

Manažeři na střední úrovni

Správní rada

Vrcholoví manažeři

7. Individuální cíle výkonu a osobní rozvojové cíle

6. Cíle oddělení a jednotek

4. Specifické operativní cíle

(například v oblastech klíčových výsledků)

5. Cíle divizí

3. Celkové cíle organizace (dlouhodobé strategické)

1. Socioekonomický účel

2. Poslání

Přístup zdola

Přístup shora dol.

management

podle cílů

7. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Strategické plánování má vedoucím pracovníkům a jimi řízeným týmům umožnit správně orientovat vnitřní i vnější podnikatelskou činnost organizace, a to s připraveností na nezbytné změny, rizika a neurčitosti podnikatelského rozvoje v konkurenčním prostředí.

Strategické plánování je proces, kterým se defínují dlouhodobé strategické cíle celé organizace a postupy (strategie) pro jejich dosažení tak, aby se efektivně využívaly

zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu.

Úlohou strategického plánování je stanovit a dosáhnout dlouhodobých cílů organizace a získat konkurenční výhodu v určeném čase. Podstata strategického plánování je záludně jednoduchá: Analyzovat současnou a očekávanou budoucí situaci, určit směr rozvoje firmy a vyvinout prostředky pro dosažení poslání.

Ve skutečnosti se jedná o mimořádně složitý proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifických sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení dostupnosti zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti a hrozby. Prakticky je možné konstatovat, že tvorba strategických plánů zahrnuje shromáždění informací z prostředí, ve kterém organizace funguje, a rozhodování o poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu. Jedná se o plánování v podmínkách neurčitosti prostředí. Proto je třeba vytvářet předpoklady či prognózy, týkající se očekávaného vývoje prostředí.

7.1 Základní strategický model

V konkurenčním prostředí je strategické plánování zahájeno úvahou o nejvhodnějším vývoji organizace. Tato úvaha vychází ze základních premis funkce organizace, pokračuje situační analýzou, která obsahuje analýzu vnějšího prostředí organizace, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu/výkonu organizace. Tato analýza umožňuje vrcholovým manažerům pochopit vnější prostředí, identifikovat nejen příležitosti pro firmu, ale i její hrozby a komplexně se podívat i na svou společnost – na její silné a slabé stránky. Dalším krokem by mělo být stanovení strategické vize a konečných strategických cílů pro společnost, podložené zamyšlením se nad budoucností a snahou o její předvídání. V následující fázi jde o určení strategií, které povedou k dosažení stanovených strategických cílů. Důležitou úlohu hraje vyhodnocení těchto strategií a výběr strategie na základě zvolených kritérií. Celý proces potom pokračuje realizací strategie stanovením krátkodobých cílů a vývojem odpovídající taktiky, která vede k implementaci strategického plánu na nejnižší, operační úrovni během každodenního řízení organizace. Nejen na závěr tohoto cyklu je nutné celý proces vyhodnotit a porovnat dosažený stav s plánovanými strategickými cíli. Monitorování je nutné provádět neustále a při zjištění kritických odchylek se vrátit k předcházejícím krokům a uskutečnit nápravné akce.

7.2 Postup tvorby strategických plánů

Postup při sestavování strategických plánů lze shrnout do následujících kroků:

7.2.1 Stanovení základních premis budoucího chování firmy

Každý subjekt by měl mít jasnou představu, proč, za jakým účelem funguje, a na základě toho formulovat své poslání, resp. misi firmy. Vytváří tak orientaci pro stanovení oblasti podnikání a pro sjednocující filozofii firmy, jak se v ní uplatnit. Poslání obvykle navazuje na vizi, tj. představu budoucího vývoje organizace.

Vize je obvykle stručným vyjádřením představy, kam se chce firma ve své oblasti podnikání dostat. Např. velmi prosté vize bývají „být jedničkou v určité vymezené oblasti podnikání“. Někdy však vize ani definována není a bývá integrována ve vyjádření poslání.

Poslání firmy má sjednocovat představu vlastníků, vedení a pracovníků na základní záměry budoucí podnikatelské činnosti, její ekonomický účel a společenský smysl. Bývá obvykle deklarováno vrcholovým vedením, a to jak pro vlastní pracovníky, tak i pro ostatní partnery (akcionáře, správní radu, dodavatele, odběratele, banky, apod.).

Poslání vymezuje postoje vůči třem základním faktorům podnikání (3P – Produkt, Profit, Personál).

Vlastní formulace poslání se může různit, je zřejmé, že formulace poslání by měla být srozumitelná, zapamatovatelná a měla by korespondovat s představami všech

zainteresovaných skupin.

Řada organizací dává přednost zvýraznění poslání v podobě kréda, motto, např.

„Pokrok je náš nejdůležitější výrobek.“ General Electric

„... vytvořit nejbáječnější místo na světě.“ Disneyland

„Přemístování lidí a materiálu vertikálně i horizontálně na relativně krátké vzdálenosti.“

Otis Elevator Company

Častým rysem obsahové náplně poslání je i vymezení dlouhodobého chování organizace s ohledem na zájmy

. vlastníků,

. zaměstnanců,

. obchodních partnerů (zákazníkům, dodavatelům)

. okolí (vztah k regionu, k životnímu prostředí, apod.).

„Společnost McCormick and Company bude hledat všeobecný růst v oblastech, ve kterých v současnosti podniká, ale i v nových oblastech podnikání. Nové oblasti definujeme jako výrobky, služby, zákazníky, geografické oblasti nebo distribuční kanály. Tyto oblasti však budou příbuzné a kompatibilní s oblastmi podnikání a aktivitami, ve kterých máme silné stránky, kde se cítíme dobře a kde dosahujeme dobrých výsledků. Naším segmentem trhu budou i nadále příchuti, sezónní a speciální potrava a společnost bude pokračovat ve sledování těchto příležitostí v rámci potravinářského průmyslu v postupu tvorby strategických plánů a stanovení základních premis budoucího chování firmy

„... koncentrace na oblast běžných maleb, chemických a speciálních nátěrů. Pokračování v růstu jako jedna z 10 největších společností v zemi zabývajících se nátěry. Růst bude dosahován interními zdroji i externími investicemi.“ The Valspar Corporation

Například British Airways (BA), které se chtěly stát nejlepší na světě, formulovaly své poslání: „Stát se nejúspěšnější společností v letecké dopravě“.

Aby se zajistilo toto prohlášení a demonstrovalo se plné ztotožnění, top management BA přijal 7 záměrů k dosažení:

1. zajištění bezpečnosti letů;

2. finanční síla, dlouhodobá finanční úspěšnost;

3. globální vůdcovství, zajistit podíl na letecké dopravě ve světovém měřítku s výraznou účastí ve všech hlavních geografických oblastech;

4. servis a hodnoty, zajistit celkový servis a hodnoty ve všech segmentech trhu, kde pracujeme;

5. vliv na zákazníka, vynikat předvídaním a rychlou reakcí na požadavky zákazníků a aktivity konkurence;

6. dobrý zaměstnavatel, udržovat pracovní prostředí, které přitahuje, udržuje a rozvíjí zaměstnance, kteří se podílejí na úspěchu společnosti;

7. dobrý soused, zaměřený na obec a okolí.

I když poslání i vize mají nadčasový charakter, neznamená to, že se nemohou měnit.

Změní-li se podmínky, ve kterých firma funguje, je třeba na tuto skutečnost reagovat změnou poslání. Obvyklým momentem k posouzení, resp. přehodnocení poslání může být příprava závažných strategických rozhodnutí.

7.2.2 Strategická (situační) analýza

Analýza předchozího a současného vývoje je pro každou strategii výchozím bodem.

Strategické analýzy se provádějí jednak k prostředí, v němž organizace existuje,

jednak vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím organizace.

Hlavní jejich přínosy lze očekávat v těchto oblastech:

- Odhalení dlouhodobých trendů – pro rozpoznání vývoje prostředí je důležité sledovat

a odhalit dlouhodobé trendy

- Vyvarování se minulých chyb – analýza minulého vývoje může chyby odhalit a naznačit postup, jak se jim v budoucnu vyhnout.
 - Využití předchozích úspěchů – analýza a poučení z postupů, které vedly k úspěchu
- Strategická analýza obsahuje analýzu vnějšího okolí, konkurenční analýzu, analýzu vnitřních zdrojů a schopností (kompetencí) organizace, SWOT analýzu a identifikaci kritických a klíčových faktorů úspěchů.

1. Analýza vnějšího okolí organizace

Strategická analýza okolí organizace je nutná k tomu, abychom si byli vědomi jeho vlivů a abychom byli lépe informováni o situaci, ve které se naše společnost nachází. Na základě jejich rozboru jsme schopni definovat strategické postavení organizace.

Druhým a vážnějším problémem bývá nejistota, ve které dnes firmy působí.

Analýza vnějšího prostředí obsahuje

- Typy prostředí
- Vlivy prostředí – PEST analýza
- Plánování scénářů
- Strukturální analýzu prostředí
- Typy prostředí

Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních problémů strategického managementu je schopnost pracovat s nejistotou, je užitečné zamyslet se nad mírou nejistoty či turbulence prostředí. V závislosti na dynamice prostředí rozlišujeme prostředí statické, v němž lze odhadnout budoucí vývoj na základě jednoduchých statistických analýz historických dat, a prostředí dynamické, v němž lze při odhadu budoucího vývoje použít historická data jen částečně. Turbulentní prostředí vede organizace k přípravě na vnější změny než na používání různých modelů předvídání vývoje.

- Vlivy prostředí

Vlivy vnějšího okolí, které mohou být důležité pro organizaci, mohou být např.: technologie, sociální a kulturní vlivy, trh práce, dodavatelé, ekologie, konkurenti, kapitálové trhy, demografický vývoj, vláda, makroekonomické vlivy, zákonodárný sbor.

Pro každou organizaci jsou důležité jen některé vlivy. Jejich druh, počet a intenzita se v čase mění.

PEST analýza

Jedním z možných způsobů popisu vlivů na vnější okolí organizace je využití tzv. PEST analýzy.

Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.. Obrázek poskytuje přehled některých základních skupin faktorů, které se zkoumají v rámci PEST analýzy.

Název PEST je zkratka počátečních anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (political, economical, social, technological).

analýza

vnějšího okolí

organizace

- Plánování scénářů

Identifikaci hlavních trendů vývoje prostředí můžeme využít pro plánování tzv.

scénářů – další metody analýzy prostředí. Tento způsob je vhodný v případech, kdy je důležitý dlouhodobější pohled na budoucí vývoj. Scénáře jsou psány tak, aby dávaly logický smysl. Obvykle vycházejí z optimistické, pesimistické a dominantní předpovědi vývoje. Jejich počet by měl být v rozsahu 2–4.

Plánování scénářů je přístup, ve kterém se snažíme předpovídat budoucí vývoj a situaci, ve které se bude organizace nacházet. Cílem je vypracovat omezený počet logicky konzistentních scénářů a možných reakcí na ně. To zároveň umožní hlavně manažerům, získat dlouhodobější strategický pohled.

Otázky, na které bychom si při tvorbě scénářů měli odpovídat:

„Co byste dělali, kdyby?“

„Jaký vliv by na vás měl?“

„Jaká by byla vaše reakce v případě, že?“

Hlavním přínosem tvorby scénářů je rychlejší a kvalitnější reakce organizace na změnu.

Politické

- legislativa
- pracovní právo
- politická stabilita
- stabilita vlády
- daňová politika
- podpora zahraničního obchodu
- ochrana životního prostředí

Technologické

- výše výdaj. na výzkum
- podpora vlády v oblasti výzkumu
- technologické aktivity
- nové objevy a vynálezy
- rychlost morálního zastarání

Ekonomické

- úroková míra
- množství peněz v oběhu
- inflace
- nezaměstnanost
- výše investic
- cena a dostupnost energií

Sociální

- Demografické trendy populace
- rozdělení příjmů
- životní styl
- úroveň vzdělání
- postoje k práci
- životní hodnoty

.. PEST ANALÝZA

demografické trendy

populace

rozdělení příjmů

životní styl

úroveň vzdělání

postoje k práci

životní hodnoty

- Strukturální analýza prostředí

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující analýzu konkurenčního prostředí. Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace.

Identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- . Konkurenti v odvětví
- . Potenciální noví účastníci
- . Dodavatelé
- . Odběratelé
- . Náhradní výrobky

Zároveň vyslovil myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami.

2. Konkurenční analýza

Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, které odlišují organizaci od jejích konkurentů.

Výsledkem konkurenční analýzy by mělo být určení konkurenční pozice firmy.

Do konkurenční analýzy zahrnujeme

- analýzu konkurentů
- strategickou skupinovou analýzu
- podíl na trhu a růst trhu
- Analýza konkurentů

Prvním krokem v procesu porozumění pozice organizace je její přezkoumání vůči jejím konkurentům. Za jednu ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci je v současnosti považován benchmarking.

Tento postup vyvinutý firmou Xerox Corporation na počátku osmdesátých let vychází ze dvou zásad:

1. zásada čínského generála Sun-c (cca 500 př. n. l.): „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev.“
2. zásada: „Buď nejlepším z nejlepších.“

Smyslem benchmarkingu je jednak poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí, jednak posílení této pozice akcentem na to, co dobře umíme, a učením se od jiných tam, kde jsou oni lepší.

Výsledky získané z takto provedených analýz nám poskytnou užitečné informace o tom, kteří z popsanych konkurentů jsou pro náš rozvoj nejnebezpečnější, jaké jsou projevy konkurence, aj.

- Strategická skupinová analýza

Strategická skupinová analýza vychází z analýzy konkurentů a pomáhá nám porozumět pozici vlastní organizace vůči ostatním konkurenčním společnostem. Cílem této analýzy je vytvořit skupiny konkurentů, které mají navzájem podobné konkurenční charakteristiky nebo strategie. Porter tvrdí, že stačí využít dvě, maximálně tři charakteristiky. Správný výběr těchto charakteristik je úkolem analytiků.

- Podíl na trhu a růst trhu (Matice výrobního portfolia)

Prvním krokem této analýzy je určení jednotlivých divizí, výrobních řad apod. organizace, které lze považovat za samostatnou podnikatelskou jednotku.

Tyto samostatné jednotky jsou nazývány strategické obchodní jednotky (SBU – Strategic Business Unit). SBU může být jeden výrobek, výrobní řada, divize, katedra nebo poliklinika.

Jednou z nejčastěji používaných analýz pozice strategické obchodní jednotky vzhledem na jiné SBU, podstatu trhu nebo segmenty trhu, ve kterých působí, je portfoliová analýza růstu a podílu, jejímž autorem je firma Boston Consulting Group.

Je založena na použití růstu odvětví a relativního podílu na trhu jako indikátorů:

- . konkurenční pozice SBU v jejím odvětví a
- . čistého toku hotovosti, nezbytného na provoz SBU

Na základě těchto předpokladů je možné sestavit diagram, do kterého může být umístěna každá z podnikových SBU.

Klíčovou ideou je to, že podnikové SOJ, umístěné v těchto čtyřech kvadrantech, budou v zásadě odlišných situacích, pokud jde o tok hotovosti. Podle toho by měly být také řízeny:

- . Dojné krávy

SBU s vysokým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích. Budou produkovat zdravý tok hotovosti, který může být použit pro financování jiných, rozvíjejících se SBU.

- . Psi

SBU s nízkým relativním podílem na pomale rostoucích trzích. Budou často umírněnými spotřebiteli peněz. Často se však stávají pastí na peníze kvůli své slabé konkurenční pozici.

- . Hvězdy

SBU s vysokým relativním podílem na rychle rostoucích trzích. Budou vyžadovat velké sumy peněz, aby udržely tempo růstu, ale mají silnou pozici na trhu, která může přinést vysoké zisky v budoucnosti.

- . Otazníky

SBU s nízkým relativním podílem na rychle rostoucích trzích. Vyžadují velký přísun peněz na financování růstu a jsou slabé v produkování zisku kvůli své momentálně nepříznivé konkurenční pozici.

3. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace

Úspěšnost organizace je kromě vlivu vnějších faktorů záviselá i na strategických možnostech organizace samé. Strategické možnosti organizace jsou dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji, schopností provádět dané záměry a celkovou vyvážeností všech jejích složek.

Analýza vnitřních zdrojů se snaží odhadnout, jaké zdroje a jaký objem máme k dispozici a jakým způsobem lze s danými zdroji pracovat. Pro analýzu vnitřního potenciálu organizace lze použít některé ze standardizovaných metod: finanční analýzy, metody SWOT, VRIO, benchmarkingu, apod.

• Metoda VRIO

Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace. Zdroje organizace lze spatřovat ve čtyřech základních oblastech.

Obr. Metoda VRIO

Fyzické zdroje

Lidské zdroje

technologické vybavení počet a struktura výrobní plochy

výrobní infrastruktura a inovační prostředí

skladovací plochy

sociální klima

aj.

Finanční zdroje Nehmotné zdroje

disponibilní kapitál know-how

likvidní prostředky průmyslová práva

rentability provozu informační zabezpečení

bonita organizace image, znalost trhu

analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace

Konkurenčním faktorem se zdroje mohou stát za předpokladu kladného vyhodnocení v následujících čtyřech aspektech.

Název metody VRIO je odvozen od těchto aspektů:

V – value (hodnota, hodnotnost zdroje). Je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby?

R – rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje). Kolik konkurenčních organizací tento zdroj vlastní?

I – imitability (napodobitelnost zdroje). Bude pro konkurenční organizace nákladné tento zdroj napodobit?

O – organization (organizace). Má organizace takovou organizační strukturu, aby mohla zdroje využít?

Každý zdroj je pak posuzován podle výše uvedených kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům.

• Analýza hodnotového řetězce

Systematickým přístupem k určování vnitřních schopností organizace je analýza hodnotového řetězce organizace. Rozložením celé činnosti organizace na postupné základní činnosti od obstarávání materiálu až po prodej lze získat hlubší představu o celém souboru činností, které v organizaci probíhají. Každá skupina činností pak může být podrobena analýze.

Propojení hodnotových činností je zdrojem konkurenční výhody pro organizaci.

Po analýze zdrojů je proto nutné přikročit ke zkoumání jejich využití

pomocí analýzy hodnotového řetězce. Metoda analýzy hodnotového řetězce se skládá ze dvou kroků

. identifikace stavebních bloků organizace

. vyhodnocením přidané hodnoty každé z nich.

V podstatě se jedná o první krok k procesnímu chápání organizace. Činnosti organizace jsou obsaženy v pěti základních oblastech.

. Vstupní logistika – činnosti, které jsou spojeny s přijímáním, uskladněním a vnitřní distribucí vstupů k výrobku nebo službě. To zahrnuje manipulaci s materiálem, řízení zásob, dopravu, ... atd.

. Výrobní proces – transformuje předchozí vstupy do podoby finálního výrobku nebo služby. Například obrábění, montáž, balení, testování, ... atd.

. Výstupní logistika – sem patří uskladnění a distribuce produktů k zákazníkům. To může být například obsluha velkoskladů, doprava, ... atd.

. Marketing a prodej – poskytuje prostředky, aby zákazníci/uživatelé věděli o existenci produktu a byli schopni si ho koupit. To zahrnuje řízení prodeje, reklamu, ... atd.

. Služby – sem patří činnosti, které zvýrazňují anebo udržují hodnotu produktu jako instalace, opravy, servis, školení, ... atd.

Každá z těchto skupin primárních činností je spojena s podpůrnými činnostmi.

Ty mohou být rozděleny do čtyř oblastí:

. Obstaravatelská činnost – je to proces, který obstarává různé zdroje–vstupy k primárním aktivitám.

. Technologický rozvoj – všechny hodnotové činnosti mají „technologii“ – výzkum a vývoj, zdokonalování procesů, zkvalitňování materiálů, ... atd.

. Řízení lidských zdrojů – zahrnuje přijímání zaměstnanců, jejich rozvoj, odměňování, ... atd.

. Infrastruktura – sem patří systém plánování, řízení kvality, ... atd.

Jenom zřídka jedna organizace vykonává všechny tyto činnosti a operace od vývoje výrobku, jeho výrobu a distribuci. Většinou jsou organizace specializovány a bývají součástí tohoto řetězce.

4. SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí všech předcházejících analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

. Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým manažerů.

. Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů, manažeri s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.

. Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat např. změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

. Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.

5. Identifikace kritických a klíčových faktorů úspěchů

Strategické analýzy vnějších a vnitřních vlivů poskytují řadu cenných informací. Krokem, který zakončuje tuto etapu, je zřehlednění výsledků analýz do podoby kritických a klíčových faktorů úspěchu.

Kritické faktory představují všechny momenty, skutečnosti či prvky, a to vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace.

Kritické faktory představují úzké místo, které musí být ve strategických záměrech odstraněno.

Klíčové faktory naopak představují všechny momenty, skutečnosti, prvky, na nichž organizace může založit svůj úspěšný vývoj. Nejvýznamnější klíčové faktory bývají označovány jako specifické přednosti, strategické kompetence, klíčové kompetence, apod.

7.2.3 Stanovení strategických cílů

Strategické cíle organizace by měly vycházet ze strategické vize, poslání a situační analýzy organizace.

Cíle se obvykle vymezují jak pro organizaci jako celek, tak i pro hlavní obory či organizační jednotky. Je třeba je určovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu organizace. Cíle jsou zpravidla v kvantifikované podobě a vyjadřují podnikatelské záměry, které mohou být zaměřeny na

Vnitřní faktory

Vnější faktory

-

Silné stránky S

- kapitálová síla
- silné zdroje
- vysoký tržní podíl
- moderní technologie
- nízké mzdové náklady
- kvalita výrobků
- atd

Slabé stránky W

- slabá finanční pozice
- vysoká zadluženost
- zastaralá technologie
- vysoká režie
- slabý management
- špatní dodavatelé
- atd

Příležitosti O

- růst trhu, růst poptávky
- specializovaný trh s možností vstupu
- možnost diferenciací trhu
- možnost exportu
- státní zakázka
- atd

Hrozby T

- silná konkurence
- vstup zahraniční konkurence
- stará odvětví
- nestabilita trhu
- nepříznivá daňová situace
- požadavek certifikace
- atd.

identifikace kritických a klíčových faktorů úspěchů

stanovení strategických cílů

- . ziskovost,
- . postavení na trhu,
- . inovace,

- . růst firmy,
- . produktivitu,
- . zvyšování kvality výrobků,
- . rozvoj výzkumu a vývoje,
- . posílení sociálních jistot atd.

Tyto cíle je nutné navzájem sladit. Soustava strategických cílů je především záležitostí vrcholového vedení organizace. V těchto cílech se nejsilněji odrážejí a kompromisně sladují rozdílné zájmy interních a externích skupin (Stakeholders), které vrcholové vedení musí brát v rozdílné míře a podle mocenského významu v úvahu.

Pro každý cíl je nutné určit jeho parametry (obsahovou náplň, způsob dosažení či měření, časový horizont, vazby na soustavu plánování, popř. další).

Praktický příklad: SEAT – uvedení nového auta na britský trh.

V roce 1985 začal španělský výrobce aut SEAT dělat plány na proniknutí na britský trh prostřednictvím modelů IBIZA a MALAGA. Úkol nebyl vůbec lehký. SEAT byl posledním z velkých světových výrobců, který vstupoval na tento trh. Jeho strategií bylo získat životaschopný základ ve vysoce konkurenčním segmentu malých a středně velkých automobilů.

Strategický plán mluvil o produkci a reklamní podpoře vysoce kvalitních výrobků, distribuovaných

prostřednictvím malých a středně velkých obchodních zástupců, kteří mohou demonstrovat ambice a vysokou reputaci v jejich vlastní lokalitě. Ceny mají být srovnatelné s konkurenčními modely, určenými pro stejný segment.

Strategické cíle firmy SEAT zahrnovaly:

1. návratnost vstupních nákladů do tří let.
2. Do tří let získat 1 % podíl na trhu.
3. Do tří let dosáhnout poměru mezi interními a externími zdroji financování 65/35.
4. Neustálým zvyšováním produktivity dosáhnout „bod zlomu“ 60 % plánovaného prodeje a dále snižovat náklady na úroveň roku 1983.

Společnost doufala, že implementací svého plánovaného marketingového mixu a představením

dalších modelů v průběhu roku dosáhne v roce 1986 prodej 8000 až 9000 automobilů.

Úspěch firmy SEAT u Británie byl součástí „nové éry“ pro SEAT, i když velký počet problémů

zabránil dosažení tohoto úspěchu hned první rok.

7.2.4 Určení strategií

Má-li organizace formulováno poslání a stanovené cíle, je následujícím úkolem manažerů určit, jakým způsobem stanovených cílů dosáhnout. Vytváření strategií zahrnuje volbu hlavních směrů a postupů zaměřených na dosažení vytčených cílů.

Vytčených cílů lze dosáhnout dvěma způsoby:

určení strategií

- . lepším řízením stávajících aktivit organizace a nebo
- . vyhledáváním a realizováním aktivit nových.

Při zvažování těchto možností se musí manažeři rozhodnout, zda soustředí pozornost na zákazníky stávající nebo budou vyhledávat zákazníky nové.

Oblasti možných strategií:

1. Rozvojové strategie

Součástí strategických úvah musí být rozhodnutí o růstových záměrech firmy, tzn. zda je záměrem

- postupné omezení vývoje produktu či organizace (pronájem nebo odprodej, outsourcing),
- udržení současné pozice, tj. zachování dosavadního vývoje, zároveň se očekává tzv. mléčný efekt, tj. sklizení stabilních ekonomických přínosů,
- budování, tedy další rozvoj (ofenzivní přístup). V případě růstových tendencí se dále musí zvažovat zda růst bude uskutečněn ve vlastní firmě či spojením s jinými podnikatelskými subjekty, zda bude realizován rozšiřováním tržního podílu na stávajícím trhu nebo na nových trzích, zda k rozvoji bude použito stávající struktury výrobků nebo dojde k jejich rozšíření,
- přerod oboru – jde o agresivní strategii spočívající ve vyhledávání a zavádění nových výrobků a vypěstování nových potřeb u zákazníků (např. zavedení videotelefonu),
- spolupráce – vyjasnění možností a forem partnerství s jinými subjekty, outsourcing, fúze, joint venture, strategické aliance.

2. Aspekt agresivity

Při formování strategických záměrů je též třeba vymezit vztah ke konkurenci.

V podstatě lze vycházet z následujících možností:

- nezávislé přístupy, které využívají způsoby konkurence a konkurenčního boje bez snahy se s konkurencí spojovat,
- přístupy zaměřené na spolupráci, které vycházejí z toho, že spolupráce přináší řadu výhod, zvláště v přístupech na trh, nových distribučních cestách, zpětných informacích z trhu apod.,
- přístupy manévrování, které ve snaze vyhnout se přímé konkurenci, využívají různých forem rozšiřování výrobního sortimentu.

3. Strategie vycházející z matice produkt – trh (Ansoffův model)

Schéma, označované jako matice produkt – trh, ukazuje možné strategie, které organizace může použít pro dosažení svých cílů. Na obr. jsou zobrazeny možné strategické volby.

rozvojové strategie

aspekt agresivity

strategie

vycházející

z matice

produkt – trh

Trhy / Produkty Stávající produkty Nové produkty

Stávající zákazníci PRONIKÁNÍ TRHU ROZVOJ PRODUKTU

Noví zákazníci ROZVOJ TRHU DIVERZIFIKACE

V zásadě tato matice nabízí čtyři možné strategie, založené na ponechání současných produktů a působení na současných trzích nebo vývoje nových produktů a vstupu na nové trhy.

- Strategie pronikání trhu – organizace se zaměřuje na zdokonalování své pozice u stávajících výrobků a stávajících zákazníků (např. zvýšenou marketingovou činností, silnější podporou prodeje).
- Strategie rozvoje trhu – strategie je zaměřena na vyhledávání nových zákazníků pro stávající produkty (marketingové aktivity, rozvoj trhu).
- Strategie rozvoje produktu – strategie je zaměřena na vyhledávání nových aktivit, organizace vyvíjí a prezentuje zákazníkům nové produkty.
- Diverzifikace – strategie, při které organizace vyhledává zcela nový produkt, kterým by mohla uspokojit své zákazníky.

4. Strategie zaměřené na produkt (tzv. Porterovy generické strategie)

Každá organizace musí rozhodnout o tom, jaký produkt bude vyrábět, vyvíjet

nebo poskytovat, kde bude působit a jak získá zákazníky. Tato strategie je zaměřena na získání konkurenční výhody.

Rozlišuje:

- Strategii nízkých nákladů – je založena na získání dlouhodobé výhody nízkých celkových nákladů ve srovnání s konkurenty.
- Strategii diferenciací – vede k tomu, že podnik poskytuje něco jedinečného, čeho si kupující bude cenit ještě víc než např. nízké ceny. Tím se podnik odlišuje od konkurentů (např. kvalitou výrobků, službami, stylem prodeje).
- Strategii ohniska/tržní mezery – vychází z členění trhu a nalezení takové části trhu, který je pro firmu zajímavý. V této části pak může firma volit různou strategii pro jeho udržení, či získání většího podílu na trhu.

5. Inovační zaměření firmy

Z hlediska inovačního zaměření budoucí výrokové náplně a jejího prosazování na trhu se rozlišují následující strategie:

- Ofenzivní strategie, často označovaná jako strategie „prvního“ na trhu. Znamená objevit se na trhu s novým výrobkem jako první. Je založena na špičkových výrobcích a nových technologiích a je spojena s výzkumem a vývojem zcela nových výrobků pro současné i nové trhy. Strategie je velmi náročná na zdroje, výzkumně vývojovou základnu a kapacity podniku a bývá spojena s velkým rizikem neúspěchu a s enormními náklady na výzkum a vývoj.

strategie zaměřené

na produkt

inovační

zaměření firmy

- Mírně ofenzivní strategie odpovídá postavení „druhého“ na trhu. Často je označována jako strategie follow me (následuj mne). Je založena na schopnosti pružně reagovat a přizpůsobovat se změnám, které již nastaly na trhu, neusiluje o aplikaci nejnovějších technologií.
- Defenzivní strategie se soustřeďuje na udržení vymezené tržní pozice, dosahované především konkurencí pomocí nízkých nákladů a cen. Je zaměřena na široký okruh zákazníků a průměrnou spotřebitelskou poptávku.
- Zůstatková strategie je zaměřena na přežití. Inovační aktivita je minimální, v lepším případě je zaměřena na imitaci výrobků. Snaží se udržet nízké výrobní náklady s tím, že musí počítat s nízkou cenou.

7.2.5 Hodnocení a výběr strategií

Vyhodnocení a schválení strategických záměrů a strategií přísluší statutárním zástupcům.

Management by měl volit takovou strategii, která je v souladu s posláním organizace, efektivně využije specifické schopnosti organizace a umožní dosáhnout konkurenční výhody. Při vlastním vyhodnocování se nevyhneme aplikaci multikriteriálního hodnocení variant. Za typická kritéria hodnocení strategických variant lze uvažovat:

- soulad se stanovenými cíli organizace
- shoda s očekávaným vývojem odvětví
- návratnost investic
- příjmy z prodeje
- budoucí cash flow (tok peněz)
- očekávaný životní cyklus výrobků
- dostupnost výrobních faktorů včetně kvalifikovaného zázemí
- zajištění budoucí konkurenční schopnosti organizace
- ekologické důsledky atd.

Je zřejmé, že oblast výnosových předpokladů bude testována především pomocí metod finanční analýzy. Jedním z významných aspektů hodnocení strategických variant je způsob jejich financování. Růstové možnosti zhodnocují strategie zaměřené na budoucnost, na to co organizace potřebuje vybudovat do budoucna.

7.2.6 Implementace strategie

Po schválení strategických cílů a strategií následuje neméně důležitá etapa jejich implementace.

Pro implementaci strategií jsou typické dvě cesty realizace strategických cílů:

- naplnění strategií prostřednictvím soustavy plánů
 - promítnutí strategických cílů do průlomových úkolů a zlepšovacích návrhů
- V prvním případě jde o sestavení strategických plánů jednotlivých oblastí, jejich rozpracování do plánů taktických a odtud do operativních plánů.

V druhém případě jde o realizaci vybraných průlomových úkolů (zpravidla 3–5 cílů) pomocí speciálních týmů, jedná se tzv. projektové řízení.

hodnocení a výběr strategií
strategie implementace

Obě dvě cesty vedou ke konkretizaci úkolů obsažených ve strategii do podoby kvantifikovaných cílů s přesným vymezením aktivit, zdrojů, termínů a odpovědnosti.

7.2.7 Kontrola plnění strategických plánů

Časový horizont realizace strategických cílů a naplňování strategií je obvykle několik let. Je proto nepravděpodobné, že by všechny záměry a předpoklady, na kterých jsou strategie založeny, zůstaly beze změny. Smyslem kontroly plnění strategických plánů je zjistit:

- zda vývoj na straně trhu, zákazníků a konkurence odpovídá uvažovaným předpokladům,
- zda vývoj vnitřních podmínek, zdrojů a produktivity je v souladu s předpoklady,
- zda je dosahováno adekvátního podílu dílčích cílů,
- zda nedochází k významným anomáliím prostředí, vnitřních podmínek, apod.

Praktické přístupy k prověřování realizace kontroly mohou mít charakter controllingu, interního auditu a systému včasného varování.

- Strategický controlling slouží k pravidelné kontrole realizace cílů strategií. V určených intervalech jsou monitorovány stanovené měřitelné veličiny odrážející stav realizace, které jsou porovnávány s plánovanými hodnotami pro dané období.
- Interní audit slouží k posouzení průběhu a způsobilosti procesů, které jsou klíčové pro zabezpečení strategických záměrů.
- Systém včasného varování (převzato z vojenské terminologie), který má sledovat a vyhodnocovat signály z okolí i vnitřku organizace a transformovat je do podoby varovných zpráv, které mohou obsahovat upozornění na skutečnosti, které by mohly ohrozit splnění strategií nebo signalizovat případy, které mohou znamenat příležitost pro organizaci.

Na základě zprávy o plnění strategických cílů a vybraných strategií se hodnotí průběh realizace strategie a případná přijatá nápravná či preventivní opatření. Součástí je i návrh aktualizace dosavadní strategie, tzn. korekce či změny strategických cílů a dílčích strategií.

Shrnutí

Plánování zahrnuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledkem plánování je plán. Plánování má vliv na zvyšování efektivity, snižování rizika, úspěšnou organizační změnu, integraci úsilí, rozvoj manažerů a vývoj standardů výkonnosti.

Základními prvky plánování jsou cíle, postupy, zdroje, implementace a kontrola. V případě, že si manažeři uvědomí příležitosti, zahajují plánování stanovením cílů, vytvářením předpokladů o současném i budoucím prostředí, pokračují hledáním a vyhodnocováním alternativních možností postupu činností a výběrem vhodné kontrola plnění strategických plánů

Klíčová slova

Základní prvky plánování – cíle, postupy, zdroje, implementace, kontrola

Proces plánování

Druhy plánů

Strategické, taktické, operativní plánování

Poslání, cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy, rozpočty

Dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé plánování

alternativy. Dále pak musí manažer vypracovat návazné plány a navrhnout rozpočet.

Následuje etapa implementace plánu a jeho průběžné vyhodnocování.

Všechny tyto činnosti musí být vykonávány s ohledem na prostředí organizace.

Existuje mnoho druhů plánů, lze je rozlišovat podle úrovně rozhodovacího procesu,

podle délky plánovacího období, podle stupně obecnosti (smysl či poslání, cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty) a podle oblasti řízení.

Cíle představují koncové body, ke kterým jsou směřovány činnosti organizace.

Cíle jsou hierarchické – sahají od účelu a poslání organizace až k cílům jednotlivců.

Rozlišujeme cíle strategické, operativní a operační. Management podle cílů je

široce využívaný systém řízení, který zahrnuje stanovení cílů na vrcholové úrovni, vyjasnění úloh těch, kteří jsou odpovědní za dosažení cílů i určování a modifikování cílů pro podřízené. Mezi další přednosti patří zkvalitnění řízení, jasnější organizační struktura, ztotožnění se s cíli a dosahování vyšší kvality kontroly.

Strategické plánování je tvořeno na úrovni vrcholového řízení organizace a jedná se o proces tvorby dlouhodobých strategických plánů.

Postup při sestavování strategických plánů lze shrnout do následujících kroků: stanovení základních premis budoucího chování organizace, situační analýza, stanovení strategických cílů, návrhy, hodnocení a výběr strategií, vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií (marketingové, inovační, investiční, výrobní, řídicí atd.), implementace strategií a kontrola plnění strategických plánů.

Poslání definuje účel fungování organizace, určuje její základní záměry do budoucna, její ekonomický účel a společenský smysl.

Vize určuje představu budoucího vývoje organizace.

Strategická analýza obsahuje analýzu vnějšího okolí, konkurenční analýzu, analýzu vnitřních zdrojů a schopností (kompetencí) organizace, SWOT analýzu a identifikaci kritických a klíčových faktorů úspěchů.

Výběr a vytváření strategií závisí na způsobu dosažení stanovených cílů. Dle oblastí lze vybírat z těchto možných strategií: rozvojové strategie, strategie dle aspektu agresivity, strategie vycházející z matice produkt–trh, strategie zaměřené na produkt a inovační strategie.

Kontrola plnění strategických plánů může mít charakter controllingu, interního auditu a systému včasného varování.

Hierarchie cílů

Management podle cílů

Strategické plánování
Základní strategický model
Premisy budoucího chování organizace
Strategická, situační analýza
Analýza vnějšího okolí organizace
PEST analýza, Plánování scénářů, Strukturální analýza prostředí
Konkurenční analýza
Analýza konkurentů, Strategická skupinová analýza, Podíl na trhu a růst trhu
Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace
Metoda VRIO, Analýza hodnotového řetězce
SWOT analýza
Identifikace kritických a klíčových faktorů úspěchu
Strategické cíle
Rozvojové strategie
Strategie dle aspektu agresivity
Nezávislé přístupy, přístupy zaměřené na spolupráci, přístupy manévrování
Strategie vycházející z matice produkt –trh
Strategie pronikání trhu, strategie rozvoje výrobku, strategie rozvoje trhu, strategie diversifikace
Strategie zaměřené na produkt
Strategie nízkých nákladů, strategie tržní mezery, strategie diferenciacce
Inovační strategie
Ofenzivní strategie, mírně ofenzivní strategie, defenzivní strategie, zůstatková strategie
Strategický controlling, interní audit, systém včasného varování
Otázky

1. Jaký je význam a charakter plánování?
2. Vyjmenujte základní prvky plánování.
3. Vysvětlete postup plánování.
4. Jaké jsou základní druhy plánů?
5. Co to jsou cíle a jaké jsou požadavky na stanovení cílů?
6. Co je podstatou řízení podle cílů?
7. Jaký je cíl a postup strategického plánování?
8. Co znamená poslání a vize firmy?
9. Co je podstatou strategické analýzy?
10. Vyjmenujte základní strategické analýzy.
11. Co je strategie? Vyjmenujte základní podnikatelské strategie.
12. Popište a vysvětlete určenou strategickou analýzu či strategii.