

Strategické řízení organizace

Lektor:

Ing. Marek Šedivý

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Schody k úspěchu neziskové organizace

4. ROZVOJ

Volba strategie
Posilování značky a image organizace
Lobbing
Rozvoj lidí
Nové zdroje a příležitosti
Nové trendy

3. ZPŮSOBILOSTI – JAK

Public relations
Fundraising
Marketing
Ekonomika a finanční řízení
Vedení a řízení lidí

2. STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI

Strategické plánování
Hodnoty
Vize
Diferenciátor
Cílové skupiny a podporovatelé
Konkurence
Produkt
Zdroje – lidi a finance
Dlouhodobé cíle NO

1. ZALOŽENÍ ORGANIZACE – VÝCHODISKA A ZÁKLADY

Poslání
Právní forma (tvrdé prvky)
Statutární orgán (správní rada)

Kdo neví, kam jde, dojde někam jinam. (bulharské přísloví)



PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

PŘÍPRAVA STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

DEFINICE CÍLŮ STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

SESTAVENÍ TÝMU

VÝBĚR FACILITÁTORA

ANALÝZA ORGANIZACE, MAPOVÁNÍ

HISTORIE A SOUČASNOST ORGANIZACE

ANALÝZY podle jednotlivých metod

POSLÁNÍ

VIZE

HODNOTY

ROZVOJ STRATEGIE

DEFINICE STRATEGICKÝCH CÍLŮ

TVORBA PLÁNU A JEHO SCHVÁLENÍ

VYTVOŘENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU

REALIZACE STRATEGICKÉHO PLÁNU

VYTVOŘENÍ AKČNÍCH PLÁNŮ

HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

POSLÁNÍ

K čemu potřebujete silné poslání?

1. Poslání předurčuje právní formu organizace.
2. Poslání reaguje na společenskou potřebu, kterou organizace naplňuje.
3. Z poslání vycházejí hodnoty, které organizace vyznává.
4. Poslání informuje veřejnost a podporovatele organizace o jejím přínosu.
5. Poslání vymezuje prostor pro produkty organizace.
6. Poslání umožňuje fundraising.
7. Poslání motivuje zaměstnance, dobrovolníky i podporovatele NO.
8. Poslání určuje tvář a image organizace.

Znaky dobrého poslání

- stručné
- srozumitelné
- jednoduché
- motivační
- vymezuje jedinečnost organizace
- vyjadřuje co děláte pro koho a kde

Příklady:

UMOŽNIT KAŽDÉMU DÍTĚTI VYRŮSTAT V RODINĚ. (Nadace Táta a máma, www.nadacetm.cz)

VYRÁBĚT PRODUKTY, KTERÉ SPOLUVYTVÁŘEJÍ DOMOV NAŠIM ZÁKAZNÍKŮM NA CELÉM SVĚTĚ. (Jitona, a. s., <http://www.jitona.cz>)

VIZE

Vize rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace navenek i dovnitř. Vize přímo podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti, tzn., dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji kapacitu i stabilitu.

Příklad:

STANEME SE JEDNÍM Z NEJUZNÁVANĚJŠÍCH, NEZÁVISLÝCH A PROZÁKAZNICKY ORIENTOVANÝCH DODAVATELŮ NÁBYTKU ZEJMÉNA DO ZEMÍ EVROPSKÉ UNIE. (Jitona, a. s., <http://www.jitona.cz>)

HODNOTY

Z hodnot vychází image organizace a na nich se buduje firemní kultura.

Nejdůležitější aspekty související s hodnotami:

1. co v organizaci hodnoty ovlivňují nejsilněji;
2. volba hodnot;
3. jak vyhodnotit naplňování hodnot.

Hodnoty ovlivňují celý život organizace - nábor a výběr zaměstnanců, vedení a řízení lidí, etický kodex, hodnotící procesy, oslovení individuálních a firemních dárců, budování značky na veřejnosti, lobbying, ovlivňování trhu.

Příklad ODBORNOST.

Definice - organizace nabízí kvalitní produkty reagující na potřeby trhu, zaměstnává profesionálně zdatné a kompetentní pracovníky a dále je rozvíjí, zkvalitňuje své vnitřní procesy, sleduje, reaguje, případně vytváří trendy v oboru.

Podle kterých ukazatelů lze tuto hodnotu poměřovat?

- dotazníky na spokojenost klientů;
- evidencí spontánní zpětné vazby (pochval a stížností) klientů, dodavatelů, dárců a dalších partnerů;
- statistikami prodeje produktů;
- jasně definovanými kritérii (požadavky) k pracovním pozicím (vzdělání, počet let praxe);
- frekvencí strategického plánování;
- frekvencí motivačních a hodnotících pohovorů (alespoň 1x ročně);
- počtem a rozsahem vzdělávacích aktivit/pracovníka za rok ve vazbě k jeho pracovnímu zařazení;
- účastí zaměstnanců na konferencích;
- existencí a rozsahem supervize;
- zaměstnanci studují odbornou literaturu (reporty na poradách);
- aktivním členstvím organizace v profesních sdruženích.ppp

METODY

STEEP analýza je analýzou jednotlivých částí vnějšího prostředí, které mají vliv na organizaci. V průběhu analýzy se hodnotí míra vlivu společenských (demografických), technických, ekonomických, environmentálních a politických faktorů na existenci organizace a její fungování. Cílem je ujasnit si, jaké vnější faktory, které organizace většinou nemůže vůbec ovlivnit, mají na ni významný vliv.

SWOT analýza se zaměřuje kromě hodnocení vnějšího prostředí také na vnitřní prostředí v organizaci. Skládá se ze čtyř částí. Analyzují se silné a slabé stránky organizace, které popisují vnitřní prostředí v organizaci. Následně dále probíhá analýza vnějšího prostředí, kde se definují případné příležitosti a ohrožení. SWOT analýza je jednou ze základních analýz a pomocí výstupů z této analýzy je možné určit základní strategické směry pro další rozvoj organizace.

Analýza konkurence je jednou z praktických analýz, která by při strategickém plánování neměla chybět. Cílem analýzy je sebrat a analyzovat data týkající se přímých i nepřímých konkurentů, tedy organizací, které mohou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů jako vaše organizace a samozřejmě také organizací, které se zabývají stejnou činností jako vaše organizace. Analyzují se zdroje konkurentů, skladba projektů, ceny, za které konkurenti nabízejí své produkty, je možné hodnotit i známost značky vašich konkurentů apod. Analýza ve svém důsledku poskytuje potřebné informace k tomu, jak se v budoucnu s konkurencí vypořádat, s kým „soutěžit“ a s kým spolupracovat.

Analýza zainteresovaných skupin (včetně cílových skupin a podporovatelů) je jednou ze složitějších analýz. Jejím cílem je určit, jaký má vaše organizace význam pro jednotlivé zainteresované skupiny, tedy všechny, kterých se fungování organizace dotýká, ať již pozitivně nebo i negativně. Současně se zpětně posuzuje vliv jednotlivých skupin na vaši organizaci. Můžete tak například zjistit, že význam vaší organizace pro vaši cílovou skupinu drogově závislých je velmi vysoký, ale jejich vliv na poslání a chod organizace je rozhodně daleko nižší. Naopak význam vaší organizace pro média nebude zdaleka tak vysoký, ale vliv médií na vaši organizaci bude daleko vyšší. Výsledkem této analýzy je v konečné fázi definovat, jak s jednotlivými zainteresovanými skupinami pracovat – koho stačí např. jen informovat, koho se vyplatí vyzvat ke spolupráci a koho zapojit například do přípravy nových projektů nebo do řízení celé organizace.

Analýza rizik slouží podobně jako předchozí analýza k posouzení významu jednotlivých rizik na chod organizace. Nejprve se definují všechna možná rizika a následně se hodnotí pravděpodobnost, s jakou dané riziko může nastat (vysoká, střední, nízká) a současně také vliv daného rizika na fungování organizace (vysoký, střední, nízký). Cílem je pak posoudit budoucí postup organizace vzhledem k míře pravděpodobnosti a vlivu jednotlivých rizik.

Analýza portfolia - Gruberova a Mohrova matice funguje na podobném principu jako v podnikatelském prostředí používané GE matice nebo Bostonská matice. Při analýze neziskové organizace se posuzují jednotlivé programy a projekty podle jejich finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě. Čím větší existuje společenská potřeba a zároveň poptávka po dané službě nebo produktu, tím vyšší je i jejich společenská hodnota. Použití matice přibližuje následující obrázek.

Analýza STEEP

Analýza STEEP se zabývá nejdůležitějšími vnějšími faktory, které organizace nemůže ovlivnit, ale které mají vliv na ni, na její konkurenci a na všechny organizace podobného zaměření.

| |
|-------------|
| Společenské |
| Technické |
| Ekonomické |
| Ekologické |
| Politické |

SWOT analýza

| | |
|---|---|
| <p>Silné stránky – Strengths – „Co děláte dobře?“</p> | <p>Slabé stránky – Weaknesses – „Co vám moc nejde?“</p> |
| <p>Příležitosti – Opportunities – „Jaké příležitosti vidíte pro vaši organizaci?“</p> | <p>Hrozby - Threats</p> |

Výběr strategie:

| | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | S - silné stránky | W - slabé stránky |
| O - příležitosti | Strategie SO | Strategie WO |
| T - hrozby | Strategie ST | Strategie WT |

Grüberova a Mohrova analýza portfolia neziskové organizace

| | | Společenská hodnota programu | |
|------------------------------|-----------------------------|--|--|
| | | Nízká společenská hodnota | Vysoká společenská hodnota |
| Finanční návratnost programu | Kladná finanční návratnost | Udržovací programy (nutné zlo) Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů | Prospěšné programy (nejlepší) Doporučená strategie: rozvíjet tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů. |
| | Záporná finanční návratnost | Nevýhodné programy (bez zjevného přínosu) Doporučená strategie: vyloučit tyto programy z portfolia | Hodnotné programy (uspokojivé, dobré pro společnost) Doporučená strategie: trpělivě tyto programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia |

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY DOBRÉHO CÍLE

STRATEGICKÝ PLÁN - DLOUHODOBÉ CÍLE

AKČNÍ PLÁNY - DÍLČÍ CÍLE

Specifický

Měřitelný

Akceptovatelný

Reálný

Termínovaný

OBVYKLÁ OSNOVA STRATEGICKÉHO PLÁNU

Historie a současný stav organizace
Poslání
Kritické faktory úspěchu a dlouhodobé cíle
Strategie pro dosažení dlouhodobých cílů
Plán služeb, programů a projektů
Krátkodobé cíle programů, projektů a organizačních jednotek
Personální plán
„Pravidla hry“ v organizaci – firemní/organizační kultura
Plán implementačních akcí včetně jejich finančního ohodnocení
Finanční plán
Alternativní plán implementace pro případ mimořádných událostí

DALŠÍ MOŽNÉ ČÁSTI STRATEGICKÉHO PLÁNU

Popis potřeb a problémů
Popis cílových skupin
Organizační schéma
Popis způsobu řízení organizace
Plán marketingu a PR
Plán fundraisingu
Plán investic

PŘÍLOHY STRATEGICKÉHO PLÁNU

Strategický plán bývá často doplněn závěry z analýz, které jste provedli během strategického plánování. Ty by měly být uvedeny v příloze vašeho plánu, neboť se od nich odvíjejí vaše strategická rozhodnutí.

Běžnými přílohami jsou:
Výsledky SWOT analýzy
Analýza současných a potenciálních klientů a jejich potřeb
Analýza současné a potenciální konkurence
Přehled předpokladů, na kterých byl plán postaven.

Příklad procesu strategického plánování

| POPIS KROKŮ PLÁNOVACÍHO PROCESU | ČASOVÁ OSA |
|--|---|
| 1. Dohoda o potřebě strategického plánu a kroků, které je třeba v této souvislosti učinit - časový rámec SP a termín budoucího setkání. Do té doby je čas na promyšlení cílů SP, kontaktování a přizvání konzultanta a facilitátora do celého procesu. | 0. měsíc: na pravidelné poradě |
| 2. Zhodnocení poslání a zpracování prvního návrhu strategie organizace - připomenutí poslání a zhodnocení odklonu od něj. Pojmenování předpokladů vnitřního a vnějšího rozvoje pro nejbližší 2-4 roky a definování klíčových bodů, které z nich vyplývají pro organizaci (diverzifikovat zdroje a adekvátně k předpokladům rozvoje upravit obsah programů). | 1. měsíc: 1/2 - denní setkání |
| 3. Podrobné zhodnocení externích faktorů - analýza vnějších hrozeb a příležitostí. | 3. měsíc: 2-hodinové setkání |
| 4. Redefinování poslání a zpracování vize a orientace organizace do konce příštího roku - prezentování představ všech přítomných a dohoda na výsledné formulaci, rozdělení úloh na zpracování podkladů pro další setkání - průzkum a potřeby trhu. | 4. měsíc: 1/2 denní setkání |
| 5. Rozvoj činnosti organizace do budoucna - sumarizace možné činnosti a její přehodnocení z pohledu: a) současných schopností, případně budoucí orientace zaměstnanců; b) klientů a poptávky trhu; c) nutných operativních kroků a d) nevyjasněných otázek. | 5. měsíc: 1/2 denní setkání |
| 6. Scénáře organizační struktury - zhodnocení současné organizační struktury a návrh 4 možných scénářů na zajištění budoucí činnosti organizace. Analýza jejich výhod a nevýhod. | 5. měsíc: 1/2 denní setkání |
| 7. Identifikace prioritních oblastí činnosti - zhodnocení alternativních oblastí činnosti a dohoda o prioritních činnostech. | 6. měsíc: 2-hodinové setkání |
| 8. Vnější pohled - písemné oslovení externích spolupracovníků a dalších členů správní rady, jejichž názory jsou podstatné pro budoucí rozhodování, se žádostí o zodpovězení následujících otázek: V čem vidíte slabiny dosavadního fungování organizace? V čem vidíte její silné stránky? Jakou roli vidíte pro organizaci do budoucna? Jakým činnostem by se měla organizace se svými současnými schopnostmi a kapacitou v každém případě věnovat? | 6. měsíc |
| 9. Transformace institucionální podoby organizace v souvislosti s platnou legislativou - analýza možných právních forem transformace, doporučení pozvaných expertů, návrhy možných institucionálních podob a výběr nejvhodnější z nich. Dohoda o potřebných krocích změny registrace. | 7. měsíc: 2- denní setkání za účasti právníka |
| 10. Hodnoty organizace - individuální vyplnění dotazníku "12 klíčových oblastí podmiňujících úspěch organizace", jeho zhodnocení a dohoda na hodnotách v organizaci. | 7. měsíc: 2-hodinové setkání |
| 11. Programová a finanční strategie - zhodnocení celého předcházejícího procesu; dodefinování mise a vize; návrh, přehodnocení a dohoda na programové, marketingové a finanční strategii. | 8. měsíc: 1- denní setkání |
| 12. Dohoda o struktuře SP a jeho zpracování - navrhnutí struktury SP, jeho kritické přehodnocení a zpracování prvního konceptu. | 8. měsíc: 1- denní setkání |
| 13. Připomínky ke konceptu, zpracování závěrečné verze SP a jeho přijetí organizací. | 9.-10. měsíc: průběžná 2 hodinová setkání |
| 14. Zpracování akčních plánů a jejich přijetí - rozpracování SP do konkrétních úloh, zodpovědností a časové osy jednotlivě na každý rok (na 1. rok podrobně, na 2. a 3. rok rámcově). Současné definování indikátorů úspěšnosti, podle kterých se bude hodnotit naplnění/nenaplnění navržených úloh. | 10.-11. měsíc: individuální příprava na 1 denní setkání |
| 15. Realizace a monitoring - dohoda o čtvrtročních jednodenních setkáních průběžného zhodnocování jednotlivých úloh. | nejbližší 3 roky |

VOLBA STRATEGIE

| | Existující programy a služby | Nové programy a služby |
|---------------|------------------------------|------------------------|
| Současné trhy | PRONIKÁNÍ NA TRH | ROZVOJ PRODUKTU |
| Nové trhy | ROZVOJ TRHU | DIVERZIFIKACE |

STRATEGIE ROZVOJE PRODUKTU – cílem je vytvářet a nabízet nové produkty pro dosavadní cílové skupiny.

- Organizace má programy a služby, které jsou dostatečně rozvinuté.
- Organizace má věrné klienty, kteří jsou spokojeni s dosavadními službami a pravděpodobně se mohou stát příjemci nového vylepšeného programu.
- Organizace čelí konkurenci ostatních organizací a potřebuje odlišit sebe sama a své služby.
- Organizace má zvláště silné předpoklady pro výzkum a rozvoj.

STRATEGIE DIVERZIFIKACE (rozdůžňování, rozšiřování počtu) – cílem je vytvářet a nabízet nové produkty novým cílovým skupinám.

- Poptávka po hlavních produktech stagnuje nebo klesá.
- Hlavní produkty (služby, výrobky) se přibližují ke konci svého životního cyklu.
- V situaci, kdy organizace může pro svůj růst a diverzifikaci využít např. stejných technologií, stejných pracovních dovedností, stejných distribučních kanálů, podobných pracovních metod, podobného řídicího know-how nebo vzájemného překrývání cílových skupin.

STRATEGIE PRONIKÁNÍ NA TRH – cílem je posílit nabídku a odbyt existujících produktů současným cílovým skupinám.

- Trh, na němž nyní působíte, není nasycen produkty, které poskytujete.
- Míra využití dosavadních produktů může být současnými příjemci významně zvýšena.
- Konkurenti jsou slabí.

STRATEGIE ROZVOJE TRHU – cílem je nabídnout a posílit odbyt existujících produktů novým cílovým skupinám.

- Nové distribuční kanály jsou spolehlivé, levné a kvalitní (např. studium po internetu).
- Pověst organizace přesahuje současný trh.

Literatura a další zdroje informací

BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha : NROS, 1997. 126 s. ISBN 80-902302-0-2

BEDNAŘÍK, Aleš. *Čítanka pre neziskové organizácie*. 1. vyd. Bratislava : Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 1998. 199 s. ISBN 80-967890-5-8

PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha : Nadace Lotos, 1996. 186 s.

ŠEDIVÝ, Marek; TURNEROVÁ, Jolana. *Role správní rady v řízení neziskové organizace (se zaměřením na obecně prospěšné společnosti)*. 1. vyd. Praha : Informační centrum neziskových organizací, o.p.s., 2003. ISBN 80-86423-08-5.

TÖRÖKOVÁ, Marianna. *Strategické plánování*. 1. vyd. Baltimore (U.S.A.): The Johns Hopkins University Institut for Policy Studies, 1997. 32 s. ISBN 1-886333-32-7

VEBER, Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

GRANTIS: měsíčník neziskového sektoru. Praha : Informační centrum neziskových organizací, 1993-. 1x za měsíc.

www.neziskovky.cz

www.ngomanager.org