

# ORGANIZAČNÍ KULTURA A STRATEGIE

Mgr. Markéta Bočková

# MANAŽER

14 respondentů

- 3 konzistentní

<b>VŮDCOVSTVÍ</b>	5 / 5
<b>ZAINTERESOVANOST A MOTIVACE</b>	5 / 6
SEBEKONTROLA	
ASERTIVITA	
UVOLNĚNÍ	
OTEVŘENOST	
KREATIVITA	
ORIENTACE NA VÝSLEDKY	
VÝKONNOST	
DISKUSE	
<b>VYJEDNÁVÁNÍ</b>	5 / 4
KONFLIKTY A KRIZE	
<b>SPOLEHLIVOST</b>	5 / 3
POROZUMĚNÍ HODNOTÁM	
ETIKA	

# PROGRAM

10 - 15 minut přednáška – tvorba strategií

15 minut přednáška SWOT analýza

---

45 minut workshop – SWOT analýza

15 minut vyhodnocení, diskuse

# ZÁKLADNÍ OBLASTI ORGANIZACE



## VIZE

Kam směřujeme? Kde chceme v určitý okamžik být (př. 2020)?

## MISE

Poslání, co děláme – pro koho, jaké hodnoty vyznáváme, co přinášíme? Proč tu organizace je?

## HODNOTY

Jaké jsou základní hodnoty, které sdílíme

## STRATEGICKÉ CÍLE

Hodnoty, kterých má být dosaženo. (př. ziskovost, podíl na trhu, společenská zodpovědnost, zaměstnanci atd.)

## STRATEGICKÝ PLÁN

Jakým způsobem toho dosáhneme? Co pro to uděláme?

# STRUKTUROVÁNÍ STRATEGIE

**KORPORÁTNÍ** – definuje klíčové cíle pro celou organizaci

- rozpadá se do jednotlivých klíčových strategií – SBU – Strategic Business Units
- některé typy strategií mohou být i podpůrné/horizontální

**DLE PERSPEKTIVY** / př. Balanced Scorecard

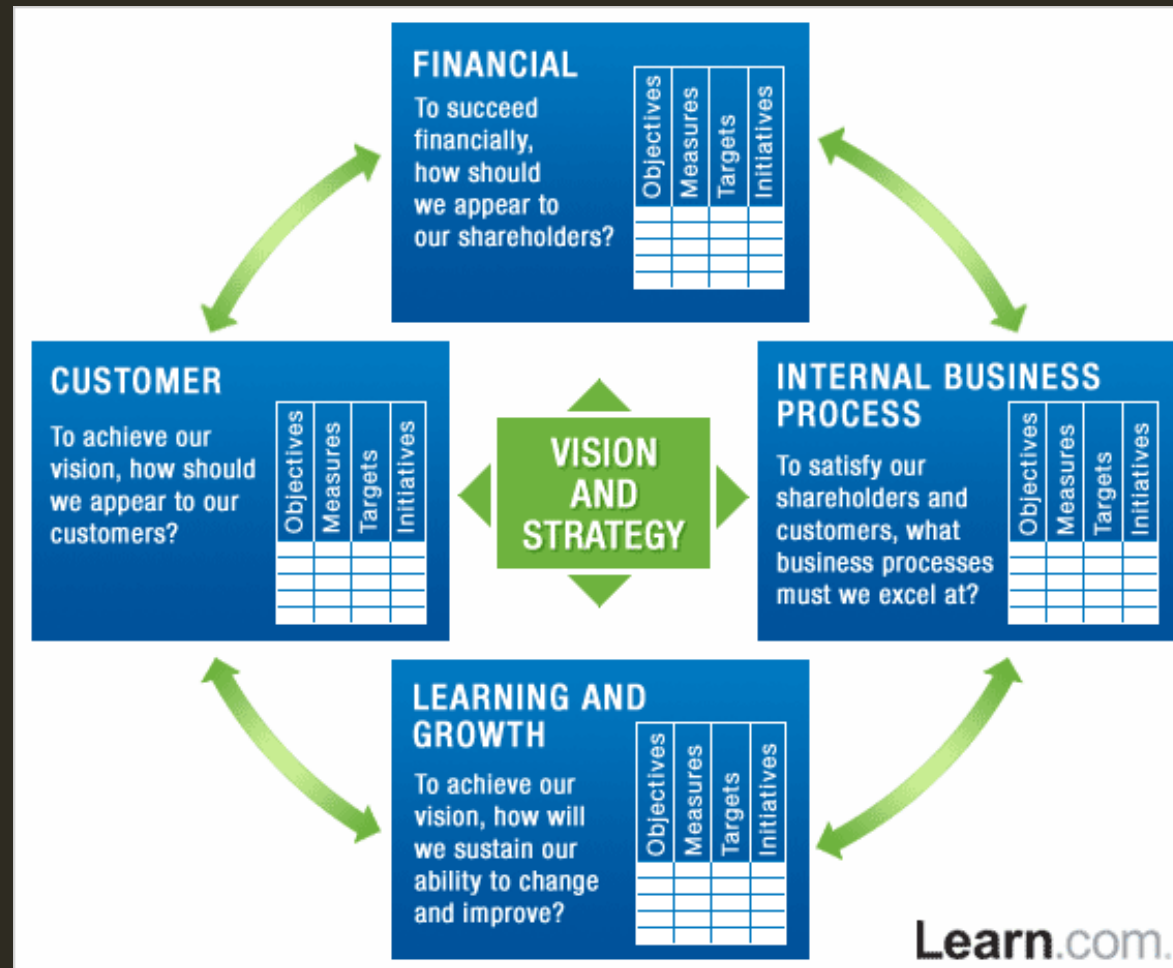
- finanční
- zákaznické
- interní procesy
- učení se a růstu

# KORPORÁTNÍ / GLOBÁLNÍ STRATEGIE

**Korporátní strategie je hierarchicky nejvyšší strategický plán organizace, který definuje korporátní cíle a způsoby jejich dosažení.**

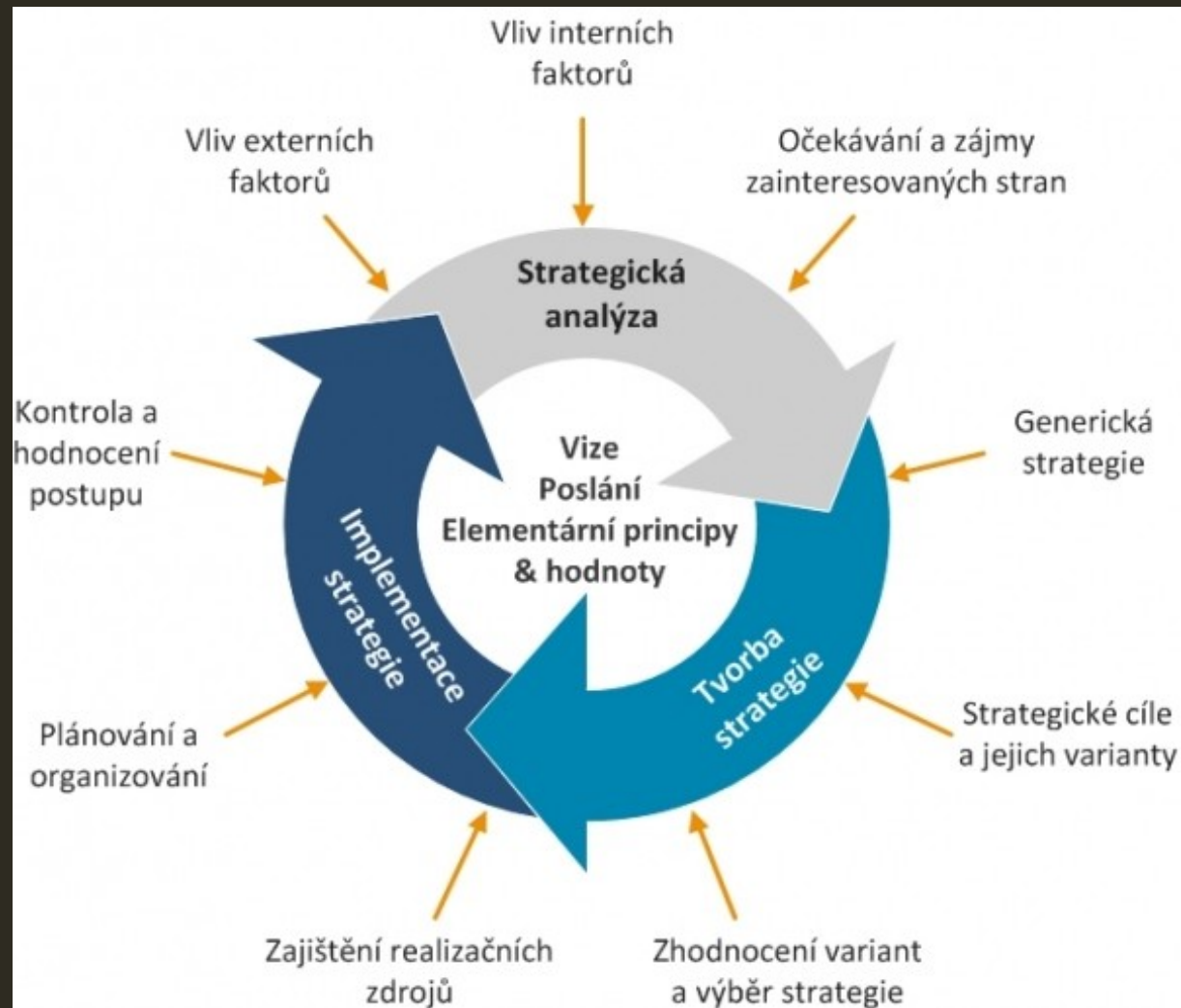
**Komplexní dokument /souhrn specializovaných dokumentů (lidské zdroje, finanční strategie, majetku, informační atd.)**

# BALANCED SCORECARD





# STRATEGICKÝ CYKLUS



strategická  
analýza



tvorba  
strategie



implementac  
e

# STRATEGICKÁ ANALÝZA

- kde jsme?
- jaké jsou předpoklady úspěchu?
- jaké jsou trendy v oblasti?
- kam bychom mohli směřovat?

strategická  
analýza



tvorba  
strategie



implementac  
e

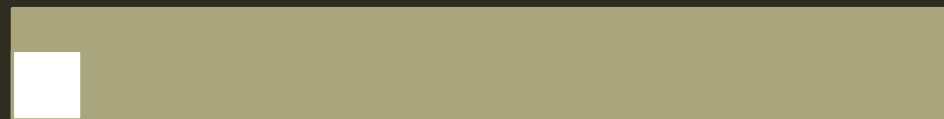
# ANALÝZA PROSTŘEDÍ

## vnější



- v obecném prostředí
- organizace je nemůže přímo ovlivnit
- trendy, obecné a oborové prostředí

## vnitřní



- rozvoj organizace, efektivnost
- výroba a její řízení
- finance, zdroje, rozpočty, ziskovost

strategická  
analýza

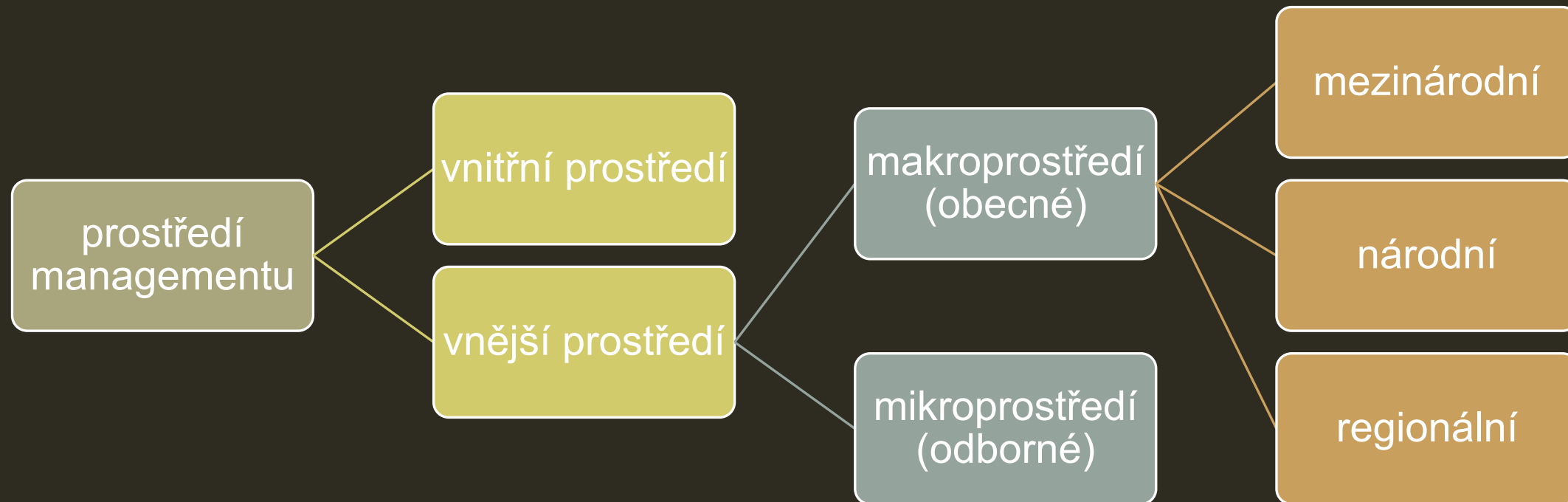


tvorba  
strategie



implementace

# KLASIFIKACE FAKTORU PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU



strategická  
analýza

tvorba  
strategie

implementac  
e

# ANALÝZA OBECNÉHO A OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ

## OBECNÉ PROSTŘEDÍ

SLEPT ANALÝZA  
(PETS, PESTEL)

- sociální, demografické
- právní
- ekonomické
- politické
- technologie

## OBOROVÉ PROSTŘEDÍ

STAKEHOLDERS ANALÝZA

PORTERŮV MODEL 5 SIL

ANALÝZA KONKURENCE

BENCHMARKING

## VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

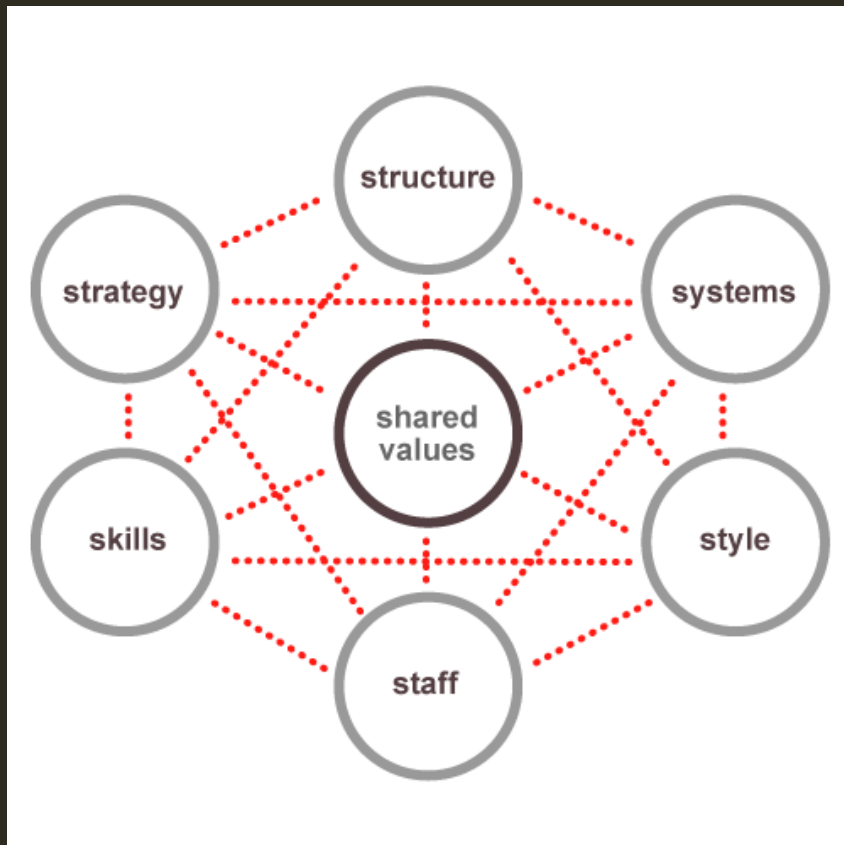
GE MATICE

STAKEHOLDERS  
ANALÝZA

ANALÝZA 7S

**SWOT ANALÝZA**

# ANALÝZA 7S – MCKINSEY MODEL



sdílené hodnoty:

- struktura
- systém
- styl manažerské práce
- spolupracovníci
- schopnosti

# ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

- > Uvádí konkurence na trh nové výrobky nebo služby?
- > Jaký obraz se snaží konkurence vytvářet o svém podniku?
- > Jaké má konkurence cílové trhy, jaký podíl na trhu zaujímá?
- > V čem si konkurujete? (cena, kvalita, služba, pohodlí zákazníků)
- > Do jaké míry je konkurence zadlužená?
- > Jaká je reklamní strategie u konkurence?
- > Co dělá můj podnik lépe než moji konkurenti?

# ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

identifikace nejvýznamnějších konkurentů a jejich srovnání na základě vybraných kritérií (ziskovost, pozice na trhu, podíl, růst, zákazníci, kvalifikace HR atd.)

srovnání konkurentů s námi

- horší
- lepší
- stejně dobrá



strategická  
analýza



tvorba  
strategie



implementace

# TVORBA STRATEGIE

Strategický cíl musí být SMART

<b>S</b>	<b>Specific</b>	<b>Cíle musí být specifické a konkrétní.</b>
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	<b>Cíle musí být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.</b>
<b>A</b>	<b>Agreed</b>	<b>Jistota, že zainteresované osoby vědí o co jde a shodli se relevantnosti cíle.</b>
<b>R</b>	<b>Realistic</b>	<b>Cíle musí být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.</b>
<b>T</b>	<b>Time-bound</b>	<b>Cíle musí být časově ohraničené, aby byly kontrolovatelné.</b>

# TVORBA STRATEGIE

strategická  
analýza

tvorba  
strategie

implementace

**identifikace**  
(modifikace,  
potvrzení) vize a  
poslání

**definice**  
strategických oblastí  
(SBU) a jejich  
strategií

**vytyčení**  
strategických cílů  
vedoucích k naplnění  
vize a poslání

**vytvoření**  
alternativních  
scénářů (optimistická  
/ pesimistická) cesta

**určení taktik**  
(procesy, postupy,  
zdroje, měřítko atd.)

Jak a čím dosáhnout  
naplnění jednotlivých  
očekávání a zájmů  
rozhodujících  
zainteresovaných  
stran?

Jak a čím eliminovat  
slabé stránky a hrozby,  
resp.  
jak využít silných  
stránek a příležitostí  
(získat „strategickou  
výhodu“)?

strategická  
analýza



tvorba  
strategie



implementace

# IMPLEMENTACE / REALIZACE

- > zajištění nezbytných zdrojů pro realizaci strategie (finančních, materiálních, lidských a znalostních)
- > zajištění nezbytných organizačních a řídicích struktur (nastavení procesů, organizačních struktur, komunikačních modelů apod.)
- > dekompozici jednotlivých strategických cílů a taktik k jejich dosažení na jednotlivé operativní úkoly a jejich řízená realizace
- > monitorování a měření dosaženého pokroku
- > monitorování a vyhodnocování „strategických mezer“ současné strategie & tvorbu korekčních opatření a podnětů pro aktualizace strategie (nové strategie)

1. **Princip variantnosti** vychází z toho, že každá strategie by měla být vypracována ve více variantách, protože prostředí a faktory, ze kterých vychází, v sobě zahrnují prvek rizika. Je důležité, aby v případě potřeby mohla firma s co nejmenšími problémy přejít na jinou variantu strategie a předešla tak tzv. "strategickému překvapení".
2. **Princip permanentnosti** připomíná, že na strategii je třeba pracovat neustále. To znamená srovnávat východiska a strategii se skutečností a případně vše přehodnotit a upravit tak, aby strategie skutečnosti odpovídala.
3. **Princip celosvětového systémového přístupu** upozorňuje na vzájemnou celosvětovou provázanost, s níž musí strategie počítat.
4. **Princip tvůrčího přístupu** je velmi důležitý, neboť inovace či ještě lépe invence umožňuje získat podniku nezanedbatelnou komparativní výhodu, což je jeden ze základních rysů strategie.
5. **Princip interdisciplinarity** upomíná na nutnost využívat při zpracování strategie poznatků ze všech vědních oborů.
6. **Princip vědomí práce s rizikem** je jedním ze základních principů, protože převážná část rozhodnutí je učiněna za určitého rizika, se kterým je nutné počítat a snažit se ho vědomě snižovat.
7. **Princip koncentrace zdrojů** upozorňuje na důležitost zapojení všech zdrojů potřebných k dosažení každé strategie.
8. **Princip vědomí práce s časem** je rovněž základním principem, protože všechny ekonomické operace probíhají v prostoru a v čase. Čas je čím dál více důležitou ekonomickou veličinou, neboť správné načasování může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu dané strategie.
9. **Princip agregovaného myšlení** stratégovi říká, že by se měl soustředit na podstatná fakta a nezabývat se zbytečnými podrobnostmi.
10. **Princip zpětnovazebního myšlení** souvisí s principem permanentnosti, protože zpětná vazba umožňuje stratégovi korigovat strategii tak, aby co nejvíce odpovídala skutečnosti.

# SWOT ANALÝZA

# SWOT ANALÝZA

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 40 - 48. ISBN 978-80-905297-1-7.

# SWOT ANALÝZA

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY <b>S</b> strengths	SLABÉ STRÁNKY <b>W</b> weaknesses
vnější původ	PŘÍLEŽITOSTI <b>O</b> opportunities	HROZBY <b>T</b> Threats

# SWOT ANALÝZA

- mají položky stejný význam?
- jsou mezi nimi závislosti?

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY <b>S</b> strengths	SLABÉ STRÁNKY <b>W</b> weaknesses
vnější původ	PŘÍLEŽITOSTI <b>O</b> opportunities	HROZBY <b>T</b> Threats

jednoduchá forma bez hodnocení a závislostí



# POSTUP

1. definice záměru, účelu a tématu analýzy
2. výčet faktorů vnějšího a vnitřního prostředí
3. ohodnocení položek
4. stanovení závislostí mezi významnými vnějšími a vnitřními faktory
5. volba strategie

# 1. DEFINICE ZÁMĚRU, ÚČELU A TÉMATU ANALÝZY

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY <b>S</b> strengths	SLABÉ STRÁNKY <b>W</b> weaknesses
vnější původ	PŘÍLEŽITOSTI <b>O</b> opportunities	HROZBY <b>T</b> Threats

# 2. VNĚJŠÍ / VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

zákazníci a klienti projektu  
konkurenti  
dodavatelé  
další zájmové skupiny  
legislativa  
politická situace  
ekonomické faktory

lidské zdroje  
organizační struktura  
organizační kultura  
ekonomický systém  
materiální a technické  
zázemí

výstupem je seznam zvažovaných faktorů  
za každé prostředí zvažujeme **SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY**

# 3. OHODNOCENÍ – PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY

← Praviděpodobnost úspěchu příležitostí		
Atraktivita příležitostí	Příležitosti, na něž je dobré se <b>soustředit</b> – nabízí nejvyšší užitek a jsou vysoce pravděpodobné.	Příležitosti, které jsou <b>zajímavé pouze</b> v případě, že se <b>podaří zvýšit pravděpodobnost</b> jejich výskytu.
	Příležitosti, které jsou <b>zajímavé pouze</b> v případě, že se <b>podaří zvýšit jejich atraktivitu</b> .	Malé či <b>nevyužitelné</b> příležitost.

← Praviděpodobnost výskytu hrozby		
Rozsah dopadu	<b>Nejvýznamnější rizika</b> s vysoce negativním dopadem a velkou pravděpodobností výskytu	Rizika s <b>velkým dopadem</b> , která je <b>nutné blíže prozkoumat</b> a zjistit, zda nepředstavují vážnější hrozbu.
	Rizika s velkou pravděpodobností výskytu, která je <b>nutné blíže prozkoumat</b> a zjistit, zda nepředstavují vážnější hrozbu.	Malá rizika, která je možno <b>ignorovat</b> .

# 3. OHODNOCENÍ - SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

faktory dle důležitosti

- důležitá silná / slabá stránka

- okraj stránk

intenzita vlivu na téma

- vysoký vliv na téma

- nízký vliv na téma

		INTENZITA VLIVU	
		nízký vliv	vysoký vliv
DŮLEŽITOST	důležité stránky	udržet pozornost	soustředit snahu
	okrajové stránky	nízká prioritá	udržet pozornost

každý faktor odstupňujeme podle důležitosti a vlivu na projekt. Jeho zasazení do matice určí zdali:

- má nízkou prioritu, nebo
- je třeba jej držet v pozornosti, nebo
- je potřeba na něj soustředit snahu.

# 4. STANOVENÍ ZÁVISLOSTÍ

máme definovány:

- příležitosti
- hrozby
- společně silné a slabé stránky

# MATICE ZÁVISLOSTÍ

+ silná stránka podporuje rozvoj příležitosti  
 + silná stránka eliminuje hrozbu

		Významné silné stránky			Významné slabé stránky		
		S1	S2	S3	W1	W2	W3
Významné příležitosti	O1						
	O2						
	O3						
Významné hrozby	T1						
	T2						
	T3						

- slabá stránka ohrožuje příležitost
- slabá stránka podporuje vznik hrozby

# SWOT

- jasně definovaný předmět analýzy
- účel
- časový horizont
- ne jeden den
- týmová technika
- uveden den vypracování



# 5. VOLBA STRATEGIE

maximalizace silných stránek – maximalizace příležitostí

maximalizace silných stránek –  
minimalizace hrozeb

S – O  
S – T

SWOT analýza	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Strategie S-O (též max-max)	Strategie W-O (též min-max)
Hrozby	Strategie S-T (též max-min)	Strategie W-T (též min-min)

W – T

# DĚKUJI ZA POZORNOST

P. Kotler: „Jsou jen dva druhy podniků. Ty, které se změjí a ty, které zmizí“

[http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/the\\_ikea\\_story/working\\_at\\_ikea/our\\_values.html](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/working_at_ikea/our_values.html)

[http://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about\\_ikea/our\\_business\\_idea/index.html](http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/our_business_idea/index.html)

**P. Kotler: „Jsou jen dva druhy podniků. Ty, které se změní a ty, které zmizí“**