

# VIZE, STRATEGIE, BSC

Mgr. Markéta Bočková

# 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?



**“That’s our new mission statement.”**



## Vize, mise, hodnoty

[Fatra](#) > [Informace](#) > Vize, mise, hodnoty

### Mise / Poslání

Posláním společnosti Fatra je budování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, kterým se vždy snažíme nabídnout optimální řešení jejich potřeb. Poskytujeme služby a produkty světové úrovně, což nám umožňuje trvale zvyšovat hodnotu společnosti pro naše akcionáře.

Jsme součástí skupiny Agrofert Holding a jako takoví jsme odpovědným zaměstnavatelem, který klade důraz na týmovou spolupráci a osobní rozvoj zaměstnanců. K zaměstnancům se vždy chováme s úctou a dle etických norem. Uvědomujeme si, že spokojení, vysoce kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou základem našeho úspěchu. Vše co děláme, děláme s ohledem na životní prostředí.

Jsme ekologicky odpovědná společnost, pro kterou je trvale udržitelný rozvoj důležitou součástí podnikání. V rámci společenské odpovědnosti podporujeme neziskové a vzdělávací aktivity v našem regionu.

### Vize

Fatra je jednou z nejvýznamnějších evropských firem v oblasti zpracování plastů, díky:

- Výrobním a technologickým inovacím.
- Poskytování komplexního řešení, k výrobkům dodává i služby.
- Kvalitě, která je nadřazena kvantitě.
- Upřednostňování dlouhodobých vztahů se zákazníky před krátkodobými.
- Vysokému stupni recyklace druhotných surovin a používáním bezodpadových technologií.
- Nabídce širokého portfolia ekologických řešení pro budoucnost.

### Hodnoty

#### Integrita

Čestnost, poctivost a úcta jsou pro nás maximálně důležité. Dbáme vždy na bezpečnost práce. Jsme ztotožněni s filosofií firmy a jejími cíli.

#### Orientace na zákazníka

Naše budoucnost závisí na tom, že budeme našim zákazníkům naslouchat a pomáhat, abychom přispěli k jejich úspěchu. Jsme proaktivní a snadno se s námi obchoduje. Nabízíme odborné znalosti a praktická řešení. Dodržujeme naše sliby.

#### Trvalé zlepšování

Jsme přesvědčeni, že se vždy dá najít lepší a efektivnější řešení. Nikdy se nespokojíme se stereotypy.

#### Zapojení pracovníků

Rozvíjíme firemní kulturu, která podporuje iniciativu, odpovědnost a vynikající výkon. Chceme se vždy aktivně zapojit do procesů a být součástí úspěšného týmu. Dáváme našim zaměstnancům možnost růstu spolu s firmou.

#### Respekt

Respektujeme individualitu každého jedince. Vytváříme prostředí důvěry, úcty a otevřené komunikace.

#### Loajalita

Jednáme vždy v zájmu firmy a aktivně naplňujeme její strategii. Reprezentujeme firmu navenek jako úspěšný podnik.

#### Vzdělávání

Trvale zvyšujeme své profesní znalosti a schopnosti v souladu s potřebami firmy.





# SVIŽNÉ BLESKY

PRINCIP BUDOVÁNÍ  
SOUNÁLEŽITOSTI  
SE SKUPINOU



Á, SVIŽNÉ BLESKY!  
VY JSTE PĚKNÍ LUMPOVÉ,  
POŘÁD ZDRAŽUJETE  
PROUD A SAMI BERETE  
NEHDRAŽNÉ PLATY !!!



TO MY NĚ ! TO TI NAŠI  
PLANTAŽNÍCI Z VEDENÍ !

MY JSME JEN OBYČEJNÍ  
DĚLNÍCI, NÁS MOC NEPLATÍ,  
A JEŠTĚ NÁS PROPOUŠTĚJÍ !



NO JEŠTĚ  
ŽE TO UZNÁTE !



POSLOUCHEJTE,  
VY DVA ! TAKHLÉ  
SVIŽNÉ BLESKY  
NEMLUVÍ !

PROČ ŠKODÍTE TOMU, KDO  
VÁM DÁVÁ VÝPLATU ?



NEZAPOMEŇ !  
POMLOUVAŠ-LI SVOJÍ  
FIRMU, POMLOUVAŠ SAM  
SEBE A SVĚ KAMARÁDY,  
A POMÁHAŠ KONKUFENCI !!!



# STRUKTUROVÁNÍ STRATEGIE

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

- rozpadá se do jednotlivých klíčových strategií – SBU – Strategic Business Units – např. strategie řízení lidských zdrojů

- některé typy strategií mohou být i podpůrné/horizontální

**DLE PERSPEKTIVY** / př. Balanced Scorecard

- finanční

- zákaznické

- interní procesy

- učení se a růstu

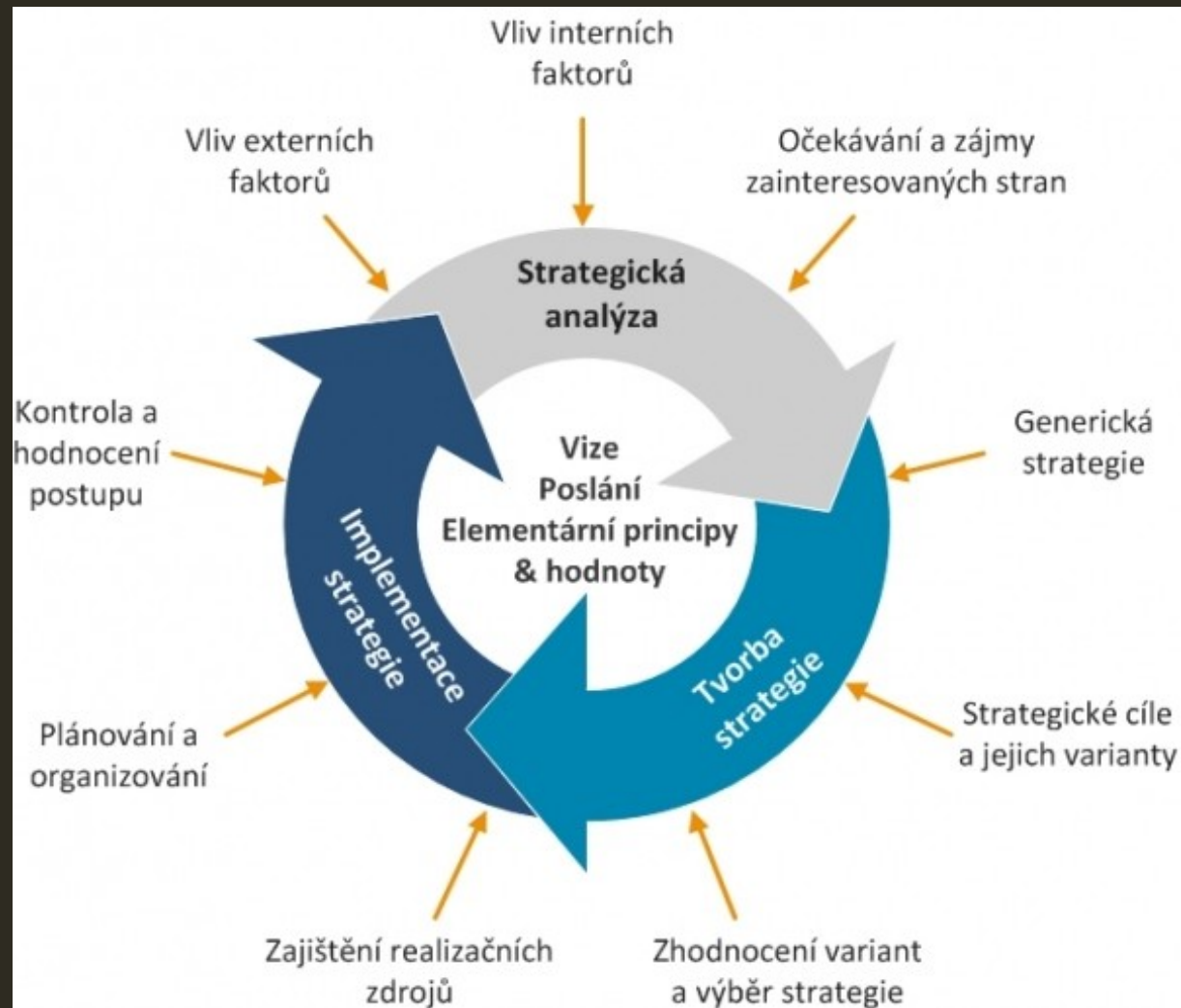
# KORPORÁTNÍ / GLOBÁLNÍ STRATEGIE

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

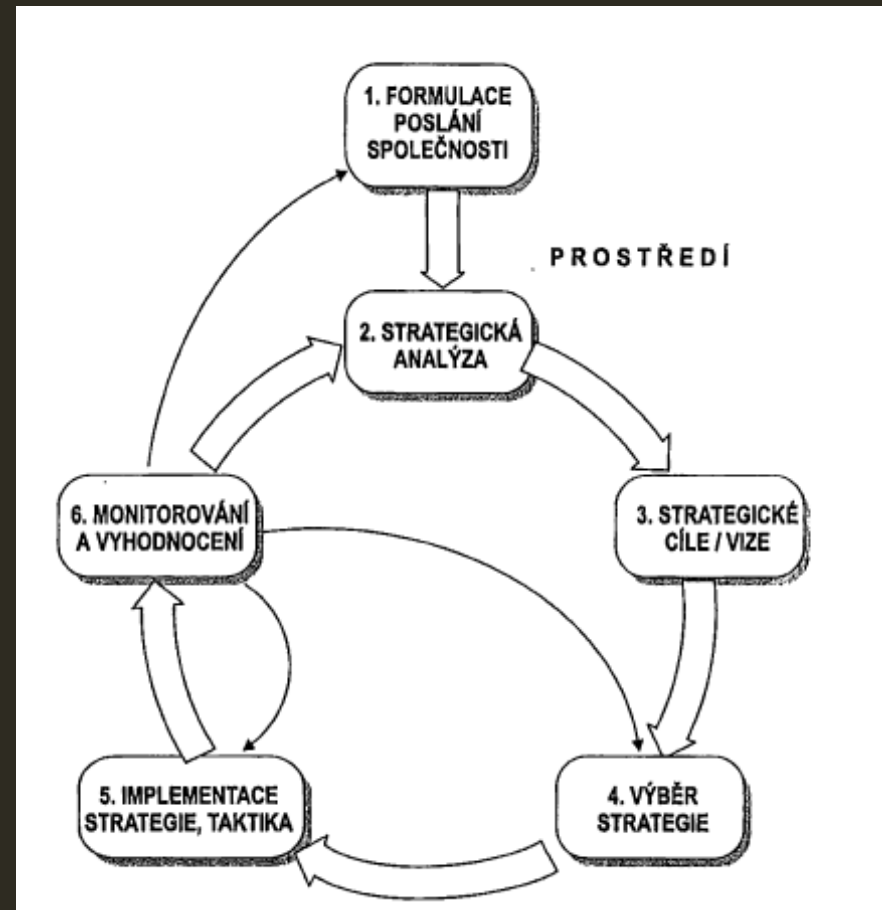
**Komplexní dokument /souhrn specializovaných dokumentů (lidské zdroje, finanční strategie, majetku, informační atd.)**

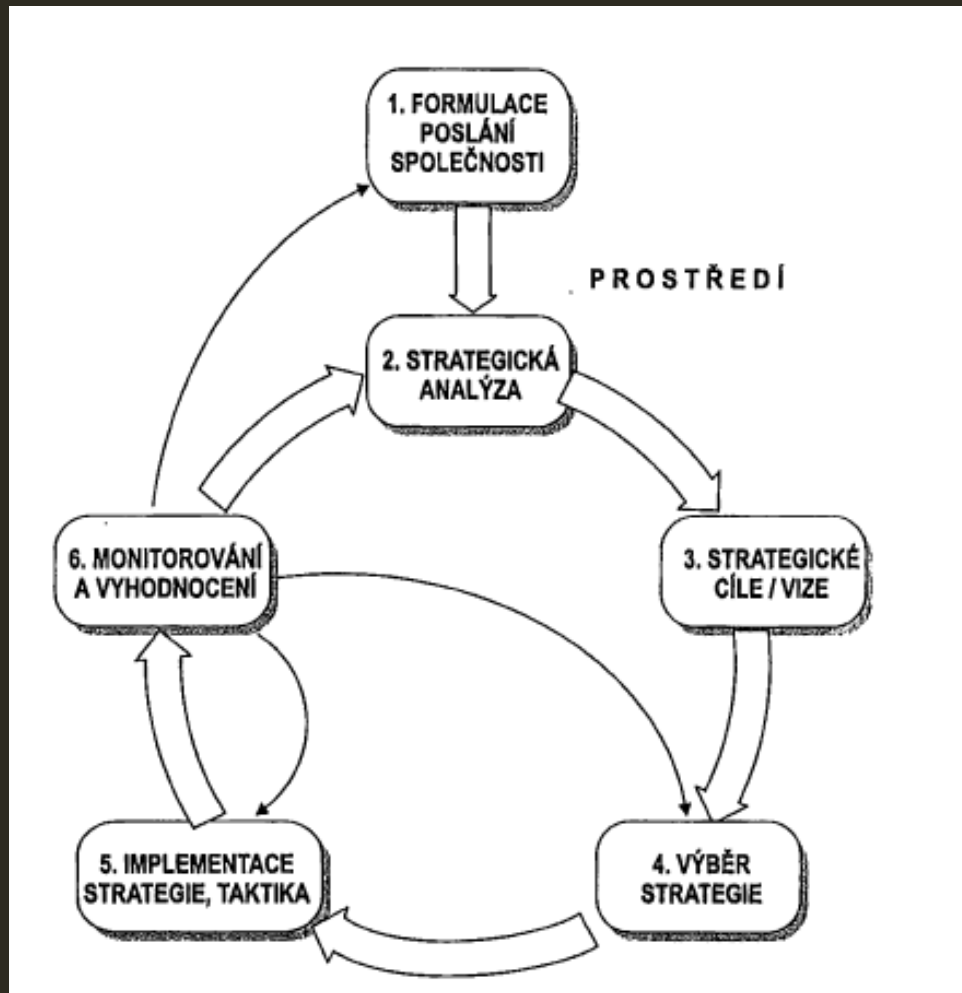


# STRATEGICKÝ CYKLUS

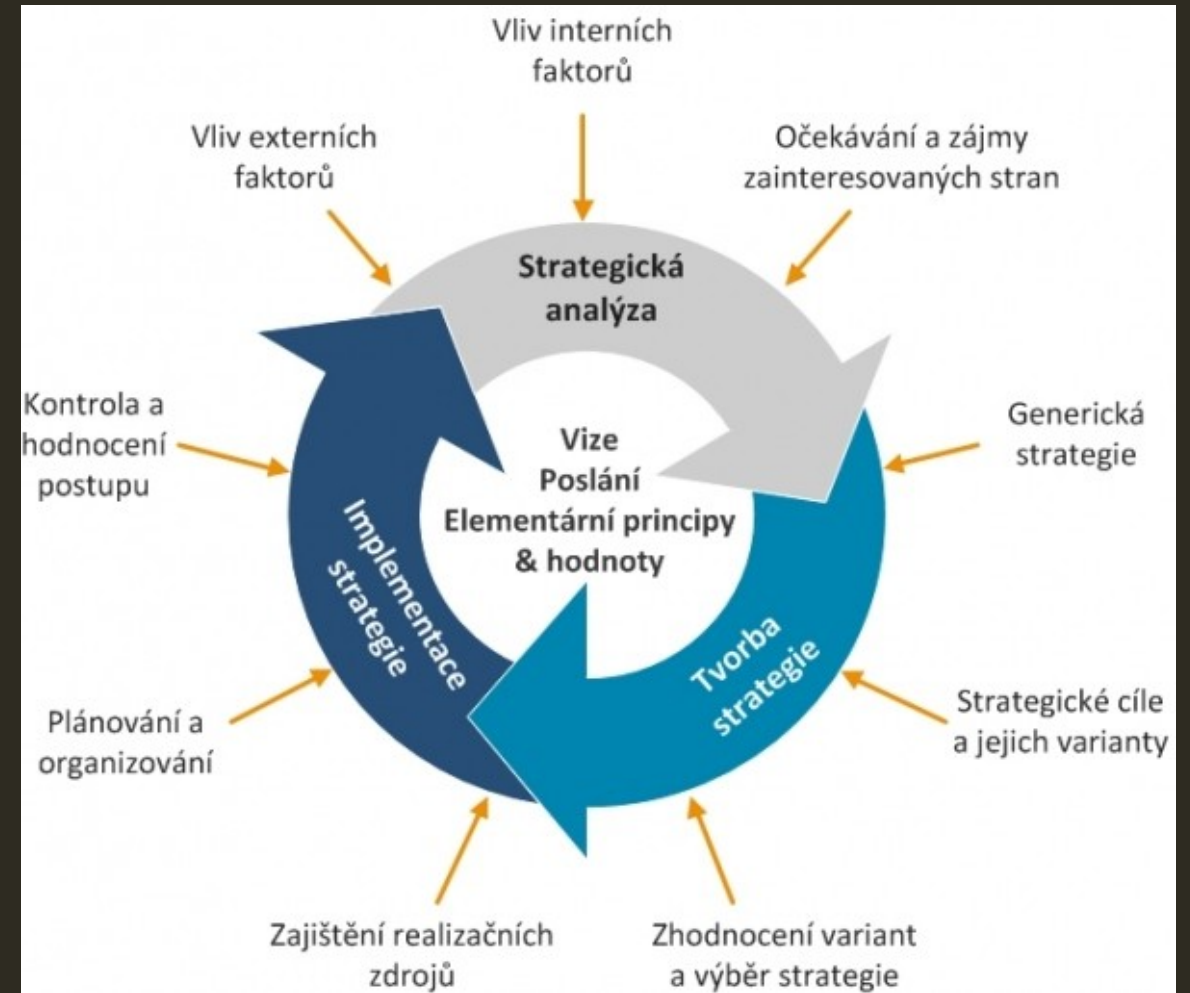


# STRATEGICKÝ PLÁNOVACÍ MODEL





*Firemní strategie: plánování a realizace.* Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, s. 19. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.



[online]. [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>

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

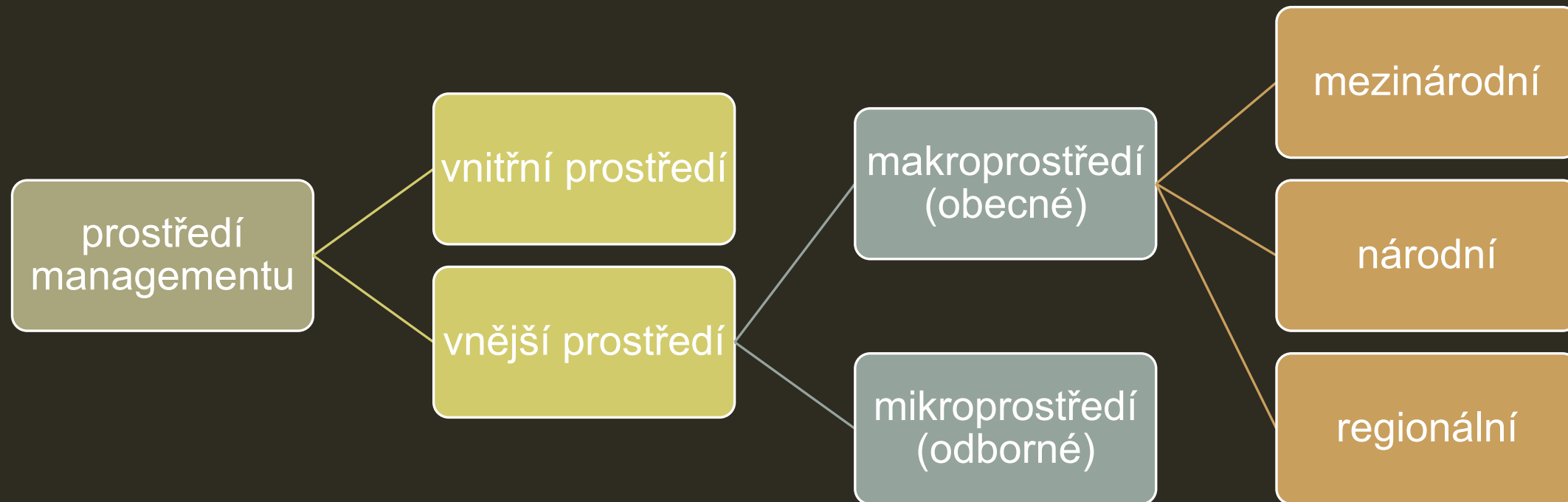


tvorba  
strategie



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

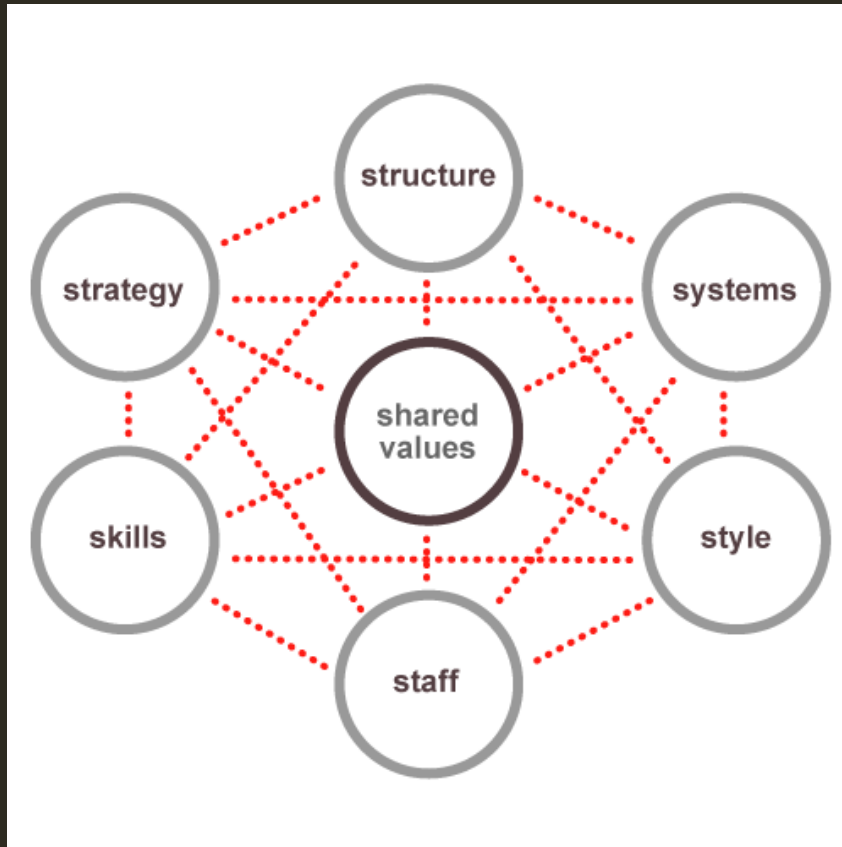
GE MATICE

STAKEHOLDERS  
ANALÝZA

ANALÝZA 7S

**SWOT ANALÝZA**

# ANALÝZA 7S – MCKINSEY MODEL



dekompozice organizace na:

- struktura
- systém
- styl manažerské práce, chování
- spolupracovníci
- schopnosti
- strategie – cíle skupiny a způsoby jejich dosažení
- sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kulutra

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

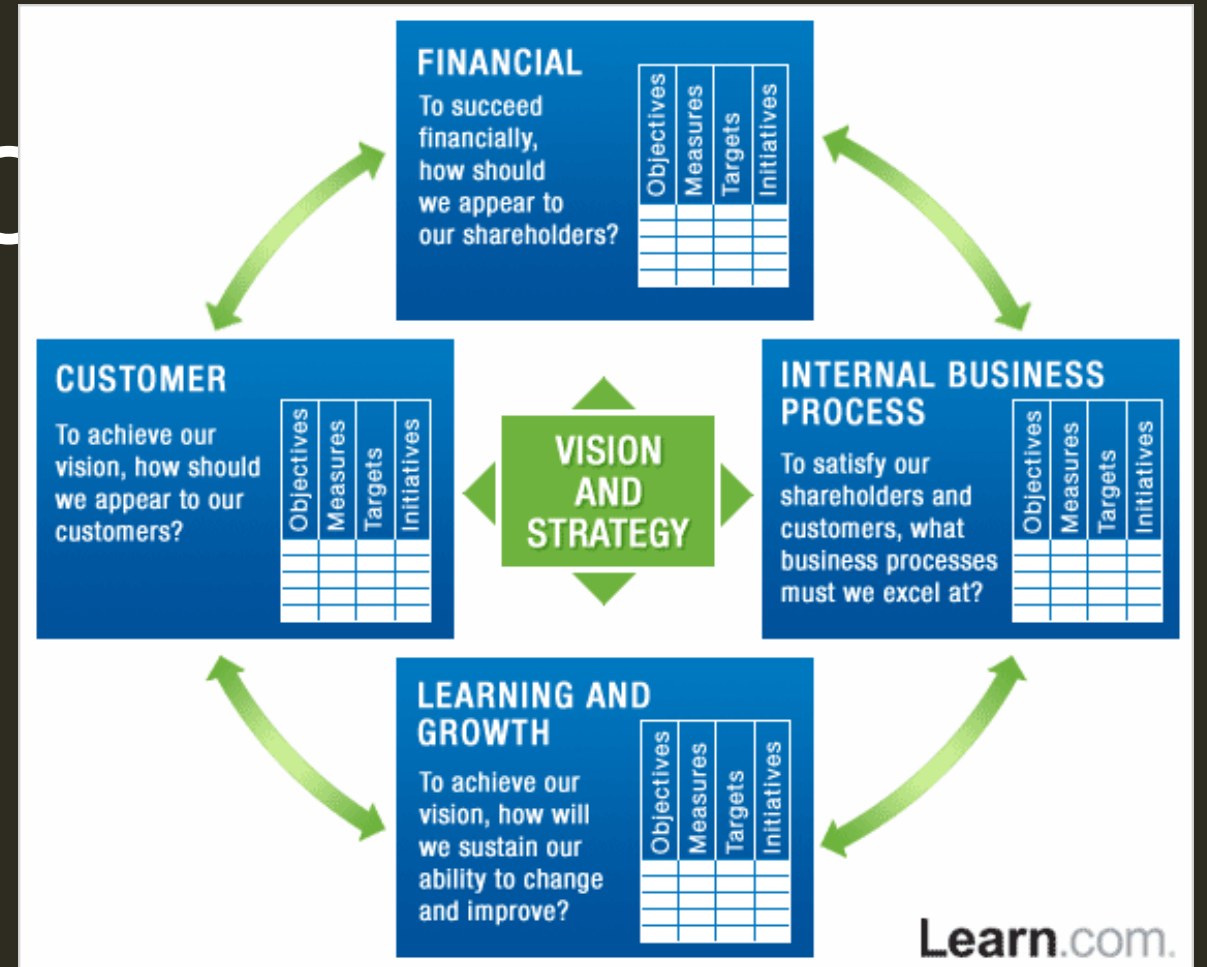
# IMPLEMENTACE / REALIZACE

- > 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.

# BALANCED SCORECARD

1. přenos strategie do operativy;
2. nahlíží na tvorbu strategie jako na kontinuální proces
3. optimalizace procesů, služeb, kompetencí a jednotek organizace



Nolan Norton Institute, výzkumná odnož KPMG.

## HR BALANCED SCORECARD

### Finance

- Náklady vs rozpočet
- Náklady externích dodavatelů
- Celkové tržby/náklady na zaměstnance
- návratnost investic do lidských zdrojů

### Zákazník

- Spokojenost zákazníků
- Efektivita reakcí na potřeby zákazníků
- Sounáležitost se strategií organizace
- Péče o zákazníky

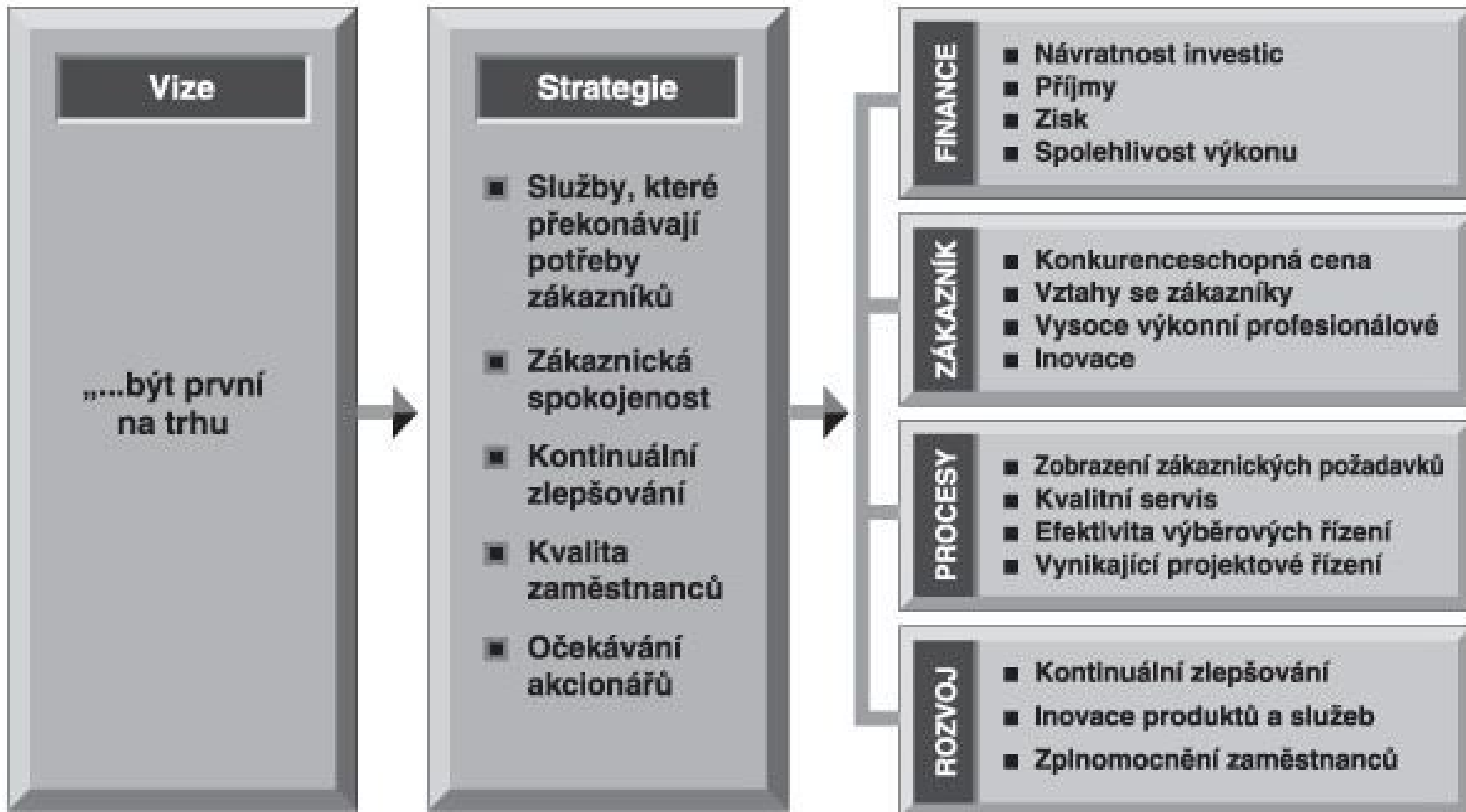
### Učení se a rozvoj

- Optimální množství/mix zaměstnanců
- Kompetence zaměstnanců
- Role zaměstnanců
- Fluktuace/Absence
- Cíle
- Vnitřní růst

### Procesy

- Konzultace, poradenství, facilitace
- Nábor a výběr
- Vzdělávání a rozvoj
- Odměňování
- Řízení výkonu
- Personální politika
- Efektivní informační systémy
- Podpora organizací

# BALANCED SCORECARD - PROPOJENÍ S VIZÍ



	STRATEGIE			
	záměry a cíle	objektivně ověřitelné ukazatele	cílové hodnoty	kroky a aktivity
FINANCE				
ZÁKAZNÍK				
INTERNÍ PROCESY				
UČENÍ SE A RŮST				

# DĚKUJI ZA POZORNOST

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

[mbockova@phil.muni.cz](mailto:mbockova@phil.muni.cz)