

Strategický záměr organizace

3. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Strategický záměr a jeho složky

- Vize
- Mise
- Cíle
- Hodnoty

- Vize pomáhají popsat cíl organizace. Vyjadřuje co by podnik chtěl dosáhnout a jakým způsobem.
- Vize podniku představuje model budoucího vývoje a stavu podniku v konkrétně časově vymezeném období.
- Vize se stává dlouhodobou, přitažlivou, smysluplnou a motivující představou usilující o dosažení pozitivní podnikové budoucnosti
- Často také zahrnují hodnoty organizace.
- Měly by být inspirací pro chování zaměstnanců.
- Vize je určena a slouží především vlastním pracovníkům podniku.
- **Úkolem vize** je zachytávat a reagovat na podněty o nastupujícím vývoji, které mohou být v současné době mlhavé, nepřesné a nevýrazné, ale v budoucnosti se mohou stát **impulsem, který ovlivní vývoj podniku.**

Požadavky na vizi

- snadno představitelná a uskutečnitelná;
- adresně přitažlivá pro rozhodující zájmové skupiny v podniku;
- jasně zaměřená k dosažení cíle čímž je usnadněno zaměření základních rozhodujících procesů;
- flexibilní, jež umožní reagovat pružně na měnící se podmínky okolí i vhodnou iniciativu jedinců;
- srozumitelná a snadno sdělitelná a přístupně vysvětlitelná;
- dostatečně široká, aby byla při implementaci strategie pružná, ale zase nikoliv tak široká, aby se vytratila koncentrace na hlavní cíle;
- je spojnicí různých dílčích cílů i priorit a vytváří v podniku uznávaný dominantní cíl;
- současně může vize připomínat chyby, kterých se podnik dopustil v minulosti a tak je i upozorněním na omyly a nedostatky..

Postup tvorby vize

1. Vytvoření představy o své budoucnosti
2. Popsat jakých cílů by chtěl podnik v nejbližších asi 5 letech dosáhnout
3. Brainstorming s klíčovými zaměstnanci podniku (získat jejich představu)
4. Identifikace hlavní, centrální myšlenky (jak a v čem budu lepší než konkurence)
5. Způsob měření dosažených výsledků (seznam měřitelných faktorů)
6. Popis hodnot podniku

- Mise specifikuje podnikatelské aktivity, ve kterých chce podnik působit a se kterými chce konkurovat.
- Poslání podniku má být veřejným, jasným a pochopitelným vyhlášením vývojového směru podniku, kterým je informovaná veřejnost a motivací zaměstnanců, jimž má dodat potřebnou sociální jistotu, kterou podnik svou existencí zajišťuje
- Je více konkrétnější než vize.
- Mise odůvodňuje a vysvětluje existenci podniku.
- Mise dává odpověď na otázku: „Jakou přidanou hodnotu může náš podnik nabídnout trhu nebo lidstvu?“
- Poslání (mise) podniku zdůvodňuje oprávněnost existence podniku a vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán a přijímán veřejností.

Co by měla obsahovat mise

V důsledku toho vyplývá, že posláním podniku přímo definuje **směry podnikatelských aktivit**, stanovuje zásady **podnikové kultury** spolu s vhodnými **vazbami na zaměstnance a vytváří vztah k zákazníkovi i konkurenci**. Proto dobře vytvořené posláním podniku by mělo obsahovat:

- Cíl podniku.
- Zdůvodnění existence podniku (*Be the best employer for our people in each community around the world and deliver operational excellence to our customers in each of our restaurants (McDonald's)*).
- Étos podniku: kultura, základní hodnoty, ambice.
- Čím se odlišujeme od konkurence (*Be America's Best Quick-Service Restaurant*).
- Konkurenční výhoda (*To be the world's largest mobile apps developer*).
- Identifikace trhu a zákazníků (*To be the largest oncology practice in St. Louis*).

Základní pravidla pro tvorbu mise



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Informativní
- Jednoduchá
- Zapamatovatelná
- Dosažitelná
- Získávající zaměstnance
- Tržně orientovaná
- Realizovatelná
- Mít motivační dopad
- Být specifická, originální, přitažlivá
- Nabízet nejen výrobek, ale i služby spojené s jeho servisem a případně i s ekologickou likvidací

Hodnoty podniku

- Hodnoty podniku představují skutečnosti, které podnik vyznává, dodržuje, považuje je za významné a řídí se jimi.
- Hodnoty podniku jsou zásady, které organizace přijala za vlastní. Tvoří mantinely její činnosti a pomáhají při rozhodování v nerozhodných situacích
- Tím se vytváří dobré **image** podniku, které vždy přitahuje zákazníky i dodavatele a je oceňováno veřejností. Stanovené podnikové hodnoty, aby mohly úspěšně plnit svou úlohu, musí se stát **sdílenými, společnými hodnotami**, které mají řadu úkolů:
 - jsou návodem pro rozhodování a aktivity manažerů;
 - ovlivňují způsoby chování i komunikaci zaměstnanců;
 - mají vliv na charakter aktivit podniku na trhu a jeho vztahy ke konkurenci, zákazníkům i dodavatelům;
 - uplatňují se při formulování týmového ducha podniku;
 - pomáhají účinně formulovat podnikovou kulturu.

Příklad hodnot podniku

- Podnikové hodnoty podniku Wicon a Česká republika:
 - ODVAHA: Vytvářet si pro sebe výzvy a akceptovat vypočitatelná rizika, i když je výsledek v nedohlednu. Jednat na vlastní odpovědnost. Rozhodovat se. Nezůstat stát. Něčím chtít pohnout.
 - RESPEKT: Upřímné jednání a respekt k individuální hodnotě každého jednotlivce, k hodnotě země a jejích zdrojů. Ať děláme cokoli, děláme to s integritou. Porušení integrity nebo základních pravidel respektu se netoleruje, tj. vždy je třeba jednat s respektem vůči partnerovi nebo organizaci.
 - SPOLUPRÁCE: Spolupracovat s ostatními a nikoho nevylučovat. Partnerské myšlení a týmově orientované jednání. Výměna informací a zkušeností k oboustrannému užítku. Snaha o oboustranně výhodné situace typu „win-win“, tj. interní spolupráce a externí kooperace.
 - ROZHODNOST: Stanovit si cíl a držet se ho, tj. jednat rozhodně - to zvyšuje sebejistotu a přináší úspěch rozhodovat se odpovědně (ve spojení se čtyřmi ostatními zásadami).
 - PROZÍRAVOST: Dívat se dále než za další roh a dlouhodobě rozeznávat šance. Kontinuálně sledovat cíle. Myslet dlouhodobě. Pracovat kontinuálně, tj. poučit se i z "prohraných bitev" a s odvahou a rozhodností setrvale pokračovat v práci zaměřené na cíl.

Strategické cíle podniku

- Cíle popisují, kam se má podnik dostat, tak aby byl zajištěn požadovaný budoucí stav, který má podniku zabezpečit zdravý růst a prosperitu.
- Cíle představují úkoly, které musí podnik splnit ve vymezeném čase, aby dosáhla požadovaného stavu.
- Cíle neobsahují pokyny ani instrukce, jak dosáhnout jejich naplnění, ale pouze požadovaný cílový stav.
- Strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.
- Stanovení a znalost cílů poskytuje vedení podniku základ pro formování strategie podniku, pro její zaměření a konkrétnost. Prostřednictvím cílů se široce formulované poslání podniku i neurčitá rozvojová vize transformují do konkrétních budoucích výsledků a tím se stávají závazkem, o jehož splnění musí podnik usilovat ve vymezeném čase.
- **Jasně stanovené cíle se tak stávají konkrétními úkoly pro přesně určený časový horizont.**

Pravidla pro stanovení cílů podniku I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Obecně se říká, že strategické cíle musí být **SMART**:
 - **S** – specifický, originální, stimulující
 - **M** – měřitelný
 - **A** – akceptovatelný
 - **R** – reálný
 - **T** – termínovaný
- V poslední době však se uplatňuje tento souhrn cílů v podobě zkratky **SMARTEE**:
 - **S** – specifický, originální, stimulující
 - **M** – měřitelný
 - **A** – akceptovatelný
 - **R** – reálný
 - **T** – termínovaný
 - **E** – efektivní, ekonomický
 - **E** – ekologický

Pravidla pro stanovení cílů podniku II

- Někteří autoři používají k charakteristice vlastnosti cílů akronym **SMARTER**, který navazuje na starší akronyma **SMART** kde písmeno „E“ vyjadřuje vlastnost „**ethical** (etický) a písmeno „R“ pak označuje **resourced** (zaměřený na zdroje).
- V podmínkách České republiky někteří autoři využívají akronym **KARAT**, kde jednotlivá písmena označují následující vlastnosti cílů:
 - **K** – konkrétní
 - **A** – ambiciózní
 - **R** – reálné
 - **A** – akceptovatelné
 - **T** – terminované

Skupiny oblasti cílů

- cíle týkající se postavení podniku na trhu (tržní podíl, objem prodeje, velikost obrátu aj.);
- cíle týkající se rentability (zisk, rentabilita z obrátu, z vlastního a celkového kapitálu);
- finanční cíle (likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování);
- sociální cíle (ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, výkony a postoje zaměstnanců a managementu, rozvoj osobnosti, pracovní uspokojení);
- cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení (image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv, vztah k veřejnosti aj.).

Hierarchizace a skupiny cílů

- V podstatě lze cíle rozdělit do dvou základních skupin, kam patří:
 - **Cíle obecné**, které představují integrující prvek, z něhož vychází jak strategické tak i operativní řízení. Většinou mají charakter **vůdčí ideje** a orientují se na dosažení hodnot a realizovatelnost vize i poslání.
 - **Cíle konkrétní**, které představují rozvíjení obecných cílů a jsou zaměřeny na hlavní aktivitu podniku, specifikují potřebnou alokaci zdrojů a usměrňují budoucí rozhodování. Jedná se tudíž převážně o cíle operačního charakteru.
- **Hierarchizace cílů** znamená, že pro formulaci cílů je vhodné použít diferencovaný přístup rozlišující různé úrovně cílů. Cíle potom můžeme dělit na:
 - nadřazené – vrcholové cíle (mise podniku, formulace identity podniku, podniková politika),
 - prováděcí cíle (cíle funkčních oblastí),
 - dílčí cíle
 - elementární cíle (operace s nástroji marketingového mixu).

Strategické cíle respektující potřeby a zájmy podniku

- Správně vytvořené strategické cíle musí respektovat především potřebu a zájmy podniku přičemž vychází jak z podnikové vize tak poslání podniku.
- Často v průběhu vývoje strategie dochází ke změnám cílů, jimiž mohou být různé příčiny, jako je:
 - změna aspirací vedení podniku;
 - výraznější změny vnějšího prostředí – konkurence, legislativa, módní trendy;
 - změny v technologii výroby;
 - prodlužování životního stádia výrobků – jejich nová inovace.

Strategické cíle respektující zájmy zákazníků

- S ohledem na skutečnost, že rozhodujícím činitelem na trhu je zákazník, většina cílů sleduje naplnění **zájmů zákazníka**, takže musí zajistit následující skutečnosti:
 - inovaci produktů podle přání a požadavků zákazníků;
 - spolehlivost produktů a jejich dodávek v požadované kvalitě, množství i čase;
 - odpovídající relace ceny k hodnotě;
 - požadované příznivé parametry výrobků a možnost jejich ekologické likvidace.

Strategické cíle respektující zájmy zaměstnanců

- Jelikož spokojenost zákazníků závisí nejen na úrovni produktů, ale i na schopnostech pracovníků podniku, je nutno zaměřit obsah cílů i vzhledem k **zaměstnancům**. Zde sledujeme následující toto cílové zaměření:
 - zvýšení jejich kvalifikace na potřebnou úroveň podle zaměření podniku;
 - vhodná motivace vedení podniku i řadových zaměstnanců;
 - zajištění perspektivní kariery pracovníků, kteří projeví požadované schopnosti;
 - uplatnění odpovídajícího sociálního programu v podobě zaměstnaneckých výhod;
 - zavedení odpovídajícího typu podnikové kultury.

Strategické cíle respektující zájmy společnosti

- Současně však musí podnikové cíle zahrnovat i zásady respektující **společenské cíle** kam patří:
 - ochrana životního prostředí i národních tradic a bohatství;
 - dodržování právních i etických norem;
 - dodržování podmínek spravedlivé soutěže a morálního chování na trhu;
 - dodržování podmínek sociálních, pracovních apod.

Příklad strategických cílů

- Strategické cíle podniku Geosan Group:
 - stát se jednou z nejvýznamnějších stavebních společností na tuzemském trhu a realizovat zakázky (stavební díla) celostátního významu
 - přispívat svou činností ke zvýšení úrovně realizovaných stavebních děl na tuzemském trhu, ale i v zahraničí
 - v rámci realizace občanské a bytové výstavby zvyšovat standard bydlení
 - být stabilním a solidním podnikatelským partnerem
 - zvýšit a upevnit jistotu a důvěru současných i budoucích zákazníků a subdodavatelů ve stabilitu, serióznost a solidnost společnosti
 - zvyšovat a upevňovat jakost všech prováděných činností
 - neustále rozvíjet a zvyšovat úroveň vzdělávání svých zaměstnanců
 - reagovat pružně na změny v oblasti stavebnictví, rychle se přizpůsobovat novým parametrům Evropské unie se zvýšeným důrazem na dopad prováděných činností na životní prostředí
 - stát se významnou konkurencí stavebním společnostem členských států Evropské unie

- **Prognózování** – odborné posouzení budoucího vývoje, kdy na základě zkoumání minulých a stávajících procesů a jevů jsou určovány možné budoucí procesy a jevy, přičemž charakteristickým rysem těchto procesů a jevů je jejich nejistota, resp. neurčitost.
- Výsledkem prognózování je prognóza.
- Bývá realizováno v úvodní, plánovací fázi strategického procesu.
- Každá prognóza má určité časové i prostorové rozměry musíme si být vědomi, že přesnost předpovědi budoucnosti klesá s delším časovým obdobím a zvětšujícím se prostorem, pro něž je prognóza určena.
- Prognózování se stává významnou **komparativní výhodou** v konkurenčním soupeření na trhu

Vymezení pojmu prognóza

- **Prognóza** (Dvořáček, 1996) - kvalifikované a zdůvodněné vyjádření vztahující se k neznámé budoucí události, jejímž obsahem je pravděpodobnostní výpověď o budoucnosti s relativně vysokým stupněm spolehlivosti.
- **Prognóza** (Grasseová, 2013) - systém alternativních možných budoucích a variantních cest k nim vedoucích.
- Opírá se o vědecké poznatky a konkrétní metody.
- Je systematicky odvozená, spolehlivě ohodnotitelná a nastává za určitých podmínek a v určitém čase.

Faktory ovlivňující kvalitu prognózy

- Kvalitní, nezkreslené a komplexní **informace**.
- Dobré a objektivní **zpracování informačních vstupů**.
- Postoje a schopnosti **zpracovatelů**.
- Pochopení a vhodná aplikace světových **megatrendů** do vnitřní oblasti vlastního podnikání daného podniku.

Použitelnost prognostických metod

- Převratné technické a technologické vynálezy
- Směry základního výzkumu a směry aplikačního výzkumu
- Parametry výrobků, funkční charakteristiky technologií a zařízení
- Vývojové tendence a trendy
- Společenské důsledky možných trendů a technického rozvoje
- Alternativní řešení celospolečenských cílů
- Alternativní řešení a předvídaní cílů na nižších úrovních organizace
- Předvídaní chování trhu, pohyby cen, poptávky

Prognostické metody

- **Prognostické metody** (Makridakis et al., 1998) jsou soustavy teoretických a praktických pravidel převzatých z různých vědních oborů, které vedou k sestavení prognózy s určitou vypovídací schopností.
- Úspěch - správné ocenění jejich použitelnosti pro daný účel.
- Využití více a principálně odlišných metod.
- Volba metody závisí na
 - předmětu prognózy,
 - věcné náplni daného jevu,
 - časovém horizontu,
 - čase a nákladech nutných pro zpracování prognózy,
 - požadavku přesnosti a spolehlivosti předpovědi.

Z hlediska přístupu k prognózování

- *Kvantitativní metody* – jsou založeny na předpokladu, že budoucí vývoj je předvídatelným a přímým pokračováním (extrapolací) existujících trendů. Aplikuje se v tomto případě statistická analýza dat z minulosti v různých časových pohledech. Prognostik s využitím historických dat identifikuje cestu předpovědi, k ní přidá vhodný matematický model a pomocí rovnic modelu předpovídá body v budoucnosti. Takový přístup předpokládá, že identifikovaná cesta pro předpověď pokračuje i do budoucnosti.
- *Kvalitativní metody* – využívají lidského činitele, vycházejí z variantnosti, mnohoznačnosti a pravděpodobnostního charakteru vývoje budoucích událostí. Někdy též nazývané subjektivní či úvahové, jsou v prvním případě uplatněny tehdy, pokud historická data, týkající se k předpovídané události, jsou nedostačující nebo nejsou k dispozici a ve druhém případě pokud předpovídané události nelze postihnout kvantifikovatelnými informacemi či se jedná o technologické změny.

Klasifikace prognostických metod II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dle míry subjektivity

- Subjektivní metody
- Objektivní metody
- Systémové metody

Další členění metod

- Metoda explorativní (průzkumná)
- Metoda normativní (cílová)
- Metoda integrálního prognózování

- **Statistické metody**
 - Metoda extrapolace trendu a časové řady, metoda regresní a korelační analýzy, metody založené na Box-Jenkinsově metodologii, klasifikační a regresní stromy, metody shlukové analýzy, metody spektrální analýzy časových řad, metody faktorové analýzy, adaptivní metody
- **Metody operačního výzkumu**
 - Metody matematického programování, simulační metody a hry, metody teorie rozhodování, modifikované síťové grafy
- **Metody modelových experimentů**
 - Modely růstové, modely strukturování, modely globální

- **Heuristické metody**
 - Metoda delfská
 - Metoda brainstormingu
 - Metoda brainwritingu
 - Panelová metoda
 - Osobní hodnocení
 - Výzkum trhu
 - Scénáře budoucnosti

Brainstorming

- Volná diskuse týmu k získání nových tvůrčích nápadů a myšlenek na zlepšení nebo nalezení správného řešení v krátkém čase.
- Logické myšlení je nahrazeno intuitivním
- Při řešení zamlženého problému, rámcově vymezená oblast
- Účastníci – odborníci z oboru 50%, odborníci z příbuzných oborů 30%, osoby bez spojitosti s daným oborem 20%
- Pravidla – zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství, rovnost účastníků
- Průběh brainstormingu:
 1. Vedoucí zopakuje základní pravidla brainstormingu
 2. Seznámení účastníků s problémem, který bude diskutován a řešen
 3. Rozcvička – odreagování účastníků a naladění na tvůrčí myšlení
 4. Diskuse k samotnému tématu
 5. Zpracování a vyhodnocení námětů

- Účelem je získání prognostických informací nebo názorů od vybrané skupiny expertů vztahujících se k identifikaci nebo předpovědi budoucích událostí, vývojových problémů nebo trendů
- **Formy:** Conventional Delphi, Argument Delphi, Policy Delphi
- **Základní principy:** anonymita, interakce, kontrolovaná zpětná vazba, statistické vyhodnocení odpovědí
- **Podstata:**
 - Zasílání promyšleně volené série otázek (formalizovaný dotazník)
 - Nezávislí odborníci
 - Opakované zasílání – sblížení názorů
 - Konsenzu je dosaženo teprve nad správným řešením
 - Nahrazuje přímou diskusi nebo seminář

- Využívána v případě existence nekontinuálních změn v okolí podniku.
- **Scénář** je obraz uspořádaný ze všech dosažitelných a významných prognóz a informací. orientační, kontextově závislý popis možné budoucí situace, která vede z výchozího (současného) stavu skrze logické souvislosti řetězce událostí k předpokládanému stavu konečné situace
- Cílem scénářů je určit kritické okamžiky vývoje, u který je třeba uskutečnit zásadní rozhodnutí.
- Základní skupiny scénářů:
 - Scénáře možných událostí
 - Simulační scénáře
 - Scénáře stavu okolí
 - Scénáře procesu okolí