evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PRO-BIO
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Jak vytvořit vizi a hodnoty společnosti a jak je používat

PRO-BIO Svaz ekologických zaměstnanců

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Srdečně Vás vítáme
na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směrována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

"Budoucnost je místo, kam se ubíráte strávit zbytek svého života. Každodenní výkony jsou cihly, z kterých ho budujete."

Zig Ziglar

„Pokud jde o strategii, méně hloubejte a více dělejte.“

Jack Welch

A. Obsah

A. Obsah 1

B. Strategie firmy – definice, důležitost 2

C. Role strategie v podnikatelském plánování 6

D. Provedení strategických analýz 11

E. Příprava a realizace strategie 19

F. Minimalizace rizik neúspěchu 25

G. Doporučená a použitá literatura 28

H. Poznámky 29

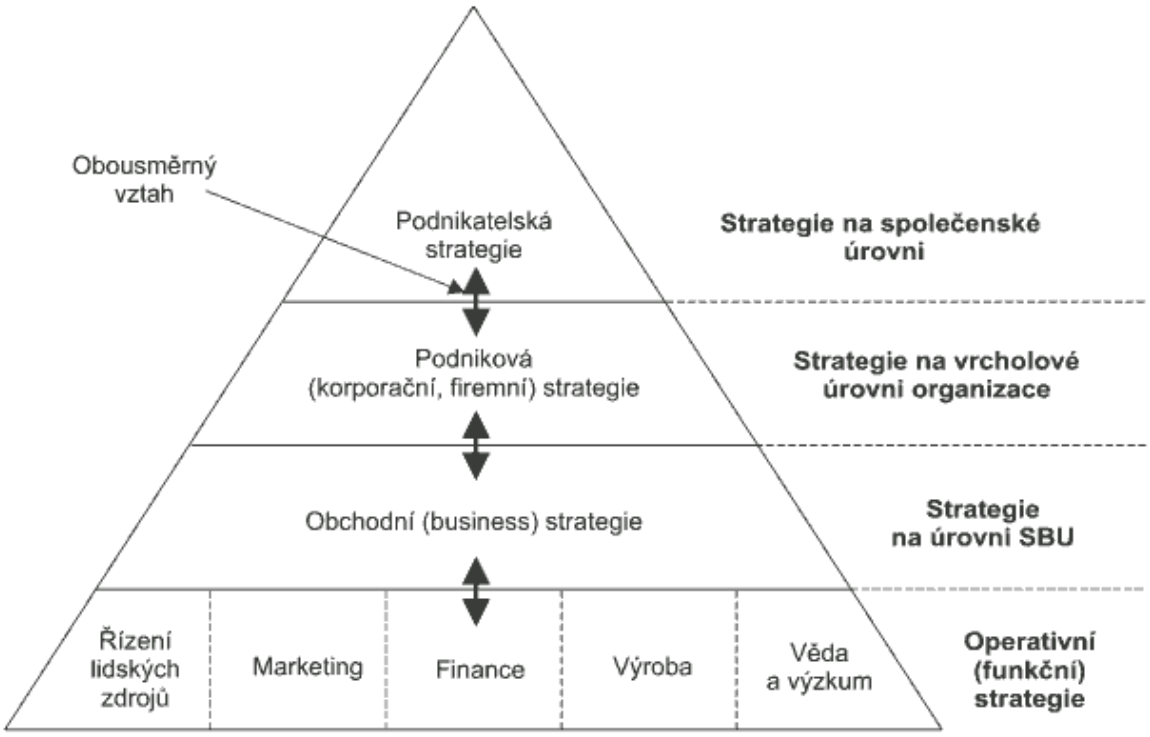
B. Strategie firmy – definice, důležitost

Plánovací přístup:

firemní strategie je chápána jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů

Moderní definice:

„připravenost na budoucnost“ a rozšiřuje definici tradiční – nejde tedy pouze o stanovení dlouhodobých cílů a určení operací a zdrojů, ale také o to, aby strategie reflektovala „potřeby podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností.



Obrázek 1 – model strategie firmy

Podnikatelská strategie se dle tohoto modelu týká hledání odpovědí na otázky odpovědnosti podniku vůči společnosti, jeho roli ve společnosti, uznávaných principů a hodnot, dopadů aktivit firmy a postoje okolí vůči firmě.

Podniková strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí. Na této úrovni se definuje poslání společnosti, které „určuje základní směr pro další rozvoj společnosti v budoucnosti." Strategická rozhodnutí se týkají vymezení poskytovaných výrobků či služeb, trhů, způsobu řízení apod.

Strategie na úrovni podnikatelských jednotek (*obchodní strategie*) se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků a na roli podnikatelských jednotek v konkurenčním prostředí.

Funkční strategie pomáhá plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek. Je rozpracováním obchodní strategie do podoby dílčích strategií. Obsahuje tedy cíle řízení lidských zdrojů, výroby, marketingu, obchodu, nákupu, financí, rozvoje technologií atd. reagovala na změny v okolí podniku.

Již před 2 000 lety Sun Tzu ve svém „Umění války" napsal:

„Poznejte ostatní a poznejte sebe sama,
pak budete triumfovat bez pocitu ohrožení.
Poznejte skutečnost a poznejte situaci,
pak budete triumfovat úplně."

Tato slova demonstrují to, co můžeme nazvat základními složkami úspěšné strategie:

- jednoduché, konzistentní a dlouhodobé cíle,
- důkladné porozumění konkurenčnímu prostředí,
- objektivním zhodnocení zdrojů.

Strategická hierarchie

V definici strategie a při diskusích o strategii se objevuje celá řada pojmů (vize, poslání, cíle, politiky, aktivity…), které zasluhují vysvětlení. Některými z těchto pojmů se ještě budeme zabývat později (vize, poslání, hodnoty). Jeden pohled na „hierarchii" tak může

zahrnovat hierarchii pojmů, které se v souvislosti se strategií objevují. Ta je zobrazena na dalším obrázku.

Jiné pojetí „hierarchie“ zahrnuje to, že strategie se mohou lišit co o míry zaměření a podrobnosti např. podle toho, pro jakou úroveň (v organizační hierarchii) jsou vytvářeny.

Strategie korporace

- Zaměřuje se na to, jakou pozici zamýšlí diverzifikovaná společnost zaujmout v různých odvětvích a na činnosti a přístupy ke zlepšení výkonnosti skupiny byznysů, do nichž je společnost diverzifikovaná.

Podniková (firemní) strategie

- Vytváří viditelnou a udržitelnou konkurenční výhodu.

Funkční strategie

- Zaměřuje se na hlavní funkční činnosti nebo procesy v rámci podnikatelské jednotky výzkum a vývoj (R&D), výrobu, marketing, služby zákazníkům, řízení lidských zdrojů apod. Jednotka potřebuje tolik funkčních strategií, kolik je strategicky kritických funkcí a aktivit.

Provozní strategie

- Zaměřuje se na to, jak řídit liniové organizační jednotky a jak vykonávat strategicky zásadní operativní úkoly (nákup materiálu, inventarizaci, údržbu, odesílání, reklamní kampaně…)

CVIČENÍ

Znáte strategii své firmy?

Znáte vizi své firmy?

Znáte misi (poslání) své firmy?

C. Role strategie v podnikatelském plánování

Rozdílné pojetí strategie se projevuje také v tom, jak chápou někteří autoři strategické cíle. Jedni začleňují cíle jako součást strategie, druzí považují strategii jako prostředek pro dosažení předem vymezených cílů. Snad právě proto H. Mintzberg tvrdí, že efektivní stratég je člověk, který umí žít s protiklady. Jeho podání strategie je takové (1991), že strategie je model (vzor, šablona) či plán, který integruje hlavní organizační cíle a posloupnost činností do soudržného celku. Ať se rozhodneme pro kteroukoli variantu teoretické definice, skutečností zůstává, že strategické řízení (dříve plánování) by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces.

Obrázek 2 – Strategické plánování

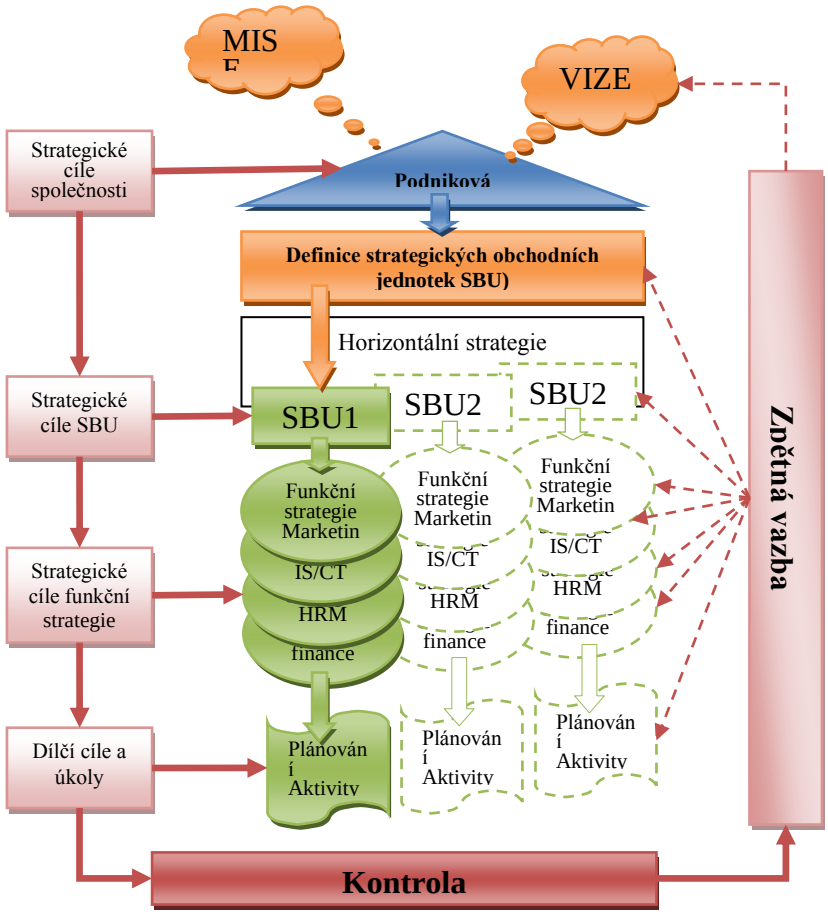
Koncept strategického řízení by měl splňovat následující podmínky:

1. Vymezovat model strategického řízení (prvky a jejich vztahy, například hierarchii strategií).
2. Vymezovat základní pojmy.
3. Vytvářet optimální podmínky pro strukturování problému formulace strategií a dělbu práce/součinnost týmů.

4. Poskytovat návod/metodologii pro zpracování dílčích úkolů/dokumentů (například vymezovat obsah formulovaných strategií).

Proces strategického plánování

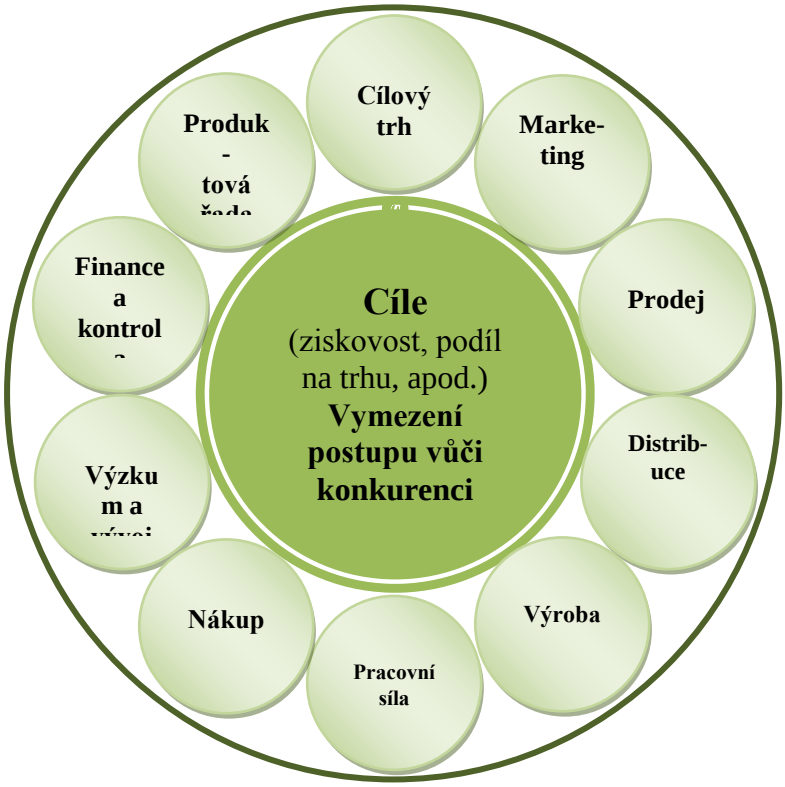
Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.



Obrázek 3 – Proces strategického plánování

Porterova formulace strategie

Klasické pojetí konkurenční strategie podle profesora Harvardské university Michaela E. Portera znamená vypracování širších zásad, které určují, jak bude společnost na příslušném trhu konkurovat, jaké budou cíle a jaká budou opatření nezbytná k dosažení těchto cílů.



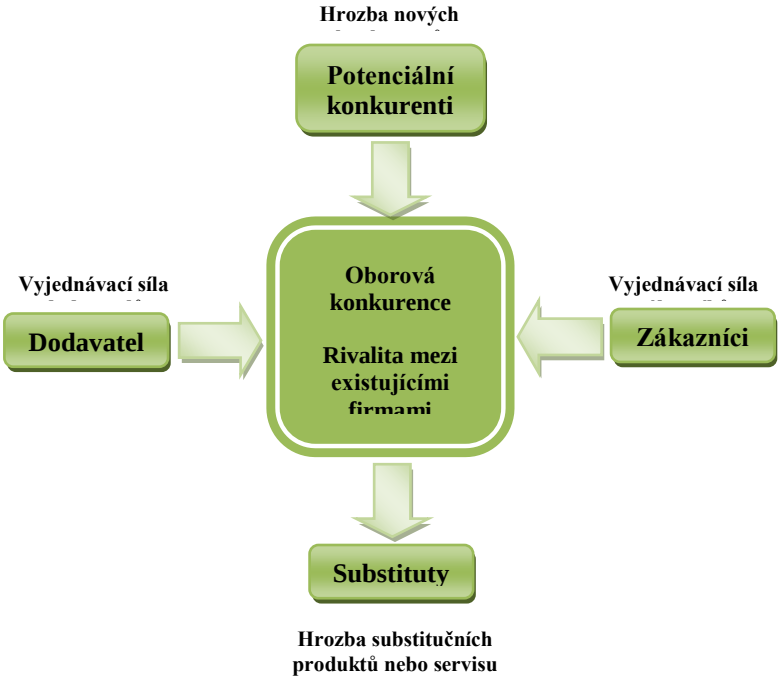
Obrázek 4 – Porterova formulace strategie

Tato konstrukce vychází z toho, že ve středovém náboji Kola jsou cíle jako širší vymezení jak chceme konkurovat a jejich specifické záměry. Ramena kola pak tvoří operativní opatření, jejichž prostřednictvím firma usiluje o dosažení svých cílů. Tak jako u normálního kola platí, že ramena se musí opírat o náboj a navíc být vzájemně propojena.

Širší kontext předchozího schématu zahrnuje čtyři klíčové faktory:

- ✓ silné a slabé stránky (schopnost a dovednosti, technologie, značka aj.),
- ✓ osobní hodnoty představují motivaci především vedoucích pracovníků,
- ✓ vnější limity jsou dány především odvětvím, ve kterém se firma pohybuje,

- ✓ společenská očekávání odrážejí vliv, který mají na firmu například politika vlády, sociální zájmy a mnohé další.



Obrázek 5 – Porterův diamant

I když je prostředí, v němž firma podniká značně rozsáhlé, klíčovým aspektem tohoto prostředí je odvětví (obor), ve kterém se soutěží. Oborová struktura má pak velký vliv jak na určování pravidel, tak na stanovení strategií. Vnější vlivy jsou relativní především v tom smyslu, že působí v zásadě na všechny konkurenty v odvětví. Poté hraje klíčovou roli rozdílná schopnost firem se s nimi vyrovnat.

Mohou existovat dva pohledy. Buď ten, že víme o své konkurenci vše nebo naopak, že ji nelze systematicky analyzovat. Myslím, že ani jeden z těchto předpokladů není správný. To dokládá i další ze součásti komplexního pohledu Porterovy konkurenční strategie.

Existují čtyři komponenty pro takovou analýzu konkurence.

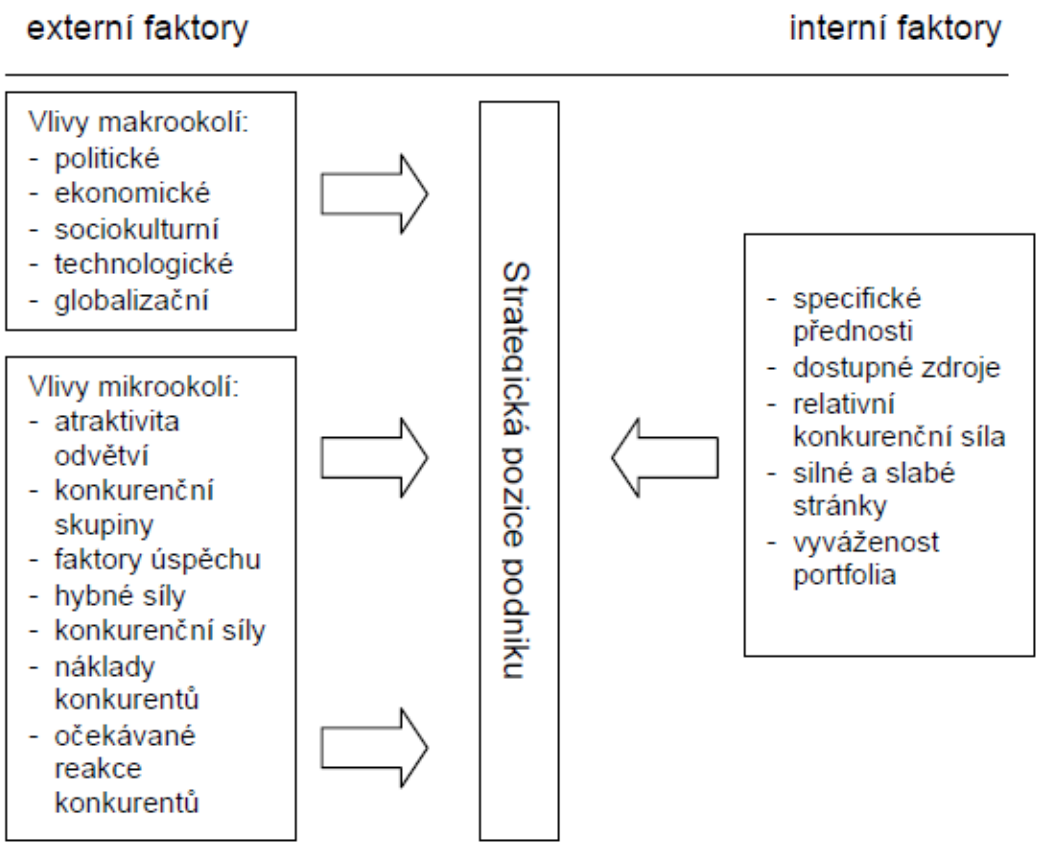
1. Budoucí cíle – znalost záměrů napomůže odhadnout, jak bude reagovat na strategické změny, je vhodné znát cíle na všech úrovních.

2. Současná strategie – jak si vede v současné konkurenci, co dělá a co může udělat, může být explicitní (otevřeně, přímo vyjádřená) nebo implicitní (zahrnutá, ale nevyjádřená přímo).
3. Předpoklady – co ví (předpokládá) o sobě a o odvětví, resp. o dalších konkurenčních společnostech v něm působících.
4. Schopnosti – silné a slabé stránky.

D. Provedení strategických analýz

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezeni souvislosti mezi podnikem a jeho okolím.

Ze strategické analýzy by vrcholový management měl čerpat pro získání východisek při formulaci strategie. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku.

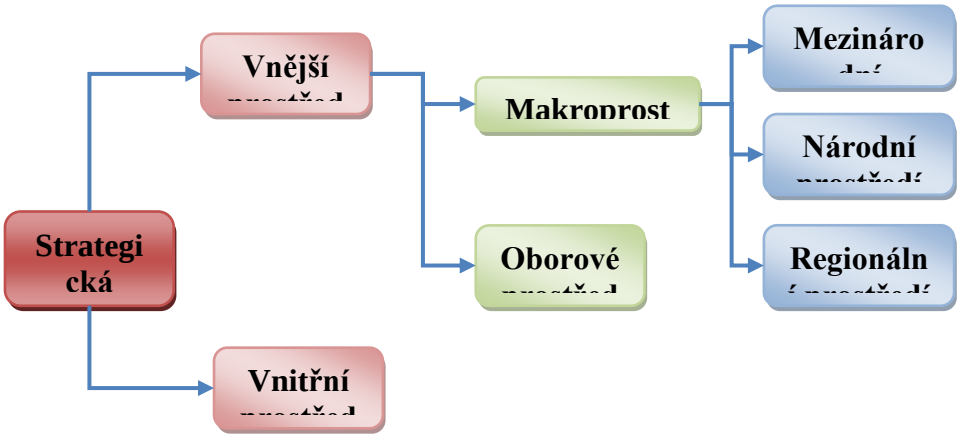


Obrázek 6 - Vnější a vnitřní faktory strategické analýzy

Abychom mohli správně určit zdroje konkurenční výhody podniku, je třeba výsledky provedené analýzy (analýzy okolí a analýzy interních zdrojů a schopnosti) podrobit syntéze. Syntéza výsledků analýzy představuje mimořádně náročnou činnost a v podstatě je vrcholným krokem strategické analýzy.

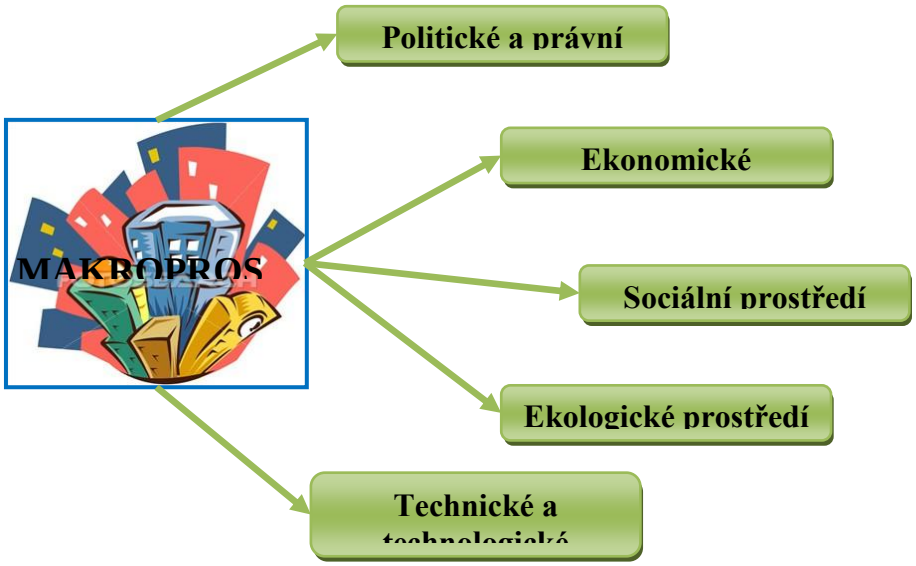
Schopnost syntézy = představit si výsledek.

Analýza okolí



Obrázek 7 – Schéma strategické analýzy

Makroprostředí



Obrázek 8 – Rozdělení makroprostředí

CVIČENÍ

Politické a právní prostředí

Ekonomické prostředí

Sociální prostředí

Technické a technologické prostředí

Ekologické prostředí

Oborové (odvětvové) prostředí

Obrázek 9 – Rozdělení oborového prostředí

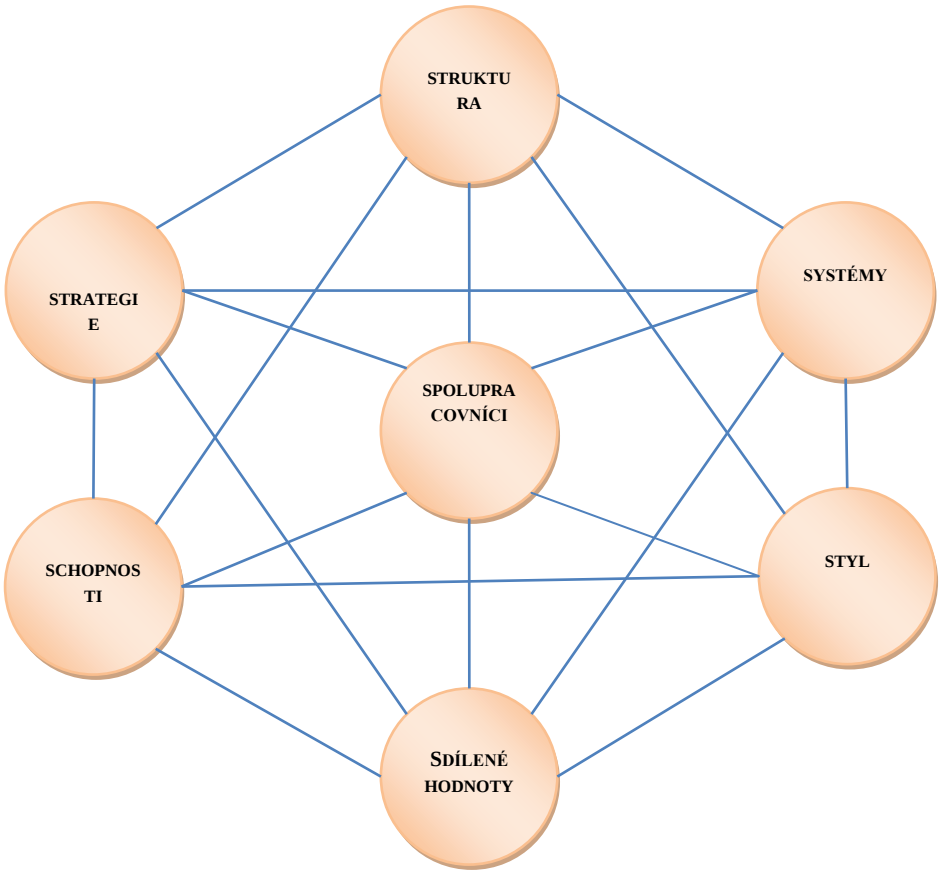
Analýza interních zdrojů

Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci.

Všeobecně můžeme použít schéma známé jako „7S“

1. Strategie – dlouhodobé zamýšlené směřování instituce k jednomu cíli nebo k množině cílů, závislé na konkrétních možnostech v relevantním prostředí; vychází z vize instituce a z jejího konkrétního poslání, obsahuje volné pokyny a popisy potřebných aktivit.
2. Organizační struktura – umožňuje optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí
3. Informační systémy – souhrn probíhajících informačních procedur
4. Styl řízení – autokratický, demokratický, liberální

5. Sdílené hodnoty (kultura instituce) – vnitřní atmosféra instituce, neformální normy chování
6. Spolupracovníci (lidské zdroje) – podstatný zdroj úspěchu, ale i nebezpečí rizik
7. Schopnosti – kultivace a motivace k optimálnímu využití



Obrázek 10 – „7S“

Další přístup – „Princip faktorů (potenciálu) úspěchu“

1. Kvalita výrobků a služeb, prodej a marketing
2. Uspokojování potřeb zaměstnanců
3. Neznámá rizika a nebezpečí
4. Nahromaděné neřešené problémy
5. Finanční situace

Novější přístupy – „Princip hodnotového řetězce“

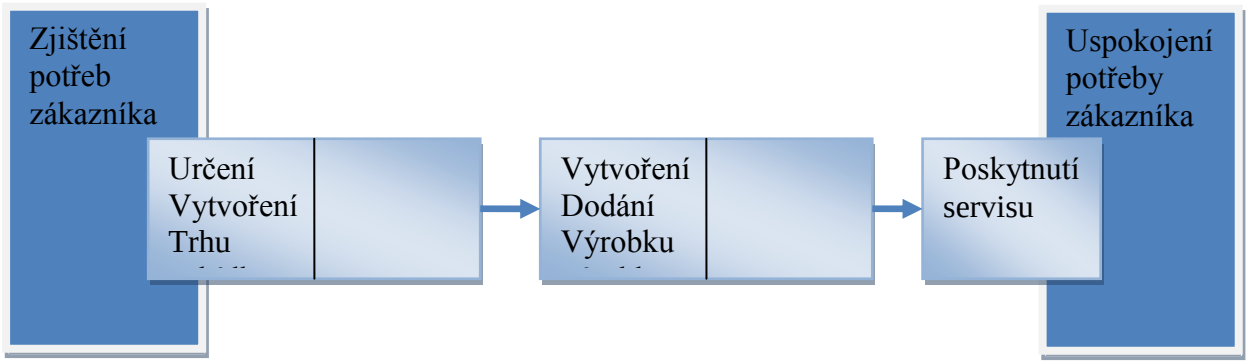
Definují a rozlišují činnosti – procesy, jimiž se organizace liší a které ovlivňují jejich zisk.

Porter rozlišuje:

1. Primární činnosti
2. Sekundární činnosti

Infrastruktura podniku				
Řízení pracovních sil				
Technický rozvoj				
Obstaravatelská činnost				
Řízení vstupních operací	Výrobní a provozní operace	Řízení výstupních operací	Marketing a odbyt	Servisní služby

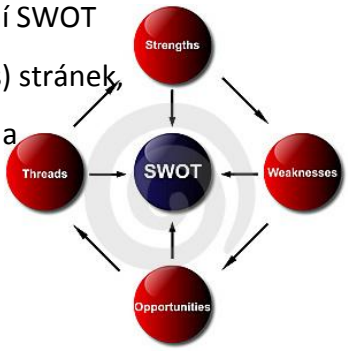
Hodnotový řetězec podle Kaplana a Nortona



Hodnotové řetězce mohou, na základě různých podnikových strategií, struktur a procesů, vykazovat značné rozdíly.

SWOT ANALÝZA

Situační analýza vnitřního a vnějšího prostředí poskytuje podklad pro vytvoření SWOT analýzy. Tato je založena na analýze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které tvoří východiska k výběru a naplánování strategií.



Při zpracováni SWOT analýzy bychom se měli držet následujících zásad:

- ✓ závěry musí byt relevantní (zpracování s ohledem na účel dané analýzy),
- ✓ zaměřeni na podstatné jevy a fakta,
- ✓ v případě strategické analýzy by měla být identifikována fakta strategického významu,
- ✓ objektivita,
- ✓ ohodnoceni jednotlivých faktorů podle jejich relevantního významu.

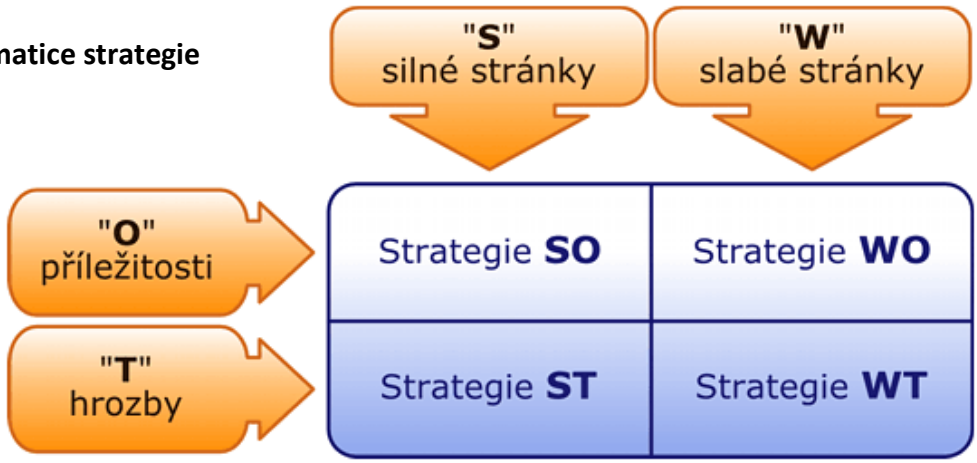
	Silné stránky	***Slabé stránky***
Vnitřní	• **Dostupné zdroje** • **Dovednost, kterou máte a která je nezbytná k dosažení vašeho cíle** • **Schopnosti** • **Další výhody, např. v porovnání s jinými organizacemi** • **Stanovte hlavní příčiny**	• **Nedostatek zdrojů (finančních, lidských apod.)** • **Nedostatek dovedností** • **Nedostatek schopností** • **Nevýhody, např. v porovnání s jinými organizacemi** • **Nedostatečná organizační infrastruktura** • **Stanovte hlavní příčiny**
	Příležitosti	***Rizika / Omezení***
Vnější	• **Šance, které se vám nabízejí díky změnám ve vládní politice, financování, či mezi jinými zainteresovanými stranami** • **Trendy** • **Akce jako např. semináře, kde můžete představit své programy a projekty** • **Stanovte hlavní příčiny**	• **Překážky** • **Zvýšená konkurence ostatních organizací** • **Setrvalé překračování rozpočtu / nedostatečné financování** • **Stanovte hlavní příčiny**

Akční plán SWOT

Po stanovení klíčových silných a slabých stránek, příležitostí a rizik je třeba je navzájem propojit a vytvořit tak podrobný akční plán pro každé téma.

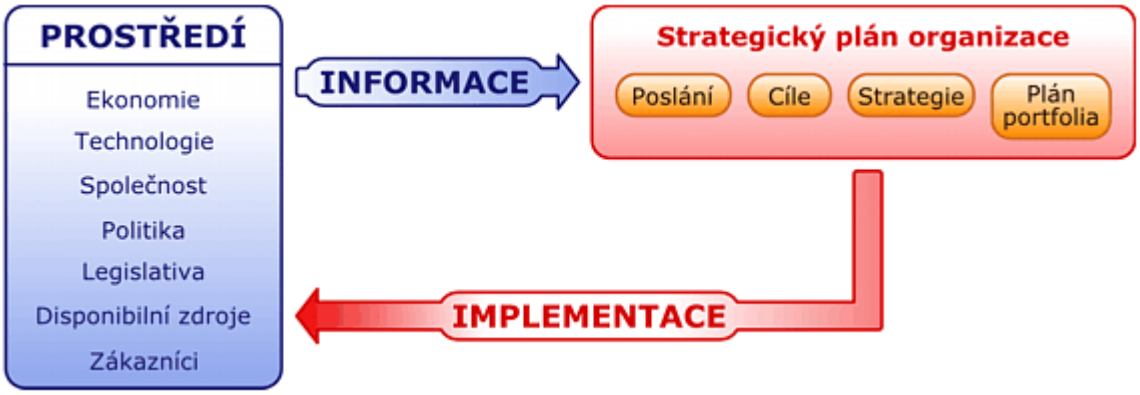
1. Rozdělte výčet veškerých silných stránek a jejich příčin mezi potenciální příležitosti a rizika.
2. Rozdělte výčet veškerých slabých stránek a jejich příčin mezi potenciální příležitosti a rizika.
3. Eliminovat slabé stránky, které mohou vaši organizaci ohrožovat
4. Vytěžit z příležitostí, které jsou silnými stránkami vaší organizace
5. Zlepšit slabé stránky, které by mohly být příležitostmi
6. Sledovat oblasti, kde je vaše organizace silná, ale mohla by ji ohrožovat potenciální rizika

Vytvoření matice strategie



E. Příprava a realizace strategie

Plánovací cyklus



Výhody a nevýhody strategického plánu

HLAVNÍ VÝHODY

- získání nadhledu a dlouhodobého pohledu na firemní aktivity
- systémový přístup
- cílová orientace a vzájemná závislost a slučitelnost cílů
- tvorba vhodných strategií a postupů jak dosáhnout plánovaných cílů
- ohodnocení organizace z jejích silných a slabých stránek
- eliminace neefektivit
- prosazení koncepce neustálého zlepšování prostřednictvím vhodně nastavených dlouhodobých cílů a na nich závislých taktických i operativních cílů
- kontrolní funkce a motivační faktor
- vhodný základní rámec pro operativní řízení a plánování

HLAVNÍ NEVÝHODY

- možný statický a formální přístup
- přílišná byrokratičnost daného procesu
- složitost a časová náročnost
- možná nerealističnost a přílišná subjektivita daných dlouhodobých cílů
- nedostatečná flexibilita a neefektivní formální kontrola

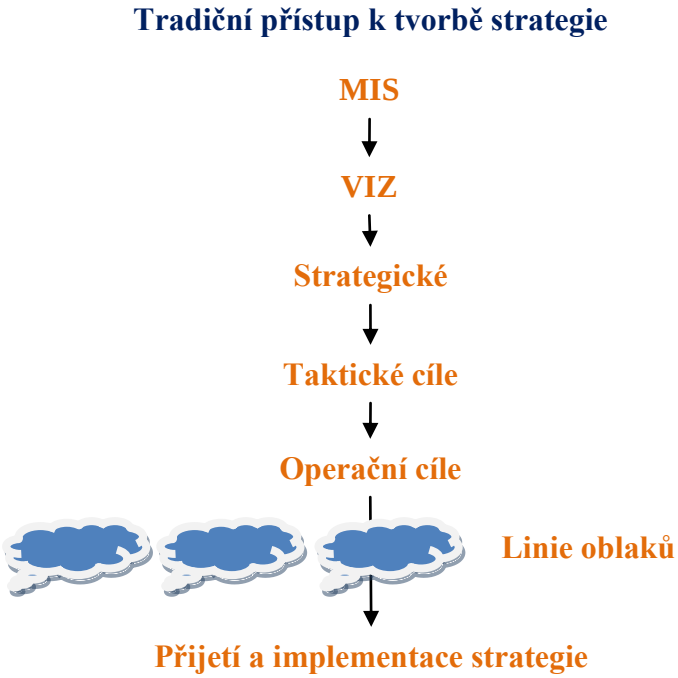
Po formulování strategie nastává další důležitá fáze strategického plánovacího cyklu - uvedení strategie do života, její realizace.

Úspěšné zavedení strategie je v mnoha podnicích problémem, neboť je často nutné při realizaci strategie radikálně změnit fungování podniku včetně organizační struktury a řídicího systému. Realizace strategie často naráží na nedostatek vůle vrcholového managementu, nejasně formulované strategické cíle nebo nedostatečné zdroje.

Východiskem a pomůckou pro úspěšnou realizaci strategie je zavedení systému strategického řízení a kontroly.

Implementace vize, mise

Strategie není o strategických dokumentech, deklaracích, nástěnných heslech a prezentacích misí a vizí na valných hromadách akcionářů. Strategie je akce. Strategie je, co děláte (ne, co říkáte) – a co děláte, je vaše strategie.



V čem je problém? Všechno *nad* Linií oblaků jsou prosté popisy, tvrzení a deklarace. K tomu člověk nemusí být génius. Všechno *pod* Linií oblaků jsou akce, činnosti, skutečné „dělání“, ne mluvení a řečnění. A k činu je génia zapotřebí.

Příklad

Představte si živý organismus, třeba mladou jabloň. Jako pěstitel můžete sledovat řadu strategií: rychlý růst, silný kmen, tvorbu koruny, časné květenství, výšku, šířku, odolnost anebo „špalírování“, atp. Každá z těchto strategií vyžaduje, aby slovní vyjádření záměru bylo efektivně přeloženo do akce, do skutečného konání. Jinak vaše „strategie“ zůstane jen u slov: budete mít pěstitelskou příručku, ale ne jablka. Vaše strategie vyžaduje specifickou souhru teploty a zálivky, přesná dávkování hořčíku, vápníku a potaše, ale i jemné dolaďování sírou, močovinou a organickými stopovými prvky. Navíc je třeba volbou umístění kontrolovat sluneční svit, převládající větry a zimní ochranu. Toto vše představuje vaše strategické prostředí, vaše nezbytné SP.

Bez SP můžete svým zahradnickým pomocníkům tisíckrát opakovat, že vaše mise jsou kvalitní jablka pro všechny a vaše vize je poskytovat je levně – po roce budou všichni ochotně opakovat vaše slova. Bez SP nemáte víc než úrodu slov. Charakteristikou efektivního SP je, že můžete svým pomocníkům říci, kolik hořčíku a kolik vápníku a jak zalévat – a kolik za to – a oni vám vaši strategii naplní, i když ji nebudou znát detailně a nebudou znát vaši misi a vizi. Strategie není o tom, co říkáte, ale co děláte. Nastavili jste tedy správné strategické prostředí. Víte, co dělat a proč. Nyní jde o to, jak. Dané SP – všechen ten vápník, hořčík, teplo a zalévání – lze realizovat špatně, dobře, rychle, pomalu či optimálně. Jak organizaci SP uskutečníte? S jakými lidmi, v jakých týmech, s jakou motivací? Rozdáte jim každé ráno přesné příkazy a budete sledovat plnění? Najmete si technické experty, kteří vám na správné postupy a dávkování budou dohlížet? Anebo uděláte ze zaměstnanců zahradníky (jako jste vy) a odměníte je za každý úrodný strom?

Možná, že zvolíte zahradnické spolupodnikání jako realizační prostředí k realizaci SP a tudíž k naplnění strategie.

Stále ještě není vyhráno. Někteří jedinci a týmy to „spoluzahradnictví“ pochopili, jejich jabloně jsou vynikající. Jiní však práci nezvládají, dělají chyby, s nikým se neradí – jejich jablůňky jsou slabší, nemocné, předčasně vykvetlé. Vám jde ale o celý sad, ne jen o jeho části. Svoji „misi a vizi“ můžete naplnit, pouze když celý sad, tj. všichni jedinci a všechny týmy budou SP realizovat stejně dobře. Potřebujete tedy ještě prostředí komunikační a informační. Vy i všichni ostatní musíte vědět, co se děje ve všech částech sadu. Co se kde povedlo a jak se z toho poučit? Co se kde nepovedlo a jak se z toho poučit? Jak se přestat učit z vlastních chyb a začít se učit z chyb druhých? Dobré podpůrné komunikační a informační prostředí je předpokladem dobrého sdílení informací a znalostí mezi všemi zahradníky v sadu. Podnik je jako sad.

Naplňování strategie a cílů

Cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace a které jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností organizace.

Cíle podniku vyrábějícího zapalovací svíčky do automobilů:

- *Cíl postavení na trhu* - výsadní postavení v podílu na trhu
- *Inovační cíl* - podíl prodeje nového druhu svíček dosáhl 7 %
- *Ziskovost* - nejméně 15% průměrná roční míra návratnosti investic
- *Postoje a produktivita pracovníků* - udržet výkonnost a uspokojení pracovníků na úrovni obdobných organizací
- *Sociální zodpovědnost* - reagovat na odůvodněné sociální požadavky a očekávání

K tomu, aby se strategický plán stal skutečným nástrojem řízení změn, je třeba k cílům přiřadit indikátory.

Plánování a vyhodnocování

Prvním krokem při realizaci strategie je definice strategických operací, resp. zpracování operačního plánu. Strategické operace jsou činností vedoucí ke splnění strategických cílů, tj. k realizaci strategie.

Každá strategická operace by měla mít minimálně následující obsah.

- Popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky.
- Určení odpovědných pracovníků.
- Termín provedení.
- Náklady na provedení.

Plán musí být průběžně kontrolován a vyhodnocován. Plán se hodnotí z hlediska věcného a termínového naplnění i z hlediska úplnosti a konzistentnosti plánu. Na základě kontroly může být plán případně doplněn, upřesněn či změněn.

Stejně tak je nutné jednou za čas ověřit celý obsah strategie. Strategie se opět hodnotí z hlediska naplnění předpokladů, z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Firma může strategii, která již neodpovídá skutečnému vývoji, změnit či přejít na jinou variantu. V extrémním případě je nutné zpracovat novou strategii.

Pro správnou a včasnou reakci na změny by měl mít management vypracován vhodný signalizační a varovný systém, který využívá především ekonomické ukazatele.

Vyhodnocení úspěšnosti strategie

Správně stanovená míra indikátorů v rámci strategického plánu strategických cílů nám umožní sledovat ve stanovených obdobíc indikátorů.

V současné době se používají tzv. „Key performance indicators“ (Klíčové ukazatele výkonnosti „KPIs“).

Jsou v praxi využívány k hodnocení výkonnosti procesů, pracovníků, organizačních útvarů a celých organizací. Ukazatele výkonnosti, jsou ukazatele, které měří pokrok směrem k cílovým hodnotám, a to buď přímo, nebo nepřímo. Cílové hodnoty představují cíle, jejichž dosažení se hodnotí jako úspěch organizace. Cílové hodnoty jsou obvykle definovány v rámci strategických cílů, ale mohou být také vyjádřeny na nižší úrovni, tj. na úrovni procesů a podprocesů. Při definování KPIs je důležité, aby v nich byla vyjádřena rovnováha jak finančních ukazatelů, které dokládají výsledky již provedených činností, tak operativních ukazatelů, jejichž splnění ovlivní budoucí finanční výkonnost. Kritérium výsledků výkonnosti (finanční, tak i nefinanční) se zaměřuje na to, čeho organizace dosáhla s ohledem na plánovanou výkonnost. Jsou pojata tak, aby se kromě dosavadních ekonomických ukazatelů stala centrem pozornosti i jiná, mimoekonomická měřítka výsledků činnosti organizací. KPIs jsou definované vůči procesům, externím zdrojům, majetku, informacím, znalostem apod. Jsou definovány v následujících kategoriích:

Čas: Jak dlouho to trvá?

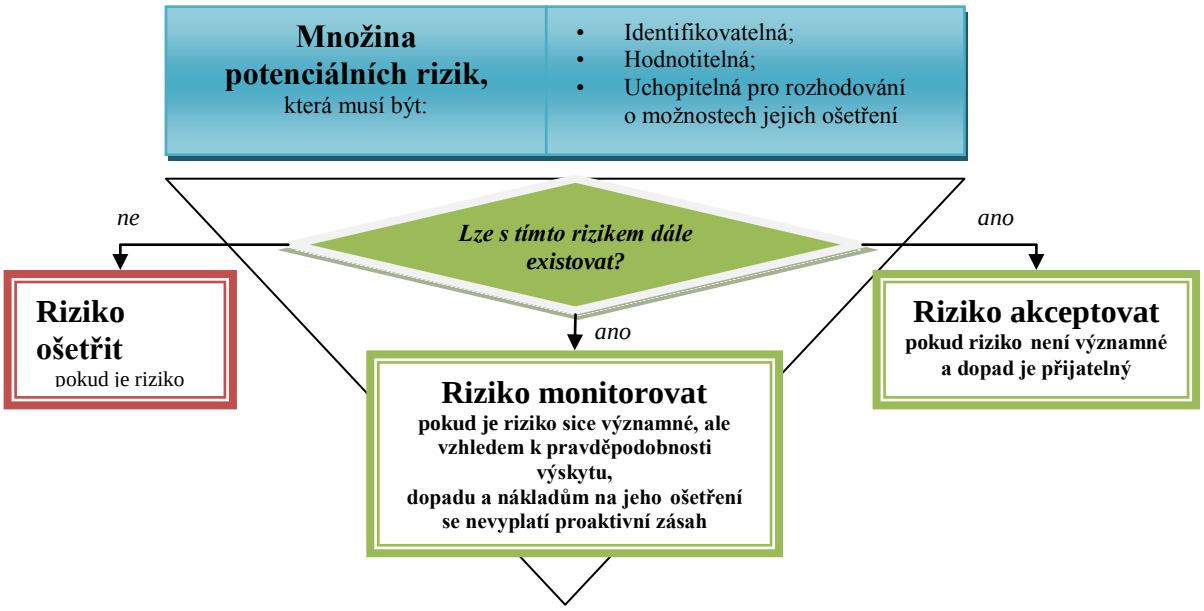
- ✓ **Náklady**: Používáme naše zdroje efektivně?
- ✓ **Kvalita**: Odpovídá výsledek požadavkům?
- ✓ **Výkon:** Plníme/neplníme, nebo překonáváme očekávání?
- ✓ **Růst**: Zvyšuje se naše tempo růstu nebo náš přínos pro společnosti (podíl
- ✓ na trhu)?
- ✓ **Finance**: Jaké jsou naše příjmy?

F. Minimalizace rizik neúspěchu

Definice pojmu riziko:

Neexistuje žádná závazná - například v Macmillanově slovníku moderní ekonomie se: *„vychází z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje“*.

Podle jiné definice, je *riziko vystavení se nejistotě*. Toto tvrzení obsahuje dva pojmy, jednak pojem *vystavit se* a jednak *nejistota*. Vystavit se riziku znamená nést odpovědnost za jeho možný dopad. Synonymem pro nejistotu je neznalost. Je to neznalost budoucího stavu situace. Tato neznalost vede k očekávání minimálně dvou (a více) variant řešení, z nichž alespoň jedna je nežádoucí.

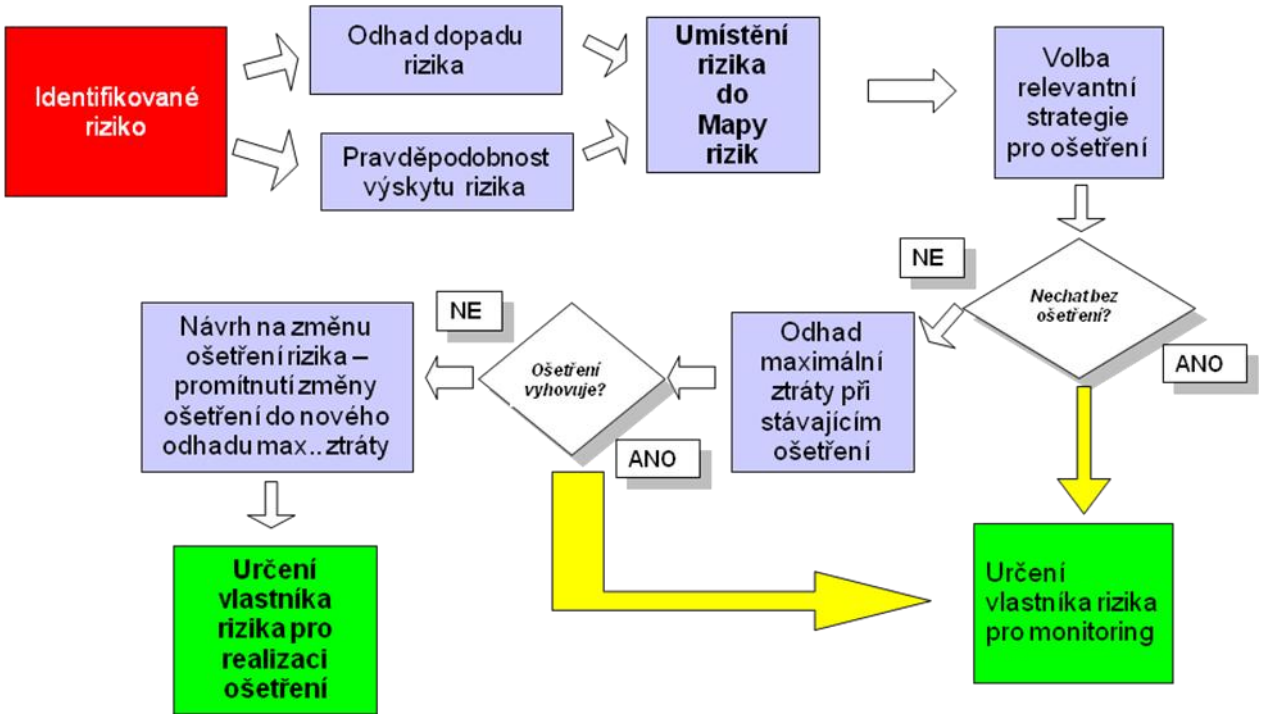


Kategorizace rizik

- **Obchodní rizika:**
  - Rizika tržní, rizika operativní, rizika kreditní, rizika nákupní
- **Finanční rizika:**
  - Rizika ztráty likvidity (úrokové, měnové, z finančních operací, daňové.)
- **Rizika řízení lidského kapitálu:**
  - Rizika vedení pracovníků, motivace, konflikty, selhání, zneužití pravomocí)
- **Rizika majetková:**

- Rizika technologická,

- **Rizika IT:**
  - ČSN/ISO 17799 (technická, operační, uživatelská)
- **Rizika výzkum a vývoj:**
  - Rizika ztráty konkurenceschopnosti, nevyužití znalostí, neúčinné inovace
- **Rizika správy společnosti:**
  - Rizika selhání managementu, vliv makroprostředí, rizika právní, rizika z komunikace



Obrázek 11 – schéma tvorby katalogu rizik

Chyby při přípravě strategického plánu

- Někdy je například příprava strategického plánu svěřena jen vybranému zaměstnanci nebo dokonce jen externímu konzultantovi. Do strategického plánování by však měl být zapojen celý vrcholový management firmy, případně i zástupci dalších skupin, které jsou pro firmu důležité. Jinak se obvykle stává, že

místo reálného, konkrétního a prospěšného strategického plánu vzniká soubor obecných doporučení, který pro firmu v oblasti strategického plánování znamená „odškrtnuto“, ale v zásadě jí nic nepřináší.

- S tím souvisí i to, že proces přípravy strategického plánu by neměl probíhat za zavřenými dveřmi, ale všechny zainteresované osoby by měly být s jeho přípravou obeznámeny, stejně jako s jeho cíli. Každý by měl také vědět, co se v rámci přípravy plánu od něj očekává, a to nejen ve smyslu co je od nich potřeba zjistit, ale i jakým způsobem budou tyto informace v rámci plánování využity. Všechny zúčastněné osoby by měly cítit, že plán spoluvytváří.
- Mezi další chyby patří například neuvedení dobře připraveného strategického plánu do praxe. Jedna věc je stanovit potřebu obchodního růstu, druhá věc však je tento požadavek převést do konkrétních úkolů, které mají být provedeny, a realizovat je. Jednotlivé kroky směřující k uvedení strategického plánu do fáze skutečné realizace je přitom dobré řadit podle priorit.

G. Doporučená a použitá literatura

Název	Autor
Marketing – základy a principy	Miroslav Foret, Petr Procházka, Tomáš Urbánek
Management	Zdeněk Pošvář
Analýza podniku v rukou manažera	Monika Grasseová, Radek Dubec, David Řehák
Strategická analýza	Helena Sedláčková
Metoda Balanced Scorecard v souvislostech	Jiří Vysušil, Pavel Příbramský

H. Poznámky