

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ



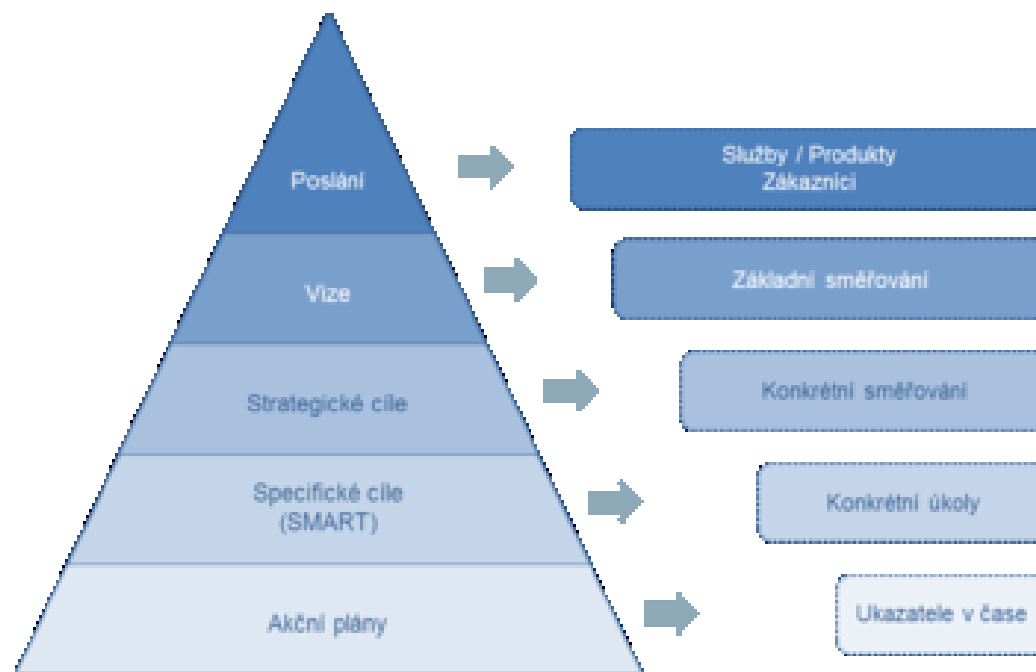
MODERNÍ NÁSTROJE EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU

M. Rössler

2. VYBRANÉ NÁSTROJE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ



Zdroj: Coates & Parnham, 2004

STRATEGICKÝ CYKLUS

- **Formulace strategie** (mise organizace, její vize a strategických cíle). Hierarchie strategických cílů
- **Plánování strategie** (vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace).
- **Realizace strategie** (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů).
- **Kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování strategie** (vyhodnocení a případná aktualizace strategie).

RŮZNORODOST STRATEGIE

- Finanční strategie
- Obchodní strategie
- Personální strategie / Strategie rozvoje lidských zdrojů
- Informační strategie (Information Strategy)
- a další

HLAVNÍ PŘÍSTUPY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

- **Procesní přístup,**
- **Psychologicko-sociální přístup,**
- **Systémový přístup,**
- **Kvantitativní přístup,**
- **Empirický přístup.**

4 ZÁKLADNÍ FÁZE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

- Diagnostiku stavu,
- Formulaci strategie (písemný strategický dokument),
- Implementaci strategie,
- Hodnocení strategie.

BUSINESS PLÁN, STRATEGICKÝ DOKUMENT

Struktura Podnikatelského plánu (Business Plan)



STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

- Obsah
- Titulní strana
- Celkové shrnutí
- Charakteristika firmy a jejích cílů
- Definice produktu
- Definice trhu
- Marketingová a prodejní strategie
- Technicko-technologická charakteristika
- Finanční část
- Informace o řízení podniku
- Vztah k životnímu prostředí
- Hodnocení rizik
- Poradenská a technická pomoc
- Přílohy

TITULNÍ STRANA

- Název projektu
- Logo
- Kontaktní údaje
- Sídlo
- Údaje o podnikateli

EXECUTIVE SUMMARY - SHRNUÍ

- Jméno a místo podnikání
- Obchodní koncept
- Prodávaný produkt/služba
- Plněná potřeba na trhu
- Konkurenční výhoda
- Klíčové faktory úspěchu
- Ziskovost
- Momentální situace
- Účel podnikatelského plánu

POPIS SPOLEČNOSTI – 4 ČÁSTI

- **Základní informace o společnosti**
- **Vize**
- **Partneři**
- **Investice**

1. Základní informace o společnosti

- Druh podnikání a odvětví
- Právní subjektivita
- Vlastnictví firmy/management
- Založení podniku
- Lokace
- Majetek, zařízení a zázemí
- Relevantní historie (významné milníky, úspěchy)

2. Vize

- **Poslání**
- **Fáze, v níž se společnost nachází**
- **Plán realizace startupové fáze**
- **Budoucí rozvoj společnosti**

3. Partneři

- **Vyjmenování strategických partnerů**
- **Potenciální partneři**
- **Přínos spolupráce**

4. Investice

- **Nároky na investora**
- **Forma spolupráce**
- **Finanční/strategická pomoc**
- **Výše investice versus podíl ve společnosti**

POPIS PRODUKTU (VÝROBKU/SLUŽBY)

- Vyjmenovat a popsat produkty, výrobky/služby (hlavní rysy)
- Vylepšení dosavadních služeb nebo zcela nový objev
- Potřeba a problémy na trhu
- Saturevání potřeba a výhody pro zákazníka
- Zpětná vazba od zákazníků
- Zákazníkově důvod pro koupi
- Budoucí produkty (strategie do budoucna, stádium vývoje a vztah mezi vývojem a potřebou trhů)

KONKURENČNÍ SROVNÁNÍ

- Obecné srovnání produktů s konkurencí
- Silné a slabé stránky produktů
- Specifické rysy (odlišení se od konkurence)
- Unikátnost a konkurenční výhoda (cena, kvalita, služby)

TECHNOLOGIE (pouze u projektů v kontaktu s technologií)

- Technologické produkty
- Technologie zasahující produkt (výrobní procesy)
- Technologie jako zdroj konkurenční výhody
- Zabezpečení (patenty, licence, užité vzory)

ANALÝZA TRHU

- **Sektor**
- **Analýza dodavatelů**
- **Analýza zákazníků**
- **Analýza konkurence**

1. Sektor

- **Charakter sektoru/odvětví (dynamika, trendy)**
- **Analýza makrookolí (PEST analýza)**
- **Velikost trhu (počet uživatelů, objem tržeb, budoucí vývoj)**
- **Příležitosti na trhu (SWOT analýza)**
- **Konkrétní segmenty pro zacílení**
- **Bariéry vstupu na trh**

2. Analýza dodavatelů

- **Infrastruktura**
- **Chování dodavatelů**
- **Dodavatelská síť**
- **Diverzifikace dodavatelské sítě**
- **Strategičtí dodavatelé**

3. Analýza zákazníků

- Popis potencionálního zákazníka/cílové skupiny (věk, oblast, pohlaví, vzdělání, odvětví, zájem)
- Potřeby/problémy potencionálního zákazníka
- Vzorce chování potencionálního zákazníka
- Reálné touhy zákazníků (produkt, který chce zákazník, ne který je ideální podle výrobce)
- Zákaznický důvod upřednostnění společnosti před konkurencí
- Uživatel produktu (zákazník nakoupí, uživatel užívá)

4. Analýza konkurence

- Srovnání s konkurencí (standard v sektoru)
- Přímá/nepřímá konkurence
- Potencionální konkurence
- Hrozby od konkurence
- Nejsilnější hráči v odvětví (pozice společnosti proti nim)
- Positioning společnosti
- Faktory úspěchu
- Konkurenční výhoda (udržitelnost, unikátnost, doba opsání výhody konkurencí)

STRATEGIE A IMPLEMENTACE

- **Propagace/marketing**
- **Prodejní strategie**

ČÁSTI MARKETINGOVÉ STRATEGIE

- **Cenová strategie**
- **Komunikační politika/propagace**
- **Realizace marketingu**

PRODEJNÍ STRATEGIE

- Úskalí prodeje
- Distribuční kanály
- Přímý vs. nepřímý prodej
- Osvědčený (existující) prodej
- Historické výsledky
- Prémiových služby/slevy

POPIS TÝMU

- Organizační struktura společnosti (funkce a rozdělení)
- Management společnosti/projektu (filosofie, zázemí, zkušenosti, kompetence)
- Klíčoví členové (úspěchy, know-how, talent)
- Přidaná hodnota týmu
- Vyčíslení pracovníků (vymezení pravomocí, kompetence, popis práce)
- Náklady na tým
- Nedostatky v obsazení pozic
- Personální plán
- Mentorování, vzdělávání
- Pokrytí klíčových oblastí
- Transformace týmu na fungující společnost
- Vnímání strategie a vize týmem

FINANČNÍ ANALÝZA

- Vložený kapitál
- Startupové náklady
- Náklady na produkt/službu
- Ostatní náklady
- Strategie získávání zdrojů – silné vs. slabé stránky
- Příjmy z podnikání – marže, affiliate
- Předpoklady pro finanční výkazy a ukazatele
- Odhadovaný výkaz zisku a ztrát
- Odhadovaný výkaz cashflow
- Odhadovaná rozvaha
- Finanční ukazatele – analýza bodu zvratu, ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a další

PODNIKATELSKÝ PLÁN - OTÁZKY

- Produkt – výrobek, služba
- Tým
- Zákazník
- Konkurenční firmy
- Konkurenční produkty (výrobky, služby)
- Dodavatelé, odběratelé
- Prodej
- Propagace
- Firma
- Investor

PRODUKT (výrobek, služba)

1. Jaký výrobek nebo službu nabízíte?
2. Jaká je jedinečnost vašeho výrobku/služby?
3. Jakou konkrétní potřebu zákazníků váš výrobek nebo služba řeší?
4. Jakým způsobem je daná potřeba uspokojována v současnosti?
5. Jaké jsou nevýhody současných řešení na trhu?
6. Proč by měl zákazník začít využívat váš výrobek nebo službu?
7. Jaký je současný stav vývoje vašeho výrobku/služby?
8. Jak budete chtít vyvíjet váš výrobek/službu v budoucnu?
9. Jak vypadá výroba vašeho výrobku/služby?
10. Jakou plánujete ochranu duševního vlastnictví na daný výrobek/službu?

TÝM

11. Kdo tvoří dnes váš tým?
12. Jaké má váš tým zkušenosti s oborem, ze kterého pochází váš výrobek/služba?
13. Jsou jasné pravomoci a zodpovědnost mezi členy vašeho týmu?
14. Jaké zkušenosti, znalosti a dovednosti vašemu týmu schází?
15. Jak navrhujete tyto nedostatky řešit?

ZÁKAZNÍK

- 16. Kdo je konkrétně váš zákazník?
- 17. Kolik je na českém, případně na zahraničních trzích vašich zákazníků?
- 18. Jak se bude vyvíjet počet vašich zákazníků do budoucna?
- 19. Kolik z těchto zákazníků chcete při startu a v budoucnu uspokojovat?
- 20. Jak se bude vyvíjet chování vašeho zákazníka do budoucna?

KONKURENČNÍ FIRMY

- 21. Jaké společnosti jsou dnes vašimi konkurenty?
- 22. Jaké jsou silné a slabé stránky vašich konkurentů?
- 23. Jaký je jejich tržní podíl a očekávaný vývoj v daném výrobku/službě?
- 24. Jaká je současná velikost celkového prodeje vašeho výrobku/služby?
- 25. Jaké jsou vaše konkurenční výhody a jak si je udržíte?

KONKURENČNÍ PRODUKTY (VÝROBKY, SLUŽBY)

- 26. Jaké konkurenční výrobky/služby jsou dnes na trhu?
- 27. Jaká je jejich cena, kvalita, přidaná hodnota, historie?
- 28. Jaké jsou silné a slabé stránky těchto výrobků?
- 29. Jaké má váš výrobek/služba substituty na trhu?
- 30. Jaká je/bude cena, kvalita, přidaná hodnota vašeho výrobku/služby?

DODAVATELÉ, ODBĚRATELÉ

- 31. Kdo jsou vaši dodavatelé (např. pro výrobu)?
- 32. Kteří z nich jsou pro váš výrobek/službu klíčový a v čem?
- 33. Jak si s těmito klíčovými dodavateli zajistíte spolupráci?
- 34. Kdo jsou vaši potenciální odběratelé (např. zprostředkovatelé, velcí zákazníci)?
- 35. Jsou někteří z nich pro vás klíčoví a v čem?
- 36. Jak si s těmito klíčovými odběrateli zajistíte spolupráci?

PRODEJ

- 37. Přes koho budete vaše výrobky/službu prodávat?
- 38. Jaké jsou prodejní cíle vašeho výrobku/služby v čase?
- 39. Jaké budou celkové tržby z prodeje vašeho výrobku/služby na příští rok (odhad)?
- 40. Jaká je sezónnost prodeje?
- 41. Budete své výrobky/služby prodávat i do zahraničí, kdy?
- 42. Jaký poprodejní servis svým zákazníkům nabízíte?
- 43. Jak tento servis zajistíte?

PROPAGACE

- 44. Jakým konkrétním způsobem budete propagovat váš výrobek/službu při startu?
- 45. Kolik peněz bude třeba na tuto propagaci?
- 46. Co všechno je třeba udělat, než začnete váš výrobek/službu propagovat?
- 47. Jak budete sledovat reakce konkurentů, až začnete propagovat a následně prodávat váš výrobek/službu?

FIRMA

- 48. Jaké máte cíle s firmou, která bude nabízet vaše výrobky/služby a v jakém čase?
- 49. Jaká je vaše strategie dosažení těchto cílů?
- 50. Kde vidíte firmu za 3 roky?
- 51. Kolik jste ochotni dnes dávat firmě času, a do budoucna?
- 52. Jak dlouho jste ochotni pracovat ve firmě zadarmo?
- 53. Jaké jsou klíčové body pro úspěšný start firmy?
- 54. Jak zajistíte realizaci těchto bodů?
- 55. Jaká jsou rizika pro firmu do budoucna?
- 56. Jak dlouho ve firmě vydržíte, nebude-li se jí dařit?

INVESTOR

- 57. Kolik potřebujete peněz na úspěšný start a na co konkrétně je potřebujete?
- 58. Kolik do realizace nápadu vložíte vlastních peněz?
- 59. Kdo kromě vás a investora bude do realizace nápadu vkládat peníze?
- 60. Jak si na začátku představujete spolupráci s investorem?
- 61. Jak si představujete spolupráci s investorem do budoucna?

PORTEROVA ANALÝZA (P5F)

PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL (P5F)

Substituty

- množství substitutů
- jejich kvalita a parametry
- vztah zákazníků k substitutům
- riziko vstupu substitutů na trh
- náklady na změnu

Konkurence

- produkty a služby konkurence
- ceny a cenová politika
- marketingová strategie
- vývoj
- silné a slabé stránky

KONKURENČNÍ SÍLY



Dodavatelé

- množství dodavatelů
- specializace dodávek
- alternativy k dodávkám
- náklady spojené se změnou

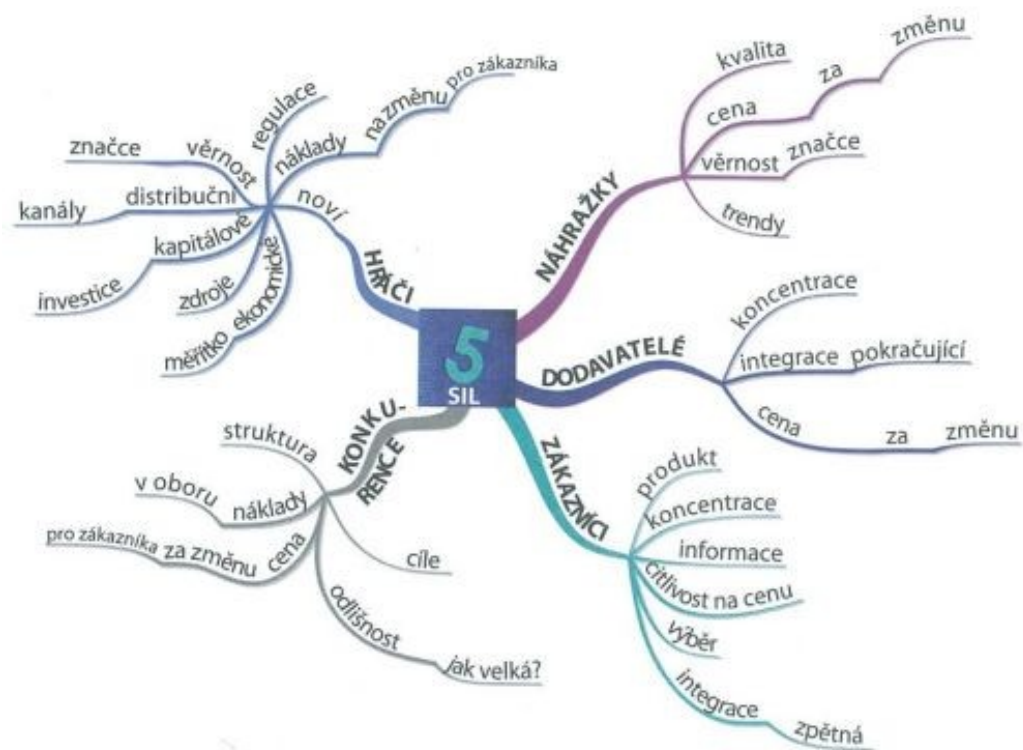
Odběratelé

- počet odběratelů
- různorodost nabízených produktů
- doplňující služby
- náklady na změnu dodavatel

Nové vstupy

- náklady vstupu
- zavedenost firem
- distribuční kanály
- legislativní překážky
- technologické překážky
- obsazenost trhu
- chování zákazníků

PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL (P5F)



STÁVAJÍCÍ KONKURENCE

- Dva základní typy konkurenční výhody v reálném ekonomickém prostředí:
 - Nákladová
 - Diferenciační

NEJČASTĚJI POUŽÍVANÉ NÁSTROJE PRO ZVÝŠENÍ PODÍLU NA TRHU

- Technologické inovace
- Cenové závody
- Reklamní bitvy
- Poskytování lepších zákaznických služeb
- Nové výrobky

FAKTORY INTENZITY KONKURENČNÍ SÍLY

- Množství firem na trhu
- Dynamika růstu trhu
- Fixní a skladovací náklady
- Náklady spojené se vstupem firmy na trh

NOVÁ KONKURENCE

- **Bariéry vstupu nových hráčů na trh:**
 - Regulace vlády - sem patří třeba kapitálová přiměřenost u bank
 - Patenty a know-how
 - Aktiva nutná pro vstup na trh - například distribuční síť
 - Vysoká loajalita zákazníků k zavedeným značkám

VLIV ODBĚRATELŮ (ZÁKAZNÍKŮ) - 1

- **Velká vyjednávací síla odběratelů:**
 - Velmi malý počet odběratelů – v takovém případě se objevuje velký tlak odběratelů na cenu produktů a na jejich kvalitu. V extrémním případě, kdy existuje pouze jeden odběratel, dostává se tento subjekt do pozice monopsonu a může si prakticky určovat cenu.
 - Malé množství odběratelů kupuje většinu výstupu – tato skupina odběratelů se pak dostane do podobné pozice jako v případě celkově malého počtu odběratelů. Navíc výroba se standardizuje a přizpůsobuje požadavkům velkých odběratelů.
 - Síla jednoho odběratele je tak velká, že dokáže koupit producenta, případně konkurenční odběratele.
 - Odběratelé mají nízký zisk – při zvýšení ceny produktu hrozí odběratelé odchodem.
 - Malá spojitost mezi výrobkem (službou) producenta a kvalitou konečného výrobku (služby).
 - Výrobek je standardizovaný – není problém přejít k jinému dodavateli.

MONOPSON

- Monopson je v ekonomii stav, kdy existuje pouze jeden subjekt na straně poptávky a zpravidla více subjektů na straně nabídky. Je to jedna z forem nedokonalé konkurence, souměrná s monopolem.
- Možné příklady odvětví:
 - trh práce (sportovci, učitelé základních škol)
 - zpracovatelé v zemědělství (např. zeleniny)
 - elektrárny odebírající uhlí
 - pokročilé zbraně (např. stíhačky)
 - léčiva

VLIV ODBĚRATELŮ (ZÁKAZNÍKŮ) - 2

- **Malá vyjednávací síla odběratelů:**
 - Producenti se sjednocují – taková integrace může dojít až k převzetí některých odběratelů
 - Existují velké náklady odběratelů na změnu dodavatele – k takové situaci dochází zvláště vlivem nízké standardizace výrobku
 - Odběratelé jsou příliš fragmentováni – jednotliví odběratelé odebírají pouze velmi malou část produkce
 - Jeden výrobce má na trhu velmi velký podíl – konkurence výrobce by neuspokojila poptávku v případě hromadného odchodu od tohoto výrobce s kritickým podílem na trhu

VLIV DODAVATELŮ

- **Silní dodavatelé:**
 - Odběratelé jsou pouze podružnými zákazníky dodavatelů
 - Na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů
 - Hrozí jejich integrace ve větší celky
 - Odběratelé by museli bez produktů dodavatelů zastavit produkci

SUBSTITUČNÍ PRODUKTY

- Substitučními produkty jsou v Porterově modelu myšleny produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané produkty nahradit. Tedy pro jistou skupinu odběratelů mají stejnou funkci, jen jsou postaveny na jiné technologii. Hrozbou pro firmu je i jejich pouhá existence. Tyto výrobky se pak stávají konkurenčními a jejich cena má velký vliv i na analyzovanou firmu.

BOSTONSKÁ MATICE (BCG)

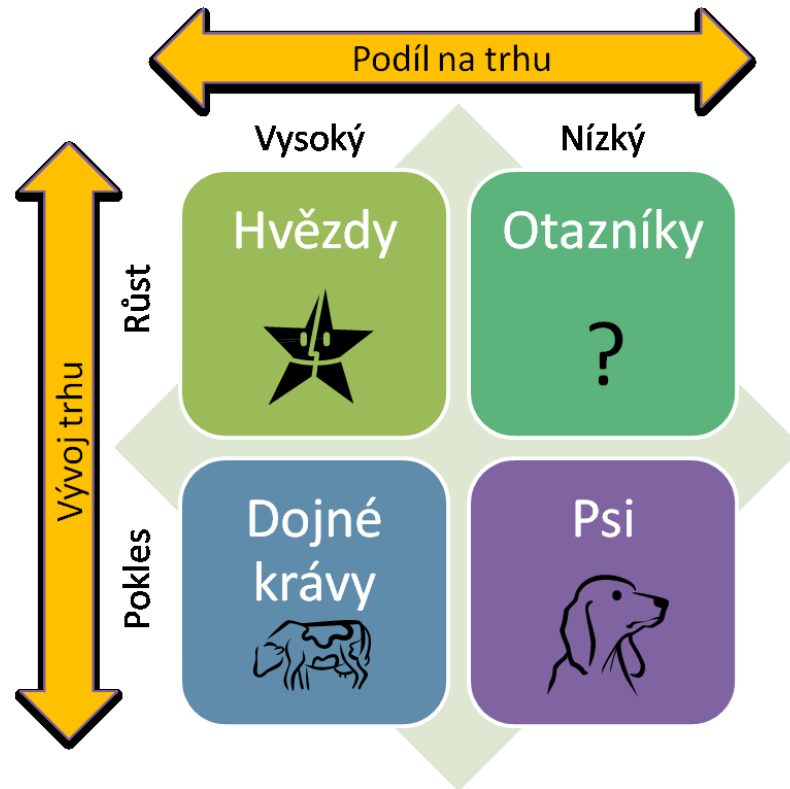
BCG MATICE

- Pojem marketingu a managementu, označující portfoliový model strategie, který vyvinula americká společnost Boston Consulting Group.
- Matice ukazuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti.
- Slouží především manažerům společností jako pomoc při řízení a rozhodování se o zdrojích.
- V oblasti skladového hospodářství nám ukazuje v závislosti na financích, zajímavosti, prodej zboží na trhu, možnosti nárůstu či poklesu skladových zásob.

ANALÝZA PORTFÓLIA

- Základem analýzy portfolia je tzv. Boston Consulting Group Business matice (matrix). Použití matice probíhá ve třech krocích:
 - rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky (SBU, Strategic Business Units),
 - vzájemné porovnání jednotlivých SBU a jejich přínosů,
 - vývoj strategických cílů s ohledem na jednotlivé SBU,
 - Podle BCG matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu jednotlivé SBU zaujímají a jaký se předpokládá rozvoj konkurenčního okolí.

BOSTONSKÁ MATICE (BCG)



OTAZNÍKY

- Jde o výrobky ve stádiu zavádění na trh, vyžadují značné finanční vstupy, ale jsou šancí do budoucna. Průzkum trhu rozhodne, jestli do nich dále investovat nebo je stáhnout.

HVĚZDY

- **Produkty, které mají nejlepší obchodní výsledky co do růstu tempa obrátu, tak do podílu na trhu. Udržení těchto výsledků je také finančně náročné, ale výsledkem je vysoký zisk.**

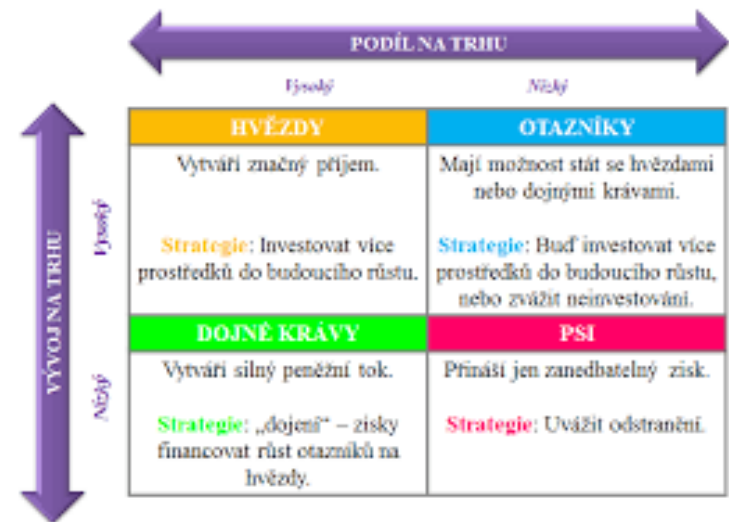
DOJNÉ KRÁVY

- **Hlavní finanční opora firmy, přinášejí vysoké zisky, aniž by vyžadovaly větší finanční vklady. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit, případně krýt ztráty z útlumu neziskových výrobků nebo aktivit.**

BÍDNÍ PSI

- **Patří sem produkty, které končí svou komerční dráhu. Je na zvážení podniků, jak dlouho se vyplatí příslušný produkt udržovat na trhu a podporovat jejich prodej zesílenou marketingovou politikou.**

UŽITÍ - STRATEGIE



VYUŽITÍ

- Je zřejmé, že jednotlivé produkty postupně mění svou pozici v portfoliu. Analýzy dosavadního vývoje a pravděpodobnosti budoucího vývoje těchto pozic jsou velmi dobrým základem pro stanovení marketingových cílů.

VYVÁŽENÁ TABULKA VÝSLEDKŮ (BSC)

BALANCED SCORECARD (BSC)

- **Balanced Scorecard (BSC) nepřekládá se, používá se zkratka BSC.**
- **Jedná se o systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku.**
- **Proto “balanced”.**
- **Balanced Scorecard byl vyvinutý americkými konzultanty Robertem S. KAPLANEM a Davidem P. NORTONEM v 90. letech 20. století.**



Robert S. KAPLAN
nar. 1940
Professor of
Strategic
Management



David P. NORTON
nar. 1942
Professor of
Strategic
Management

PŮVODNÍ ZAMĚŘENÍ BSC

- Metoda Balanced Scorecard byla původně zaměřena na strategické řízení organizace, ale postupně se také rozvinula na úroveň operativního řízení a představuje tak ucelený systém plánování a řízení.
- Metoda pomáhá stanovit vyvážení strategických cílů a ty převést do specifických dílčích cílů, včetně ukazatelů a metrik a při jejich realizaci měřit výkonnost organizace.

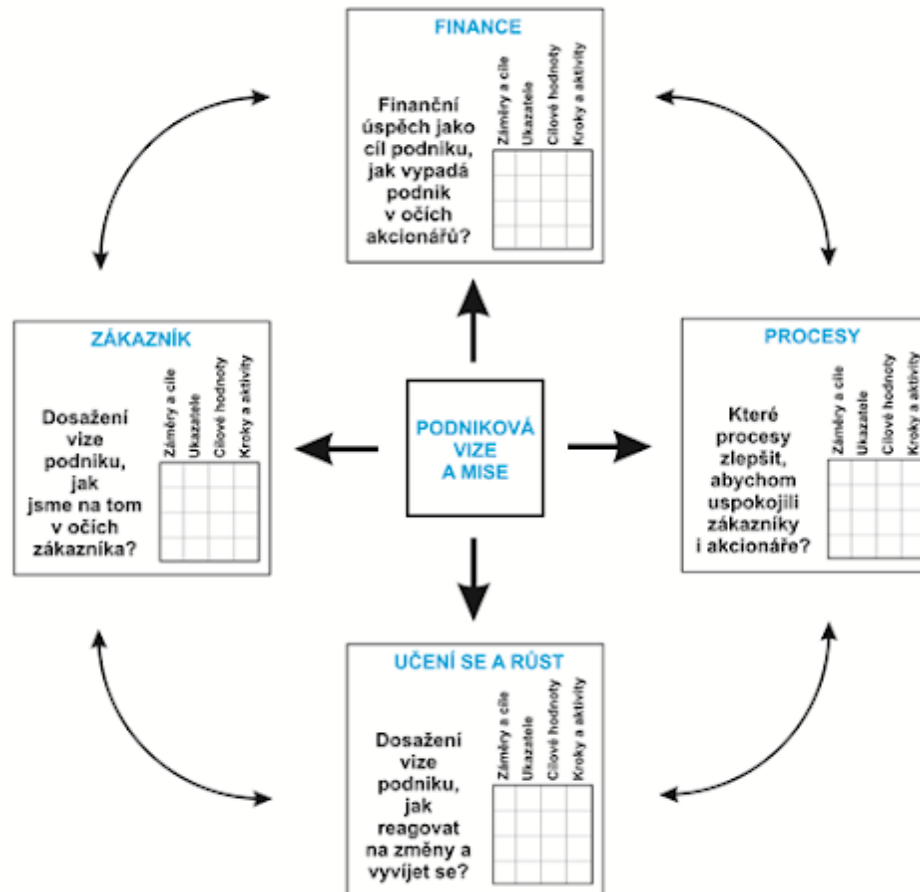
STRUKTURA BSC

- BSC původním návrhu pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace:
 - Finanční perspektiva
 - Zákaznická perspektiva
 - Procesní perspektiva
 - Učení se a růst
- V každé oblasti jsou nastaveny cíle a metriky jejich dosahování a provádí se měření a hodnocení.
- BSC tak úzce navazuje na MBO.

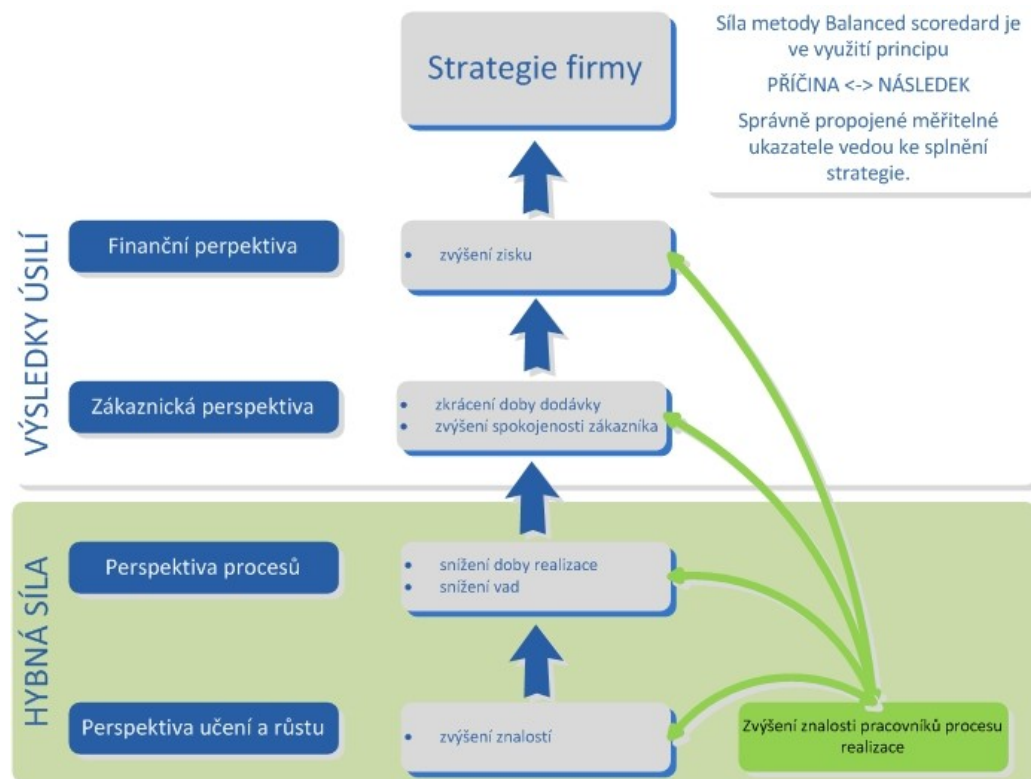
PERSPEKTIVY A ZÁKLADNÍ PRINCIP BSC

- Perspektivy BSC mohou být ale klidně odlišné, nemusí to být právě tyto čtyři, jak je mnohdy mylně vykládáno.
- Návrh právě těchto čtyř perspektiv není tím nejpodstatnějším principem Scorcardu.
- Tím je princip vyváženosti jednotlivých cílů.
- To je totiž na strategickém, ale i operativním řízení to nejtěžší a také nejzrádnější.
- Lidé mají přirozenou tentenci plnit ty cíle, za které jsou chváleni nebo odměňováni.
- Když bude jediným cílem firmy zisk, tak jsou ostatní věci, jako je například spokojenost zákazníků nebo dlouhodobý rozvoj firmy, odsunuty na vedlejší kolej.
- Princip vyváženosti zabudovaný v BSC říká, že je dobré, aby se dva nebo více cílů vzájemně “hlídalo”.
- Na jednoduchém příkladu: Dav vzájemně se hlídající cíle jsou například zisk a spokojený zákazník.

BALANCED SCORECARD



VYVÁŽENÁ TABULKA VÝSLEDKŮ (BSC)



„Cílem projektu BSC není vyvinout nový soubor měřítek. Měření – způsob popisu výsledků a záměrů – je jistě mocným motivačním a ověřovacím nástrojem.

Ale měřicí rámec BSC by měl být využit při vývoji nového manažerského systému. Rozdíl mezi měřicím a manažerským systémem je sice málo patrný, ale rozhodující. Měřicí systém by měl být pouze prostředkem k dosažení důležitějšího cíle – strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii.“
(R. S. KAPLAN, D. P. NORTON)

VYUŽITÍ BSC

- Metoda Balanced Scorecard je univerzálně využitelná ve všech odvětvích - v průmyslu, obchodě, primárním sektoru, v sektoru služeb ale také ve veřejném sektoru.

ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ (MBO)

ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ



ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ (MBO)

- Řízení podle cílů (anglicky Management by Objectives, zkratka MBO) používá se obvykle zkratka MBO i v češtině.
- Je to metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování.
- Navrhl ji Peter F. DRUCKER.
- Metoda MBO je specifickým způsobem rozvinuta v metodě BSC (Balanced Scorecard), která navíc přidává nutnost vzájemné provázanosti jednotlivých cílů.



Peter Ferdinand DRUCKER

**19. 11. 1909 –
11. 11. 2005**

**zakladatel
moderního
managementu
jako samostatného
teoretického
oboru.**

***Řízení zůstane základní
a dominantní institucí snad tak
dlouho, jak bude trvat západní
civilizace.“***

(Peter F. Drucker)

ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ V PRAXI

- Řízení podle cílů je především velmi přirozená.
- Dává důraz na výsledek namísto způsobu jeho dosažení.
- Dává větší volnost realizátorům úkolu (manažerům, ale i řadovým pracovníkům), kterým je umožněno rozhodnout se jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější (je tedy v protikladu např. vůči mikromanagementu).
- Odpovědnost za splnění cíle a za vhodně zvolenou cestu k němu je přenesena na realizátora.
- K této odpovědnosti musí mít také odpovídající pravomoce.
- Metodu řízení podle cílů můžeme prakticky použít kdekoliv.
- Její nevýraznější omezení je v tom, že přirozeně vyžaduje manažery, kteří jsou schopni samostatné práce a umí stanovit správně postup k dosažení stanovených cílů.

PESTLE ANALÝZA

PESTLE ANALÝZA

- **PESTLE** analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace.
- PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:
 - **P** – **Political** - politické – existující a potenciální působení politických vlivů,
 - **E** – **Economical** - ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky,
 - **S** – **Social** - sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové),
 - **T** – **Technological** - technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií,
 - **L** – **Legal** - legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
 - **E** – **Ecological** - ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení.

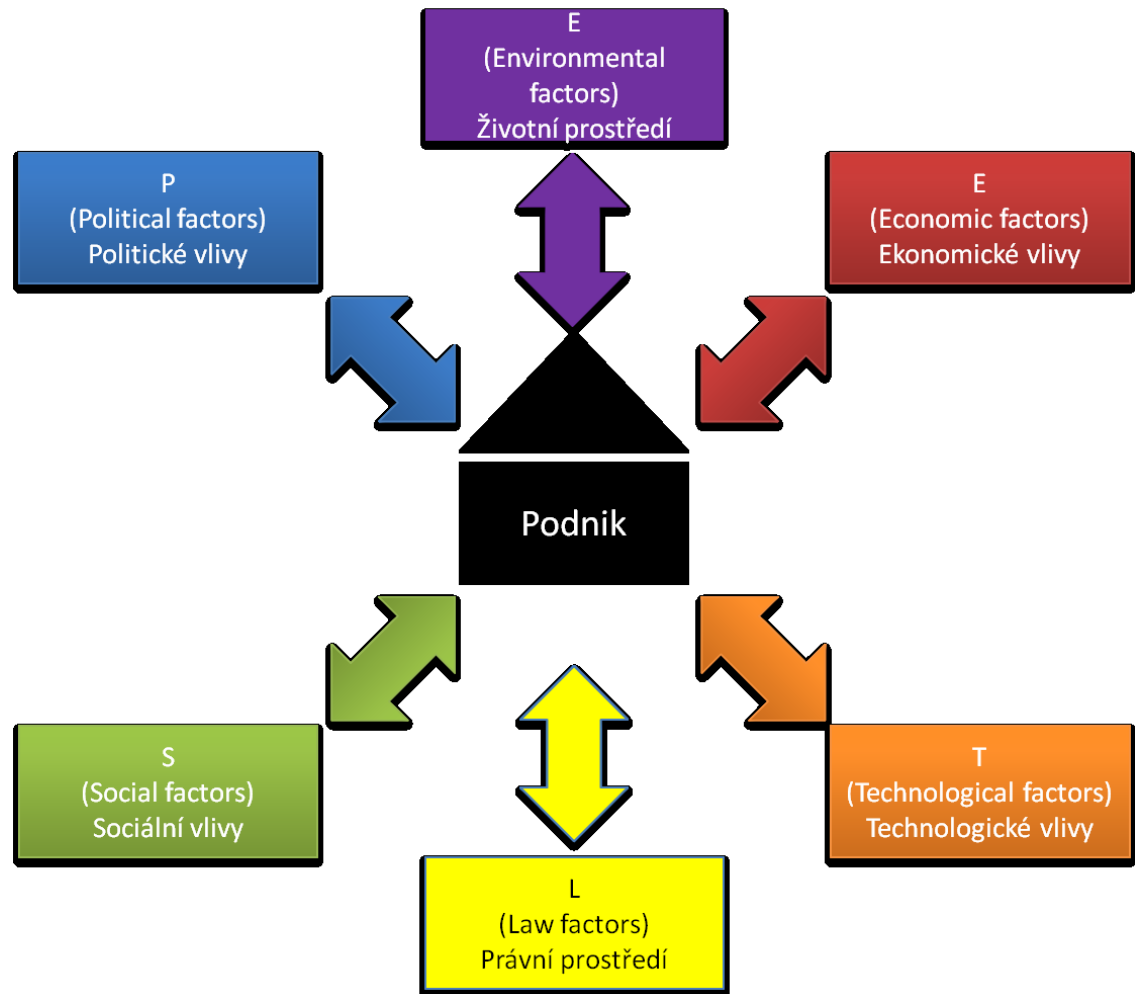
PODSTATA PESTLE ANALÝZY

- Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci.
- Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů.
- Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy.

ZJEDNODUŠENÁ VARIANTA – PEST ANALÝZA

- Někdy se používá také podobná zjednodušená varianta nazývaná **PEST** analýza:
 - **P** – **politické** – existující a potenciální působení politických vlivů
 - **E** – **ekonomické** – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
 - **S** – **sociální** – průmět sociálních změn dovnitř organizace
 - **T** – **technologické** – dopady nových a vyspělých technologií

PESTEL ANALÝZA



ALTERNATIVNÍ ANALÝZY

- Někdy se používá název/zkratka STEEPLED analýza, kdy jsou faktory identické jako u PESTLE, ale jsou přidány etické (Ethics) a demografické (Demographic) faktory.
- Alternativně se používá také název **STEER** analýza, kdy jsou v podstatě identické faktory uspořádány takto:
 - **S** - **socio-cultural** - socio-kulturní faktory
 - **T** - **technological** - technologické faktory
 - **E** - **economic** - ekonomické faktory
 - **E** - **ecological** - ekologické faktory
 - **R** - **regulatory** - regulující faktory (legislativa jako regulace)
- Jsou známy i další varianty jsou známy pod názvy jako SLEPT nebo STEP.

KLÍČOVÉ VÝKONNOSTNÍ UKAZATELE (KPI)

Měření výkonnosti procesů

1. Ukazatele výkonnosti

- Celkové náklady na proces
- Celková doba procesu
- Efektivita použití nákladů
- Průměrný zisk na pracovníka
- Počet neshod v průběhu procesu
- Náklady na reklamace
- Splnění termínů procesu

2. Klíčové ukazatele výkonnosti

- Key Performance Index (KPI)
- Key Goal Index (KGI)



KLÍČOVÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI

KPI

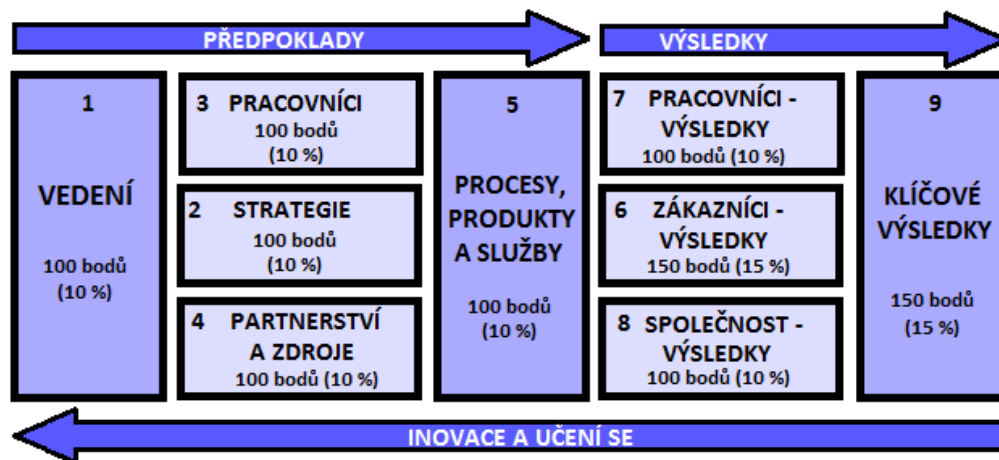
- **Key Performance Indicators, zkratka KPI.**
- **Lze překládat jako klíčové ukazatele výkonnosti, nebo výkonové ukazatele, obvykle se používá zkratka KPI.**

- **KPI označuje indikátory/ukazatele/metriky výkonnosti přiřazené procesu, službě, organizačnímu útvaru, celé organizaci.**
- **KPIs vyjadřují požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost nebo hospodárnost).**
- **Používají se na všech úrovních řízení organizace, zejména ve strategickém řízení, řízení podle cílů a v řízení služeb (SOM).**
 - **Ekonomické ukazatele**
 - **Ukazatele kvality**
 - **Ukazatele výkonnosti procesů**
 - **Ukazatele IT služeb**
 - **Ukazatele zásob**
 - **Systém provázaných ukazatelů (BSC)**

KPI - KGI

- KPIs podobně jako cíle by měly splňovat podmínky SMART.
- V užším významu se vztahují jen na procesy a jsou pojímány jako doplněk ke KGI (Key Goal Indicators).
- Zatímco KPI měří výkonnost procesu, KGI měří, jak se daří dosahovat cíle.

MODEL EXCELLENCE EFQM (PARAMETRY A JEJICH HODNOTY)



LITERATURA

- PAWLICZEK, A. *Moderní nástroje efektivního managementu*. 1. vyd. Moravská vysoká škola Olomouc, Olomouc: 2017, 148 s.