



Společnost
pro management
a leadership

Strategický management zaměřený na metody a techniky práce

Ing. Mgr. Hana Janiková, MBA



Proč strategické řízení v NNO?

- Úspěch organizací na trhu sociálních služeb závisí na včasné předvídání příležitostí, řešení hrozeb strategického charakteru (vnitřní i vnější prostředí).

Na které trhy – pro který segment (děti, rodina, senioři, osoby se ZP,...)?

Které služby – formy?

Jaké prostředky a postupy?

V čem lepší/inovativnější – než konkurence?

Jaké nejučelnější vynakládání zdrojů (finančních, personálních, technických, informačních, znalostních)?

Jakým způsobem měřit výstupy?



Proč strategické řízení?

Proč ANO (až z 80% ovlivňuje úspěch organizace)

- SŘ vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá organizaci předvídat problémy a reagovat na příležitosti.
- SŘ dává jasné cíle a směry pro budoucnost organizace, pocity „jistoty“ pracovníkům (lidé lépe pracují, pokud ví, co je od nich očekáváno a kam směřuje organizace).
- SŘ pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede je k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování. Pomáhá zlepšovat komunikaci, motivaci, koordinaci...



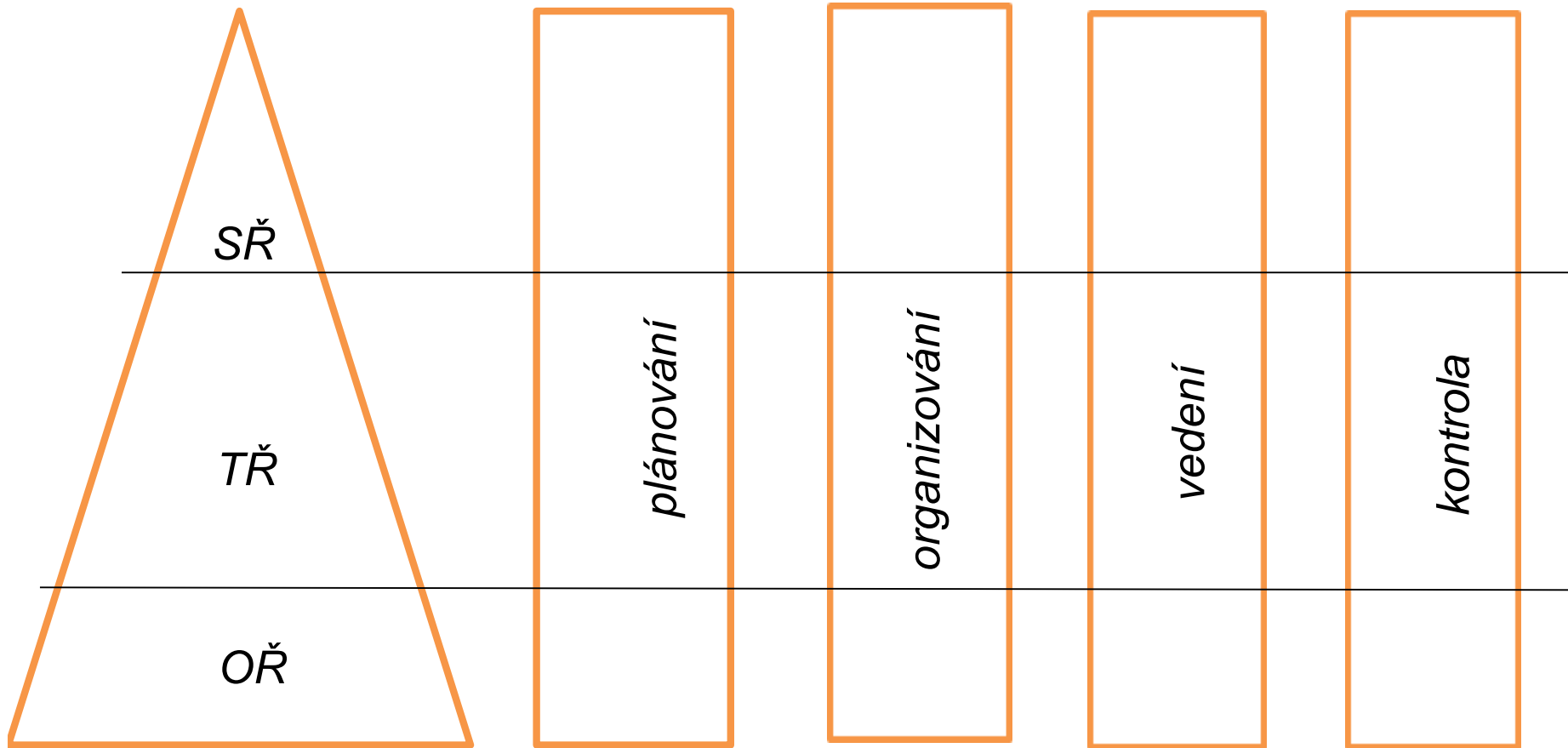
Proč strategické řízení?

Proč NE (20% organizací)

- Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat – zejména dlouhodobě.
- Strategické cíle jsou formulovány vágně a obecně.
- Existuje i štěstí a náhoda, které mohou být důvodem úspěchu organizací.



Rozdíly mezi SŘ, TŘ a OŘ – základní manažerské činnosti



Rozdíly mezi SŘ, TŘ a OŘ

- Jednotlivé úrovně na sebe hierarchicky navazují, ale liší se mírou kompetencí a odpovědností při stanovení cílů, úkolů a realizace.

Určování nových cílů X cíle odvozeny z vyšší úrovně

Celoorganizační rozhled X úzká propojenost na svoji funkci /odd./

Zaměření na okolí X zaměření na svůj úsek práce

Dosažení výsledků lze hodnotit až s delším časovým odstupem X výsledky jsou hodnoceny bezprostředně nebo okamžitě

Kreativita pro „novou hru“ X pravidla dobře známá, standardní přístupy



Rozdíl mezi SŘ, TŘ, OŘ

Časový horizont

Podrobnost

Zdroj

Stupeň určitosti

Frekvence výskytu

Dlouhý

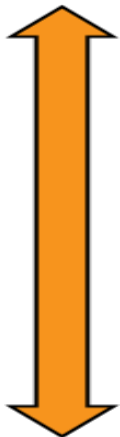
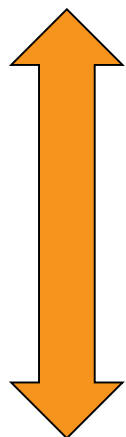
Sdružená

Externí

Neurčité

Malá

SŘ



TŘ

Krátký

Detailní

Interní

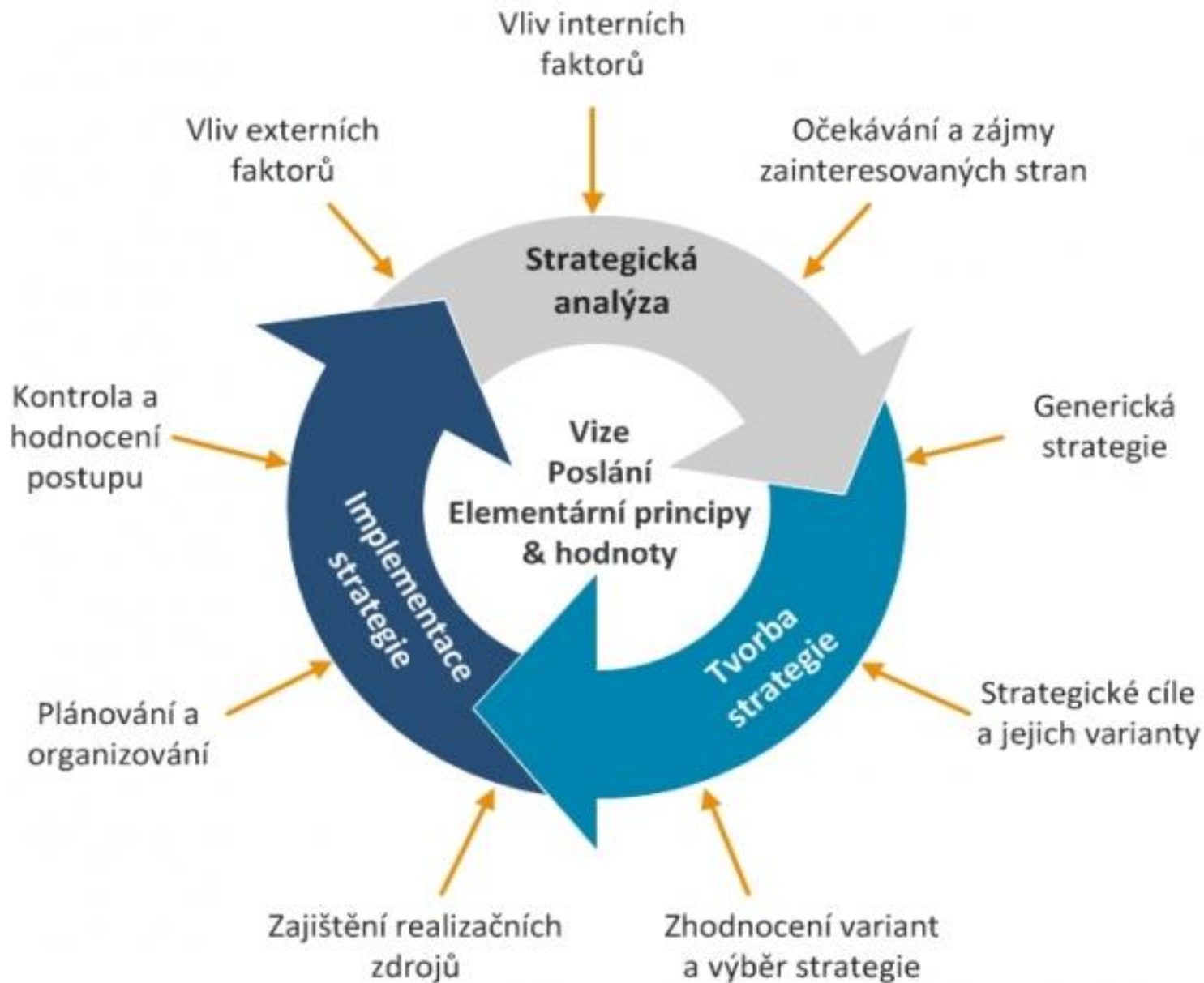
Určité

Velká

OŘ



Strategické řízení – nikdy nekončící proces



Strategie

Strategie – vyjadřuje představu o tom, jakou cestou budou cíle organizace dosaženy.

- Míří do vzdálenější budoucnosti.
- Měla by organizaci zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Určuje základní parametry (služby/trhy,...)
- Sleduje dosažení souladu mezi aktivitami org. a prostředím.
- Staví na klíčových zdrojích a schopnostech.
- Vymezuje způsoby zajištění zdrojů.
- Určuje úkoly pro taktické a operativní řízení.
- Zohledňuje i hodnoty, očekávání stakeholders a kulturu organizace.



SŘ by mělo dohlížet na odpovědi na otázky

Koncept (Jak chce organizace poskytovat služby, za co, od koho dotace,...) -- **Mise** (Co dělá organizace nyní) – **Vize** (Co chce dělat za pět let) – **Hodnoty** (Jaké jsou hodnoty organizace) – **Faktory úspěchu** (Co udělat, aby organizace byla úspěšná) – **Zdroje** (Jaké dostupné zdroje jsou k dispozici) – **SBU**s (Jaká je struktura organizace) – **Marketingový plán** (Jaký bude cílový trh) – **Koncepce** (Jaké bude využití zdrojů, aby dosáhla organizace cíle) – **Metrika** (Jak budeme měřit úspěch naší organizace)



Stanovení cílů

SMARTER

*Stanovte, prosím, strategický cíl
splňující podmínku SMARTER.*

Pokuste pak stanovit cíle, které by mohly být v TRŘ a OŘ?

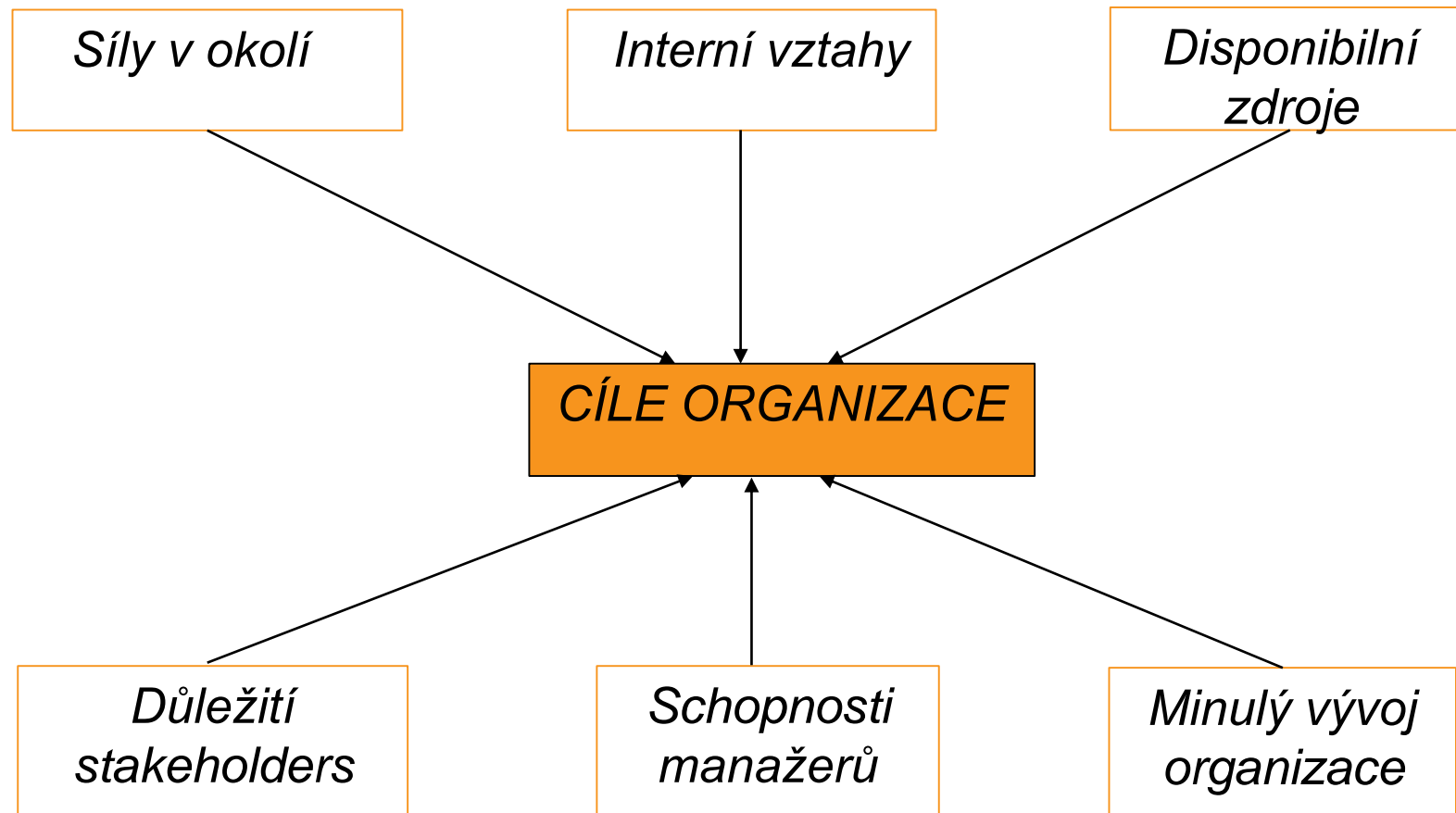


Stanovení cílů

Jaké faktory mají vliv při rozhodování o cílech?

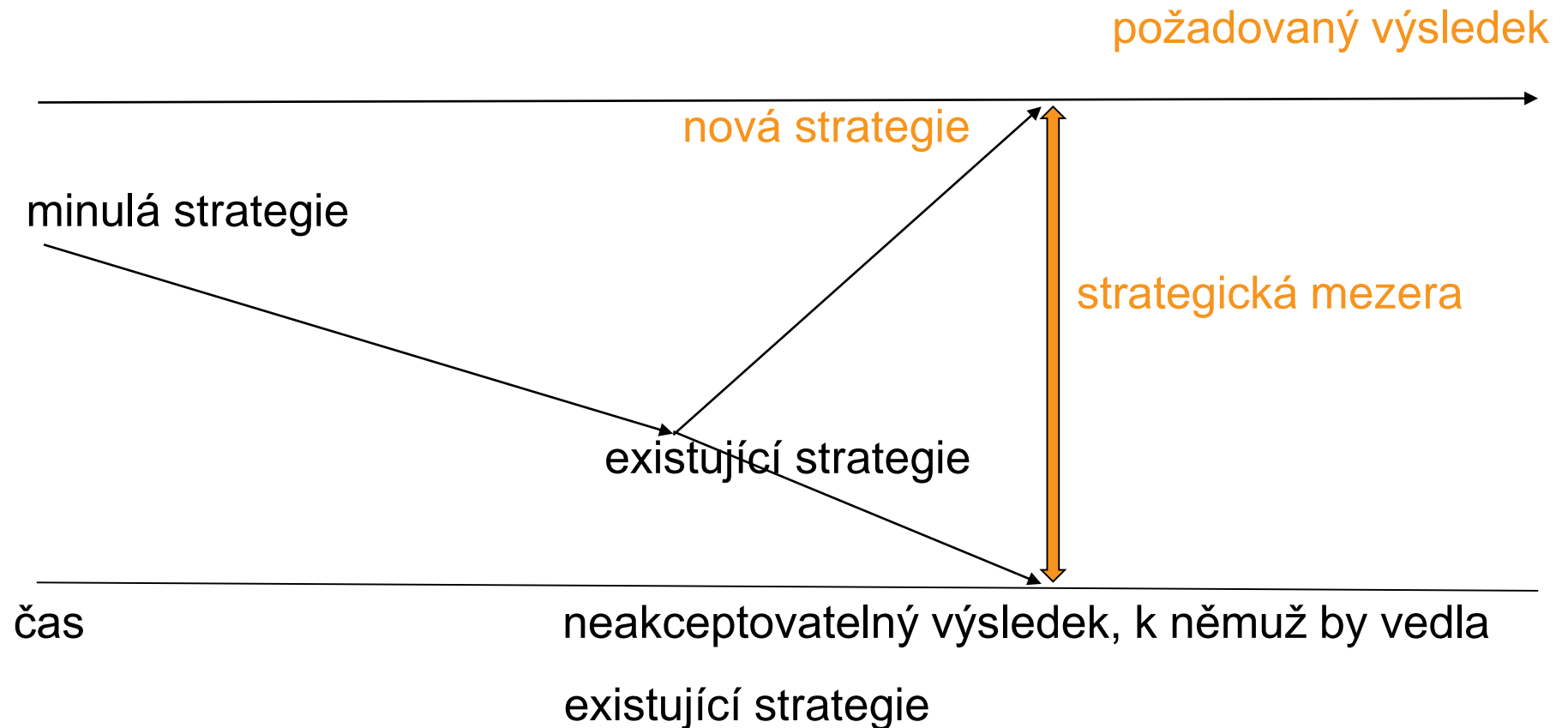


Stanovení cílů

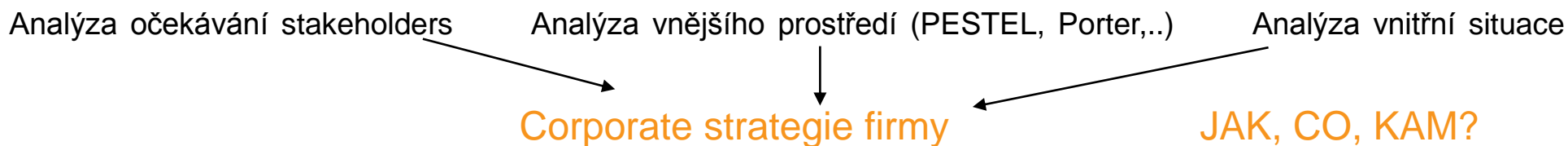


Pojem strategické mezery

Strategické cíle je zpravidla v průběhu času nutno přizpůsobovat měnícímu se prostředí, příp. tomu, jak úspěšně/neúspěšně jsou stávající cíle realizovány.



Proces strategického řízení firmy



Analýza očekávání stakeholders SBU

Analýza zákazníků dané SBU

Analýza vnějšího prostředí SBU

Analýza konkurentů SBU

Analýza zdrojů SBU

Analýza vnitřního prostředí SBU

Analýza dodavatelů SBU

Business strategie

SBU1

Business strategie PRO URČITÝ TRH

SBU2

SPECIF.ČINNOSTI

Funkční strategie SBU (marketingová, IS, finanční, personální, kvality, ...) – formulace na základě výše uved. analýz



Corporate strategie

- V podstatě rozpracovaná mise, poslání, zadání (výchozí bod pro formulaci odpovídající „business“ strategie).
- Pojednává o zaměření poskytovaných soc. službách (soc. prevence, soc. poradenství, soc. péče) než o jednotlivých službách (business strategie).
- Na formulaci CS se podílí pouze úzký tým zakladatelů, manažerů, CS patří k nejutajovanějším strategickým dokumentům organizace.
- Obsah: vyčlenění SBUs, určení základních strategických cílů SBUs, vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBUs.

KDO – SBUs, CO – cíle SBUs, JAK – směry strategického rozvoje



Corporate strategie

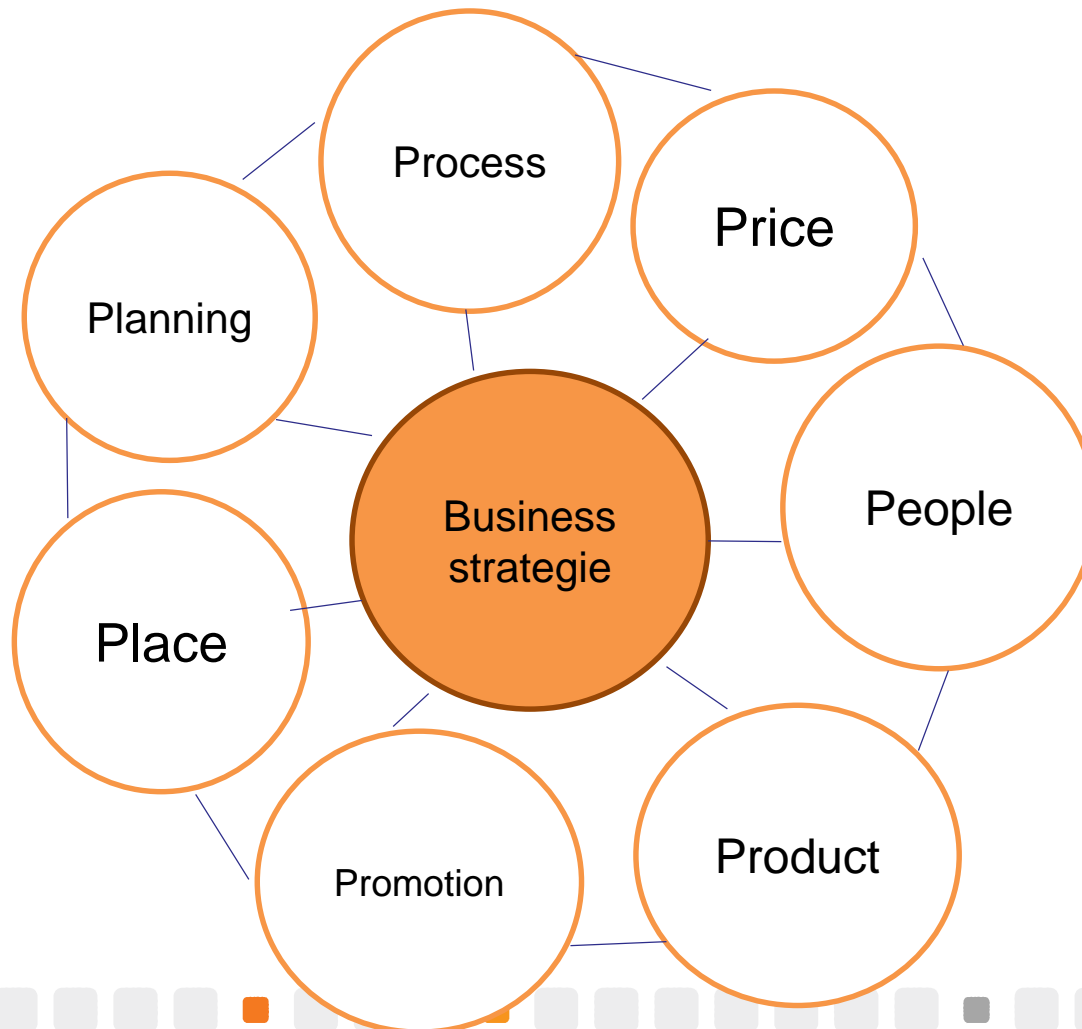
Co když NNO tvoří jedna jediná sociální služba (SBU)?

Jak řešit situaci, kdy je hierarchie strategického řízení tvořena více než třemi úrovněmi? (Např. organizace sídlí v Praze, centrálu pro východní Čechy má v HK, pro Pardubický kraj v Pardubicích)?



Business strategie

- Vyjadřuje cíle a cesty pro určitou strategickou obchodní jednotku.
- Obsah – strategické cíle pro jednotlivé prvky:

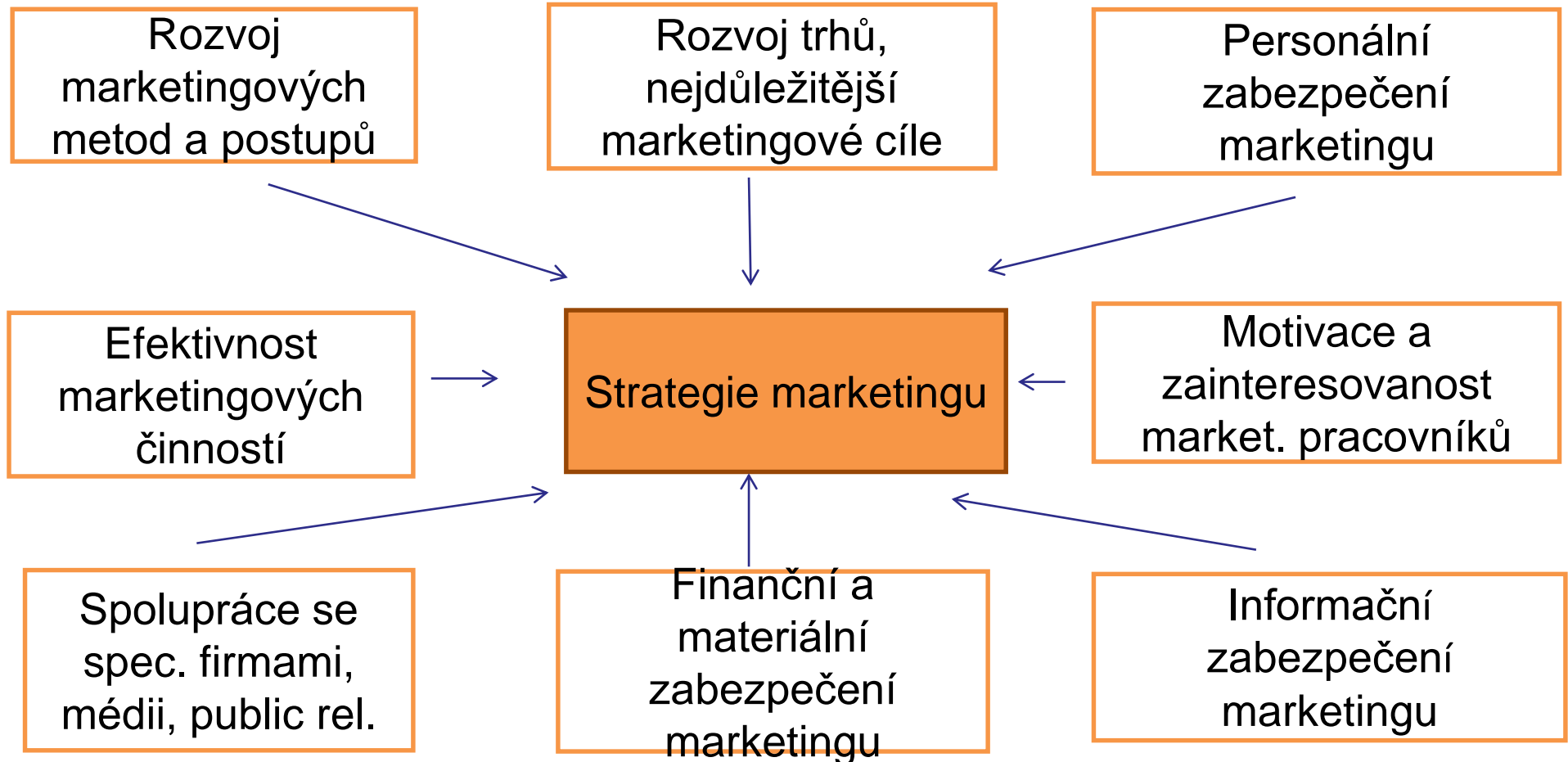


Funkční strategie

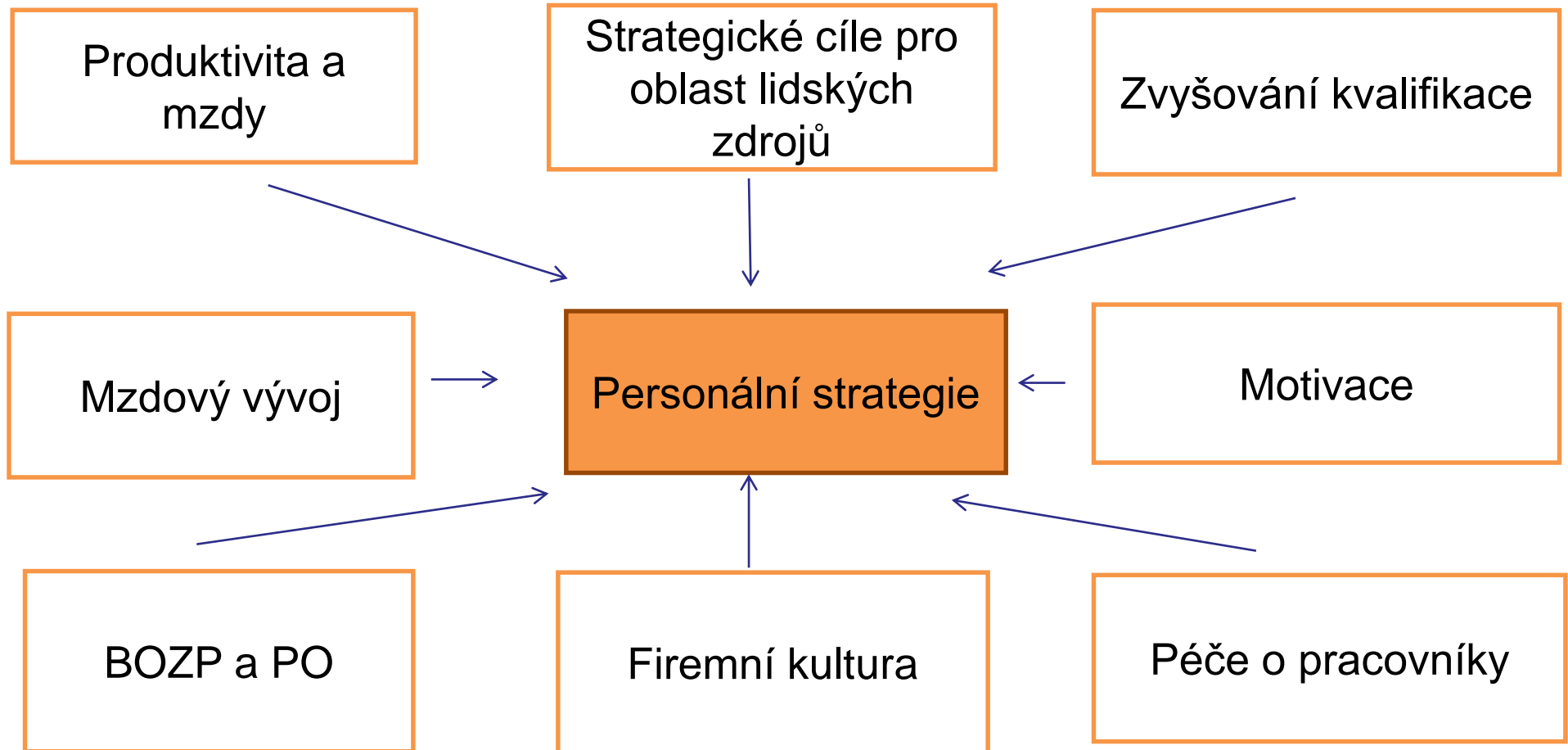
- V návaznosti na obchodní strategii by měly na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategie jednotlivých specifických oblastí.
- Mezi funkčními strategiemi určité SBU mohou existovat vzájemné horizontální vztahy.
- Názory na obsah jednotlivých FS nejsou jednotné – podmínky konkrétní SBU, ze situace apod.
- FS mohou být (na rozdíl od SBU) definovány i jako společné pro více SBU, tzn. poskytování služeb jedné organizace je členěno do 3 SBU, z nichž každá má svoji samostatnou business strategii, ale společné (stejně) finanční/ marketingové /personální strategie.



Funkční strategie – Obsahové vymezení marketingové strategie



Funkční strategie – Obsahové vymezení personální strategie



Funkční strategie

Pokuste se ve skupině zpracovat obsahové vymezení – zvolte si jednu oblast

- 1. pro IS/IT (informační) strategii*
- 2. pro strategii řízení kvality*



Funkční strategie IT – možný obsah

- Strategické návaznosti
- Rozvojové záměry a cíle
- Koncepce a filozofie IS
- Finanční zabezpečení
- Materiální zabezpečení
- Pracovníci
- Řízení rozvoje IS
- Organizace a řízení informačních procesů
- Jakost
- Bezpečnost a ochrana IS

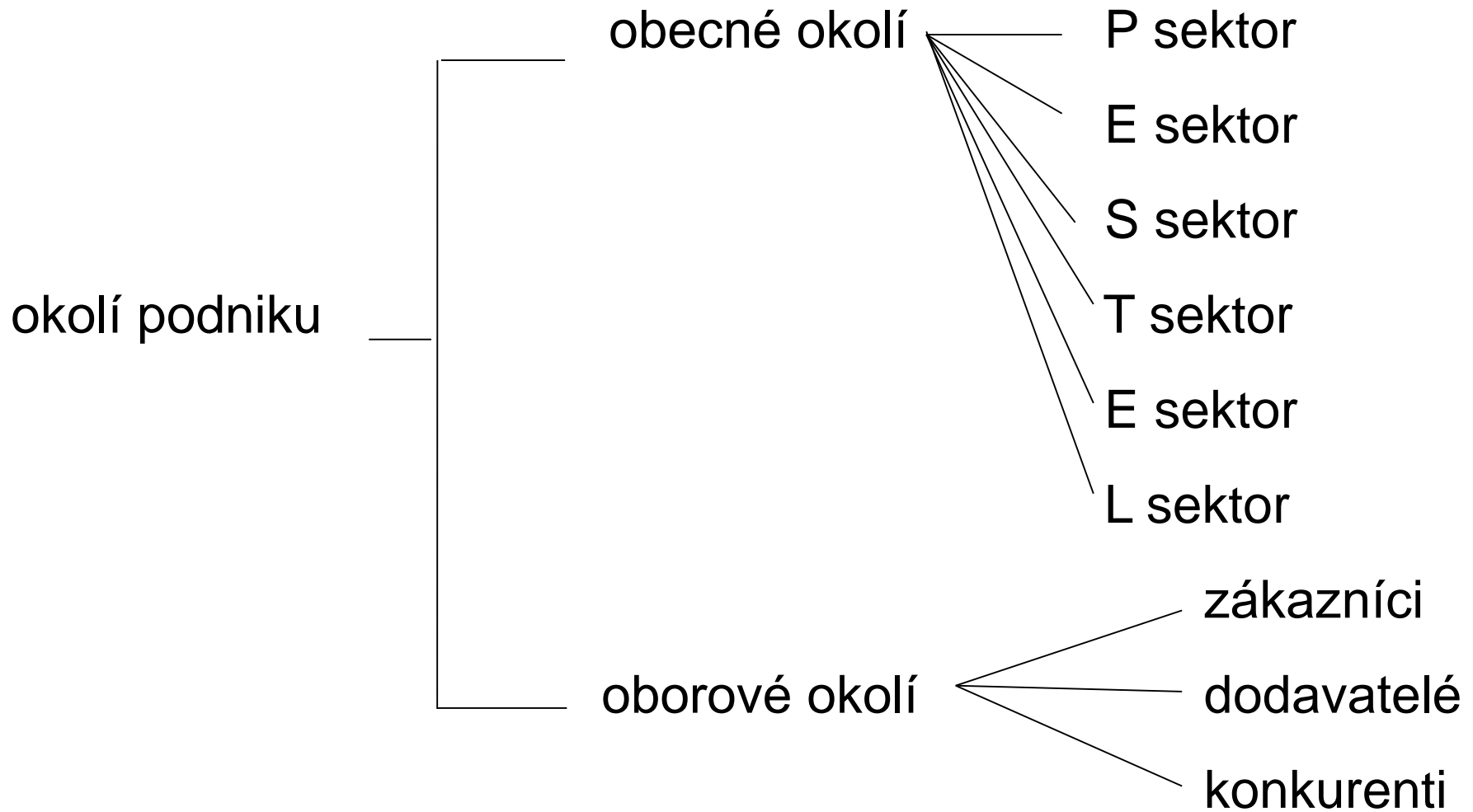


Funkční strategie řízení kvality – možný obsah

- Plánování a tvorba strategie
- Delegování pravomocí
- Komunikace v týmu
- Kompetence manažera
- Organizace a plánování práce, řízení času
- Standardizace
- Právní úprava sociálních služeb
- Struktura služeb a procesní struktura
- Lidské zdroje



Strategické analýzy okolí podniku



Analýza obecného okolí podniku

PESTEL analýza

Zvolte si jednu oblast ve skupině a definujte faktory, které mohou působit na organizaci.

Pozor! Jedná se o vnější analýzu – nejedná se o oborové okolí!



Analýza obecného okolí podniku

Politický a legislativní sektor

- Aktivity současné vlády a dalších orgánů (soudy, politické strany, média,..)
- Hospodářská politika státu – podpora technického rozvoje, vliv EU a dalších zemí na sociální oblast,...
- Kvalita pracovní síly – zodpovědnost za školství, zdravotnickou a sociální oblast
- Zákony a kontrola jejich dodržování.
- Kontrola fungování sociální oblasti – tlak na ceny/úkony, činnost ÚP, MPSV – zákony, inspekce apod.



Analýza obecného okolí podniku

Ekonomický sektor

- Stádium hospodářského cyklu (recese, oživení,..)
- Regulace, podpora podnikání, ochrana investic
- Míra inflace
- Stav platební bilance státu, míra zadlužení
- Finanční prostředky z EU (financování projektů na více let)
- Daňové zatížení organizací a jednotlivců, vládní výdaje

(recese – vede k poklesu investičních aktivit, ke zvyš. nezaměstnanosti; úroková míra ovlivňuje podmínky pro investování; inflace – zisky jsou v inflačním prostředí vyšší, jelikož organizace zvyšují svoje ceny úměrně rostoucím nákladům)



Analýza obecného okolí podniku

Sociální sektor

- Klima ve společnosti
- Hodnotové stupnice a postoje lidí
- Životní styl
- Životní úroveň
- Kvalifikační struktura populace
- Zdravotní stav populace

(dříve 2 – 4 děti – dnes 1,5 dětí – vliv na školství, sociální služby,...; osamělí lidé dříve žili společně s příbuznými – dnes singles – vliv na sociální práci s jednotlivci/rodinami/komunitami; dříve ženy doma – dnes v zaměstnání – školky; vyšší vzdělání - tlak na vyšší mzdu; zavedení nákladových cen ve veřejné dopravě – lidé využívají osobní automobily do zaměstnání; pokles počtu lidí v produktivním věku; růst životní úrovně – nové trhy – tenis, golf; růst průměrné délky života,...)



Analýza obecného okolí podniku

Technologický sektor

- Vynálezy (pro pracovníky, klienty SS)
- Zásadní inovace, nové metody, techniky práce s CS
- Investice do technologického rozvoje – nezbytnost
- Investice do technologického rozvoje – riziko (konkurenční technologie – např. DVD vs. kazety, digitální pásy)

(př. firma Microsoft – v uplynulých desetiletí je bezpochyby výsledkem strategické geniality B. Gatese, který včas rozpoznal gigantický potenciál trhu celosvětové počítačové komunikace; firma IBM – klade důraz na technický rozvoj – do budoucna bude jistě ve vedoucí pozici v počítačích, apod.)



Analýza obecného okolí podniku

Environmentální sektor

- Vliv ekologických faktorů
- Vliv klimatických faktorů
- Čerpání dosavadních přírodních zdrojů
- Tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů
- Příležitosti v určitých oblastech – čističky, filtrace, recyklace, alternativní zdroje



Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno – konkurenty, dodavateli a zákazníky.

Strategie a cíle organizace jsou silně ovlivněny atraktivností oboru, v němž působí, a jeho strategickou situací jako celku.

Analýza oborového okolí je nazývána též analýzou odvětví.



Analýza oborového okolí podniku

Sektor zákazníků

Kdo jsou zákazníci?

Jaké potřeby mají?

Jaká očekávání zákazníci mají?

Kdo může být potenciálním zákazníkem?

Trendy, které by zákazníky mohly vést ke změnám požadavků a chování?

3 oblasti:

- Identifikace zákazníků včetně uvedení faktorů ovlivňujících jejich rozhodnutí využívat sociální služby
- Demografické faktory – změny v populaci, posuny ve věku populace, rozložení příjmů populace
- Geografické faktory – kde se zákazníci nacházejí



Analýza oborového okolí podniku

Sektor dodavatelů

Důležité jsou vztahy mezi organizací a dodavateli (síla odběratele / dodavatele)

Síla odběratele je velká, když se jedná o velký podnik (ideálně monopolní), a když odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele.

Naopak síla odběratele je malá, když funguje ve vysoce konkurenčním prostředí, když náklady na případnou substituci dodávek od dodavatele jsou velké, když dodávaný produkt (výrobek/služba) netvoří významnou část výstupů výrobního procesu dodavatele.

Sektor konkurentů

Jaká je pozice organizace vůči konkurenci (dle ekonomických a jiných ukazatelů)?

Jak se konkurence mění a vyvíjí?

Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové?



Analýza oborového okolí podniku

Vstup organizací do odvětví je závislý na bariérách vstupu:

1. Diferenciace služeb (návyk zákazníků ke známému poskytovateli je mnohdy vysoká – obdoba návyk k zavedené značce u výrobků).
2. Rozsah poskytovaných služeb (náklady na poskytování, územní dopad, propagace,...)
3. „Distribuční“ kanály (pokud mají stávající NNO silný vliv na hlavní distribuční kanály – potom vstup do oboru pro novou organizaci – složitý).
4. Absolutní výhody v celkových nákladech (výhody odvozené např. z úspor z rozsahu,..).
5. Možnost reakce současných organizací na vstup nových konkurentů – přátelský/nepřátelský postoj (např. komunitní plánování sociálních služeb).
6. Znalost nových metod práce s CS.



Analýza oborového okolí podniku

Výstup organizací z odvětví je závislý na bariérách výstupu:

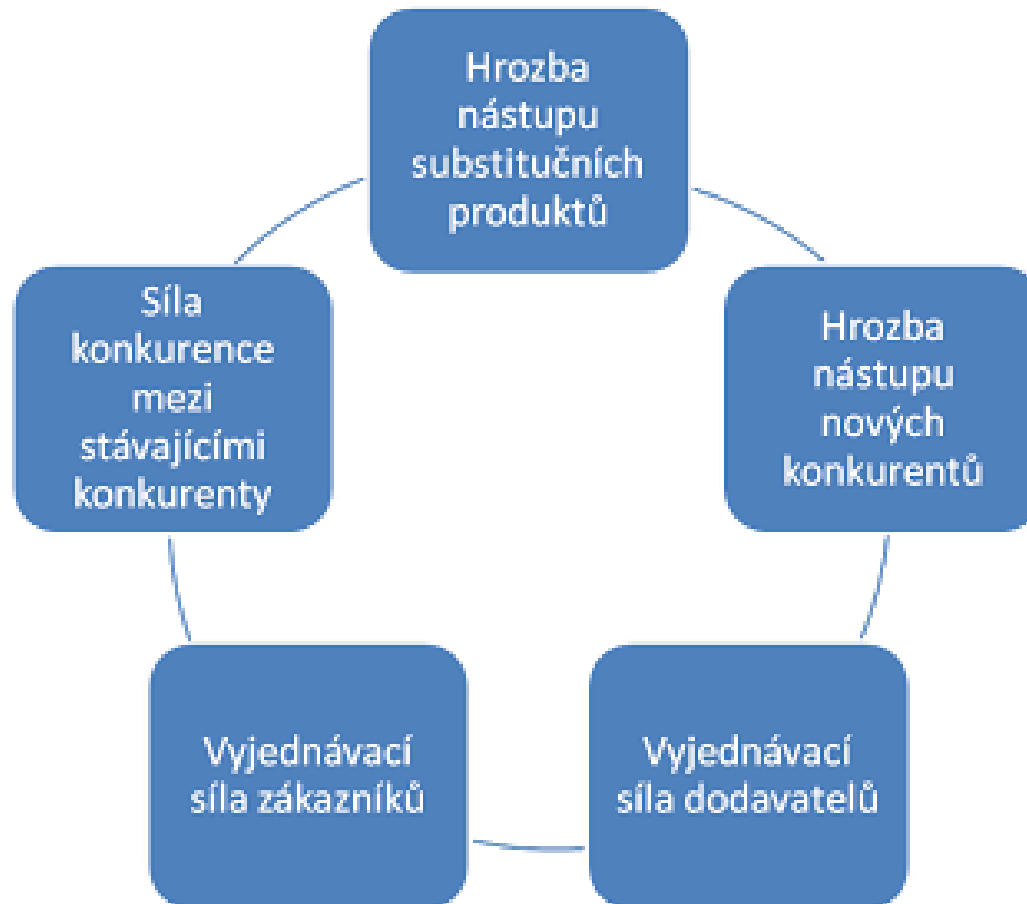
1. Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků (řídicí pracovníci často spjati s určitým oborem a nedovedou si představit, že by působili v jiném oboru nebo že by organizace zanikla).
2. Utopení peněz v hmotném majetku - zařízení (problém výstupu je ztížen, pokud je investováno hodně do zařízení – např. pro pobytovou službu určenou pro CS seniorů, zdravotně postižených,...).
3. Vysoké přímé náklady na výstup – vysoké náklady na likvidaci existujících kapacit (stavebně-technických).

Substituty – úspěšnost NNO závisí i na dostupnosti, kvalitě a ceně substitutů jeho služeb.



Analýza oborového okolí podniku

Porterův model konkurenčního prostředí



Analýza oborového okolí podniku

Příklad z praxe:

Faktory, které mohou zhoršovat vyjednávací pozici organizace na trhu sociálních služeb

Faktory obecně zhoršující vyjednávací pozici vůči dodavatelům

Malá velikost organizace oproti dodavateli (organizace není pro dodavatele významným zákazníkem).

Velkou roli hraje pro organizaci vysoká kvalita a nízká cena výrobku, vzhledem k tomu, že se jedná o náklady a výdaje společnosti z veřejných prostředků (nutnost prokazování ekonomické hospodárnosti s vynakládáním finančních prostředků ze státního rozpočtu, prostředků strukturálních fondů apod.).

Faktory obecně zhoršující vyjednávací pozici vůči zákazníkům (klientům)

Klienti jsou pro organizaci nejvýznamnějším zákazníkem.

Klienti mohou snadno přejít ke konkurenci (v některých službách).

Klienti získávají služby, které nabízí i konkurence.

Kvalita poskytovaných služeb hraje velkou roli.



Analýza oborového okolí podniku

Příklad z praxe:

Faktory obecně zhoršující vyjednávací pozici vůči zákazníkům (donátorům, sponzorům)

Organizace je vůči donátorům velmi slabá, na donátorech závisí financování služeb a poskytování služeb v různém rozsahu.

Donátoři si mohou vybrat místo společnosti jinou organizaci, které rozdělí finanční prostředky na poskytování služeb.

Jelikož donátoři neznají do detailu rozdíly mezi jednotlivými poskytovateli služeb, může jim přijít organizace jako „tuctová“, stejná s ostatními.

Donátoři vybírají svojí podporu i z hlediska ceny služby, mohou se zdát služby poskytované společnosti jako velmi drahé.



Analýza oborového okolí podniku

Příklad z praxe:

Faktory obecně zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů.

I když organizace poskytuje služby např. v Pardubickém kraji již dlouhou dobu, jednotlivé služby si může „otevřít“ kdokoliv, kdo podá žádost o registraci.

Fixní náklady vstupu na trh sociálních služeb u ambulantních a terénních služeb jsou nízké.

Služby nejsou diferencované (k jejich poskytování není třeba žádných zvláštností).

Na trh sociálních služeb lze vstoupit i při relativně malém objemu vykazovaných indikátorů.

Neexistují zde konkurenti s významnými nákladovými výhodami.

Náklady na změnu poskytovatele služeb jsou u zákazníků (klientů i donátorů) nízké, mohou proto bez větších nákladů nebo jiných bariér přejít k novému konkurentovi.



Analýza oborového okolí podniku

Příklad z praxe:

Faktory obecně zvyšující hrozbu substitutů.

Substituty sociálních služeb nejsou ????

Faktory obecně zvyšující celkovou rivalitu v odvětví.

Daný trh sociálních služeb málo roste. Může docházet k „necenovým“ válkám.

Ziskovost na trhu služeb neexistuje, konkurenti sledují strategii přežití.

Služby nabízené různými konkurenty jsou jen málo diferencované, zákazníci (klienti, donátoři) je málo vnímají rozdíly mezi jednotlivými poskytovateli sociálních služeb.



Analýza oborového okolí podniku

Druhým krokem analýzy je generování příležitostí pro personální oblast, které by mohly základní hrozby zjištěné v prvním kroku analýzy eliminovat/oslabovat.

Příležitosti s potenciálem zlepšovat konkurenční pozici organizace na trhu sociálních služeb strategickými rozhodnutími v personální oblasti

Vysokou vyjednávací sílu dodavatelů lze snižovat přísunem informací o možnostech rozšíření počtu dodavatelů. V této oblasti je třeba více zapojit fundraisera.

Vysokou vyjednávací sílu zákazníka (klienta) lze kromě jiného snížit poskytováním návazných (specializovaných, nových) služeb vedle základního a odborného sociálního poradenství. Dále také dbát na co nejvyšší kvalitu při velké produktivitě práce.

Vysokou vyjednávací sílu zákazníka (donátorů) lze snížit tím, že se organizace zaměří na co nejširší spektrum možných donátorů, sponzorů. Velmi důležitá je i vysoká kvalita a velká produktivita práce.



Analýza oborového okolí podniku

Příklad z praxe:

Vysokou vyjednávací sílu konkurentů lze snižovat tím, že organizace nebude zadávat příležitost k odchodu zkušených a klíčových pracovníků právě ke konkurenci. Vytvořením kvalitního a fungujícího systému odměňování, motivování, vzdělávání, hodnocení, motivace, péče o pracovníky sníží konkurenční hrozbu velkou měrou.

Vysokou vyjednávací sílu celkové rivality v oblasti sociálních služeb lze snížit promyšlenou PR strategií, dobře nastavenými komunikačními kanály uvnitř společnosti, fungující firemní kulturou apod.



Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Pokud jsou identifikovány faktory z vnějšího prostředí, je vhodné jejich význam a sílu působení pro následné využití při formulaci strategie určitým způsobem uspořádat, ohodnotit, ocenit.

Metoda ETOP

Sektor okolí

Např. Ekonomický

Vliv

- ROSTOUCÍ INFLACE

- ZVÝŠENÍ DANÍ

+/- VÝVOJ EKONOMIKY JAKO CELKU

+ ZAČLENĚNÍ SS DO PROJEKTŮ EU

+ pozitivní vliv

- negativní vliv

0 neutrální vliv



Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Metoda MAP

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba T nebo příležitost O
---------------------	----------------------------	-------------------	-----------------------------

Politický sektor			
Změny vládnoucích garnitur 23 a,b)	Velký vliv na fungování organizace	Nejistý	T (utuzení regulace přístupu k zaměstnávání) O (uvolnění regulace přístupu k zaměstnávání)

.....

MAP – provádí se např. brainstormingem (diskuze expertů)



Analýza obecného okolí podniku

Sociální sektor

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba T nebo příležitost O
Rostoucí životní úroveň a tomu odpovídající změna životního stylu 1)	Pracovníci očekávají minimálně stejné mzdy, případně vyšší (odměny, motivační systém)	Neměnný	T (nedostatek finančních prostředků společnosti)
Rostoucí flexibilita pracovní síly 2a,b)	Ochota dojíždět za prací je vysoká, do výběrových řízení se hlásí zájemci ze vzdálených míst	Rostoucí	T (vyšší fluktuace – pracovník odejde při nabídce pracovního místa blíže ke svému bydlišti) O (možnost výběru mezi více zájemci o práci – kvalitnější pracovní síla)
Rostoucí znalost cizích jazyků 3)	Vzhledem k zapojení do mezinárodních projektů – podpora této oblasti	Rostoucí	O (možnosti zajištění finančních prostředků díky zapojení do mezinárodní sítě projektů, čerpání z jiných zdrojů než jsou dosud možné)



Analýza obecného okolí podniku

Profesní kariéra na úkor založení rodiny 4)	V sociálních službách pracuje většina žen, mladých žen, odchází na mateřskou dovolenou jako zkušené pracovnice	Neměnný	T (odchod zkušených pracovnic)
Zvyšování počítačové gramotnosti včetně přístupu na internet v domácnostech 5)	Možnosti práce „z domu“ u pracovníků TOP managementu	Neměnný	O (zvyšování produktivity, snižování nákladů, racionalizace práce)
Využívání sociálních sítí 6)	Hrozí únik informací, diskuze na síti v rámci pracovní doby	Neměnný	T (únik informací, snižování produktivity práce)



Analýza obecného okolí podniku

Stárnutí populace 7a,b)	Z hlediska pracovníků není zaznamenáno (většina pracovníků do 35 let) Z hlediska klientů – řešeno prostřednictvím sociálních služeb – volba služeb pro seniory	Neměnný Rostoucí	O/T O (otevírání služeb pro cílovou skupinu seniorů)
Zhoršující se fungování dopravní situace v regionu 8)	Opravy silnic, dopravní kolaps, dopravní zácpy	Rostoucí	T (zvyšování nákladů, fluktuace pracovníků)
Vývoj morálky ve společnosti 9a,b)	Korupce, hospodářská kriminalita	Rostoucí	O/T
Multikulturalismus 10)	Současný fenomén, podporovaný	Rostoucí	O (podpora i ve vztahu ke klientům)
Dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, rostoucí podíl zaměstnání na projektech 11)	Řeší se individuálně, dle nové metodiky ministerstev, může být pouze úvazek do 1,0	Neměnný	T (více pracovníků, nemožnost využití zkušených pracovníků na dohody)



Analýza obecného okolí podniku

Rostoucí podíl osob žijících singles 12)	Velké množství pracovníků, kteří takto žijí	Neměnný	T (nutnost vyšších výdajů domácnosti, může způsobit odchod kvůli nízkým mzdám v organizaci)
Klesající kvalita vzdělávání na školách 13)	Absolventi nemají základní informace (týká se absolventů sociálních oborů)	Neměnný	T (pracovníci nejsou dostatečně připraveni – především ze soukromých škol – nutnost dalšího vzdělávání – zvýšené náklady pro organizaci)

Shrnutí PESTEL analýzy – O a T (vnější vlivy)



Procvičení zpracování vnějších strategických analýz

Zpracujte, prosím, ve skupině u Vámi vybrané organizace (funkční strategie)

PESTEL analýzu (bez sociálního sektoru)

Analýzu s vyhodnocením – použitím metody ETOP nebo MAP



Analýza očekávání rozhodujících stakeholders

Stakeholders – činitelé mající něco společného s organizací (zakladatelé, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy, média, management, vláda, stát,...)

Průzkumy postojů a názorů – dotazníková technika, interview,...

Fakta – měla by být pravdivá a objektivní: z více nezávislých zdrojů, výběr zdrojů informací – reprezentativní, kvalita zdrojů informací, ...

Sílu jednotlivých stakeholders je vhodné vyhodnotit např. bodovacím systémem.



Analýza očekávání rozhodujících stakeholders

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla	Ohodnocení
Zaměstnanci	Zvyšování mezd Zajištění pracovních pozic	Udržet si pracovní místo Dosáhnout co nejvyšší mzdy	Nedostatek kvalifikované pracovní síly v okolí	5
Konkurenti	Snížení konkurenceschopnosti	Dosáhnout minim. stejné kvality poskyt. služeb Získat trhy soc. služeb	Dlouhodobé působení na trhu Sociálních služeb	6
Média	Možnost popularizace oblasti v případě problémů managementu a společnosti	Sledovat dění ve společnosti a využívat jej ve svůj prospěch	Znalost získávání potřebných informací	1



Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

- 1. Analyzování vnitřních faktorů/zdrojů** (faktory vědecko-technického rozvoje; marketingové a distribuční faktory; faktory pracovních zdrojů; faktory finanční a rozpočtové,...).

Technika SAP (obdoba techniky ETOP) – vztahuje se k analýze interního prostředí:

Interní faktor

Konkurenční síla nebo slabost

Marketing

+ jedinečnost v poskytování sociálních služeb

Technický rozvoj

- nedostatek zkušených pracovníků využívajících nové programy
- nedostatečné vybavení novými PC, technologiemi, programy,...

Zdroje

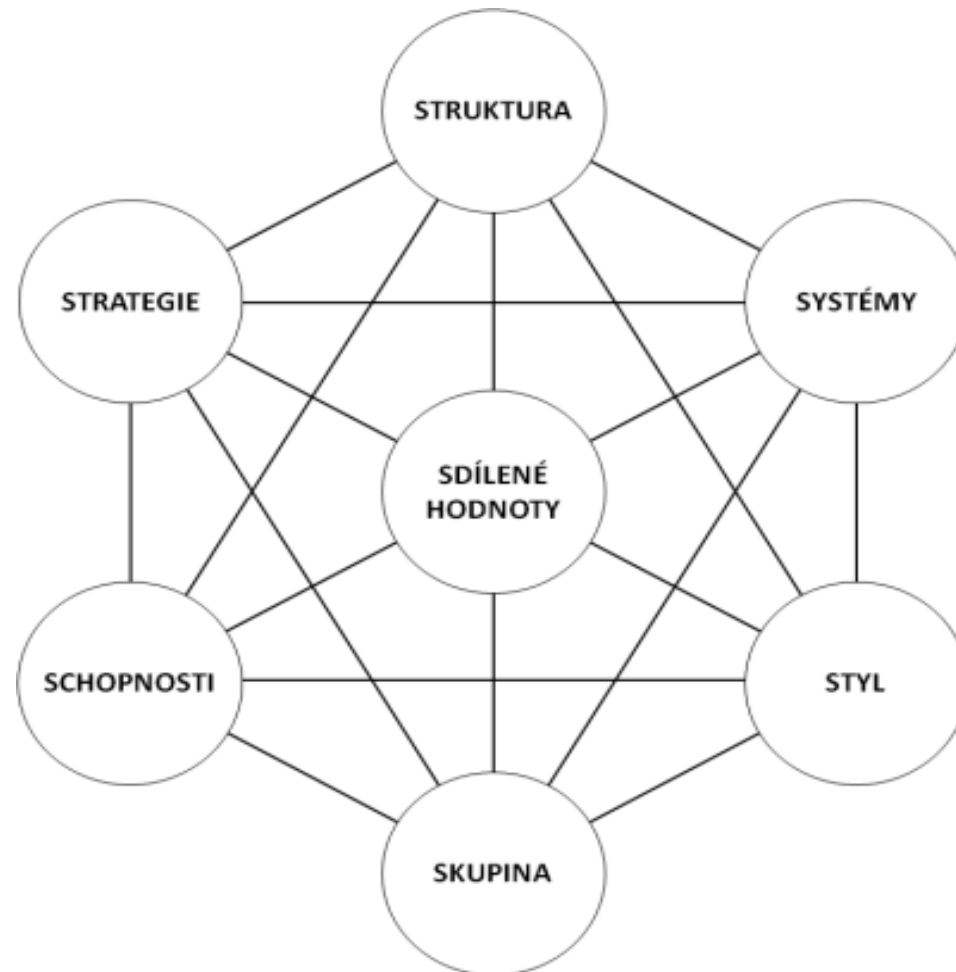
0 velikost finančních zdrojů je průměrná v oblasti sociálních služeb
- časté problémy s klienty (spoluúčast).....



Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

2. Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“

(skupina = spolupracovníci;
systémy = systémy řízení;
styl = styl manažerské práce)



Shrnutí analýz

Z výstupů analýz je třeba identifikovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení – SWOT analýza!

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

SWOT ANALÝZA



SWOT analýza - zásady

1. Závěry SWOT by měly být relevantní – měla by být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracována.
2. Zaměření na podstatná fakta a jevy (redukce, od nejdůležitějších k méně důležitým).
3. Uvedení pouze strategických fakt (pokud jsou součástí strategické analýzy – např. pokud lze slabinu vyřešit jednorázově, nejedná se o strategickou slabinu).
4. SWOT by měla být objektivní – ne jen subjektivní vyjádření zpracovatele (ideální více expertů).
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena.
6. Je vhodné jednotlivé faktory v tabulce zdůvodnit.
7. SWOT při strategické analýze je vhodné zařadit na úplný závěr jakožto nejdůležitější sumář závěrů z dílčích analýz vnitřního i vnějšího prostředí.



SWOT analýza – pomůcka

Silné stránky:

Jasně řídicí kompetence?

Adekvátní finanční zdroje?

Dobré konkurenční schopnosti?

Dobrá pověst u zákazníků?

Dobré postavení na trhu sociálních služeb?

Dobře formulovaná strategie?

Izolace od silných tlaků konkurence?

Vedoucí postavení v technologiích?

Nákladové výhody?

Konkurenční výhody?

Schopnost inovovat služby?

Osvědčený management?

Jiné přednosti?



SWOT analýza – pomůcka

Slabé stránky:

Absence jasného strategického řízení?

Špatné sledování prováděné strategie?

Zhoršující se konkurenční postavení?

Zastaralé zařízení?

Nedostatek řídicího talentu?

Chybějící klíčové dovednosti?

Zavalení operativními problémy?

Zranitelnost konkurenčními tlaky?

Příliš úzké zaměření soc. služeb?

Slabé tržní image?



SWOT analýza – pomůcka

Slabé stránky:

Konkurenční nevýhody?

Podprůměrné marketingové schopnosti?

Neschopnost financovat potřebné strategické změny?

Příležitosti:

Dodávat další skupině zákazníků?

Vstup na nové trhy?

Rozšířit poskytované služby pro lepší uspokojování zákazníků (klientů, donátorů)?

Schopnost připojit se k lepší strategické skupině?

Rychlejší růst trhu?



SWOT analýza – pomůcka

Hrozby

Vstup nového konkurenta?

Rostoucí ceny?

Nepříznivá vládní politika?

Rostoucí konkurenční tlaky?

Zranitelnost recesí?

Rostoucí moc zákazníků, resp. dodavatelů?

Měnicí se potřeby zákazníků?

Nepříznivé demografické změny?

