

## Strategické plánování v neziskových organizacích

Z pojetí marketingu kulturních organizací zřetelně vyplývá, že problematika předcházející kapitoly se bezprostředně týká i jejich strategického řízení, resp. managementu kulturní instituce.

V marketingové literatuře nejčastěji narazíme na sousloví „**marketing management**“, což lze volně přeložit jako marketingové řízení. Podle Kotlera (2013) je „...*marketingové řízení procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.*“ Tato definice uznává, že marketingové řízení je profese, zahrnující rozbor, plánování, provádění a kontrolu; že pokrývá myšlenky, zboží a služby; že spočívá na představě směny, a že jeho cílem je dosáhnout spokojenosti zúčastněných stran. O **marketingovém řízení** můžeme hovořit tehdy, když **alespoň jedna strana potenciální směny promýšlí cíle a prostředky dosahování žádoucích reakcí ostatních stran.**

**Strategické řízení** chápeme jako oblast řízení zaměřující se na dlouhodobé plánování a směřování organizace (ať už jednotlivých částí nebo jako celku). **Strategicky řídit nelze bez stanovení jasných cílů a způsobů, jak jich chceme dosáhnout, tedy bez strategického plánování.**

Co je pak **strategické plánování**? Pod tímto pojmem dle více autorů, např. Bárta (1997), Zuzák (2011) rozumíme proces, během něhož vzniká (ve spolupráci s vedením organizací, jejich zaměstnanců, správní rady a případně dalších skupin, které mají k organizaci významný vztah) představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnosti zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestu bude muset projít, aby mohla uskutečnit svoje záměry. Během strategického plánování se budou uskutečňovat strategická rozhodnutí, budou vznikat strategické záměry a budou se formulovat, vyhodnocovat a vybírat vhodné strategie k jejich dosažení.

Strategický plán je pak psaný dokument, zachycující výsledky procesu strategického plánování. Dokument tak organizaci slouží, po jeho projednání a přijetí, jako zásadní podklad pro strategické řízení.

*Pozn: Z dalšího textu poznáte, kolik podstatných nástrojů, s nimiž strategické plánování pracuje, jste již poznali v předchozí kapitole o marketingu, resp. jak je strategické i marketingové plánování úzce propojené.*

### Základní orientace ve strategickém plánování

Než se podíváme na strategické plánování, je vhodné seznámit se s podstatou **strategie**. Ta úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. Podívejme se na 8 základních charakteristik strategie a strategického rozhodování dle Johnsona (2008):

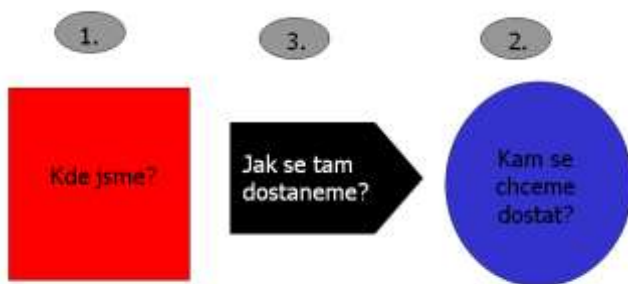
- Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
- Strategie by měla organizaci zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie určuje především základní parametry činnosti, soubor výrobků, služeb, objem

- výroby, trhy atd. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech.
- Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
- Strategie musí zohledňovat i organizační hodnoty, očekávání a firemní kulturu.

Je logické, že se podstata strategie promítá i do strategického plánování. Stručně i graficky má totiž **princip strategického plánování** odpovídat na tři základní otázky:

1. KDE jsme? Jaká je situace organizace, proč organizace existuje, co dělá.
2. KAM se organizace chce dostat?
3. JAK se tam organizace dostane?

Obr. č. 1 Schéma strategického plánování



Ještě před započítím strategického plánování si musí pracovníci organizace uvědomit, že jeho smyslem není pěkně vypadající dokument, ale sdílená vize budoucnosti organizace a jasná představa o tom, jakými konkrétními kroky se k ní organizace může přiblížit.

Proces strategické plánování má několik fází. Jsou to:

- Příprava procesu
- Analýza prostředí
- Tvorba strategie
- Zpracování implementačního plánu
- Zpracování a následná realizace strategického plánu

## 1. Příprava procesu

Na úplném začátku strategického plánování je třeba si ujasnit, kde se vlastně vzala myšlenka pustit se do strategického plánování v organizaci. Je to myšlenka vycházející z vnitřní potřeby organizace, nebo ji vyvolal nějaký vnější podnět?

Je-li už myšlenka strategického plánování na světě, měli by si pracovníci mezi sebou vyjasnit, co od něj vlastně očekávají. Jaké přínosy v něm spatřují a jaká jeho omezení pocítí?

K řešení jakých problémů by mělo organizaci strategické plánování přinést? Pokud si pracovníci organizace nejsou jisti, zda je strategické plánování tím pravým řešením toho, co organizaci pálí, měli by se pokusit získat informace od jiných organizací a lidí, kteří mají se strategickým plánováním zkušenosti.

Výsledkem těchto úvah by mělo být zásadní rozhodnutí:

- Zahájit proces strategického plánování
- Počkat se strategickým plánováním a začít s ním za příhodnějších podmínek,
- Ustoupit od myšlenky strategického plánování.

Pomoci by vám v tom mohlo následující schéma, které vám umožní odpovědět si na otázku, co vlastně očekáváte od strategického plánu, resp. jakých cílů byste chtěli v organizaci dosáhnout? Zda existují nějaké překážky, obavy či strachy, které by mohly Vaše očekávané cíle/záměry ohrozit? Vidíte nějaké cesty, nástroje, metody, jak se těchto obav zbavit, resp. co můžete udělat proto, abyste tyto obavy či strachy eliminovali, nebo zcela odstranili?

Obrázek č. 2: Očekávané přínosy, obavy a omezení

Očekávané přínosy	Obavy a omezení	Jak překonat obavy a omezení
<p>Způsob, jakým chcete postupovat:</p> <p><input type="checkbox"/> zahájit proces strategického plánování</p> <p><input type="checkbox"/> počkat se strategickým plánováním a začít s ním za příhodnějších podmínek</p> <p><input type="checkbox"/> ustoupit od myšlenky strategického plánování</p>		

Pokud se organizace rozhodne zahájit strategické plánování, stojí před ní několik důležitých úkolů.

1. Získání podpory celé organizace pro strategické plánování, a to hlavně tři významných skupin lidí – ředitele organizace, rozhodujících členů správní rady (v příspěvkové organizaci zástupců zřizovatele) a klíčových pracovníků organizace. Jedině tak má strategický plán naději na úspěch.
2. Vyjasnění toho, zda a jakou bude potřebovat odbornou pomoc. Nabízí se několik možností podpory, jako prostudování článků a publikací o strategickém plánování, proškolení vybraných pracovníků ve strategickém plánování, podělit se se zkušenostmi s jinými organizacemi, jež už strategicky plánovaly, nebo lze vyhledat pomoc odborného poradce. Případný odborný poradce může nabídnout několik stupňů pomoci:
  - Pomoc při návrhu strategického plánování;
  - Seznámení a vyškolení členů organizace ve strategickém plánování;

- Pomoc při vedení organizace během jednotlivých kroků strategického plánování;
  - Pomoc při zahájení strategického plánování v organizaci;
  - Pomoc pro případ, kdy se strategické plánování zastaví a organizace neví kudy kam, nastane krize;
  - Pomoc při řešení konkrétních problémů organizace (finanční otázky, programy, služby, apod.) a při vypracování analýz v případě, že si s nimi pracovníci organizace sami nevědí rady;
  - Možnost diskutovat s ním o problémech, na které organizace v průběhu strategického plánování narazí.
3. Vypracování věcného a časového postupu strategického plánování, který respektuje potřeby organizace. Jde vlastně o jednu z nejdůležitějších fází procesu strategického plánování, v níž organizace zvažuje, jaké problémy ji nejvíce pálí a na co se chce při plánování přednostně zaměřit, kolik času chce či může věnovat plánování, s kým si tvůrci plánu sjednají schůzky, co se na nich bude řešit a kolik jich bude třeba k vytvoření konečného plánu. Jedním z klíčových faktorů této fáze je čas. Tým, připravující strategický plán, by se měl proto věnovat úvahám o tom, za jak dlouho může reálně projít procesem strategického plánování, tj. uskutečnit všechny schůzky, které byly naplánovány, mít dost času na nutné analýzy a na přípravu jednotlivých plánovacích aktivit. Hodně času zabere i zapracování připomínek kolegů a doladění výsledného dokumentu. Navíc kromě strategického plánování se všichni zúčastnění musí věnovat svým běžným úkolům a pracovním povinnostem. Dobré je si uvědomit, že i zde platí dva staré dobré Murphyho zákony, který říkají, že: "Prvních 80% práce na projektu vám zabere 80% času a posledních 20% práce vám zabere dalších 80% času" a že: „Práce vyplní veškerý čas, který na ni máte k dispozici“ Malá organizace by měla počítat zhruba se třemi kalendářními měsíci, organizace s rozsáhlou strukturou služeb a programů pak s šesti až devíti kalendářními měsíci.
4. Vytvoření plánovacího týmu, který je složen běžně z pěti až osmi lidí (hranice osm je klíčová pro funkčnost týmové práce). Nikdy by však neměl mít méně jak tři členy. Samozřejmě je, že čím více lidí bude v týmu, tím pracnější bude jeho vedení a více času si vyžádá koordinace činností vedoucích k vypracování strategického plánu. Při sestavování týmu by neměly být opomenuty následující osoby se zvážením toho, zda by jejich přítomnost přispěla ke kvalitě zpracování plánu:
- výkonný ředitel/ka
  - rozhodující členové správní rady (v příspěvkové organizaci zástupců zřizovatele)
  - klíčoví pracovníci organizace
  - lidé mimo organizaci -- klienti, významní dárci, odborníci z oboru apod.
  - odborní poradci.

Pokud se nepodaří sestavit tým podle představ vedoucího týmu, měla by být alespoň možnost průběžně seznamovat s výsledky strategického plánování všechny ty, na jejichž názoru a podpoře organizaci záleží.

## 2. Analýza prostředí

V rámci tohoto kroku by organizace měla věnovat pozornost vnějším a vnitřním faktorům, které významným způsobem ovlivňují pozici a možnost organizace. Smyslem analýzy je ujasnit si, v čem je organizace silná, co jí naopak dělá problémy, jaké příležitosti nabízí vnější

prostředí a na jaké hrozby a rizika si musí dát pozor. Zde je nejvhodnějším nástrojem SWOT analýza, s níž jste se blíže seznámili v kapitole 3 tohoto textu.

- Kromě SWOT analýzy může organizace provést také:
- Analýzu skladby finančních zdrojů organizace a jejich užití, která zpřehlední, jak zranitelná či naopak stabilní je organizace z pohledu skladby finančních zdrojů.
- Analýzu potřeb klientů a jejich uspokojení, která pomůže organizaci zaměřit se na potřeby klientů a na porovnání jejich potřeb se službami, které organizace nabízí.
- Analýzu konkurence, která obrátí pozornost organizace k organizacím, které jsou, popř. by v budoucnu mohly být konkurenty. Výsledkem je ujasnění si vzájemné pozice, což může vést i k zaujetí stanoviska vzájemné spolupráce místo konkurence.
- Analýzu výše podpory, kterou organizace poskytuje každému uživateli svých služeb a programů. Ta pomůže zpřehlednit, kolik opravdu stojí služby organizace, kolik za ně musí zaplatit klienti a jakou část organizace přispívá každému klientovi, který její služby využívá. Tuto informaci organizace může v budoucnu využít k pozdějším úvahám o tom, zda rozvíjet, omezit, případně ukončit jednotlivé služby a programy.

Kromě analýz je třeba **definovat či redefinovat poslání organizace**. (pozn: Kotler (2013) tento krok řadí ještě před analýzy prostředí). Posláním se rozumí krátké, ale výstižné prohlášení o smyslu existence organizace, o tom, čeho se snaží dosáhnout, o vizi a hodnotách, na nichž staví. Je to prohlášení, které odlišuje organizaci o jiných podobně zaměřených organizací. Vyjasněné a dobře formulované poslání je základním vodítkem při rozhodování o dlouhodobých cílech a strategiích i kulturních organizacích. Proto je nutné **zhodnotit současné poslání odpovědí na otázky**:

- Jaké jsou charakteristiky organizace?
- O co usiluje?
- Kdo jsou klienti?
- Jaké programy, produkty nabízí?
- Jaká je působnost (územní či oborová)?
- Na jakých hodnotách staví svoji činnost?
- Jaká je její filosofie?
- Jaké jsou její přednosti?

Poté by měla organizace buď zůstat u původního poslání, nebo navrhnout nové znění poslání.

### 3. Tvorba strategie

V rámci tvorby strategie je nutné **v první řadě stanovit kritické faktory úspěchu**, které významným způsobem ovlivňují nebo podmiňují možnosti rozvoje organizace. Měly by odrážet nejvýznamnější zjištění z předcházejících analýz. Přestože se organizaci může zdát, že jsou pro ni „kritická“ všechna zjištění, měla by vytipovat pouze tři až osm faktorů, o kterých je přesvědčena, že jsou pro období dvou až pěti let nejpodstatnější. Organizace totiž bude s těmito faktory později pracovat, proto je nutné, aby jejich počet nebyl příliš velký. Jen tak bude schopna s **kritickými faktory úspěchu** účelně nakládat. Může je zformulovat buď jako otázku, nebo jako tvrzení.

*Příklad:* Organizace, která pocítuje jako jeden z klíčových problémů svou finanční situaci, tak může formulovat jeden ze svých klíčových faktorů úspěchu otázkou:

- „Jak můžeme v příštích třech letech zvýšit podíl výnosů z vlastní činnosti na celkových příjmech organizace?“.

- Stejný kritický faktor může být formulován jako tvrzení: „Zvýšit v příštích třech letech podíl výnosů z vlastní činnosti na celkových příjmech organizace.“

**V druhé řadě je třeba stanovit dlouhodobé cíle, jež by měly být SMART**, tj. konkrétní a srozumitelné, měřitelné a reálné, náročné, ale dosažitelné, hierarchické (od základního cíle odvozuje cíle dílčí), a pokud to lze, tak i kvantitativní, resp. exaktně vyjádřitelné.

Poté následuje konečně volba strategie, tj. prostředků, díky kterým je možné dosáhnout dlouhodobých cílů. Jedny z nejpoužívanějších strategií, jsou **strategie**, sdružené do tzv. **TOWS matice**. Skládá se za čtyř typů strategií, opět odvozených ze SWOT analýzy: **SO strategie** staví na silných stránkách organizace, aby využily příležitosti z vnějšího prostředí. Pokud má organizace reálnou šanci implementovat SO strategii, měla by ji v každém případě využít.

**WO strategie** se zaměřuje na zlepšení slabých stránek organizace, aby mohly využít příležitosti z vnějšího prostředí.

**ST strategie** staví na silných stránkách, aby omezily, případně se zcela vyhnuly hrozbám přicházejícím z vnějšího prostředí.

**WT strategie** jsou defenzivní strategie, které se snaží minimalizovat slabé stránky organizace a vyhnout se hrozbám přicházejícím z vnějšího prostředí.

Obrázek 3: TOWS matice

	Silné stránky	Slabé stránky
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti	SO strategie	WO strategie
1. 2.		
Hrozby	ST strategie	WT strategie
1. 2.		

Když jsou vytvořeny strategie, je třeba je vyhodnotit a vybrat z nich několik nejslibnějších alternativních strategií. Protože je jak tvorba strategií, tak výběr těch nejlepších z nich velice subjektivní proces, měla by organizace přistoupit alespoň v rámci výběru alternativních strategií ke kvantitativním metodám. Takovou je **rozhodování pomocí QSPM matice** (quantitative strategic planning matrix). **Probíhá následujícím způsobem:**

- Do řádku dlouhodobé cíle zapište vámi stanovené cíle.
- Do řádku alternativní strategie zapište pro každý dlouhodobý cíl dvě uvažované alternativní strategie, mezi kterými se rozhodujete.
- Do sloupce klíčové faktory zapište nejvýznamnější zjištění ze SWOT analýzy – tedy nejvýznamnější silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.
- Klíčovými faktorům z analýzy vnějšího prostředí organizace – tedy příležitostem a hrozbám – přiřaďte váhy podle jejich důležitosti – jejich součet se musí rovnat 1.

- Klíčovými faktory z analýzy vnitřního prostředí organizace – tedy silným a slabým stránkám – přiřadíte váhy podle jejich důležitosti – jejich součet se opět musí rovnat 1.
- Součet všech hodnot ve sloupci „váha“ se musí rovnat 2.
- Z pohledu každého klíčového faktoru posuďte atraktivnost jednotlivých strategií a do sloupců SA (skóre atraktivnosti) jim přiřadíte body, které mohou nabývat hodnot 1 až 4 s následujícím významem: 1 = neatraktivní; 2 = poněkud atraktivní; 3 = hodně atraktivní; 4 = vysoce atraktivní.
- Pro každou strategii vynásobíte jednotlivé váhy ze sloupce „váha“ hodnotou ze sloupce SA a výsledek zapišete do sloupce CSA (celkové skóre atraktivnosti).
- Pro každou strategii sečtete všechny hodnoty ze sloupců CSA a výsledek zapišete do posledního řádku matice nazvaného „celkem.“
- Pro každý cíl porovnejte výsledné hodnoty alternativních strategií z řádku „celkem“ a pro implementaci zvolte strategii, která dosáhla nejvyššího ocenění.

Obrázek 4: Matice QSPM

VYHODNOCOVÁNÍ VOLBA ALTERNATIVNÍCH STRATEGIÍ - QSPM MATICE																	
Dlouhodobé cíle																	
Alternativní strategie																	
Klíčové faktory	Váha	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>																	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
<b>HROZBY</b>																	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>																	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>																	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
<b>CELKEM</b>	2.00																

#### 4. Zpracování implementačního plánu

Implementační plán obvykle obsahuje následující části:

- Krátkodobé cíle pro jednotlivá oddělení, služby, programy a projekty organizace;
- Plán služeb, programů a projektů na období pokryté strategickým plánem;
- Personální plán zajištění služeb, programů, projektů a podpůrných činností organizace;
- Přehled významných implementačních akcí s vyznačením odpovědnosti a termínů, do kdy mají být splněny;
- Odhad výdajů spojených s uskutečněním implementačních akcí;
- Finanční plán na období implementace strategického plánu;

- „Pravidla hry“ pro implementaci strategického plánu;
- Alternativní plán implementace pro případ mimořádných událostí.

## 5. Zpracování a následná realizace strategického plánu

Na základě předchozích kroků se sestaví strategický plán, jehož strukturu můžete vidět na obrázku:

Obrázek 5: Obecný vzor strategického plánu – AKČNÍ PLÁN (pro 1 rok)

Cíle, popř. dílčí cíle pro následující rok	Klíčové akce vedoucí k dosažení akčních cílů				
	akce	zodpovídá	termín	náklady	zdroje

Tato verze strategického plánu by měla být konzultována s lidmi, na nichž organizaci záleží, poté by měla být zpracována konečná podoba plánu pro prezentaci těm, kteří o něm budou rozhodovat. Výsledný plán je nutné předložit ke schválení.

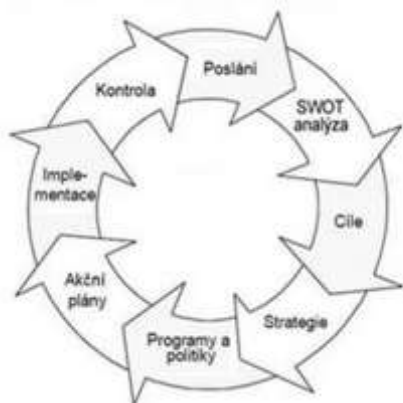
**Stejnou logiku může mít rozpracování akčního plánu, tj. plánu na jeden rok. Je potřeba stanovit cíle na rok, dílčí akce/cíle/kroky/aktivity k jejich dosažení, termín, kdo za splnění zodpovídá, kolik aktivita stojí a z čeho se zaplatí.**

Během realizace strategického plánu je nutné kontrolovat jeho naplňování. V případě odchylek od plánu hledat operativní řešení, korigovat plán a zapracovávat korekce do akčních plánů. Strategický plán je tedy neustále kontrolován a monitorován a na základě toho aktualizován.



**Pozn:** Kotler (2013) se snaží výše zmíněné – z marketing-managementu a strategického plánování propojit do **strategického marketingového plánování**, které v podobě uzavřeného kruhu ukazuje následující obrázek.

Obrázek 6: Cyklus strategického marketingového plánování dle Kotlera



**V logice cyklu strategického marketingového plánování dle Kotlera jste pracovali na seminární práci, resp. POTu pro vybranou neziskovou organizaci.** Seznámili jste se s danou organizací a jejím posláním, provedli jste analýzy prostředí, na základě nich sestavili SWOT analýzu, definovali SMART cíle, dobrovolně jste se mohli zamyslet nad typem zvolené strategie (spíše pro bussines) a v rámci programů a politik jste procházeli marketingový mix se zaměřením na marketingovou komunikaci a fundraising. Pak jste se sestavili akční plán na jeden rok k realizaci Vámi navržených akčních cílů (tj. kterých by dle vás bylo vhodné dosáhnout v časovém horizontu jednoho roku).

#### Otázky k zamyšlení:

1. Jaký je význam strategického plánování pro organizaci obecně? Jaký je průběh strategického plánování?
2. Podívejte se na stávající strategický plán pro kulturu v Brně: [Strategie kultury a kreativních odvětví](#). Vykazuje rysy výše uvedené teorie, nebo je složitější?