

Strategické řízení firem, poslání a role IT v organizaci, strategie IT/IS.

Wednesday, May 29, 2013 4:49 PM

Strategické řízení firem

Strategii firmy je možné chápat jako **komplot**, neboli **plánovaný manévr**, nebo **model chování organizace** ve vztahu k jeho historickému vývoji nebo jako pozici, vyzdvihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako **charakter organizace**.

Strategie je **koncept, abstrakce** v myslích zainteresovaných stran.

Strategie je **perspektiva sdílení všemi členy organizace** (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání).

Typologie strategií (podle Ansoffa)



Strategické řízení je vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém rozmezí:

Strategické řízení = dlouhodobé plánování a směřování organizace

Proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům

Zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníkem

Integrovaný model strategických alternativ



Záměry

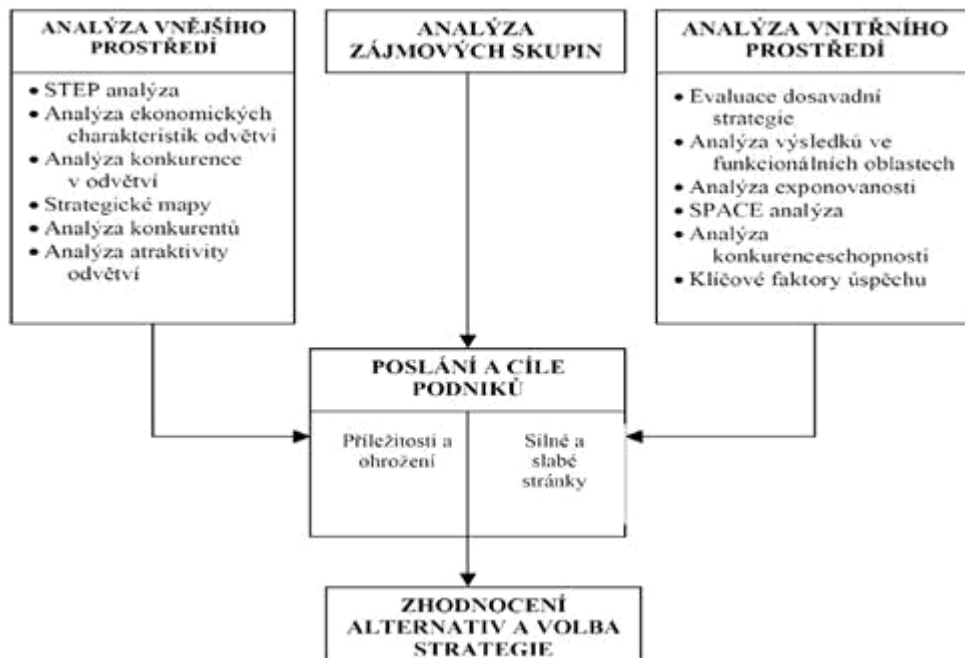
- Finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin
- Umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy
- Kompromisy u protichůdných cílů
- Motivující, ale dosažitelné
- Jdou napříč funkcionálními oblastmi

Cíle

- Operativní vymezení záměrů
- Vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout krátkodobě i dlouhodobě
- V souladu se zaměřením podniku

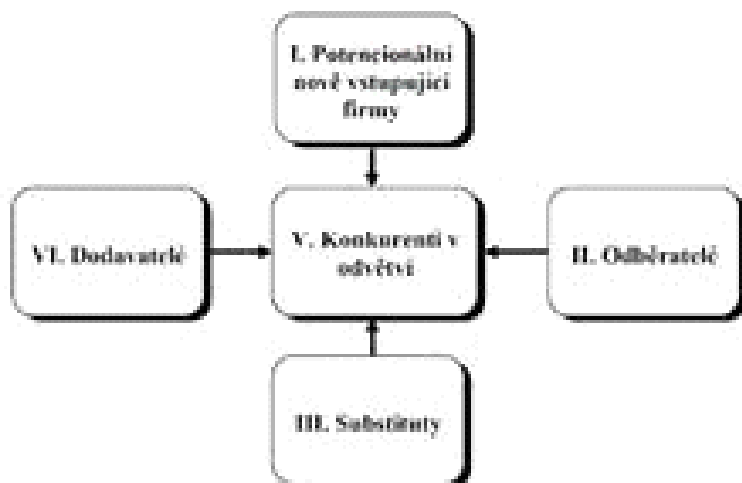
Analýza

Proces formulace podnikové strategie:



Analýza vnějšího prostředí

Porterova analýza:



STEP analýza

- Společenská (úroveň vzdělání, distribuce příjmů, životní styl...)
- Technologická (vládní výdaje za vědu a výzkum, nové vynálezy...)
- Ekonomická (trend vývoje HDP, inflace, nezaměstnanost...)
- Politická (Stabilita vlády, daňová politika, ochrana životního prostředí...)

Ptáme se přitom na otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Analýza vnitřního prostředí podniku

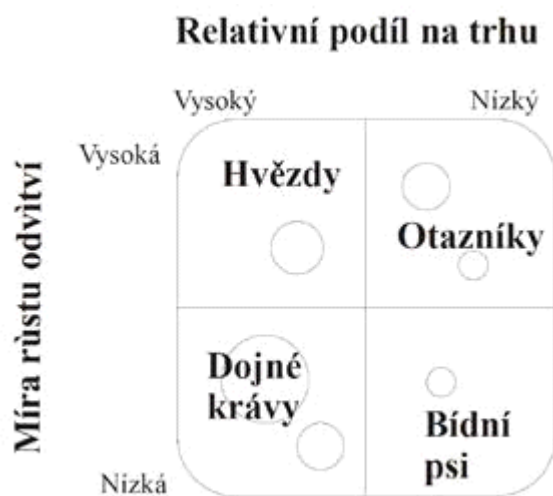
Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech: výroba, finance, marketing, úroveň řízení a lidské zdroje, výzkum a vývoj

Portfolio metody

Vytvoření matice portfolia, zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o aktivitě všech položek portfolia, ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit v portfoliu, hlubší proniknutí do situace podniku, určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit, porovnání aktivit z hlediska ziskovosti a přitažlivosti odvětví s následujícím roztríděním investičních priorit, kontrola s cílem vyhodnotit vyváženost portfolia, zjištění zda je portfolio v souladu s podnikovou strategií

Bostonská matice

Ukazuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti, slouží především manažerům společností jako pomoc při řízení a dělení rozhodnutí ohledně zdrojů, dále ukazuje v oblasti skladového hospodářství v závislosti na financích, zajímavosti jako je prodej zboží na trhu, možnosti nárůstu či poklesu skladových zásob. 4 kvadranty:



Otazníky: výrobky zaváděné na trh vyžadují značné finanční vstupy, ale jsou šancí do budoucna, průzkum trhu rozhodne, jestli do nich dále investovat nebo je stáhnout.

Hvězdy: produkty s nejlepšími obchodními výsledky, udržení těchto výsledků je finančně náročné, ale výsledkem je vysoký zisk.

Dojné krávy: hlavní finanční opora firmy, přinášejí vysoké zisky bez větších finančních vkladů.

Bídní psi: produkty na konci prodeje, zvážení podniků, jak dlouho se vyplatí příslušný produkt udržovat na trhu a podporovat jejich prodej zesílenou marketingovou politikou.

Analýza zájmových skupin

- Kulturní kontext – porozumění hodnotám, které společnost uznává
- Politický kontext – posuzujeme, jak různá očekávání jednotlivců nebo skupin mohou ovlivnit účel podniku. Ten se vyjadřuje v jeho poslání a cílech, na jejichž formulaci se podílí dominantní zájmová skupina.
- Etický kontext – týká se vlivu chování jednotlivců na hodnoty sdílené společností

Znalost předpokladů	Jistá	Ovlivnit	Akceptovat/ přesvědčit
	Nejistá	Ignorovat	Vzdělávat
		Zanedbatelný	Významný
Vliv zájmové skupiny			

Zájmové skupiny: akcionáři, věřitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, vlády, odbory, konkurenti, široká veřejnost

SWOT

SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku. SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Účelem analýzy je zaměřit se jen na ty stránky, které mají nějaký strategický význam.

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Volba strategie

- Generování (vytváření) strategických alternativ
- Určení rámce problému
- Generování souboru

Metody pro podporu generování alternativ

- Generování scénářů
- Generování konfliktů
- Brainstorming
- Teorie chaosu
- Systémy podporující týmovou práci
- Zúžení souboru alternativ

Porovnání a hodnocení strategických alternativ

Hodnocení ve vztahu k následujícím krit.:

- Přijatelnost
- Vhodnost
- Realizovatelnost
- Poskytnutí výhody

Výběr alternativy jako budoucí strategie

Rozhodovací analýza, pro snížení chybovosti se využívá skupinové rozhodování

Kategorie alternativ

- **Zřejmé**, jasné alternativy
- **Kreativní** alternativy
- **Nemyslitelné** alternativy

Poslání

Poslání je integrální součástí strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje

V obecné rovině je to vize a mise podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle.

Vize = vyjadřuje to, čím by podnik měl být – aspirace, zaměření do budoucnosti.

Mise = poslání = zformulovaná a napsaná vize + pohled do minulosti, proč firma vznikla

Efektivně formulované poslání – tržní orientace (vymezení podniku ve vztahu k trhu), realizovatelnost (optimální vymezení předmětu činnosti), motivace (zesilování pocitu zaměstnanců že jejich úsilí je významné a prospívá společnosti), specifikace (vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům...)

Role IT v organizaci

core operational constituent that can improve business performance and increase shareholder value.

CIO je součástí boardu, ovlivňuje rozhodnutí společnosti.

<http://www.iso.com/Research-and-Analyses/ISO-Review/The-Role-of-IT-in-the-Modern-Corporate-Enterprise.html>

CTO = chief technology officer = kouká na to z pohledu technologie

CIO = kouká na to z pohledu procesu

IT (IS, Management, Procesní management...) má za cíl podporovat hlavní činnost podniku (projektu), přispívat k jeho úspěchu, umožňovat reagovat na hrozby a využívat (vytvářet) příležitosti. Řídí se strategií definovanou firemním / projektovým managementem, jeho cíle jsou vždy podřízeny cílům podniku/projektu.

Strategie IT/IS

Správně fungující IT prostředí, resp. informační systém, již v dnešní době není pouze konkurenční výhodou, ale je to klíčová podmínka pro business aktivity každé fungující společnosti. Důsledkem toho je krátkodobé i dlouhodobé plánování rozvoje IT prostředí, kterému zpravidla předchází stanovení strategie IT prostředí, ruku v ruce s business strategií společnosti.

Přístupovat strategicky k aktivitám, které mají závažnější dopad na rozvoj a provoz IT, nevyžaduje zpravidla časově náročné studie, bádání a nekonečné hledání. Je třeba mít na paměti, že lze využít řadu již vyzkoušených, ověřených a úspěšně dokončených scénářů. A to je i směr, který naše společnost preferuje – pochopit potřeby zákazníka a díky dlouholetým zkušenostem v různých IT prostředích, a znalosti vývoje trendů v IT, navrhnout směry rozvoje IT, které zákazníkovi budou přinášet hmatatelný užitek již nyní.

V hodnocení a návrzích strategie rozvoje IT se soustředíme na tyto priority:

- Zvyšování produktivity uživatelů
- Snižování nákladů na provoz IT (TCO)
- Zvyšování bezpečnosti zpracovávaných dat

<http://www.mainstream.cz/cs/produkty-a-reseni/sluzby/strategie-it.aspx>

From <<https://d.docs.live.net/e3534876709763a3/Dokumenty/ZCU/Statnice/Statnice.docx>>