

7 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

7.1 Politika integrovaného systému řízení (ISŘ)

Aby se společnost stále rozvíjela, je pro ni velkou nezbytností disponovat propracovanou strategií, která podporuje neustálé zvyšování kvalitního přístupu ke všem svým zákazníkům a dalším spolupracujícím stranám a citlivé zacházení se životním prostředím. Vzhledem k této skutečnosti, vedení společnosti TESCO SW a.s. před několika lety rozhodlo zřídit Úsek integrovaného systému řízení (ISŘ). Pro účinné řízení a neustálé zlepšování systému řízení společnosti, byly do tohoto systému integrovány požadavky těchto mezinárodních norem:

- ✓ ČSN EN ISO 9001:2009 (management kvality);
- ✓ ČSN EN ISO 14001:2005 (environmentální management);
- ✓ ČSN ISO/IEC 27001:2006 (management bezpečnosti informací);
- ✓ ČSN ISO/IEC 20000-1:2006 (systém managementu IT služeb);
- ✓ ČSN ISO 10006:2004 (řízení kvality projektů).

Zavedením ISŘ do strategie řízení, chce firma dokázat svým pracovníkům, současným i potenciálním zákazníkům, dodavatelům a dalším partnerům společnosti, že se neustále snaží o dodržování a plnění legislativních předpisů a požadavků mezinárodních norem, které se vztahují k integrovanému systému řízení společnosti na všech úrovních řízení.

7.2 Zavedení systému strategického řízení

➤ Proces revize a aktualizace podnikatelského záměru

- Celý proces strategického řízení zahajuje vytvoření dokumentu s názvem *Podnikatelský záměr*. Tento dokument tvoří písemné vyjádření vlastníků o základních attributech společnosti.
- Odpovědná osoba: zodpovědnost za tento dokument nese předseda představenstva. V jeho kompetenci je tvorba, revize a aktualizace obsahu tohoto dokumentu.
- Platnost: je stanovena na dlouhodobější časový úsek.

- Schvalovací pravomoc: má valná hromada.
- Místo evidence: vzhledem k tomu, že se nejedná o veřejně přístupný dokument, je umístěn pouze na interních webových stránkách společnosti s odstupňovanými přístupovými právy, v osobní složce předsedy představenstva a jeho autorizovaný originál na úseku integrovaného systému řízení, který disponuje a eviduje všechny řídicí dokumenty.
- Přístup: náhled k podnikatelskému záměru mají akcionáři, představenstvo, dozorčí rada a vedení společnosti.
- Strukturu podnikatelského záměru tvoří podnikatelská mise, vize a způsob řízení společnosti, které je uvedeno v předchozí kapitole.

➤ **Proces definování strategie ve společnosti**

- Výstupem z prvního procesu je tedy aktualizovaný a schválený dokument, který popisuje základní plán podnikání. Zároveň se stává vstupem do dalšího procesu, kde dochází k *definování strategie společnosti*. V tomto procesu se vytváří dokument, který specifikuje podnikatelskou koncepci a dlouhodobé strategické cíle společnosti. Strategické cíle společnosti jsou směřovány zvlášť k majitelům, zákazníkům, pracovníkům, regionu, partnerům a ke kvalitě produkce. Součástí strategických cílů jsou také cíle v řízení. Všechny tyto cíle vedou k naplnění podnikatelské vize společnosti, a tím se určuje způsob k dosažení stanovených cílů.
- Odpovědná osoba: za plnění obsahu má zodpovědnost představenstvo společnosti.
- Platnost: dlouhodobější charakter.
- Schvalovací pravomoc: strategii společnosti zpracovává zvolený tým strategického plánování, který následně dává svůj návrh dokumentu k připomínkování členům vedení společnosti. Finální odsouhlasení dokumentu provádí vedení společnosti, představenstvo a akcionáři.
- Místo evidence: umístění odpovídá charakteru dokumentu. Vzhledem k citlivosti obsahujících informací, jeho uložení koresponduje s uložením podnikatelského záměru, tzn. pouze na vnitřních webových stránkách společnosti, v osobní

složce předsedy představenstva a originál na úseku integrovaného systému řízení.

- Přístup: náhled mají opět pouze akcionáři, představenstvo, dozorčí rada a vedení společnosti. Vyhodnocování tohoto dokumentu probíhá v rámci procesu přezkoumání integrovaného systému řízení nebo samostatně dle rozhodnutí vedení společnosti.

➤ **Proces definování roční strategických cílů**

- Pro následující proces, který *definuje strategické cíle na rok*, je vstupním dokumentem dlouhodobá strategie společnosti. Výstupem tohoto procesu se potom stává dokument obsahující strategické cíle na jeden konkrétní rok.
- Odpovědná osoba: odpovědnost za plnění strategických cílů náleží představenstvu společnosti.
- Platnost: platí jeden rok.
- Schvalovací pravomoc: tvorbu tohoto dokumentu má na starosti tým strategického plánování, následuje připomínkové řízení členů vedení společnosti stejně jako při vytváření strategie společnosti a koncovou formu dokumentu poté potvrzuje vedení společnosti, představenstvo a akcionáři.
- Místo evidence: obsahuje citlivé údaje, z tohoto důvodu je dokument uložen na vnitřních webových stránkách, ve složce předsedy představenstva a jeho autorizovaný originál na úseku integrovaného systému řízení.
- Přístup: odemknutí dokumentu přísluší akcionářům, představenstvu, dozorčí radě a vedení společnosti.

➤ **Proces definování firemních politik**

- Po vytvoření všech předešlých dokumentů, tedy podnikatelského záměru, strategie společnosti a strategických cílů na daný rok, dochází k seznámení s těmito vstupními informacemi všech osob určených vedením společnosti dle jednotlivých oblastí. Po prostudování a získání všech potřebných dat, mají zodpovědné osoby povinnost *definovat firemní politiky*. Dle metodiky řídicích dokumentů, kterými firma disponuje, se jedná o vytvoření sady dokumentů

obsahující zásady řízení a vazbu na strategické cíle, kterými chce společnost v konkrétních oblastech zajistit plnění firemní strategie.

- Platnost: dokument firemní politiky je dlouhodobě platným dokumentem, který se flexibilně přizpůsobuje změnám nastalým ve strategii společnosti.
- Místo evidence: obsah dokumentů musí být dostupný pro všechny zaměstnance, proto je umístěn na vnitřních webových stránkách a na úseku ISŘ. Výjimkou je environmentální politika, která dle požadavků normy je ještě navíc zveřejněna na intranetových stránkách společnosti s přístupem veřejnosti.
- Přístup: dostupnost dokumentu akcionářům, představenstvu, dozorčí radě, vedení společnosti, vedoucím oddělení, zaměstnancům.
- Ve společnosti TESCO SW a.s. jsou firemní politiky členěny dle oblastí, které se nazývají tzv. megaprocesy. Firemní politiky se dělí do samostatných dokumentů dle jednotlivých megaprocesů:
 - Politika řízení společnosti;
 - Politika obchodní;
 - Politika výroby a vývoje;
 - Politika informačně - technologické infrastruktury;
 - Politika personální;
 - Politika ekonomická;
 - Bezpečnostní politika;
 - Politika dodavatelská;
 - Politika kvality;
 - Politika environmentální.
- Odpovědná osoba: za každou oblast společnosti (megaproces) je zodpovědný garant politiky. Např. politiku obchodní vytváří a nese za ni zodpovědnost obchodní ředitel, za politiku ITI, vývoje a výroby pak technický ředitel, za politiku personální je to personální manažer, za politiku ekonomickou ekonomický ředitel, za politiku dodavatelskou jednotliví ředitelé dodavatelských úseků a nakonec za politiku kvality, environmentální a bezpečnostní je zodpovědný ředitel úseku integrovaného systému řízení.

- Schvalovací pravomoc: vedení společnosti.
 - Obsahem těchto dokumentů je úvod, předmět politiky (výběr z přehledu firemních megaproců v rozsahu působnosti příslušné politiky), zásady politiky stanovující pravidla chování pracovníků v dané oblasti a návaznost politiky na strategické cíle společnosti.
- **Proces definování cílů firemních politik na konkrétní rok**
- Cíle firemních politik na jeden rok vycházejí z ročních strategických cílů a ze stanovené firemní politiky daného megaprocesu.
 - Odpovědná osoba: úkolem sestavení a plnění jsou pověřeni ustanovení garanti jednotlivých politik - megaproců.
 - Schvalovací pravomoc: vedení společnosti.
 - Místo evidence: vnitřní webové stránky s otevřeným přístupem pro všechny zaměstnance a originál v evidenci úseku integrovaného systému řízení.
 - Platnost: vzhledem k tomu, že se jedná o konkrétní cíle na konkrétní rok, jeho platnost je omezena jedním rokem, kdy je tento dokument platný a závazný pro všechny zainteresované osoby ve společnosti.
 - Přístup: závazek k plnění cílů uvedených v tomto dokumentu vyplývá pro všechny zainteresované strany, tedy i pracovníky vykonávající dílčí úkoly vedoucí k jeho dosažení, a z toho důvodu musí být dokument zpřístupněn všem, kteří se podílejí na plnění stanovených cílů.
 - Obsah dokumentu tvoří úvod, definice rozvojových a měřitelných cílů pro konkrétní rok a plánovaný rozpočet k dosažení stanovených cílů politiky.
- **Proces realizace cílů firemní politiky v jednotlivých úsecích**
- Aby mohlo dojít k naplňování cílů firemních politik na daný rok, ředitelé jednotlivých úseků musí nezbytně obeznámit své vedoucí oddělení s dílčími cíli. Ti následně seznámí své podřízené s konkrétní pracovní náplní a dbají na správné dodržování a plnění stanovených úkolů. Následné vyhodnocování dílčích cílů úseku jednotlivých politik megaproců probíhá na pravidelných úsekových poradách, které se konají dle potřeb někdy i několikrát do měsíce.

7.3 Proces přezkoumání systému řízení

Společnost TESCO SW a.s. provádí pravidelně 1 x ročně přezkoumávání systému řízení a rozvoje společnosti.

Jak jsem již v kapitole 7.1. „Politika integrovaného systému řízení (ISŘ)” uvedla, společnost má zavedeny mezinárodní normy, které vyžadují vykonávání tzv. přezkoumávání systému vedením (management review). Heslo „review“ (přezkoumání) definuje činnosti vykonávané ke zjišťování vhodnosti, správnosti, efektivnosti a účinnosti objektu přezkoumání při dosahování cílů. Tedy, přezkoumání systému řízení jsou činnosti orientované na pravidelné zjišťování vhodnosti a výkonnosti podnikového systému řízení a mělo by zjišťovat, zda tento systém řízení umožňuje a podporuje dosahování stanovených podnikových cílů.

Cíle, kterých přezkoumáním systému řízení společnost dosáhne, jsou orientovány na dvě oblasti:

- ✓ současnost = přiměřenost, efektivnost, vhodnost
- ✓ budoucnost = zlepšování, případné změny.

Požadavek přezkoumání systémů managementu je zakotven ve všech normách ISO, které má společnost certifikovány. Příslušné kapitoly jednotlivých norem jsou tyto:

- ČSN EN ISO 9001:2009 - management kvality: kap. 5.6,
- ČSN EN ISO 14001:2005 - environmentální management: kap. 4.6,
- ČSN ISO/IEC 27001:2006 - management bezpečnosti informací, kap. 7.,
- ČSN ISO/IEC 20000-1:2006 - systém managementu IT služeb: kap. 4.3,
- ČSN ISO 10006:2004 - řízení kvality projektů, kap. 5.3.

Jako příklad uvádím konkrétní text z normy ČSN EN ISO 9001:

„Text mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2009:

5.6 Přezkoumání systému managementu

5.6.1 Obecně

Vrcholové vedení musí v plánovaných intervalech přezkoumávat systém managementu kvality organizace, aby byla zajištěna jeho neustálá vhodnost, přiměřenost a efektivnost. Toto přezkoumání musí zahrnovat posouzení příležitostí pro zlepšování a potřebu změn

v systému managementu kvality, včetně politiky kvality a cílů kvality.
Musí být vytvářeny a udržovány záznamy a přezkoumání systému managementu.

5.6.2 Vstup pro přezkoumání

Vstup pro přezkoumání systému managementu musí zahrnovat informace o

- a) výsledcích auditů,
- b) zpětné vazbě od zákazníka,
- c) výkonnosti procesů a shodě produktu,
- d) stavu preventivních a nápravných opatření,
- e) následných opatřeních vyplývajících z předchozích přezkoumání systému managementu,
- f) změnách, které by mohly ovlivnit systém managementu kvality a
- g) doporučeních pro zlepšování.

5.6.3 Výstup z přezkoumání

Výstup z přezkoumání managementu musí zahrnovat všechna rozhodnutí a opatření vztahující se:

- a) ke zlepšování efektivnosti systému managementu kvality a jeho procesů,
- b) ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka a
- c) k potřebám zdrojů.⁴¹

Přezkoumání systému řízení je prováděno v pravidelných ročních intervalech, rozhodnutím představenstva může být provedeno i přezkoumání mimořádné. Přezkoumání je realizováno na základě vypracované metodiky dokumentující postup, průběh, obsah jednotlivých dokumentů a odpovědnost za vypracované vstupní zprávy a činnosti v rámci přezkoumávání.

Předcházejícím stručným popisem byly objasněny důvody, proč společnost musí provádět vyhodnocování systému řízení, co je jejím cílem a přínosem pro firmu. Nyní se věnujme definování způsobu provedení a implementace ve společnosti. Komplexnost procesu přezkoumávání spočívá v několika dílčích úkonech zahrnutých do následujících aktivit:

⁴¹ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-02] zdroj:
<http://www.nuov.cz/ae/prezkoumani-qms-vedenim-skoly-jako-ucinny-en>.

1. Iniciace přezkoumání

Závažnost role vrcholového managementu společnosti v procesu přezkoumávání spočívá v prvotním kroku, který vyvolá zahájení všech aktivit spojených s tímto procesem. Časové určení je dáno na počátku následujícího roku sledovaného období.

2. Zpracování vstupních zpráv

Vstupem pro přezkoumání řízení je „Zpráva pro přezkoumání“, která obsahuje přehled a strukturu vstupních podkladů a výstupní zprávy. Obsahem uvedené zprávy jsou informace v podobě dílčích zpráv od jednotlivých zodpovědných osob neboli garantů megaprocésů. Uvedené materiály jsou zaslány do Úseku ISŘ, který na jejich základě zpracuje podklady pro představenstvo společnosti.

Přezkoumání vždy obsahuje následující vstupní dokumenty:

- Stav a plnění řídicích dokumentů

Řídicími dokumenty jsou myšleny: podnikatelský záměr (GŘ), firemní kultura (GŘ), organizační řád (GŘ), mapa procesů (ISŘ), strom směrnic (ISŘ) a strategické cíle a ukazatele (GŘ). Za každý uvedený dokument zodpovídá osoba uvedená v závorce.

- Stav a plnění politik - cíle ukazatele

Garanti jednotlivých megaprocésů (tedy ředitelé úseků) vypracovávají ke konci sledovaného období výstupní zprávu, kde dochází k vyhodnocení stavu a splnění stanovených cílů jim svěřené firemní politiky za přezkoumávaný (tedy minulý) rok.

- Zpráva o fungování společnosti

Tato zpráva zůstává v kompetenci generálního ředitele. Obsahem zprávy je zejména zhodnocení současného fungování procesů, vybrané tendence, aj.

- Zpráva o disponibilních zdrojích (GŘ)

Zpráva, hodnotící stav lidských, finančních a technických zdrojů, dále vliv prostředí společnosti.

- Souhrnná zpráva o stavu ISŘ

Úsek integrovaného systému řízení vypracovává zprávu o plnění v členění dle všech certifikovaných norem, které jsou ve společnosti zavedeny.

- Zpráva o ekonomice společnosti

Stručné ekonomické výsledky loňského roku, které zpracovává ekonomická ředitelka v rámci svých kompetencí.

3. Výstup z přezkoumání ISŘ a rozvoje společnosti

Představitel managementu na základě těchto vstupních dílčích zpráv a vlastních poznatků zpracuje tzv. „výstup z přezkoumání ISŘ a rozvoje společnosti“. Jedná se o výstupní souhrnnou zprávu o účinnosti a efektivnosti systému řízení za dané období, do které zahrne i další poznatky, které vyvstaly z minulého přezkoumání včetně návrhů na opatření a zlepšování v jednotlivých přezkoumávaných oblastech.

Výstupní zpráva z přezkoumání obsahuje následující kapitoly:

- Přehled vstupních zpráv
- Závěry ze vstupních zpráv
- Hodnocení celkového stavu společnosti
- Doporučení pro představenstvo a vedení společnosti (obsahuje také návrh na opatření)

4. Projednání výstupu

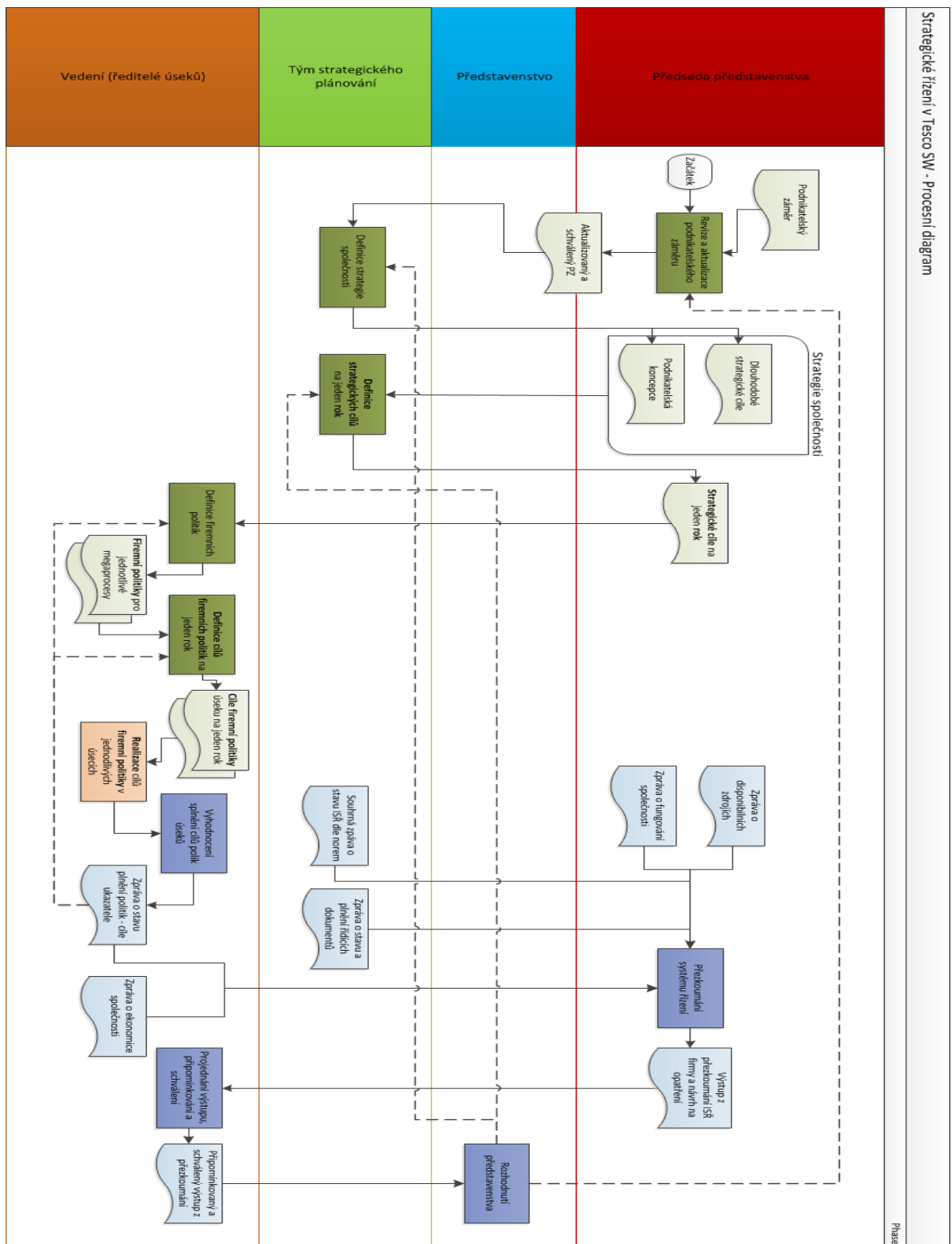
Finální dokument z přezkoumání účinnosti a efektivnosti systému řízení obsahuje soubor vyhodnocení, rozhodnutí a návrhů na opatření. Po předložení k odsouhlasení vedení společnosti, následuje připomínkové řízení členů vedení společnosti provádějící případné korekce. Závěrečné odsouhlasení obsahu výstupní zprávy je nezbytnou podmínkou pro rozhodnutí představenstva společnosti.

5. Konečně rozhodnutí

Závěrečným schvalovacím krokem představenstvo společnosti stvrdí konečnou podobu výstupní zprávy z přezkoumání. Veškerá stanovená opatření jsou realizována příslušnými vedoucími pracovníky a vyhodnocována při příštím procesu přezkoumání.

7.4 Strategické řízení v TESCO SW a.s. – Procesní diagram

Obrázek 11 - Procesní diagram⁴²



⁴² Zdroj: vlastní zpracování

8 ANALÝZA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V TESCO

SW a.s.

Analýza strategického řízení ve společnosti TESCO SW a.s. byla provedena na základě rozhovorů s ředitelem a pracovníky úseku Integrovaného systému řízení, pomocí předem specifikovaných otázek. Jednotlivé otázky byly směřovány ke zjištění současného komplexního mapování firemních procesů, vyhodnocování efektivnosti a účelnosti firemních procesů jednotlivých úseků, řízení a vyhodnocování všech projektů ve firmě, provádění strategických analýz a využití různých strategických metod například Benchmarking.

8.1 Komplexní mapování firemních procesů

Součástí otázek bylo zjištění, zda se ve společnosti využívá výhod některých modelovacích nástrojů, které slouží ke komplexnímu mapování firemních procesů. Jedná se o celou řadu softwarových produktů podporujících vizualizaci a tvorbu diagramů automaticky se měnících v závislosti na datech a v reálném čase. Dle odpovědi bylo zjištěno využívání programu Microsoft Visio, kterým se vytváří schémata vybraných procesů ve firmě. Tento software ovšem nepodporuje mapování firemních procesů na komplexní bázi a hierarchické mapování procesů, které nelze svázat s dokumentovou šablonou a neumožňuje vytvářet nové pohledy (diagramy) nad existujícími procesy.

8.2 Vyhodnocování efektivnosti a účelnosti firemních procesů

Další otázka směřovala k zjištění, jakým způsobem je vyhodnocována efektivnost a účelnost dílčích firemních procesů jednotlivých úseků. Smyslem této otázky bylo zjištění, zda ve firmě dochází k dokumentaci a sledování procesů a tím k pravidelnému vyhodnocování časové a účelné optimálnosti. Z odpovědi vyplynulo, že společnost provádí vyhodnocování pravidelným čtvrtletním bilancováním fakturace a mzdových nákladů výrobních úseků a sledováním produktivity práce (tedy podíl fakturace na jednoho pracovníka za měsíc). A dále ročním přezkoumáváním Integrovaného systému řízení a rozvoje společnosti.

8.3 Řízení a vyhodnocování všech projektů ve firmě

Důležitost řízení a vyhodnocování projektů ve firmě má svoji podstatu ve sledování aktualizace průběhu projektů na základě odpracované práce. Tím dochází k aktuálnímu přehledu stavu plnění jednotlivých cílů firemních politik a strategických cílů na jeden rok. Ve společnosti existuje centrální projektové úložiště, kde jsou ukládány všechny projekty do specifických složek přístupných všem oprávněným osobám. Součástí těchto složek je veškerá projektová a provozní dokumentace, programové knihovny, vlastní software (tedy dodávaný informační systém), projektové harmonogramy zpracované v programu Microsoft Project, apod.

8.4 Provádění strategických analýz a využití strategických metod

Vypracování strategických analýz by mělo dopomoci k vhodnému výběru strategie vedoucí k naplnění cílů a vizí společnosti. Smyslem analýzy je identifikace a vyhodnocení všech působících faktorů, které mohou mít vliv na konečný výběr cílů a strategie. Provádění analýzy by mělo být součástí revize podnikatelského záměru, kdy se zpravidla na počátku soustřeďuje na definování nebo redefinování poslání, následuje externí analýza mikrookolí a makrookolí, poté analýza vnitřního prostředí společnosti. Na základě získaných informací by měl management pomocí syntézy všechny výsledky shrnout a vyhodnotit. K praktickému využití existuje celá řada strategických analýz, které jsou uvedeny v teoretické části bakalářské práce. Ve společnosti TESCO SW a.s. provádí strategickou analýzu členové vedení v pravidelných intervalech. Její výsledky jsou zaznamenávány písemně a dále připomínkovány.

9 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Na základě analýzy strategického řízení se pokusím společnosti navrhnout některá možná opatření, která mohou přispět k vylepšení nynějšího fungování strategického řízení ve společnosti.

9.1 Modelace a mapování firemních procesů

V současné době je ve společnosti využíván software Microsoft Visio, který slouží ke grafickému znázornění procesů. U tohoto typu modelovacího nástroje ovšem chybí podpora pro komplexní modelování hierarchických procesů. Vylepšení spočívá v navržení softwarové podpory k zajištění dokumentace a sledování procesů ve společnosti, která dopomůže k periodickému vyhodnocování časové a účelné optimálnosti např. pomocí modelovacího nástroje Enterprise Architect.

Enterprise Architect představuje komplexní nástroj pro modelování procesů, požadavků, use-casů, datových toků, grafických rozhraní, IT infrastruktury, atd.

Hlavní přednosti software⁴³

- Možnost použití nejrůznějších standardů UML (Unified Modeling Language) - BPMN, aj.
- K jednotlivým prvkům přistupuje jako k objektům – tzn., že je možné vytvářet vícero diagramů (pohledů) se stejnými prvky.
- Umožňuje vytvářet hierarchické zanořování do procesů na nižší / vyšší úrovni abstrakce.
- Umožňuje automatizované generování dokumentů z předdefinovaných šablon ke každému diagramu v RTF nebo HTML formátu.
- Lze ukládat dokumenty k daným prvkům diagramu a vytvářet vlastní atributy pro ukládání informací, pro které neexistují standardní datová pole u prvku diagramu.
- Je vhodný pro analýzu, návrh, realizace, simulaci procesů, sběr požadavků prostřednictvím analýzy, řízení změn.

⁴³ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-18] zdroj: <http://www.sparxsystems.com/>

- Robustní, vizuální, flexibilní nástroj.
- Je osvědčený, populární nástroj pro analytiku, vývojáře, konzultanty a manažery ve více než 130 zemích světa.

Ceník⁴⁴

Množství	Jednotná cena
1 - 4	US \$239
5 - 19	US \$219
20 - 100	US \$199
101 +	US \$185

9.2 Mapování stavu všech projektů ve firmě

I přes skutečnost, že je ve společnosti zavedeno centrální projektové úložiště, které obsahuje veškerou dokumentaci, programové knihovny, projektové harmonogramy a další materiály k projektům, k vylepšení sjednocení přístupu při řízení projektů a ke zkvalitnění pracovních postupů, může dopomoci zavedení např. systému Enterprise Project Management (EPM). Tento nástroj vytváří aktuální přehled stavu plnění jednotlivých cílů firemních politik a strategických cílů na jeden rok.

Výhody EPM řešení⁴⁵

- Sjednocení přístupu / procesů při řízení projektů a zkvalitnění pracovních postupů (analýza opakujících se činností, procesů), jednotný přístup k plánování času na projektech.
- Sjednocení projektových harmonogramů a standardních milníků do jednoho společného prostředí pro potřebné generování firemních reportů.
- Aktualizace stavu, průběhu a rizik činností na projektech na základě skutečně odvedené práce.
- Sdílení podnikových zdrojů mezi projekty na základě kompetencí, dovedností, znalostí, zkušeností a certifikací jednotlivých zaměstnanců.

⁴⁴ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-18] zdroj:

<http://www.sparxsystems.com/products/ea/purchase.html#Corporate>

⁴⁵ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-18] zdroj: <http://www.autocont.cz/sluzby-ebs-infrastruktura-epm.cml>

- Aktuální vytížení zaměstnanců jednotlivých úseků a jejich volné kapacity k zaplánování.
- Sjednocení podpory pro výkazy prací a zasílání jejich aktualizací.
- Efektivní sdílení dokumentace a projektových informací.
- Efektivní kontrola projektů a zakázek a tím i plnění firemních cílů, cílů jednotlivých politik a ročních strategických cílů.
- Získání podkladů a exaktních informací pro rozhodování o projektech, schvalování nových projektových iniciativ a dalších zakázkách.

Přehled řešení EPM a jednotlivých oblastí⁴⁶

Hlavním přínosem je automatizace následujících oblastí při řízení projektů a portfolií (skupin projektů – např. v rámci úseku či megaprocesů):

Řízení poptávky – centrální úložiště pro sběr všech požadavků (projektových iniciativ) a jejich řízení pomocí nastavených pravidel a procedur schvalování. Možná integrace s ERP.

Výběr a analýza portfolia – nastavení priority k jednotlivým projektům a výběr takových portfolií, která jsou nejlepší, optimální volbou s ohledem na plnění podnikatelské strategie (firemních politik, strategických cílů)

Řízení zdrojů – plánování zdrojů v čase a řešení kolizních situací po celou dobu života projektu

Správa plánů – vytváření, evidence a administrace komplexních projektových harmonogramů, aktualizace meziprojektových vazeb

Správa financí – přehled a vyhodnocení finanční výkonnosti projektů a portfolií

Organizace času a úkolů – snadná aktualizace stavu úkolů od člena projektového týmu a jednodušší organizace a přehled jeho času a plánovaných aktivit

Týmová spolupráce – efektivní spolupráce v rámci několika různých týmů s ohledem na sdílení dat, komunikace a kompetencí

⁴⁶ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-18] zdroj:

<http://www.microsoft.com/cze/project2010/reseni/>

Business intelligence a vykazování – nastavitelné reportování podle aktuálního stavu projektů a jednoduchý online přehled a kontrolu nad vše mi portfolii.

Správa, škálovatelnost a rozšiřitelnost – jednodušší a efektivnější administrace a správa a zákaznická rozšiřitelnost a flexibilita systému zaručuje naplnění a realizaci firemních specifických požadavků podniku

9.3 Provádění strategických analýz s využitím strategických metod

Ve společnosti TESCO SW a.s. jsou strategické analýzy prováděny členy vedení neustále, včetně následné evidence výsledků v písemné podobě s možností připomínkování. Při vytváření těchto analýz vedení společnosti využívá svoji dlouholetou praxi a získané vědomosti, nikoli však metod, které se v tomto směru nabízí.

Jako velmi přínosná se nabízí metoda Benchmarking, jako nástroj strategického managementu. Jedná se o systematický proces, spočívající v neustálém srovnávání vlastního podniku se svými největšími konkurenty z odvětví. Porovnává se nejenom konkurenceschopnost nabízeného zboží či služeb, ale také kvalita, efektivnost procesů a struktura.

Základ pojmu „benchmarking“ vychází z anglického slova „benchmark“, které se překládá různými názvy. Nejlépe však podstatu této metody charakterizuje překlad „komparativní bod“ neboli „porovnávací ukazatel“.

Aplikace benchmarkingu zahrnuje čtyři klíčové kroky:

1. Detailně porozumět stávajícím podnikovým procesům
2. Analyzovat podnikové procesy druhých
3. Porovnat vlastní výkonnost podniku s nejlepšími konkurenty
4. Provádět nezbytná opatření k dosažení minimálně srovnatelné výkonnosti v porovnání s největším konkurentem.

ZÁVĚR

Integrovaný systém řízení je nepostradatelným účinným nástrojem managementu, který je aktivní součástí strategického systému řízení společnosti. V teoretické části byly představeny základní pojmy z této problematiky, popsán koncept systému strategického řízení a ukázáno několik strategických analýz. Nejdůležitější oblastí v teoretické části byl popis procesu strategického řízení ve společnosti, který je tvořen strategickou analýzou, výběrem a formulací strategie, následnou implementací strategie neboli realizací a konečným objasněním důležitosti vyhodnocení se zpětnou vazbou pro další úspěšné fungování strategického řízení.

V praktické části jsem následně zjišťovala současnou situaci ve vybrané společnosti TESCO SW a. s., která byla směřována k popisu cesty od přípravy a tvorby strategie, její implementace, až po následné vyhodnocování pomocí zavedeného „Přezkoumání systému řízení“ dle požadavků jednotlivých norem. Všechny potřebné informace mi byly poskytnuty prostřednictvím pověřeného pracovníka společnosti působícího na řídicí pozici úseku Integrovaného systému řízení, který dbá nad dohledem a fungováním stanovené strategie a nad dodržováním zavedených mezinárodních norem.

Pomocí všech získaných poznatků jsem ve své práci vytvořila procesní diagram strategického řízení ve společnosti TESCO SW a.s., kde jsem graficky znázornila průběh celého probíhajícího procesu strategického řízení. Cílem tohoto grafu bylo vyobrazení popsaných činností a souvisejících dokumentů, které tvoří vstupy a výstupy pro jednotlivé procesy a tedy stanovit jejich umístění a vzájemnou provázanost v celém procesu. Tento graf může také napomoci k vytvoření uceleného a nového pohledu na celé fungování nastaveného systému.

Za cíl práce jsem si stanovila analýzu fungování zavedeného systému řízení a přezkoumání ve vybrané společnosti, ke které mi posloužily především nashromážděné informace z interních a důvěrných zdrojů společnosti. Klíčovým zdrojem informací byl však rozhovor s ředitelem úseku Integrovaného systému řízení. Položené otázky směřovaly především ke zjištění nynějšího způsobu mapování firemních procesů, vyhodnocování jejich efektivnosti a účelnosti a evidování průběhu všech projektů ve společnosti. Takto orientované otázky jsem zvolila především z toho

důvodu, jelikož plnění, kontrola a zpětné vyhodnocování všech úkolů, může dopomoci ke snadnějšímu naplňování celkové firemní strategie.

Díky poznámkám ředitele úseku ISŘ a popisu skutečného chodu společnosti, jsem provedla posouzení stávajícího stavu a definovala několik návrhů na vylepšení zavedeného systému strategického řízení. Návrhy se týkaly z největší části softwarové podpory, která slouží ke komplexnímu mapování, grafickému znázorňování firemních procesů, sjednocení a sledování aktuálních stavů na všech projektech, vzhledem k plnění cílů politik a strategických cílů na jeden rok. Poslední oblastí, na kterou jsem se zaměřila, bylo doporučení provádění strategických analýz s využitím strategických metod, především metody Benchmarking.

Společnost TESCO SW a.s. si za 20 let vývoje na trhu vytvořila dostatečně pevnou pozici, na které má svůj podíl také vnitřní uspořádání společnosti a nestálé zdokonalování zavedeného systému strategického řízení. Vytvořením úseku Integrovaného systému řízení, který dbá nad dohledem a fungováním strategie, především dokázala, že disponuje specialisty se zaměřením nad dodržováním všech požadavků správného fungování systému řízení.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Stratilová Iveta
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VE FIRMĚ TESCO SW a.s.
Název práce v anglickém jazyce:	Strategy Management of the Company TESCO SW
Vedoucí práce:	Ekaterina Khitilova
Počet stran:	68
Počet příloh:	žádná
Rok obhajoby:	2012

Klíčová slova v českém jazyce: strategické řízení, proces strategického řízení organizace, strategické analýzy, procesní diagram.

Klíčová slova v anglickém jazyce: strategic management, strategic management process of the organization, strategic analysis, process diagram.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza procesu strategického řízení ve zkoumané organizaci TESCO SW a.s. Teoretická část je zaměřena na poznatky z odborné literatury týkající se právě problematiky strategického řízení ve společnostech. V praktické části byl, formou rozhovoru s pověřeným pracovníkem společnosti, zjišťován současný stav a slabá místa fungování procesu strategického řízení ve společnosti. Dále pak byl vytvořen procesní diagram strategického řízení v TESCO SW a.s. Závěrem jsem se snažila zhodnotit úspěšnost současného procesu strategického řízení a navrhnout možná řešení, která by vedla k vylepšení jeho fungování.

The main aim of this thesis is to analyze the process of strategic management in the surveyed organization TESCO SW a.s. The theoretical part focuses on the findings from specialised literature regarding strategic management of companies. In the practical part, through an interview with an authorized employee of the company, the thesis investigates the current status and weaknesses of the company's strategic management process. Furthermore, a diagram was created showing the strategic management process in TESCO SW a.s. Finally, I tried to assess the success of the current process of strategic management, and to suggest possible solutions that would lead to improvements.

LITERATURA A PRAMENY

DEDOUCHOVÁ, Marcela, a SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 48 s. ISBN 80-245-1155-x.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, Gerry, a SCHOLLES, Kevin. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

MUŽÁKOVÁ, Karina. *Strategický management: (strategický management včetně úvodu do procesu řízení změn)*. 1. vyd. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, 2011. 90 s. ISBN 978-80-86710-29-7.

ROBBINS, Stephen P., a COULTER, Mary. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Proces strategického řízení	11
Obrázek 2 - Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví	15
Obrázek 3 - SPACE analýza	20
Obrázek 4 - Základní rámec SWOT analýzy	23
Obrázek 5 - Matice produkt / růst trhu	27
Obrázek 6 - Tři možnosti výběru dle M. E. Portera	28
Obrázek 7 - Vhodnost strategií dle zralosti odvětví a konkurenčního postavení	31
Obrázek 8 - Perspektivy Balanced Scorecard	34
Obrázek 9 - Schéma procesně-organizační struktury	38
Obrázek 10 - Schéma řešení vnitřní integrace úřadu	40
Obrázek 11 - Procesní diagram	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Spektrum odvětvových struktur	14
Tabulka 2 - Faktory hlavních kritérií analýzy SPACE	18
Tabulka 3 - SWOT analýza v otázkách	22
Tabulka 4 - Portfoliová matice BCG (Boston Consulting Group)	24