

AUDIT, STRATEGICKÝ CYKLUS - ANALÝZA

Mgr. Markéta Bočková

ÚKOL – 4. 11. 2015

Úkol je složen ze 2 částí:

1. navrhnete a zpracujete organizační strukturu Křižovatky, zapojte ji následně jako jedno oddělení/úsek do struktury KJM (výstupem jsou tedy 2 organizační struktury)
2. definujte minimálně 3 oblasti auditu a navrhnete postup,

Vypracovaný úkol vložte do 4. 11. 2015 do Odevzdávarny (s náležitostmi seminární práce, v minimálním rozsahu 4 strany)

30. 10. 2015 KŘIŽOVATKA – 16:15

60 minut diskuse

Knihovna plná inovací

Nechceme být jen obyčejná knihovna nabízející půjčování a upomínky. Nudí nás prostory působící jako neosobní skladiště knih. Nelíbí se nám, když si uživatelé v knihovně nepovídají. Chceme být knihovnou plnou barev a nápadů, která je **inspirací** pro uživatele, přináší jim **komfort** a ten nejlepší uživatelský servis. Naši čtenáři jsou pro nás jedineční, stejně jako je **jedinečná** naše knihovna.

Jsme Knihovna

Na Křižovatce



AUDIT

audit – jednorázový, prováděn nezávislou osobou

V latině: slyšení, poslouchání, dozvídání se (auditoři informovali ve starém Římě senát o výši státního majetku, ale také vojenští soudci, členové vyššího soudního dvora, tj. vyšetřování různých událostí).

V moderní angličtině: revize, kontrola účtů. Pojem audit se stal synonymem pro objektivitu, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení.

AUDIT

interní x externí

průběžný x roční

předběžný x následný

selektivní x komplexní

povinný x mimořádný x nepovinný

- marketingový
- cenový
- jakosti
- energetický
- ekologický
- informační
- strategický
- manažerský
- daňový
- programový
- operací
- výkonnostní
- dodržování
- finanční
- organizační
- právní (legislativní)
- forenzní

PROCES AU

Implement change

Identify audit topic
Eg. significant event
patient complaint

Analyse data
If standard met
If not why not

Set Standard
Minimum level of
acceptable performance

Collect data
Delegate
Computer search
Manual search of records
Patient questionnaire

VÝSTUP AUDITU

zpráva
auditora

- analýza
- hodnocení
- doporučení
- návrhy
- informace

ZÁKLADNÍ OBLASTI ORGANIZACE



VIZE

Kam směřujeme? Kde chceme v určitý okamžik být (př. 2020)?

MISE

Poslání, co děláme – pro koho, jaké hodnoty vyznáváme, co přinášíme? Proč tu organizace je?

HODNOTY

Jaké jsou základní hodnoty, které sdílíme

STRATEGICKÉ CÍLE

Hodnoty, kterých má být dosaženo. (př. ziskovost, podíl na trhu, společenská zodpovědnost, zaměstnanci atd.)

STRATEGICKÝ PLÁN

Jakým způsobem toho dosáhneme? Co pro to uděláme?

STRUKTUROVÁNÍ STRATEGIE

KORPORÁTNÍ – definuje klíčové cíle pro celou organizaci

- rozpadá se do jednotlivých klíčových strategií – SBU – Strategic Business Units
- některé typy strategií mohou být i podpůrné/horizontální

DLE PERSPEKTIVY / př. Balanced Scorecard

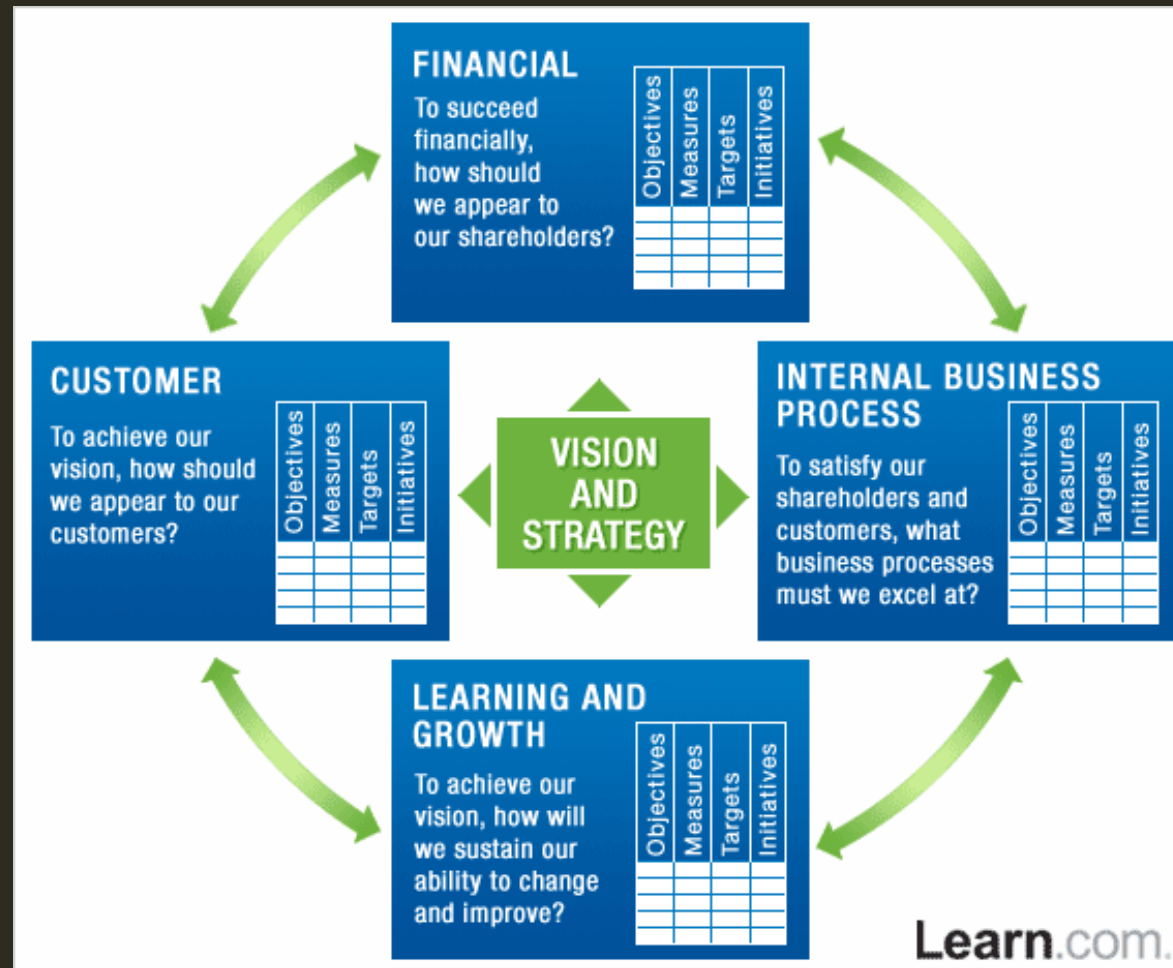
- finanční
- zákaznické
- interní procesy
- učení se a růstu

KORPORÁTNÍ / GLOBÁLNÍ STRATEGIE

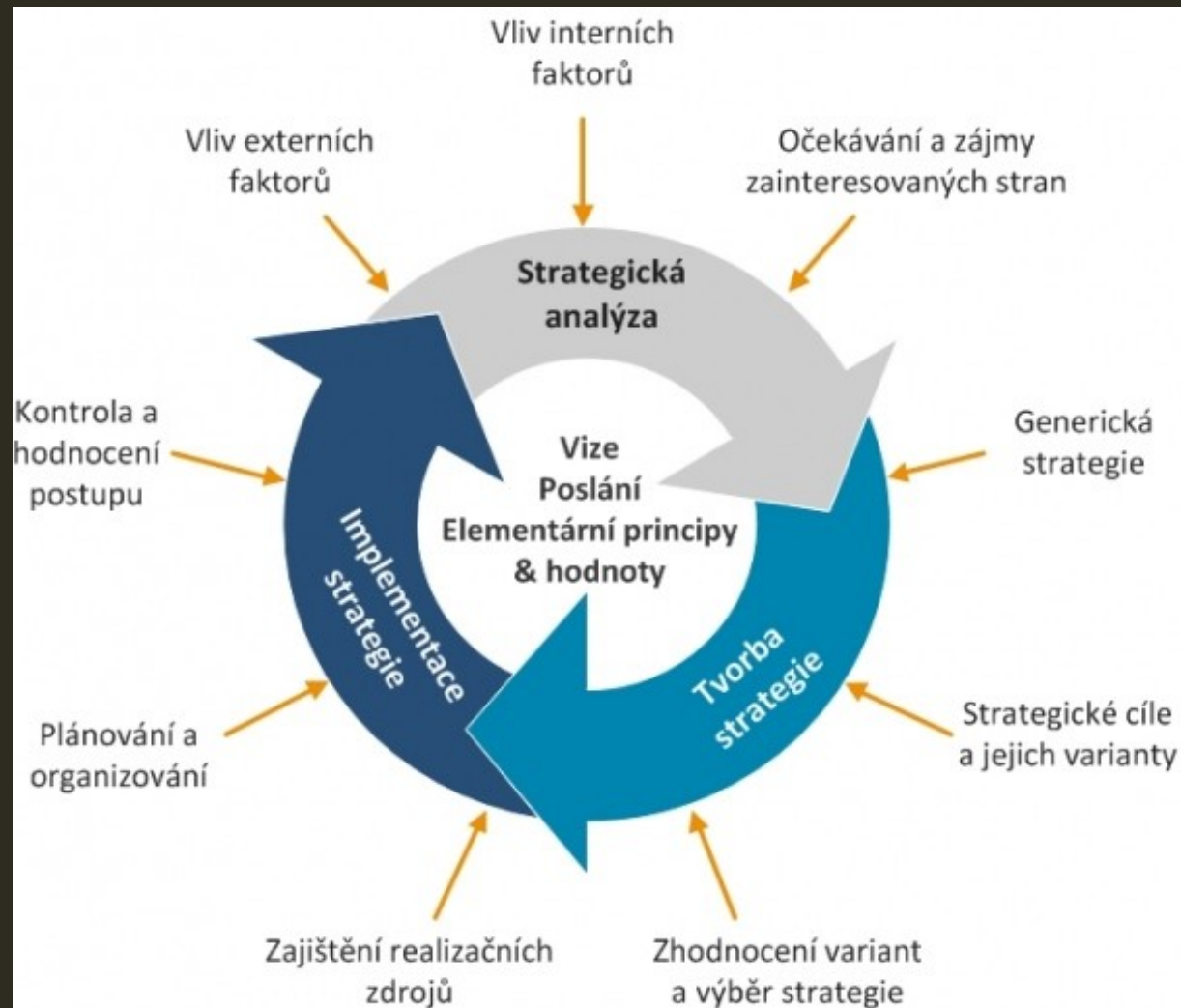
Korporátní strategie je hierarchicky nejvyšší strategický plán organizace, který definuje korporátní cíle a způsoby jejich dosažení.

Komplexní dokument /souhrn specializovaných dokumentů (lidské zdroje, finanční strategie, majetku, informační atd.)

BALANCED SCORECARD



STRATEGICKÝ CYKLUS



strategická
analýza



tvorba
strategie



implementac
e

STRATEGICKÁ ANALÝZA

- kde jsme?
- jaké jsou předpoklady úspěchu?
- jaké jsou trendy v oblasti?
- kam bychom mohli směřovat?

strategická
analýza



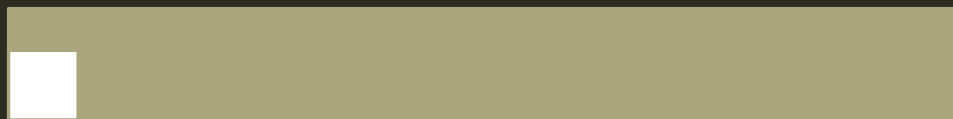
tvorba
strategie



implementac
e

ANALÝZA PROSTŘEDÍ

vnější



- v obecném prostředí
- organizace je nemůže přímo ovlivnit
- trendy, obecné a oborové prostředí

vnitřní



- rozvoj organizace, efektivnost
- výroba a její řízení
- finance, zdroje, rozpočty, ziskovost

strategická
analýza

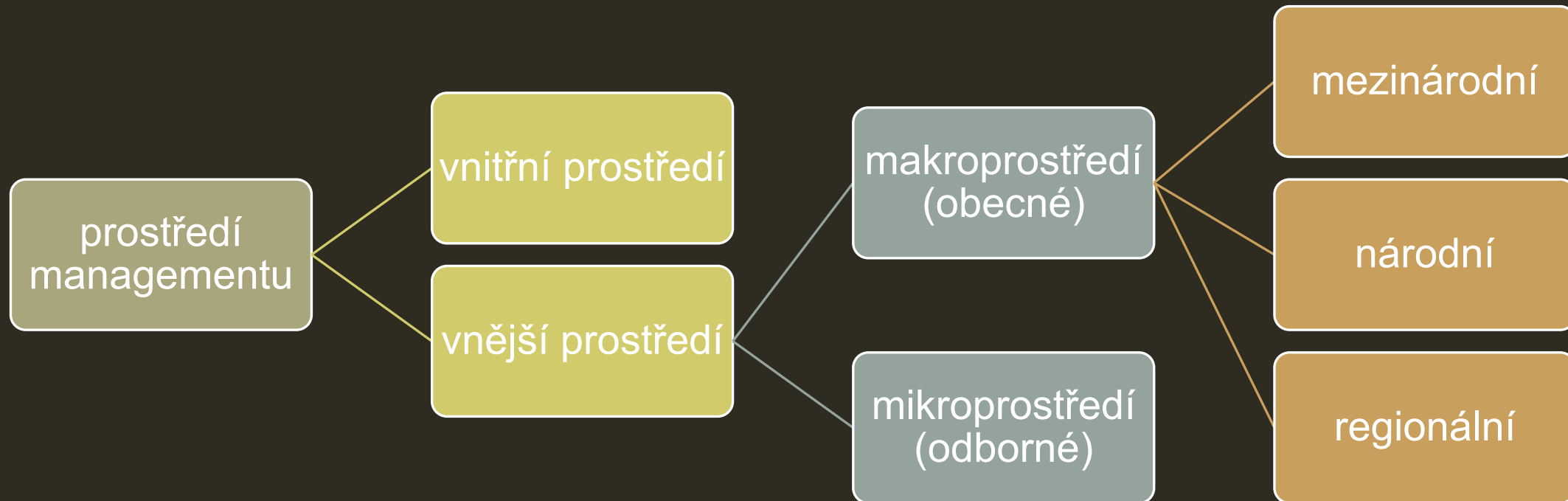


tvorba
strategie



implementace

KLASIFIKACE FAKTORU PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU



strategická
analýza

tvorba
strategie

implementac
e

ANALÝZA OBECNÉHO A OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ

OBECNÉ PROSTŘEDÍ

SLEPT ANALÝZA
(PETS, PESTEL)

- sociální, demografické
- právní
- ekonomické
- politické
- technologie

OBOROVÉ PROSTŘEDÍ

STAKEHOLDERS ANALÝZA

PORTERŮV MODEL 5 SIL

ANALÝZA KONKURENCE

BENCHMARKING

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

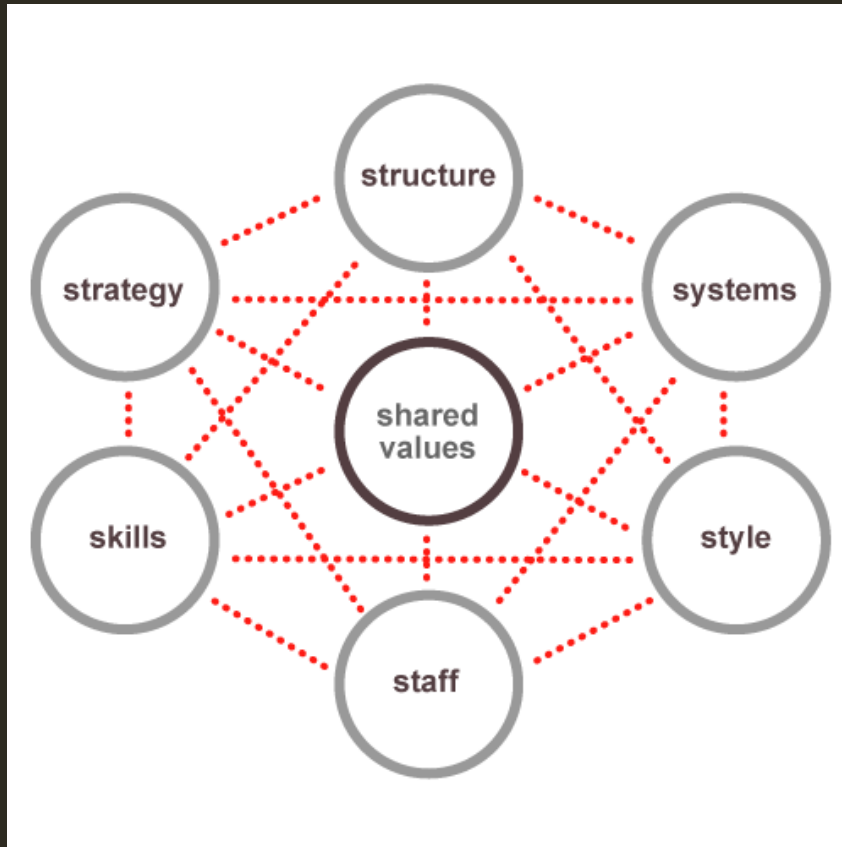
GE MATICE

STAKEHOLDERS
ANALÝZA

ANALÝZA 7S

SWOT ANALÝZA

ANALÝZA 7S – MCKINSEY MODEL



dekompozice organizace na:

- struktura
- systém
- styl manažerské práce, chování
- spolupracovníci
- schopnosti
- strategie – cíle skupiny a způsoby jejich dosažení
- sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kulutra

ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

- > Uvádí konkurence na trh nové výrobky nebo služby?
- > Jaký obraz se snaží konkurence vytvářet o svém podniku?
- > Jaké má konkurence cílové trhy, jaký podíl na trhu zaujímá?
- > V čem si konkurujete? (cena, kvalita, služba, pohodlí zákazníků)
- > Do jaké míry je konkurence zadlužená?
- > Jaká je reklamní strategie u konkurence?
- > Co dělá můj podnik lépe než moji konkurenti?

ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

identifikace nejvýznamnějších konkurentů a jejich srovnání na základě vybraných kritérií (ziskovost, pozice na trhu, podíl, růst, zákazníci, kvalifikace HR atd.)

srovnání konkurentů s námi

- horší
- lepší
- stejně dobrá

strategická
analýza



tvorba
strategie



implementace

TVORBA STRATEGIE

Strategický cíl musí být SMART

S	Specific	Cíle musí být specifické a konkrétní.
M	Measurable	Cíle musí být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
A	Agreed	Jistota, že zainteresované osoby vědí o co jde a shodli se relevantnosti cíle.
R	Realistic	Cíle musí být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.
T	Time-bound	Cíle musí být časově ohraničené, aby byly kontrolovatelné.

TVORBA STRATEGIE

strategická
analýza

tvorba
strategie

implementace

identifikace
(modifikace,
potvrzení) vize a
poslání

definice
strategických oblastí
(SBU) a jejich
strategií

vytyčení
strategických cílů
vedoucích k naplnění
vize a poslání

vytvoření
alternativních
scénářů (optimistická
/ pesimistická) cesta

určení taktik
(procesy, postupy,
zdroje, měřítko atd.)

Jak a čím dosáhnout
naplnění jednotlivých
očekávání a zájmů
rozhodujících
zainteresovaných
stran?

Jak a čím eliminovat
slabé stránky a hrozby,
resp.
jak využít silných
stránek a příležitostí
(získat „strategickou
výhodu“)?

strategická
analýza



tvorba
strategie



implementace

IMPLEMENTACE / REALIZACE

- > zajištění nezbytných zdrojů pro realizaci strategie (finančních, materiálních, lidských a znalostních)
- > zajištění nezbytných organizačních a řídicích struktur (nastavení procesů, organizačních struktur, komunikačních modelů apod.)
- > dekompozici jednotlivých strategických cílů a taktik k jejich dosažení na jednotlivé operativní úkoly a jejich řízená realizace
- > monitorování a měření dosaženého pokroku
- > monitorování a vyhodnocování „strategických mezer“ současné strategie & tvorbu korekčních opatření a podnětů pro aktualizace strategie (nové strategie)

1. **Princip variantnosti** vychází z toho, že každá strategie by měla být vypracována ve více variantách, protože prostředí a faktory, ze kterých vychází, v sobě zahrnují prvek rizika. Je důležité, aby v případě potřeby mohla firma s co nejmenšími problémy přejít na jinou variantu strategie a předešla tak tzv. "strategickému překvapení".
2. **Princip permanentnosti** připomíná, že na strategii je třeba pracovat neustále. To znamená srovnávat východiska a strategii se skutečností a případně vše přehodnotit a upravit tak, aby strategie skutečnosti odpovídala.
3. **Princip celosvětového systémového přístupu** upozorňuje na vzájemnou celosvětovou provázanost, s níž musí strategie počítat.
4. **Princip tvůrčího přístupu** je velmi důležitý, neboť inovace či ještě lépe invence umožňuje získat podniku nezanedbatelnou komparativní výhodu, což je jeden ze základních rysů strategie.
5. **Princip interdisciplinarity** upomíná na nutnost využívat při zpracování strategie poznatků ze všech vědních oborů.
6. **Princip vědomí práce s rizikem** je jedním ze základních principů, protože převážná část rozhodnutí je učiněna za určitého rizika, se kterým je nutné počítat a snažit se ho vědomě snižovat.
7. **Princip koncentrace zdrojů** upozorňuje na důležitost zapojení všech zdrojů potřebných k dosažení každé strategie.
8. **Princip vědomí práce s časem** je rovněž základním principem, protože všechny ekonomické operace probíhají v prostoru a v čase. Čas je čím dál více důležitou ekonomickou veličinou, neboť správné načasování může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu dané strategie.
9. **Princip agregovaného myšlení** stratégovi říká, že by se měl soustředit na podstatná fakta a nezabývat se zbytečnými podrobnostmi.
10. **Princip zpětnovazebního myšlení** souvisí s principem permanentnosti, protože zpětná vazba umožňuje stratégovi korigovat strategii tak, aby co nejvíce odpovídala skutečnosti.

SWOT ANALÝZA

SWOT ANALÝZA

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 40 - 48. ISBN 978-80-905297-1-7.

SWOT ANALÝZA

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY S strengths	SLABÉ STRÁNKY W weaknesses
vnější původ	PŘÍLEŽITOSTI O opportunities	HROZBY T Threats

SWOT ANALÝZA

- mají položky stejný význam?
- jsou mezi nimi závislosti?

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY S strengths	SLABÉ STRÁNKY W weaknesses
vnější původ	PŘÍLEŽITOSTI O opportunities	HROZBY T Threats

jednoduchá forma bez hodnocení a závislostí

POSTUP

1. definice záměru, účelu a tématu analýzy
2. výčet faktorů vnějšího a vnitřního prostředí
3. ohodnocení položek
4. stanovení závislostí mezi významnými vnějšími a vnitřními faktory
5. volba strategie

1. DEFINICE ZÁMĚRU, ÚČELU A TÉMATU ANALÝZY

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY S strengths	SLABÉ STRÁNKY W weaknesses
vnější původ	PŘÍLEŽITOSTI O opportunities	HROZBY T Threats

2. VNĚJŠÍ / VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

zákazníci a klienti projektu
konkurenti
dodavatelé
další zájmové skupiny
legislativa
politická situace
ekonomické faktory

lidské zdroje
organizační struktura
organizační kultura
ekonomický systém
materiální a technické
zázemí

výstupem je seznam zvažovaných faktorů
za každé prostředí zvažujeme **SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY**

3. OHODNOCENÍ – PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY

← Praviděpodobnost úspěchu příležitostí		
Atraktivita příležitostí	Příležitosti, na něž je dobré se soustředit – nabízí nejvyšší užitek a jsou vysoce pravděpodobné.	Příležitosti, které jsou zajímavé pouze v případě, že se podaří zvýšit pravděpodobnost jejich výskytu.
	Příležitosti, které jsou zajímavé pouze v případě, že se podaří zvýšit jejich atraktivitu .	Malé či nevyužitelné příležitost.

← Praviděpodobnost výskytu hrozby		
Rozsah dopadu	Nejvážnější rizika s vysoce negativním dopadem a velkou pravděpodobností výskytu	Rizika s velkým dopadem , která je nutné blíže prozkoumat a zjistit, zda nepředstavují vážnější hrozbu.
	Rizika s velkou pravděpodobností výskytu, která je nutné blíže prozkoumat a zjistit, zda nepředstavují vážnější hrozbu.	Malá rizika, která je možno ignorovat .

3. OHODNOCENÍ - SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

faktory dle důležitosti

- důležitá silná / slabá stránka

- okraj stránk

intenzita vlivu na téma

- vysoký vliv na téma

- nízký vliv na téma

		INTENZITA VLIVU	
		nízký vliv	vysoký vliv
DŮLEŽITOST	důležité stránky	udržet pozornost	soustředit snahu
	okrajové stránky	nízká priorita	udržet pozornost

každý faktor odstupňujeme podle důležitosti a vlivu na projekt. Jeho zasazení do matice určí zdali:

- má nízkou prioritu, nebo
- je třeba jej držet v pozornosti, nebo
- je potřeba na něj soustředit snahu.

4. STANOVENÍ ZÁVISLOSTÍ

máme definovány:

- příležitosti
- hrozby
- společně silné a slabé stránky

MATICE ZÁVISLOSTÍ

+ silná stránka podporuje rozvoj příležitosti
 + silná stránka eliminuje hrozbu

		Významné silné stránky			Významné slabé stránky		
		S1	S2	S3	W1	W2	W3
Významné příležitosti	O1						
	O2						
	O3						
Významné hrozby	T1						
	T2						
	T3						

- slabá stránka ohrožuje příležitost
- slabá stránka podporuje vznik hrozby

SWOT

- jasně definovaný předmět analýzy
- účel
- časový horizont
- ne jeden den
- týmová technika
- uveden den vypracování

5. VOLBA STRATEGIE

maximalizace silných stránek – maximalizace příležitostí

maximalizace silných stránek –
minimalizace hrozeb

S – O
S – T

SWOT analýza	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Strategie S-O (též max-max)	Strategie W-O (též min-max)
Hrozby	Strategie S-T (též max-min)	Strategie W-T (též min-min)

W – T

DĚKUJI ZA POZORNOST

P. Kotler: „Jsou jen dva druhy podniků. Ty, které se změní a ty, které zmizí“

mbockova@phil.muni.cz