



Poradenství v oblasti strategického managementu

MPH_EOPO

Ing. Alena Šafrová Drášilová, Ph.D.

[Obsah]

- Vymezení problematiky
- Jednotlivé problémové oblasti poradenství v obecném řízení
 1. Politika a strategie
 2. Základní vize a cíle
 3. Struktura a restrukturalizace
 4. Plánování a rozhodování
 5. Podniková kultura
 6. Management a styly vedení
- Případová studie „Restrukturalizace České televize“ (2002, KPMG)

[Generalisté vs. specialisté]

- Podnik jako celek x Jednotlivé procesy
- Komplexní řešení x Dílčí řešení
- Řešení příčin x Řešení následků

⇒ generalista musí mít

- Znalosti napříč odvětvími
- Schopnost analyzovat příčiny problémů
- Schopnost propojit více funkcí v podniku

[Kdy volat obecného poradce]

- Když podnik ztratí cíle a vizi
- Když je nezbytné změnit od základů přístup
- Když je v krizi odvětví
- Když se současně objevují problémy ve více různých oblastech v podniku
(např. nespokojení zaměstnanci, upadající kvalita, nízké tržby a konflikty pravomocí)

[Postup práce]

- Předběžná analýza před přijetím zakázky
- Stanovení přibližných nákladů, nebo stanovení metody jejich výpočtu
- Velmi důkladná analýza společnosti
- Odhalení hlavní/ch příčin/y
- Návrh a rozpracování intervencí (změn)
- Určení organizační úrovně a harmonogramu intervencí (vrcholové vedení vs. řadoví zaměstnanci)

[Co tedy řeší generalisté?]

- Politiku a strategii
- Základní vize a cíle
- Strukturu a restrukturalizaci
- Plánování a rozhodování
- Podnikovou kulturu
- Management (řízení) a styly vedení

[1. Politika a strategie]

- stanovení dlouhodoběji udržitelné konkurenční výhody
- výběr strategie, která ji bude respektovat a bude v souladu s podnikatelským okolím
- začlenění moderních technologií do realizace strategie
- čím více jsou do formulace strategie zapojeni řadoví zaměstnanci, tím větší je naděje, že se ji podaří naplnit

[Základní konkurenční strategie]

	Specializace výrobku	Nízké náklady
Celý trh	DIFERENTIATION	COST LEADERSHIP
Specializovaný segment	DIFERENTIATION FOCUS	COST FOCUS LEADERSHIP

[2. Základní vize a cíle]

- Vlastnosti strategické vize
 - hodnotí typ a účel existence organizace
 - je zaměřena do budoucnosti
 - je realistická a naplnitelná
 - je v rozumné míře ambiciózní
 - je v souladu se smýšlením a chováním managementu

[Příklady vizí]

- http://www.znovin.cz/Data/files/poslani_vize.pdf
- <http://www.qualityaustria.cz/vize-spolecnosti/>
- <http://www.best-one-service.cz/vize-spolecnosti.html>
- *„Naší vizí je stát se respektovanou a moderní jazykovou agenturou, silnou a známou společností, která bude přinášet nejvyšší kvalitu jazykových služeb na trhu.“*
- *„Společnost chce do budoucna dosáhnout parametrů dobrých a úspěšných evropských firem, chce dosahovat a prosazovat vyšší kvalitu v oblasti prodeje, výstavby a servisu radiokomunikačních systémů a s tím souvisejících aktivit včetně trvalého vyhodnocování potřeb zákazníků a jejich spokojenosti.“*
- jaká by mohla být vize ESF?

[Základní vize a cíle]

- Cíle organizace
 - jsou v souladu s vizí a vycházejí z ní
 - jsou rozděleny do více úrovní, které mají logickou návaznost
 - mají měřitelné výsledky
 - mají určenou odpovědnost
 - zohledňují různé možnosti vývoje prostředí

[Základní vize a cíle]

- Cíle organizace
 - jsou v souladu s vizí a vycházejí z ní
 - jsou rozděleny do více úrovní, které mají logickou návaznost
 - mají měřitelné výsledky
 - mají určenou odpovědnost
 - zohledňují různé možnosti vývoje prostředí

[3. Struktura a restrukturalizace]

- Organizační struktura
 - vnitřní uspořádání organizace, které vychází z procesů a řeší rozdělení úkolů a odpovědností, tok informací, formální vztahy mezi zaměstnanci, ...
 - je rámcem pro účinné fungování organizace
 - ale formální organizační struktura zpravidla neodráží celou síť vztahů uvnitř organizace, měla by však být v souladu s neformálními vztahy

[Struktura a restrukturalizace]

- Důvody k restrukturalizaci
 - změny ve výrobním programu vyvolané odvětvím, konkurencí, zákazníky,...
 - akvizice, fúze, joint venture,...
 - změna managementu společnosti
 - příchod nového vlastníka
 - stará struktura neodpovídající procesům
 - přechod na nový informační systém / technologický postup *a další...*

[Struktura a restrukturalizace]

- Důsledky špatné (neopodstatněné) restrukturalizace
 - paralyzují podniky, které přestanou vykonávat svou činnost
 - někdy neřeší skutečnou příčinu problému
 - vede k demotivaci zaměstnanců
 - je finančně náročná bez adekvátních výsledků

[Struktura a restrukturalizace]

- Předpokládané výsledky úspěšné restrukturalizace
 - zvýšená efektivnost
 - vyjasněné kompetence, pravomoci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti
 - usnadnění komunikace mezi zaměstnanci, vyšší propustnost informačních kanálů
- ⇒ snížení nákladů

[4. Plánování a rozhodování]

- jsou výsledkem zpracování relevantních informací a proto často souvisejí s manažerskými informačními systémy
- problémy řešené poradcem
 - analýza stávajícího systému
 - vymezení informací klíčových pro strategické a operativní rozhodování
 - sladování a integrování různých systémů v rámci podniku
 - výběr a zavádění nových systémů

[Typy klíčových informací]

■ vnější

- konkurence
- dodavatelé
- zákazníci
- legislativa
- státní správa
- komunita
- ...

■ vnitřní

- zdroje
- procesy
- zaměstnanci
- technologie
- produkty
- finance
- ...

[5. Podniková kultura]

- „jemná a nehmataatelná“ stránka organizace
- specifická pro každou organizaci
- je velmi těžko ovlivnitelná
- je klíčem k pochopení chodu organizace
- je doplňujícím prostředkem k uskutečnění změn a zvýšení výkonnosti
- může být hlavní příčinou problémů

[Kdy se zabývat kulturou?]

- když je podnik v problémech
- když se podnik rychle rozrostl
- když je v plánu velká technologická a/nebo strukturální změna
- když je kultura v konfliktu s hodnotami v okolí
- když dochází k internacionalizaci a střetu různých kultur

[Změna podnikové kultury]

- vychází z poslání, vize a cílů organizace
- příklady činností poradce při změně
 - stanovení hodnot a norem, které působí pozitivně na výkonnost společnosti
 - vyřazení nebo změna těch, které působí negativně
 - modifikace symbolů a artefaktů užívaných k dosažení kulturní soudržnosti
 - změna orientace systému odměňování
 - stanovení hodnotového systému např. formou kodexů
 - při chybějící podnikové kultuře její zesílení tak, aby byla v souladu s cíli podniku *a další...*

[6. Management a styly vedení]

- někdy dochází ke střetu stylu vedení řídicích pracovníků a podnikové kultury
- příklady situací
 - zaměstnanci chtějí vedoucího podporovat, ale chybí jim dostatečně jasně formulované myšlenky a cíle
 - autoritářský styl vedení vylučuje diskusi o problémech a jejich řešení, chybí objasnění rozhodnutí
 - ačkoliv vedoucí hovoří o prioritách, zabývá se banalitami a podřízení jsou zmatení
 - na papíře jsou inovace podporované, ale v realitě se jimi vedoucí nijak nezabývá, nechválí, neodměňuje
 - vedoucí řeší odlišné situace se stále stejným přístupem
 - vedoucí upřednostňuje podřízené se stejným stylem, což vede k napodobování navzdory osobnosti podřízeného

Případová studie: Restrukturalizace České televize

- skutečný průběh zakázky
 - jaro 2001 – vypsáno výběrové řízení (vyhrála KPMG)
 - červen 2002 – zahájena spolupráce
 - 2.1.2003 – zahájena implementace
- cíle restrukturalizace
 - zlepšit služby veřejnosti
 - zvýšit spokojenost, sledovanost, zasažení cílové skupiny
 - zkvalitnit programovou nabídku
 - transparentně hospodařit s veřejnými prostředky
 - zabezpečit investice do nových technologií
 - v dlouhodobém horizontu dosáhnout vyrovnaného hospodářského výsledku
 - zlepšit image ČT

[Fáze projektu]

- 1. fáze
 - rozdílová analýza s obdobnými veřejnoprávními médii
 - procesy
 - strategie
 - měření a řízení výkonnosti
 - vyhodnocení významu procesů na základě jejich vlivu na služby veřejnosti, spokojenost, zasažení cílové skupiny, sledovanost, náklady, výnosy a rizika plynoucí ze zabezpečení programu

[Fáze projektu]

- 1. fáze (pokračování)
 - porovnání procesů ČT s business modelem veřejnoprávních televizí a identifikace rozdílů
 - párové srovnání silných/slabých stránek, příležitostí a hrozeb s ostatními médii
 - sestavení pořadí procesů z hlediska jejich významu a potenciálního přínosu jejich změny na základě bodového ohodnocení

[Fáze projektu]

■ 2. fáze

- návrh klíčových změn a rozpracování plánu implementace, tzv. „Aktualizovaná strategie ČT pro období digitalizace“
- vytvoření 15 akčních plánů pro zlepšení současné situace ČT
 - cíle
 - podrobná specifikace navrhovaného opatření
 - věcný a časový horizont
 - finanční a nefinanční přínosy
 - měřítko výkonnosti implementace
 - požadavky na IT, sponzora a manažera projektu
 - prioritizace řešení
 - možné konflikty s ostatními projekty
 - omezení / rizika realizace

[Fáze projektu]

- 2. fáze (pokračování)
 - zpracování celkového finančního modelu nákladů a přínosů všech akčních plánů
 - zpracování celkového plánu / programu projektu restrukturalizace

[Oblasti akčních plánů]

- dopracování strategie ČT a implementace procesu strategického řízení
- segmentace pořadů – vytvoření skupin pořadů podobných dramaturgií, časovým pásmem, spokojeností, sledovaností, cílovou skupinou a náklady
- optimalizace procesu řízení lidských zdrojů
- vytvoření útvaru vnitřní komunikace
- změna procesu tvorby programového schématu – oddělení výrobce a vysílatele a tím zvýšení tlaku na kvalitu a efektivnost výroby
- optimalizace nákupu materiálu a služeb
- outsourcing vybraných činností

[Oblasti akčních plánů (pokračování)]

- vytvoření obchodního útvaru a pozice obchodního ředitele – soustředění všech příjmů do jednoho místa a stanovení jednoznačné odpovědnosti za dosahování příjmů
- maximální využití reklamního času, které umožňuje zákon
- vybudování systému měření a řízení výkonnosti (spokojenost, sledovanost, zasažení cílové skupiny, nákladovost atd.) včetně controllingu (zvýšení transparentnosti hospodaření s veřejnými prostředky)
- akční plán řízení hotovostních toků
- reengineering procesu výběru televizních poplatků změnou způsobu vybírání, zlepšením práce s pohledávkami apod.
- změna zpracovávání dokladů a vytvoření projektové kanceláře pro řízení programu restrukturalizace

[Výsledek projektu]



Zdroj: <http://www.ceskatelevize.cz/ct/hospodareni/index.php>

[? ? ? ?]

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?



Děkuji za pozornost