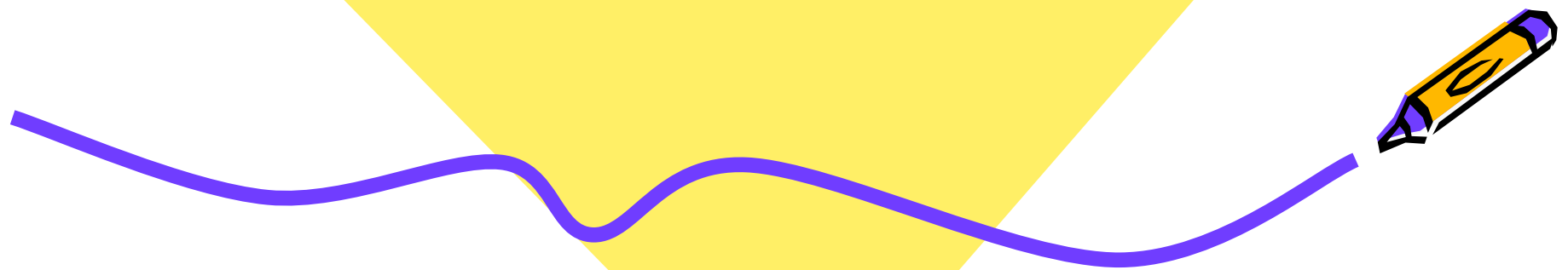


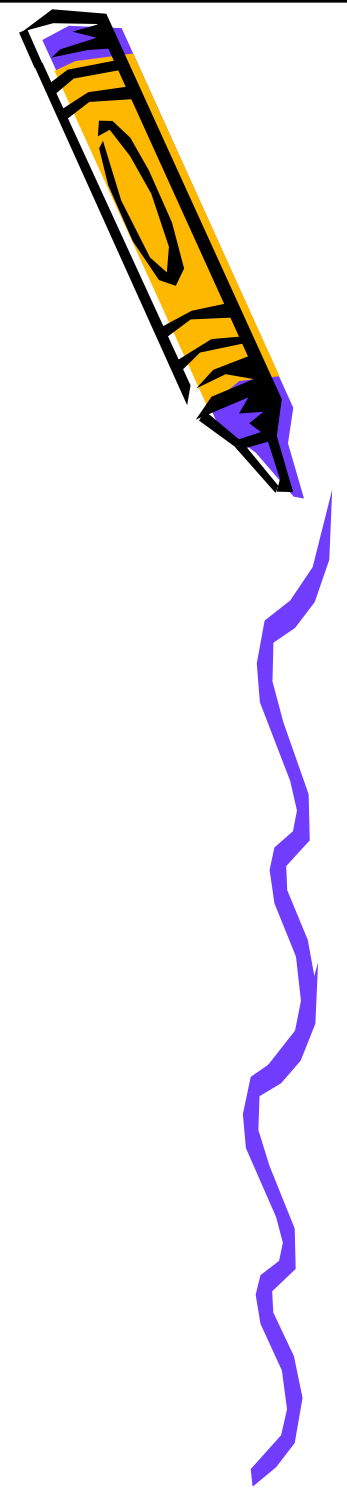


# Poradenství v obecném řízení



# Čeho se týká?

- základní cíle
- podnikatelská politika a strategie
- restrukturalizace podniku
- plánování, rozhodování
- strukturování (organizační struktura)
- řízení organizace
- podniková kultura
- inovace
  
- generalisté

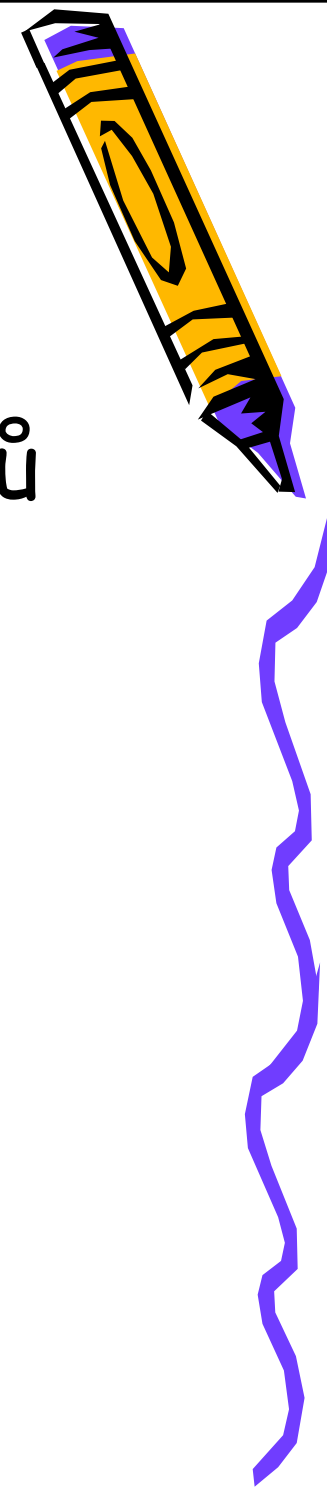
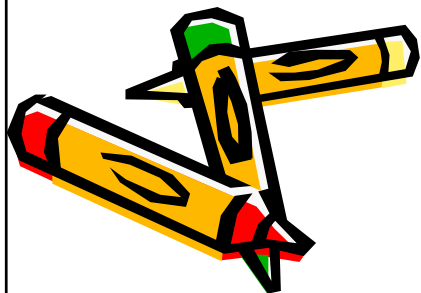


## Symptomy

- upadající výkonnost
- rostoucí nespokojenost zaměstnanců
- špatné vyhlídky odvětví

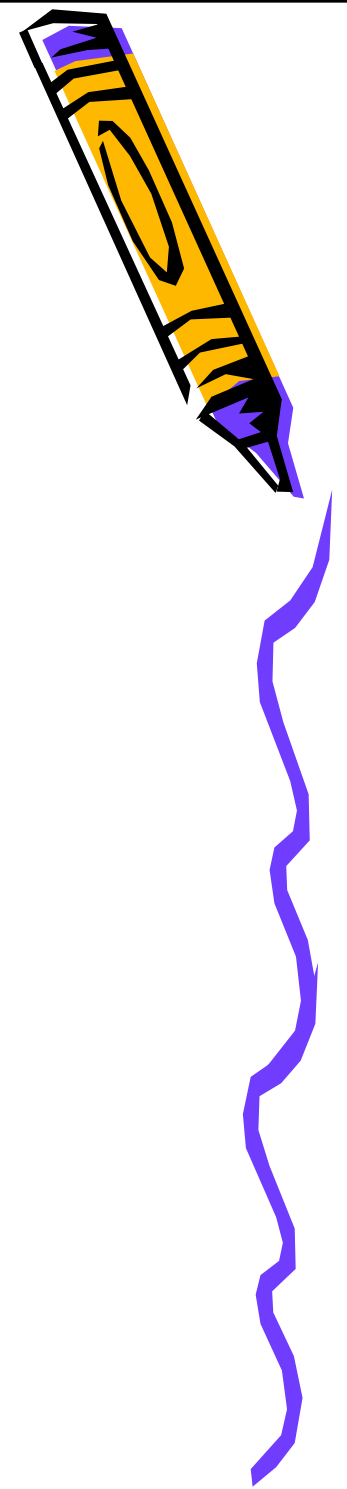
## Charakter problémů

- mnohofunkční
- interdisciplinární



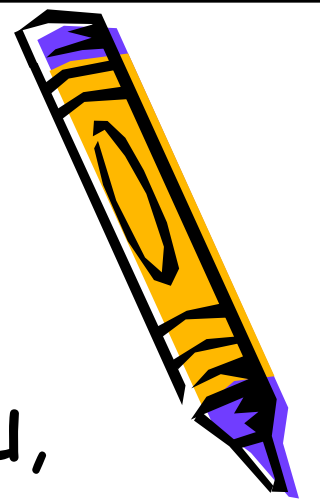
# „7 S“

- strategie
- struktura
- systémy
- styl řízení
- sdílené hodnoty
- zaměstnanci (staff)
- dovednosti (skills)



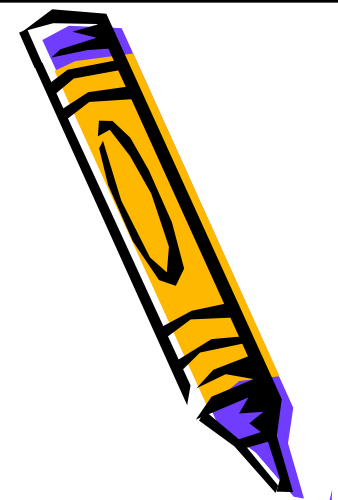
# Role poradce

- provést diagnózu a poskytnout objektivní a neutrální zprávu o stavu, silných a slabých stránkách podniku a o perspektivách jeho rozvoje
- práce poradce na nejvyšší úrovni v organizaci ALE POZOR → třeba vědět, jak je vedení vnímáno zaměstnanci



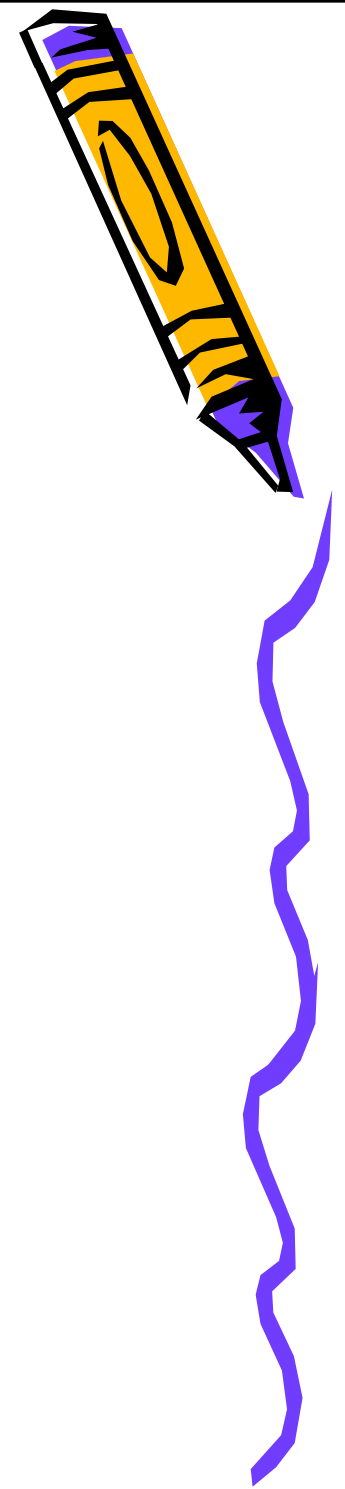
# Podniková strategie

- reakce organizace na příležitosti, výzvy a hrozby okolí, která je v souladu s jejími schopnostmi a zdroji
- racionálnost strategické vize
- zjišťování informací o okolí a jejich analýza



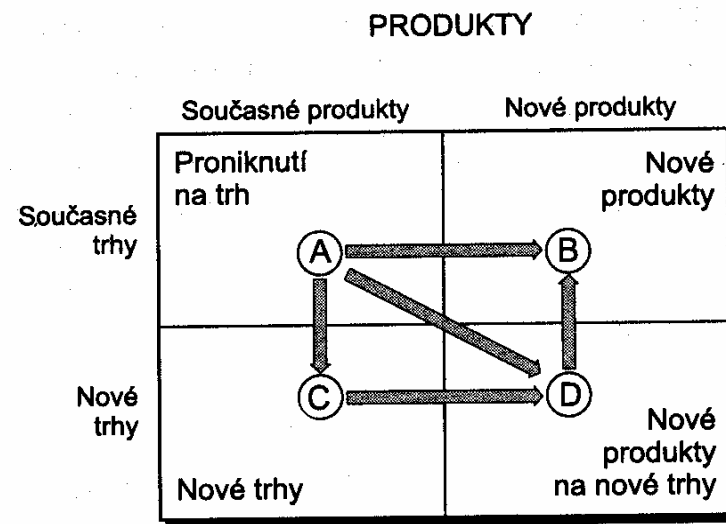
# Tvorba strategie

- provedení strategické analýzy
  - analýza vnějšího okolí
  - analýza vnitřních zdrojů
- výběr a formulace strategie
  - strategie dle Portera
  - strategie dle Jaucha a Gluecka





Obr. 10-1 Základní konkurenční strategie



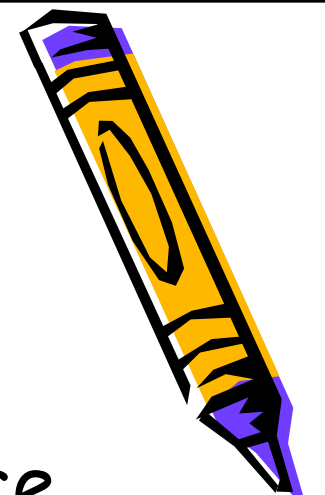
Obr. 10-2 Matice produkt/růst trhu

	<b>Expanze</b>		<b>Omezení</b>		<b>Stabilizace</b>		<b>Kombinace</b>
<b>Výrobky</b>	Připojit nové výrobky	Nalézt nové užití	Opustit staré výrobky	Utlumit rozvoj výrobků	Udržet	Uskutečnit změny, zlepšit jakost	Opustit staré a přidat nové
<b>Trhy</b>	Nalézt nová teritoria	Proniknout na trhy	Opustit distribuční kanály	Snížit podíl na trhu	Udržet	Chránit podíl na trhu, zaměřit se na výklenky	Opustit staré zákazníky, současně hledat nové
<b>Funkce</b>	Urychlit vertikál. integraci	Zvýšit kapacitu	Stát se „zajatou“ firmou	Omezit vývoj a výzkum	Udržet	Zlepšit efektivitu výroby	Zvýšit kapacitu a zlepšit efektivitu

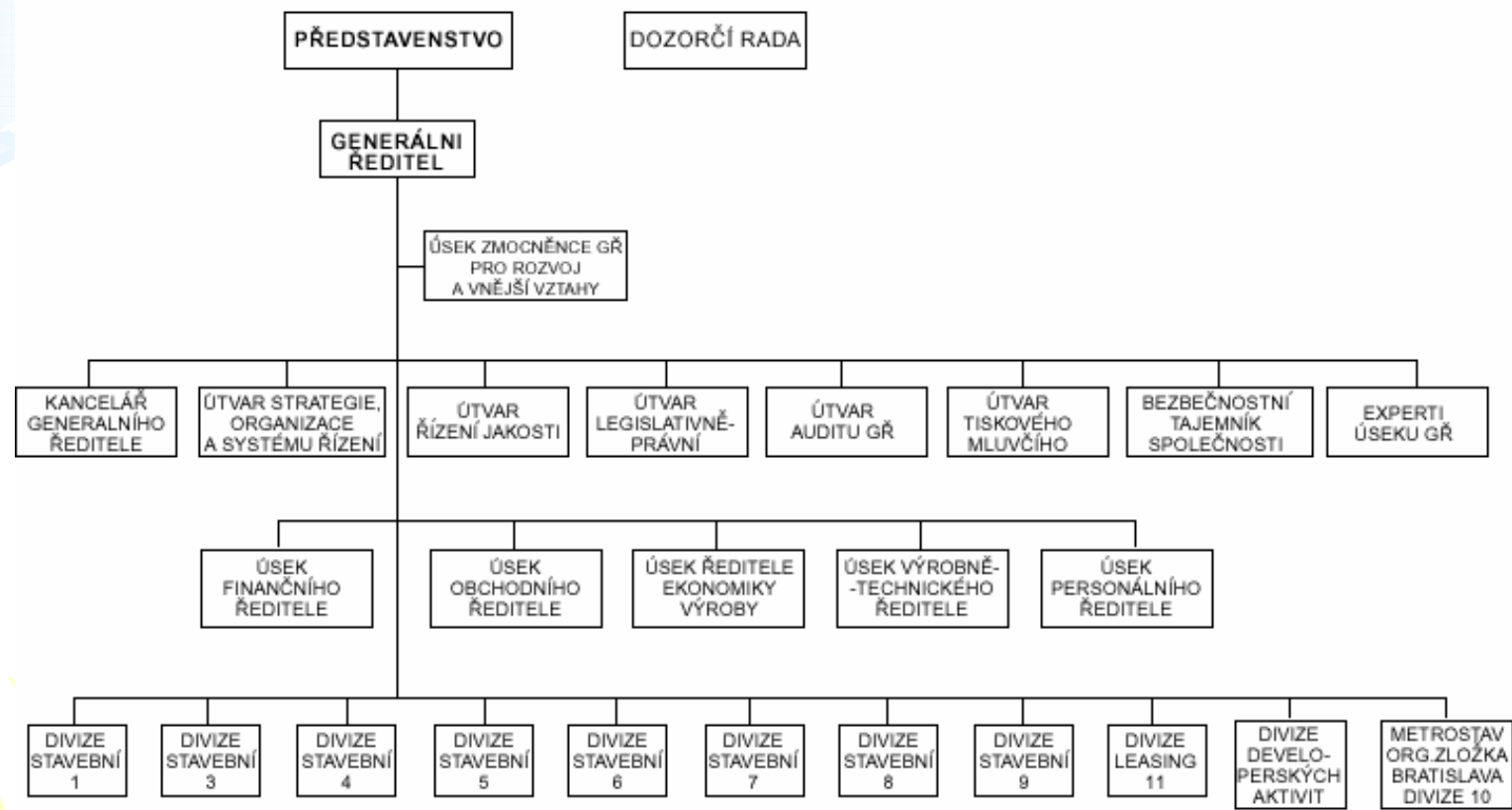
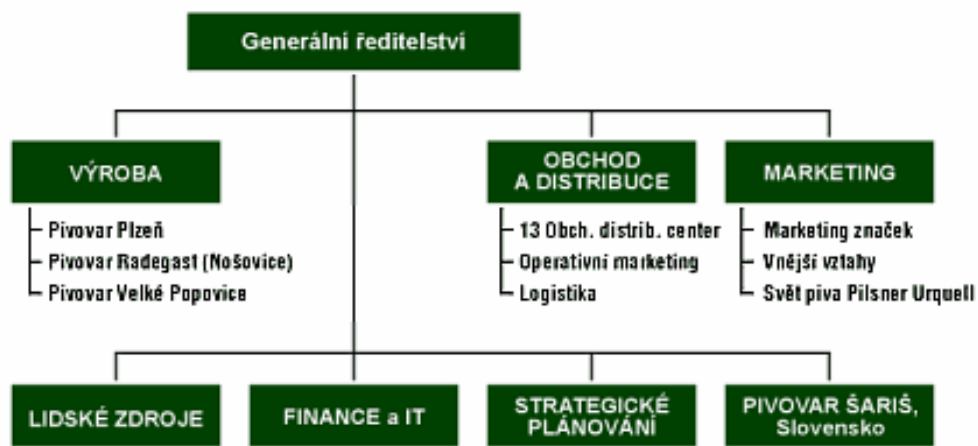


# Celková přestavba podniku

- celková restrukturalizace a reorganizace
- možným řešením je i prodej či likvidace
- prioritu mají nouzová opatření
- třeba rozhodnutí vedoucích k okamžitým úsporám
- inventarizace stávajících zdrojů a finančních a jiných závazků



# Organizační struktura



# Rozhodovací systémy



- potíže s metodami a organizací rozhodování

## úkol poradce:

- roztrídění rozhodnutí do skupin podle jejich povahy, naléhavosti, finančních důsledků, stupně komplexnosti, atd.;
- způsobů, jakými se typická rozhodnutí přijímají
- jednotlivých rozhodovacích rolí, které hrají štábní specialisté a linioví manažeři;
- rolí kolektivních orgánů při přípravě a přijímání rozhodnutí;
- účasti zástupců zaměstnanců na rozhodování;
- rozhodovací a poradní role jednotlivců v neformálních postaveních, která jim propůjčují vliv;
- odpovědnosti za rozhodnutí, jejich implementaci a kontrolu implementace;
- využití rozhodovacích technik, modelů nebo formalizovaných postupů.



# Podniková kultura

## Kdy se zaměřovat na kulturu?

- Když je podnik v nesnázích.
- Když se podnik velmi rychle rozrostl.
- Když je naplánována významná technologická a strukturální změna.
- Když se zdá, že existuje konflikt mezi kulturou podniku a hodnotami, které převažují v okolí - např. jestliže veřejnost stále důrazněji vyžaduje, aby se podnik choval v rozporu se svou kulturou.
- Když jsou operace podniku internacionalizovány a problém tkví v tom, jak se přizpůsobit cizím kulturám.



# Soulad mezi kulturou a strategií



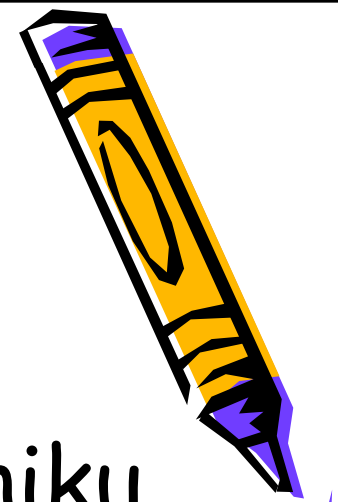
Tab. 1.1 Soulad mezi kulturou a strategií (podle Scholz, 1987, s. 85)

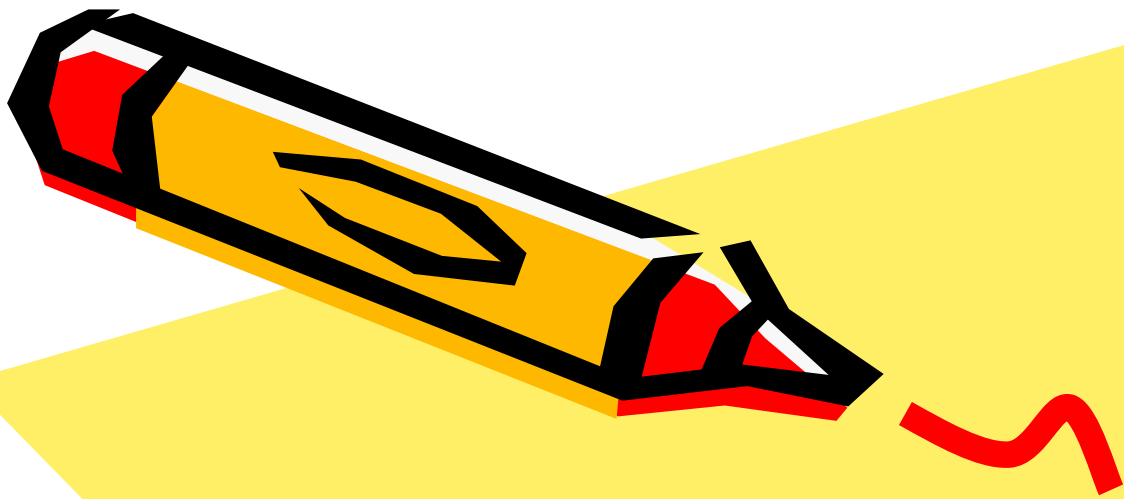
organizační strategie	organizační kultura		
	slabá	střední	silná
vágní	naprostý soulad (1) beze směru	naprostý soulad (2) beze směru	naprostý soulad (3) určitý směr
střední	naprostý soulad (4) určitý směr	soulad? (5) směr?	soulad? (6) směr?
silná	naprostý soulad (7) směr	Soulad? (8) směr?	soulad??? (9) směr???



# Inovace

- bez ohledu na problém, jaký v podniku existuje, zákazník očekává určitou inovaci
- v takové situaci:
  - nechybí technický know-how?
  - jaký je systém řízení?
  - jaká je podniková kultura?





Děkuji za pozornost

