

dmc

management consulting

Consulting – způsob, jakým pracujeme





Jitka Tejnorová

©DMC management consulting s.r.o., All rights reserved.

Téma příspěvku

Základní
principy
krizového
managementu

Komunikační
strategie
v případě krize

Sestavení a
řízení
projektového
týmu v krizi

Motivace členů
projektového
týmu v případě
krize



Základní principy krizového managementu

Krize = situace, které nedokážeme predikovat

Klíčové oblasti:

1. Příznaky krize a měřitelné ukazatele
2. 7S McKinsey
 - a) Stabilizační strategie
 - b) Strategie pozvolného růstu
3. 5C – ochrana před krizí

Případová studie: Predikce Krize, IMI Norgren



Krize = situace ohrožující integritu a ekonomickou stabilitu podniku



Příznaky krize - interní

Lidé

- Nedisciplinovanost
- Odchod klíčových zaměstnanců
- Zpoždění termínů
- Pomalé rozhodování

Finance

- Uvolňnost finančního řízení
- Splácení bankovních úvěrů je preferováno před veškerou ostatní činností
- Platební neschopnost

Produkce

- Nedostatek vstupů/materiálu
- Výpadky ve výkonu
- Nekvalita
- Drahá výroba



Příznaky krize - externí

Zákazníci

- Stagnující nebo kolísající trhy
- Problémy v obchodu
- Klesá počet stálých zákazníků
- Firma je závislá na několika málo velkých zákaznících

Konkurence

- Zesiluje tlak konkurence
- Výrobky nejsou konkurenceschopné

Dodavatelé

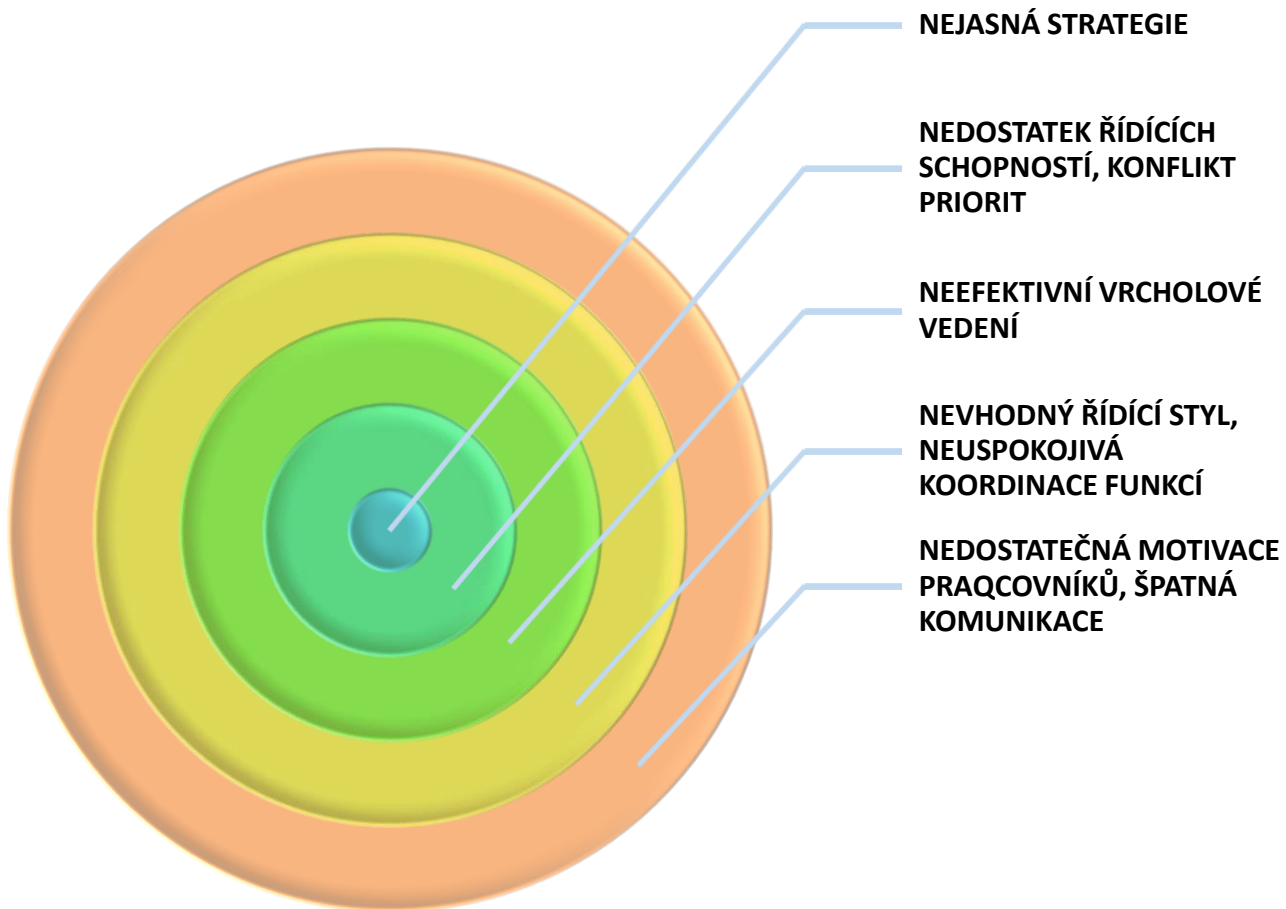
- Prudce kolísají ceny surovin

Ekonomika

- Kurz měny
- Mediální tlak



PŘÍČINY NEÚSPĚCHU (nehluční zabijáci)



7S McKinsey

Strategie

- Krizová strategie
- Stabilizační strategie
- Strategie pozvolného růstu

Struktura

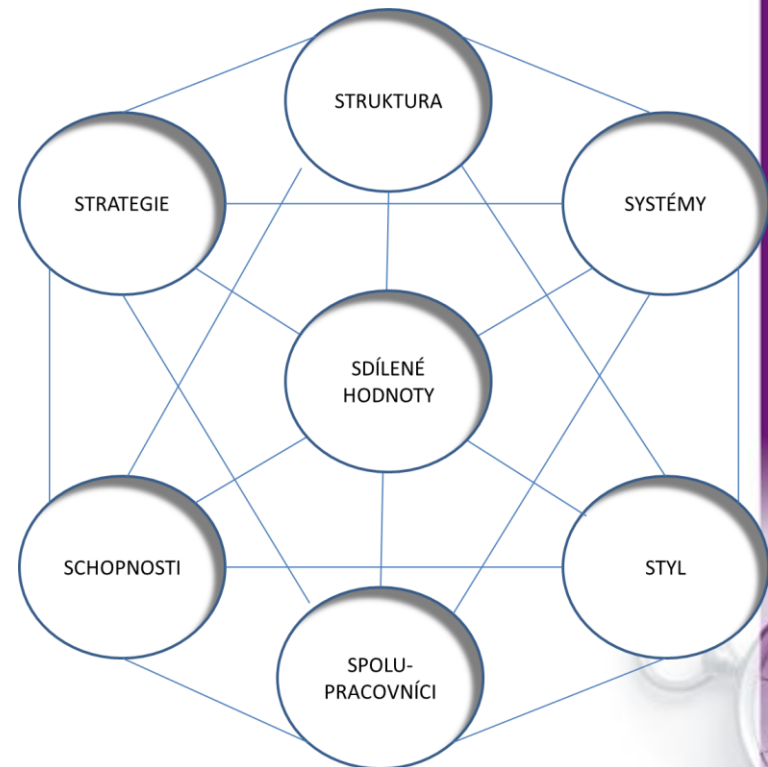
- Krizový manažer
- Definice klíčových pozic
- Zúžená struktura

Systémy

- Revize procesů
- Technologie

Styl

- Manažerský styl
- Agilní přístup



7S McKinsey (2)

Spolu- pracovníci

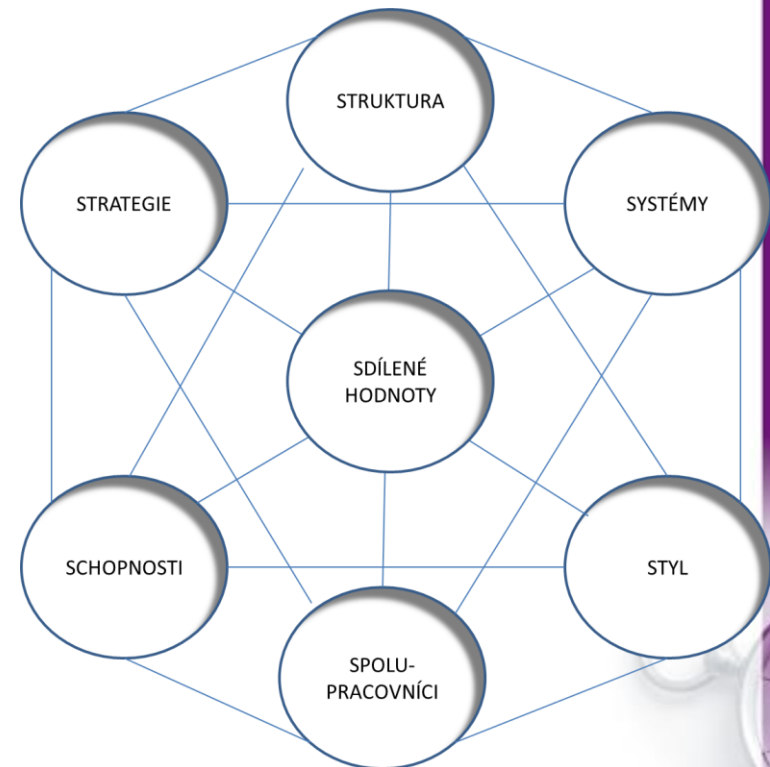
- Klíčoví lidé – definice, strategie stabilizace
- Odpůrci

Schopnosti

- Rozvoj klíčových schopností – vedení, koučink, zlepšování

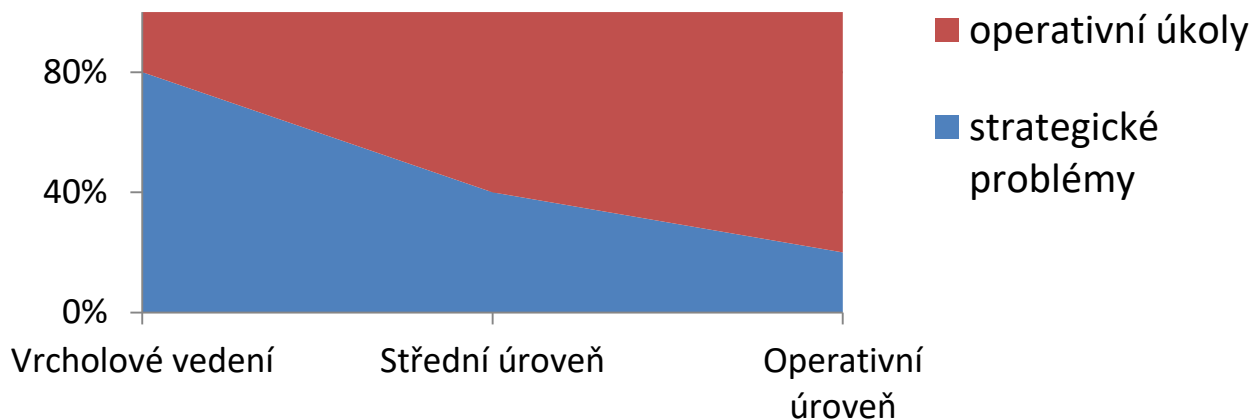
Sdílené hodnoty

- Firemní kultura
- Komunikace



5C -> OCHRANA PŘED KRIZÍ *zdroj: Deloitte*

- CASH FLOW MANAGEMENT
- COST MANAGEMENT
- COST CUTTING
- CUSTOMERS MONITORING
- CONTINUOUS IMPROVEMENT



Řízení v krizi

Řízení v krizi = Řízení změn

Klíčové oblasti:

1. Sestavení, role a řízení krizového týmu
2. Agilní přístup v řízení projektového týmu
3. Lidé – procesy – finance – zákazníci



Řízení změn = řízení lidského strachu

Krizový tým

Krizový manažer

- Vize
- Rozhodnost
- Akceschopnost
- 80/20

Tým

- Zájmové skupiny
 - Lidé – zákazníci – sponzor - dodavatelé
- Porozumění směřování
- Agilní přístup k řízení



Agilní styl řízení (Toyota Kata)



Target Condition

- Malé kroky k dosažení cíle -> definované týmem, představitelné
- Konkrétní, měřitelné

PDCA

- Pravidelnost
- Standard
- Koučovací styl – Poslední krok? Očekávání? Realita – fakta, data? Poučení? Další krok?



Komunikace a motivace v krizi

Motivace v krizi = Krizová komunikace

Klíčové oblasti:

1. Identifikace cílových skupin
2. Identifikace „mluvčích“
3. Identifikace rizik

Případová studie: Toyota COVID



Kdo je připraven, není překvapen

KRIZOVÁ KOMUNIKACE

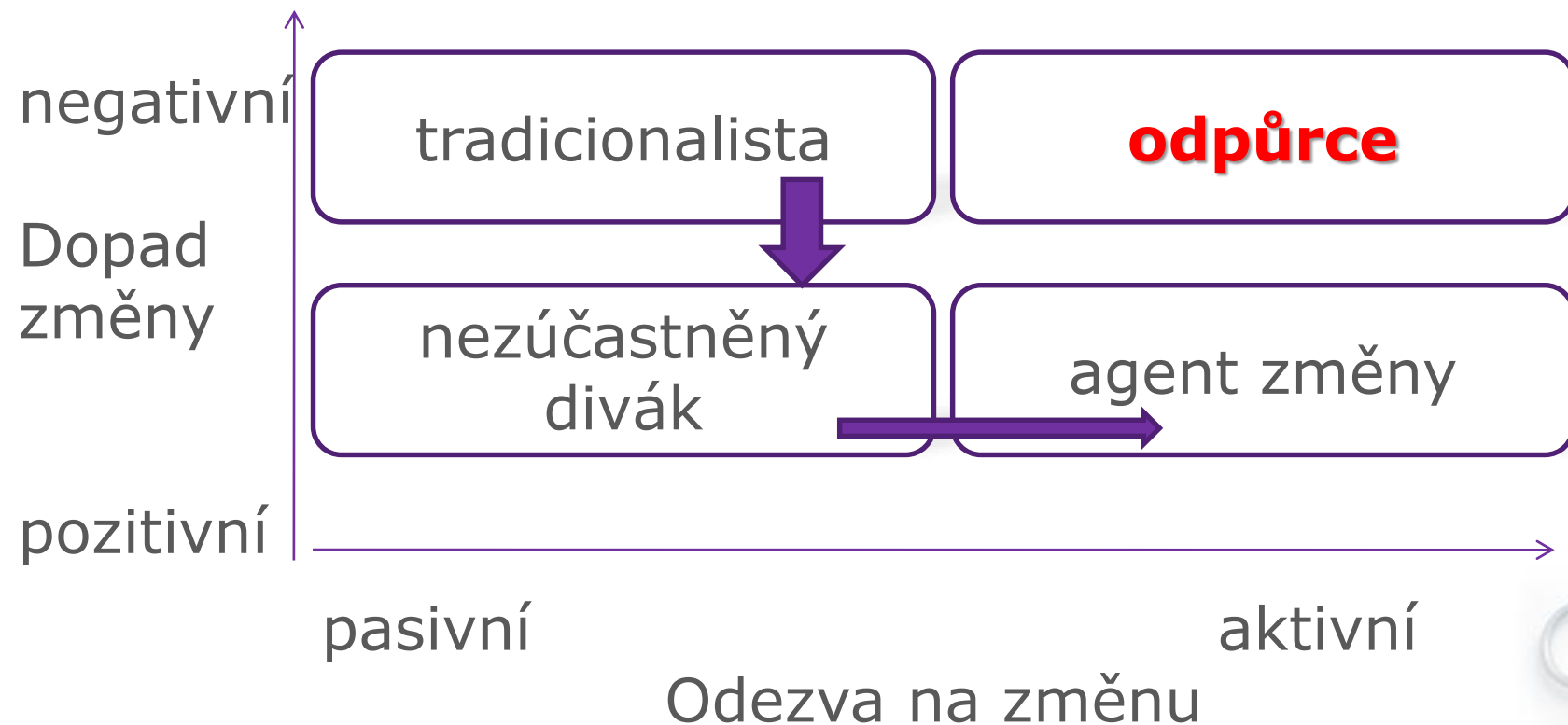
- IDENTIFIKACE CÍLOVÝCH SKUPIN
- ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN
 - Koho se plánovaná změna dotkne přímo?
 - Koho se změna dotkne nepřímo?
 - Kdo přijme změnu pozitivně?
 - Kdo bude proti?
 - Která skupina je větší?
 - Která skupina má větší vliv?

S odpůrci mluvte individuálně, s příznivci ve skupině !!!

- VYTVOŘTE KOMUNIKAČNÍ BALÍČEK
 - Jasně, stručně, srozumitelně, konkrétně
 - Konzistentně
 - Co – Jak – PROČ



KRIZOVÁ KOMUNIKACE



MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ PRO ZMĚNU

- Analyzujte dopady změny na zaměstnance
 - Výhody a nevýhody změny
- Prezentujte dopady zaměstnanců otevřeně
 - Vždy zdůrazněte přínos do budoucna
 - Vysvětlete hrozby, pokud by se změna nestala
- Zapojte do projektu co největší skupinu lidí
- Proškolte zaměstnance v nových operacích
- Sledujte výkonnost zaměstnanců



Děkuji za pozornost Jitka Tejnorová

Jitka Tejnorová
Executive Director
DMC management consulting
jtejnorova@dmc-cz.com
Tel.: +420 602 271 477

Pobočka Čechy
DMC management consulting s.r.o.

Služická 1627/14
100 00 Praha 10
Tel: +420 702 093 921
e-mail: info@dmc-cz.com
www.dmc-cz.com



DMC management consulting s.r.o. má zaveden systém managementu kvality podle normy ISO 9001.

