

DÔLEŽITÉ JE IDENTIFIKOVAŤ NAJŽIVOTASCHOPNEJŠIE RIEŠENIA

*Ak to zjednodušíme, úspech v podnikaní nie je nič iné ako pretavovanie vízií do reálneho života. V praxi sa však neraz stáva, že organizácie nedokážu to, čo chcú dosiahnuť, premeniť na konkrétne riešenia, prípadne nevedia v správnom čase zadefinovať správne ciele. O zásadách strategického riadenia sa s **Martinom Krekáčom**, vedúcim partnerom poradenskej spoločnosti Jenewein Group, rozprávala Jana Hyžová.*



Foto: Jenewein Group

ho fungovania chaos a množstvo nezodpovedaných otázok.

■ Čo je pre úspešné riadenie zmeny najdôležitejšie?

V prvom rade fakt, že ide o tímovú záležitosť, v ktorej má miesto manažér riadenia zmeny, koordinátor komunikácie a projektový tím. Dôležitú úlohu štandardne zohráva externý konzultant pre riadenie zmeny. Najdôležitejším aspektom úspešného riadenia zmeny je však poznať nielen príčinu, ale aj cieľ a tomu podriadiť všetky fázy od identifikácie a analýzy cez definovanie štruktúry riadenia zmeny až po zhodnotenie dopadu. Pravdivosť tohto tvrdenia potvrdzujú viaceré prieskumy, podľa ktorých len pri tretine všetkých zmien v organizáciách vznikajú nové hodnoty.

■ Spomínali ste, že dôležité je poznať cieľ. To však neplatí len pre manažment zmien... Možno povedať, že veľa firiem zlyháva práve pre nesprávne zadefinované strategické zadanie?

Pokrok je o pretavovaní vízií a cieľov do reálneho života. V praxi sa však stáva, že organizácia má predstavu o tom, čo by chcela dosiahnuť, avšak zo subjektívnych dôvodov nevie svoje vízie a ciele pretaviť do konkrétnych riešení. Preto je dôležité kombináciou vlastných síl s externým poradcom tieto predstavy identifikovať a zadefinovať jednotlivé varianty riešení, z ktorých možno vybrať najživotaschopnejšie riešenie. Každý návrh má vlastný životný cyklus a istú mieru reálnej šance prežiť v konkrétnych podmienkach.

■ Využívajú sa pri tvorbe strategických plánov všeobecne platné schémy alebo v každom prípade ide o unikátne riešenie?

Pri dizajnovaní strategického plánu možno vychádzať z existujúcich riešení aplikovaných

v odlišných alebo podobných podmienkach. Možné je aj vytvorenie úplne nového riešenia priamo na mieru danej organizácie. Profesionáli v tejto fáze využívajú tzv. tvrdofaktorové analytické prístupy podporené jedinečným know-how z predmetných oblastí, kreativitou a znalosťou procesov v oblasti riadenia a strategického manažmentu. Výstupom je vždy klientom odobrené variantné riešenie, ktoré poskytuje dostatočnú bázu na stanovenie definitívnych rozhodnutí o realizácii či nerealizácii predmetného zámeru.

■ Ak organizácia prikróči k realizácii plánu strategického rozvoja, čo ju čaká?

Tvorba konkrétnej stratégie vychádza z identifikácie silných a slabých stránok konkrétneho strategického zámeru a nastavení potrebných krokov smerujúcich k úspešnej implementácii. Definovanie stratégie ďalšieho rozvoja je fázou, v ktorej sa detailne dotvárajú všetky atribúty budúceho strategického zámeru. Cieľom je vytvoriť komplexný plán na jeho realizáciu zohľadňujúci všetky aspekty danej organizácie. Výstupom je komplexná analýza opisujúca jednotlivé fázy implementácie vytyčenej stratégie v súlade s cieľmi, manažérskymi systémami, so súčasnými procesmi a funkciami, s úrovňou rozvinutosti ľudského kapitálu a firemnou kultúrou.

■ Niekedy sa zdá, že stratégia je niečo neuchopiteľné, čím sa v organizácii zaoberá len najvyššie vedenie...

Táto predstava nie je správna. Profesionálne vytyčená firemná stratégia obsahuje vopred zadefinovanú misiu, víziu a hodnoty, ktorými sa skutočne a každý deň riadi celá organizácia bez jednej výnimky. Firemná misia, vízia a hodnoty vrátane princípov

dobrej správy a zodpovedného správania voči vlastným ľuďom, spoločnosti i životnému prostrediu sa preklápujú do korporátnej stratégie a následne prenášajú do funkčných stratégií vypracovaných pre jednotlivé oblasti – obchod, marketing, riadenie ľudského kapitálu a podobne. Hlavným zásadám rozmeneným na čiastkové kroky sa v organizácii, ak očakáva úspech, podriadia všetky zložky a všetci ľudia.

■ Aké chyby môžu vzniknúť pri zavádzaní strategických zámerov do praxe?

Realizovať komplexnú stratégiu znamená realizovať zmenu na všetkých úrovniach organizácie. Podcenenie, resp. úplné ignorovanie tohto faktu je najčastejšou chybou pri spätnom rekapitulovaní neúspešnej implementácie. Zavádzanie do praxe je završením kvalitného plánovacieho procesu a jeho profesionálne a odborné riadenie zastrešené synergiou odborníkov z viacerých oblastí je nevyhnutnosťou pre dosiahnutie očakávaného úspechu. Dôležité je vytvárať nielen komplexné, ale najmä úspešné riešenia, ktoré sa nekončia zadefinovaním potrebných zmien, ale pokračujú asistenciou pri ich implementácii a pravidelnej a riadenej kontrole správnosti nastavenia a dlhodobého fungovania jednotlivých atribútov. Ide vlastne o nikdy sa nekončiaci proces, pretože v dobre fungujúcich organizáciách je nevyhnutný pravidelný odpočet vývoja jednotlivých iniciatív a plánov. Jednoducho povedané, či je každodenný bežný život v súlade s korporátnou stratégiou a či jej hlavné smery zodpovedajú aktuálnym podmienkam v organizácii a jej okolí.

■ Dlhý čas, často a akosi zľahka hovoríme o zmenách... Že sú v neustále sa meniacom prostredí potrebné, je objektívna nevyhnutnosť. Čo však s nimi, ako k nim treba pristupovať?

Zmien sa netreba obávať, avšak treba s nimi vedieť pracovať, riadiť a v správnom okamihu ich dokonca aj vyvolať. Zmenu chápeme ako synonymum nových príležitostí, cieľov a stratégií, firemnej kultúry, lojálnych zamestnancov i zákazníkov a – úspechov, inak nemá zmysel. Riadenie zmeny si vyžaduje systematickosť a je súhrnom viacerých aktivít a krokov potrebných na pochopenie, prípravu a implementáciu významnej zmeny. To je alfou a omegou pozitívneho výsledku.

■ Aké faktory môžu stať za potrebou vyvolať zmenu?

Typickým príkladom je situácia, keď manažment implementuje novú stratégiu v súlade s novými cieľmi. Najmä v ostatnom čase je častý iný spúšťač – vplyv externého prostredia, najmä krízy a s ňou spojenej potreby neustáleho znížovania nákladov, zefektívňovania a podobne. Zásadnú zmenu môžu vyvolať zásahy do vlastnickej štruktúry či výmena, resp. nástup nového vedenia, ak sa predstavy novej garnitúry zásadne líšia od pôvodného stavu. Časté sú zmeny vyvolané reštrukturalizáciou, akvizíciami a fúziami organizácií či integráciou po spojení. Toto všetko môže vnieť do každodenné-