

Možnost, nebo nutnost?

Výhody strategického řízení jsou stále nedocenené



Firmu bez fungujícího strategického řízení někdy v nadsázce přirovnáváme k vozu řízenému za tmy bez rozsvícených světel. Je většinou jen otázkou času, kdy při jízdě naslepo narazí. Takových firem je přitom u nás stále mnoho. Co strategické řízení vlastně je a kde jsou příčiny toho, že v praxi stále nefunguje?

Hlubší pohled do řízení firem ukazuje, že zdaleka ne všude tam, kde se o strategickém řízení mluví, se o strategické řízení opravdu jedná. Ve skutečnosti je mnoho takzvaných strategií jen seznamem ad hoc aktivit, které mají ke kvalitní strategii poměrně daleko. Nebo strategické řízení chybí úplně.

PŘEDSUDDY I NEDOSTATEK ČASU

Aby byla strategie skutečně strategií, která firmě přinese dlouhodobou konkurenční výhodu, musí splňovat minimálně dvě podmínky – musí řešit dlouhodobou budoucnost firmy a musí být nastavena na základě systematické strategické analýzy. Ta by měla zhodnotit všechny potenciální faktory, které mohou mít na budoucí fungování firmy vliv: celkové podnikatelské prostředí, ale i obor, zákazníci, konkurenti, dodava-



ALENA HANZELKOVÁ
ředitelka doktorských
programů pro manažery
a podnikatele,
BIBS – vysoká škola

tele a interní možnosti firmy. V praxi také nestačí strategii jen „mít“. Stejnou pozornost jako nastavení strategie musí firma věnovat i řízení jejího uskutečnění v praxi. Strategii je nutné překloupat do krátkodobějších (například ročních) plánů, které stanoví, co, kdo, kdy a s jakou investicí ve firmě zrealizuje. A těmito plány se musí firma důsledně řídit. V neposlední řadě by měl být vymezen soubor indikátorů pro objektivní kontrolu plnění strategických cílů. Je samozřejmé, že strategické plány mohou být průběžně aktualizovány. Často se tak stává, v reakci na změněné vnější i vnitřní podmínky.

To, proč strategické řízení v praxi stále nefunguje, má řadu důvodů – manažeři jej podceňují, obávají se, že jeho zavedením omezí flexibilitu firmy, nebo si mylně myslí, že je časově a finančně náročné. Časté jsou i hlasy, že vývoj v oboru půjde tak rychle kupředu, že než bude strategický plán hotový, bude už podnikatelská realita úplně jiná. Na strategické řízení také jednoduše nezbyvá časová ani „myšlenková“ kapacita. Mnohdy jsou neviditelnou bariérou obavy, že diskuse o dlouhodobém směřování firmy vynese na povrch latentní konflikty.

Někdy je důvodem i obyčejná neochota ke změnám.

SPOJOVACÍ ČLÁNEK

Fungující strategické řízení je významnou konkurenční výhodou. Udává firmě jasnou orientaci v jejím směřování – je „pojídlem“, které zajistí, že se vše, co firma dělá, ubírá v jednom (správném strategickém) směru. Díky tomu jsou aktivity ve strategicky řízené firmě vnitřně konzistentní a firma netřídí své síly. Zejména u velkých mezinárodních firem se složitými organizačními strukturami strategie také uvádí v soulad jak řídicí aktivity na různých řídicích úrovních, tak mezi různými částmi firmy – marketingem, výrobou, financemi, lidskými zdroji a dalšími.

Další podstatnou výhodou strategického řízení je, že firmu nutí dívat se dále do budoucnosti, systematicky předvídat trendy a změny v podnikatelském prostředí, odhadovat a plánovat budoucí síly a na odhadovaný vývoj flexibilně reagovat. Strategie proto svým proaktivním zaměřením dává firmě jistou míru „kontroly“ nad svou budoucností a pomáhá jí definovat její dlouhodobou konkurenční výhodu.

V budoucnosti bude strategické řízení dále nabývat na významu. I proto je dnes součástí mnoha vysokoškolských studií – jak programů MBA, tak nových moderních doktorských programů. ■