

Řízení strategické změny v podniku

Jan PETR
petrjan@cs-project.cz

Anotace: Tento dokument je příspěvkem k tématům strategického řízení a speciálně pak k řízení transformačních projektů čs. podniků. Jeho cílem je shrnout zkušenosti, které konzultantská společnost, již autor řídí, nabyla během své praktické účasti při formulování strategických záměrů podniků a především při jejich implementaci, a přispět tak k rozvoji strategického řízení v ČR hlavně v jeho praktické podobě. Referát se pro tentokrát vyhýbá teoretickým modelům a úvahám o strategii podniku a zaměřuje se spíše na pragmatické vyhodnocení zkušeností konzultantů spolupracujících na transformačních projektech. Čerpá především z prací pro energetické distribuční společnosti (EDS), které vzhledem k výrazným změnám v jejich tržním prostředí uskutečňují významné strategické změny. Náš hlavní zájem je pak upřen na implementaci strategie. Příspěvek uvádí **scénář pro formulování strategie distribuční společnosti**, některé **poznámky k formulaci nosné strategie**, dále pak **klíčové aspekty strategické změny** a nakonec **zkušenosti z procesů implementace změny**.

Klíčová slova: STRATEGIE PODNIKU, STRATEGICKÁ ZMĚNA, ŘÍZENÍ STRATEGICKÉ ZMĚNY.

1 Scénář pro formulování strategie distribuční společnosti

Tato kapitola naznačuje hlavní rysy scénáře, ke kterému se proces strategické změny, jímž EDS procházejí, vztahuje. (Za proces strategické změny považujeme souhrn činností zahrnující *strategickou analýzu, formulaci strategie – strategického záměru a implementaci strategie.*)

Hlavní impuls pro zásadní strategickou změnu EDS přichází z **vnějšího prostředí**. Je jím připravovaná liberalizace obchodu s energiemi (elektrina a plyn) podle zásad Evropské unie. Pro EDS to znamená ztrátu tradičního monopolu v obchodě s energiemi, který doposud ani jako obchod příliš chápán nebyl a byl celkem zákonitě označován jako “distribuce”. EDS budou tedy v obchodě vystaveny volné konkurenci, zatímco ve vlastní distribuci, tj. přepravě energie po jimi vlastněných sítích, si uchovávají monopol po ekonomické stránce ovlivňovaný regulátorem. Prakticky to pro EDS znamená nutnost oddělit obchod od vlastní distribuce a hlavně, naučit se obchodovat. Často diskutovanou otázkou zde je časový harmonogram postupné liberalizace trhu, který je závislý na harmonogramu vstupu ČR do EU. Neurčitost tohoto harmonogramu nahrává “rozvázným” stratégům, kteří by raději ještě několik let celou věc pečlivě rozvažovali. Realističtí manažeři si naštěstí uvědomují, že času je naopak velmi málo. Dosavadní zkušenosti jasně ukazují, jak obrovská je setrvačnost chování EDS a jak mnoho času je třeba k jejich strategické změně.

Kritickými faktory úspěchu strategické změny v této souvislosti jsou:

- profesionalizace obchodování s energiemi ve všech aspektech, které obchod vyžaduje, včetně ovládnutí prostředků obchodování po Internetu,
- minimalizace nákladů na provozování distribučních soustav s ohledem na regulační pravidla a při zachování nutné spolehlivosti a bezpečnosti soustav.

Z hlediska **vnitřního prostředí** je pro EDS charakteristické, že jsou ve velké většině dlouhodobě existujícími a prosperujícími podniky těžícími z přirozeného monopolu, který doposud mají. Pro jejich vnitřní kulturu je typická vysoká technická vyspělost, ale zároveň výrazná konzervativnost ve vnitřním chování podniku. Styl řízení je značně byrokratický (neznamená “papírování”, ale tuhá pravidla a procedury řízení, kariérní postupy, apod.), obvykle funkcionálního uspořádání, typická je solidnost jednání a sociální citění. Je zcela obvyklé, že většina zaměstnanců pracuje v podniku celý život a že se zaměstnanci mezi sebou znají již od školních let. Zákonitě vidí ve svých zákaznících “odběratele”, pro které uskutečňují “odbyt” distribuované energie.

Jako kritické faktory úspěchu strategické změny se zde ukazují:

- zavedení takového organizačního uspořádání podniku, které odpovídá jeho jednotlivým byznysům a jejich povaze a zároveň požadavkům na dynamické a flexibilní řízení,
- výrazná změna ve vnitřní kultuře firmy - orientaci na zákazníka a na skutečný obchod,
- zavedení účinného systému hodnocení a motivace zaměstnanců (především středního managementu),
- intenzivní prohloubení manažerských znalostí a dovedností především v oblasti řízení lidí a komunikace s lidmi.

2 Poznámky k formulaci nosné strategie

Manažeři při odvozování strategie svého podniku bývají někdy paralyzováni představou, že strategie musí obsahovat cosi geniálního a převratného. Je to patrně vlivem různých brožur sepsaných “záračnými” manažery, kteří v nich popisují své naprosto originální nápady, které přivedly jejich firmy k bájnému rozkvětu. To do jisté míry brzdí “běžné” manažery v jejich snahách o formulaci strategie jejich podniku.

Naše zkušenost říká, že na **strategii je nejdůležitější to, aby existovala**, a samozřejmě **byla uskutečňována**. Zcela průměrná, řemeslně sestavená strategie bez různých geniálních nápadů je většinou dostačující k tomu, aby podnik, který se jí řídí, prosperoval. Strategie (strategický plán, strategický záměr) je zpravidla tím jediným “pevným bodem ve vesmíru”, ke kterému může management přiměřovat svá operativní rozhodování, měřit dosahované výsledky a hlavně, ke kterému může sešikovat a motivovat svoje lidi. Setkáváme se s jedním nedorozuměním: strategický plán bývá chápán jako předpověď budoucnosti, toho, co se stane. S tím souvisejí oprávněné námitky, že budoucnost předvídat s dostatečnou přesností neumíme. Strategický plán je však formulací toho, co chceme, aby se ve sféře, kterou můžeme svým manažerským rozhodováním ovlivňovat, stalo a k čemu chceme směřovat.

Záhubou pro strategické řízení jsou hluboké a široké analýzy, na kterých pracují týmy specialistů dlouhé měsíce a které produkují mnohastránkové zprávy. Připomeňme, že v celém procesu strategické změny představuje analýza a formulace strategie svým rozsahem a náročností asi 10%, zbývajících 90% připadá na vlastní implementaci. Pro strategii je důležité to, aby ji většina pracovníků firmy porozuměla, přijala ji za svou a byla jí motivována. A také, aby “nespadl řemen”. Přesvědčili jsme se o tom, že většina zaměstnanců bývá k budoucím (neznámým) změnám naladěna vstřícně. Tato vstřícnost se však ztrácí, pokud proces formulování strategie a její komunikace zaměstnancům trvá příliš dlouho a je nesrozumitelná. V každém případě se osvědčuje **pravidlo KIS – Keep it simple**.

O co má strategie dlouhodobě usilovat? Jakkoliv je to zřejmé, znovu zdůrazníme, že hlavním (jediným) **cílem dlouhodobé strategie musí být finanční prosperita podniku**. Ostatní záležitosti, jako jsou výrobní a řídicí procesy, organizační struktury, ekologie, systémy jakosti, sociální podmínky, atd. jsou pouze nástroji podřízenými tomuto cíli a sloužící k jeho dosažení. Pak nepochybně klíčovými cílovými parametry strategie musí být ukazatele jako ROI, ROCE, RONA, EBIT, apod. Připomeňme pravidlo, že peníze přicházejí tam, kde je ROI nejatraktivnější.

Systém řízení podniku představují tři složky: **vnitřní kultura**, řídicí a výrobní **procesy** a **výkonné nástroje** procesů (viz obr. 1). Pořadí, v jakém byly tyto složky vyjmenovány, znamená pořadí jejich důležitost pro úspěšný rozvoj podniku a zároveň míru pozornosti, která by jim měla být věnována ve strategii. (Výkonnými nástroji rozumíme organizační uspořádání podniku, hmotné, finanční a lidské zdroje, patří sem i prostředky informačních systémů, apod.). V české manažerské obci stále převažuje sklon k technokratickému uvažování a řízení. Ostatně přibližně 70% manažerů má technické vzdělání. Proto manažeři více důvěřují explicitním “hmotným” změnám, jako jsou nové technologie, nové informační systémy (počítače), nebo “alespoň” změny v organizační struktuře. Nicméně to opravdu strategicky významné je téměř vždy změna vnitřní kultury podniku, a to v mnoha aspektech: v motivaci lidí, v komunikaci, ve zvýšení celkové úrovně manažerských znalostí a dovedností, ve změně etických hodnot. Změnu kultury nelze ale dosáhnout jednorázovým opatřením, ale kultivací, která nepřináší okamžité a hlavně na první pohled viditelné úspěchy přináší však prospěch dlouhodobý. Strategický význam změny podnikové kultury potvrzuje i naše praxe v EDS.

3 Klíčové aspekty strategické změny

Zde bych chtěl shrnout, co se nám ukazuje (nikoliv v rozporu se závěry teoretiků) jako nejdůležitější pro úspěšné zvládnání strategických změn, ale i pro řízení vůbec, a co by tedy mělo být středem pozornosti při plánování a **uskutečňování** strategické změny především.

3.1 Kompetentní tým

Kompetentní tým znamená tým lidí s **pozitivním, optimistickým myšlením**. Lidí, kteří jsou schopni týmové práce, kteří jsou motivováni a komunikativní. Lidí, pro které problém znamená příležitost. Nijak nechceme podceňovat tzv. “odborné (technologické) znalosti a zkušenosti”. Ty jsou však v této souvislosti až druhořadé. Naše zkušenosti potvrzují trend, který při výběru lidí převládá ve vyspělých zahraničních firmách: u

potenciálních zaměstnanců se hodnotí a hledají především tzv. životní dovednosti – kreativita, týmovost, komunikativnost, pozitivní motivace, schopnost se neustále učit, přistupovat pozitivně k problémům a ovládat prostředky ICT. To ostatní se lze snáze naučit než schopnosti dříve jmenované – beztak se musíme učit neustále.

Takovéto lidi nacházíme ve vrcholovém managementu ESD. Kde vzít ty ostatní? Statistika říká, že v evropské populaci je takových lidí asi 5%. Tedy i v našem podniku. Při jejich hledání musíme ale opustit tradiční kariérní představy a zalovit také “dole”.

3.2 Ambiciosní cíle

Cílem strategické změny musí být schopnost podniku uspět dlouhodobě v mezinárodní soutěži. Nemáme a nebudeme mít žádná “specifika”, taky pro ně není důvod. Ambiciosní cíle nás nutí mobilizovat všechny schopnosti, jsou motivující. Usilování o jejich naplnění je cestou k získání sebedůvěry.

3.3 Znalost manažerského řemesla

Vycházíme ze skutečnosti, že manažerské znalosti a dovednosti se lze z větší části naučit (ve škole nebo prostřednictvím specializovaných tréninků) stejně, jako každé jiné vysoce kvalifikované řemeslo. Dále jsme se přesvědčili, že průměrná úroveň těchto znalostí na EDS je nízká – staví se často na “životních zkušenostech”, které jsou však v tomto ohledu nedostačující. Proto jsou jednou z nejdůležitějších součástí strategické změny důkladná školení a tréninky manažerů všech úrovní v manažerských disciplínách, zvláště v těch “měkkých”.

3.4 Ovládání finančních charakteristik podniku

Již bylo řečeno, že hlavním cílem strategie je dosažení atraktivních hodnot základních finančních ukazatelů podniku. Aby tento požadavek nezůstal jenom přáním, je nezbytné, aby všichni manažeři rozuměli nejen výsledkovým hodnotám (výkaz zisku a ztrát), ale především rozvahovým položkám, a aby svá usilování poměřovali právě k těmto hodnotám.

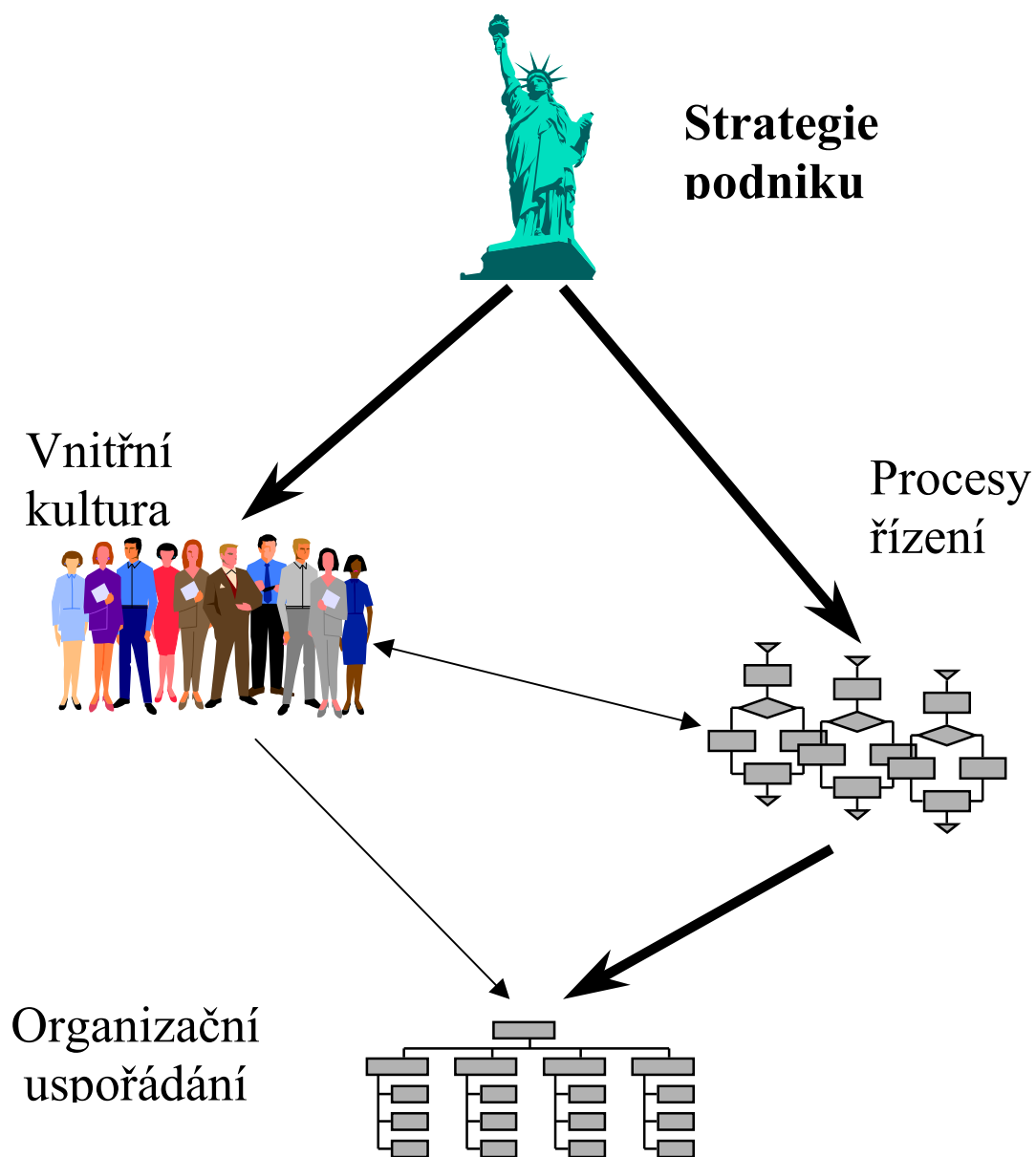
4 Zkušenosti z procesů implementace strategie

Implementaci strategie, tedy vlastní proces strategické změny je nutné pojmut jako **projekt** ve smyslu metodiky Project Management a podle této metodiky strategickou změnu řídit. To umožňuje, aby byla vytvořena řídicí struktura změnového projektu nad existující organizační strukturou s jasnými zodpovědnostmi za projekt, časovým plánováním a čerpáním zdrojů.

Velmi důležité je nalezení a dodržování optimálních “agrotechnických” lhůt pro uskutečňování jednotlivých kroků změny. Ukazuje se, že lidé na podniku jsou na počátku naladění příznivě k budoucí změně a převládají u nich vesměs (neurčitá) pozitivní očekávání od budoucí změny. Na druhé straně jsou schopni absorbovat změny jenom v určitých časových intervalech a musí mít přiměřený čas na jejich porozumění a akceptování. Jsou-li tyto intervaly příliš dlouhé, spadne takzvaně řemen: lidé ztrácejí motivaci a důvěru ve změnu. Jsou-li příliš krátké, lidé nejsou schopni změnu přijmout a vstřebat. Je užitečné a někdy nutné postupovat ve změnovém procesu podobně jako v opeře: důležité motivy v časových odstupech opakovat, sólisty střídát se sbory a jakkoliv to na první pohled odporuje racionalitě vlastního děje, některé výrazné melodie a scény přehrávat několikrát. To není nutné proto, že by snad zaměstnanci podniku byli méně chápaví, takový je prostě přirozený mechanismus přijímání změn skupinou lidí, v případě EDS skupinou dosti velkou.

Velmi důležitým aspektem změnového procesu, který bychom neměli propást, je možnost “learning by doing”. Tj. využití změny k tomu, aby se pracovníci podniku v jejím průběhu naučili nové manažerské dovednosti a znalosti celkem přirozeným a nenásilným způsobem, tím, že “to dělají”. Mimo jiné v tomto procesů mohou hrát velmi pozitivní roli externí konzultanti, kteří nové znalosti přinášejí a při vzájemné spolupráce je předávají.

Jsou v procesu strategické změny užiteční externí manažerští konzultanti? Mohou být. Přinášejí pracovní kapacitu, objektivitu a nezávislost externistů, a jsou-li kvalitní, nové znalosti a dovednosti.



Obr.1: Složky systému řízení podniku a jejich vztah ke strategii

Strategic Change Management

The paper summarises some experiences that author gained during his participation in strategic change processes. Mostly energy distribution companies (EDC) are mentioned. Scenario for EDS strategy is formulated, some comments to strategy development are put down. Key moments of a strategy change implementation are discussed.

Key words: **COMPANY STRATEGY, STRATEGIC CHANGE, STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT.**