

IMPLEMENTACE STRATEGIE A INFORMAČNÍ A ZNALOSTNÍ PODPORA

PROCESS OF STRATEGIC IMPLEMENTATION PLUS INFORMATION AND KNOWLEDGE SUPPORT

Roman Zuzák

Anotace:

Strategické řízení představuje jednu z nejdůležitějších cest k dosažení konkurenční výhody podniku. Kritickou fází v procesu strategického řízení je implementace strategie. Cílem příspěvku je identifikovat příčiny selhání strategie v průběhu implementace a informační a znalostní podpora především v procesu strategického plánování a implementace strategie.

Klíčová slova:

strategické řízení, implementace strategie, informační a znalostní podpora

Abstract:

The process of strategic management represents one of the crucial ways for a company to achieve competitiveness and strategy implementation is a most critical phase. The aim of the paper is to identify the causes of strategy failure during implementation plus information and knowledge support, particularly at the stage of strategy planning, as well as strategy implementation.

Keywords:

strategic management, strategy implementation, information and knowledge support

ÚVOD

V posledních letech se stále více prokazuje, že strategické řízení podniku je jedním z rozhodujících faktorů pro jeho úspěšnost. Výzkum, provedený v nedávné době v USA (Nohria, Joyce, Roberson, 2003) identifikoval u úspěšných podniků přístupy, které byly označeny jako zásada 4 + 2 a naopak menší úspěšnost podniků byla spojena s převažujícími intuitivními reakcemi na změny v okolí. Zásada 4 + 2 se skládá ze čtyř základních manažerských přístupů, které úspěšné podniky dlouhodobě používaly se současným uplatňováním dvou ze čtyř podpůrných oblastí.

Základními manažerskými přístupy byly identifikovány
správná volba strategie a průběžná modifikace účelné podnikatelské strategie,
její účinná realizace v každodenní praxi,
klíma podnikové kultury podporující realizaci zvolené strategie,
přizpůsobování organizační struktury potřebám realizace zvolené strategie
a k podpůrnými oblastem patří

- práce s talenty,
- inovační aktivity,
- participativní vedení pracovníků,
- budování strategického partnerství.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že strategické řízení, chápané v širších souvislostech, které zahrnují podnikovou kulturu, organizační strukturu a uvedené podpůrné oblasti, je základním faktorem vedoucím k dosažení konkurenceschopnosti a případně i konkurenční výhody. Dosažování konkurenceschopnosti v podnikové sféře však často ztroskotává již v procesu strategického řízení a to především ve fázi implementace strategie.

CÍL A METODY

Cílem příspěvku je identifikace některých faktorů, které způsobují neúspěšnost implementace podnikové strategie a identifikace možností informační a znalostní podpory, směřující odstranění negativních vlivů, nebo alespoň k oslabení jejich působení. Příspěvek navazuje na dříve prováděné výzkumy a publikace autora.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Identifikace faktorů, způsobujících neúspěšnost implementace strategie

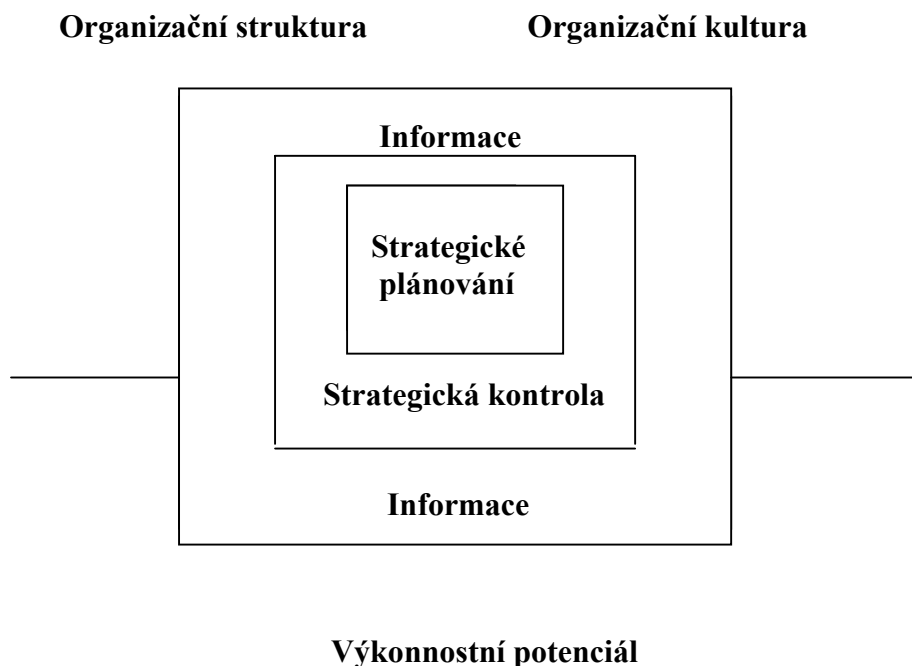
Mezi nejvýznamnějšími faktory, které mají vliv na selhání strategie již v procesu implementace, byly souhrnně identifikovány nedostatky strategických analýz a interpretace výsledků z nich a následně odlišná situace ve vnějším prostředí, v jeho vývoji a odporu okolí vůči implementované strategii, přecenění vlastních zdrojů a schopností včetně nadměrného optimismu v úspěšnost strategie, nedocenění vlivu zájmových skupin a jejich specifických zájmů, opomíjení motivace pracovníků, neschopnost a neochota změny, neadekvátní podniková kultura k implementované strategii.

„Klasický“ průběh zpracování plánu implementace se odehrává na vrcholu organizační pyramidy a plán se rozepisuje směrem dolů ve formě závazných úkolů a termínů a jejich nositelů resp. odpovědných pracovníků. Právě při použití tohoto postupu dochází k negativnímu působení řady z uvedených faktorů, protože nebere v úvahu limitující faktory, z nichž nejdůležitějším je podniková kultura. Základním předpokladem pro úspěšnou implementaci strategie je, že přijatá strategie musí odpovídat úrovni podnikové kultury. Pokud strategie staví před pracovníky podniku vyšší požadavky, než jaké jsou ochotni akceptovat, tak se v podniku vytvoří klima odporu, nebo v lepším případě neutrální postoje, což se může odrazit nejen v selhání implementace strategie, nebo odpor může dokonce vést do krizového stavu (podrobněji Zuzák, 2001).

K dalším významným faktorům ovlivňujícím úspěšnost implementace strategie patří výkonnostní potenciál podniku, jeho organizační struktura a efektivně fungující strategický kontrolní systém. Rámec a vztahy jsou uvedeny na následujícím obr. č. 1 (Bea, Haas, 2001)

Z uvedeného schématu vyplývá, že zvláště mezi podnikovou kulturou, organizační strukturou a výkonnostním potenciálem existuje prostřednictvím informací velmi úzká vazba a vliv na strategický plán a to již ve fázi jeho zpracování a následně především v jeho implementaci. Aby se dosáhla úspěšnost implementace, musí být vytvořen stav, v kterém minimálně klíčoví pracovníci se s plánem ztotožní a berou ho jako zákon. Současně tento zákon není neměnným dogmatem a musí probíhat kreativní hledání jeho zlepšení a inovace, což se po projednání a novém konsensu stane novým zákonem.

--	--



Obr. č. 1 Integrační charakter koncepce strategického řízení (Bea, Haas, 2001)

Pokud se použije „klasický“ postup zpracování plánu implementace a následně se podle něj strategie implementuje, tak zpravidla neexistuje konsensus pracovníků s plánem, dochází k problémům a zpoždování implementace a k poruchám ve fungování strategického kontrolního systému.

Východiskem je zpracování plánu směrem dolů a následně směrem nahoru. Prvotní iniciativa musí vycházet z podnikového vedení, které formuluje strategické cíle a strategie k jejich dosažení. Projednáváním těchto cílů a strategií s jednotlivci a týmy směrem dolů se identifikují dílčí cíle a postupy, jejich návaznost, dílčí termíny (časový horizont), výkonnostní potenciál a jeho slabá místa, indikátory úspěchu (metriky). Směrem nahoru směřují kreativní myšlenky a návrhy, které zvyšují ztotožnění s úkoly, vyplývajícími ze strategického plánu..

I když tento proces je odborně a časově náročný, výsledkem je odhalení nedostatků v podniku, větší konsensus s přijatým plánem a tím vyšší angažovanost a osobní nasazení při implementaci strategie. Současně lze předpokládat ze strany jednotlivců a týmů větší přijetí metrik pro měření výsledků jejich činnosti a plnění plánu implementace strategie.

Proces řízení znalostí

Proces řízení znalostí je definován (Nonaka, Takeuchi, 1995) jako cílově orientované vytváření procesu znalostí v podniku, které zahrnuje generování znalostí, přenos znalostí, jejich ukládání a využívání. Institucionálním projevem generování znalostí je učící se organizace, jejíž realizace vyžaduje žádoucí charakter podnikové kultury.

Klima podnikové kultury, akceptující široké zapojení pracovníků nejen do formulace strategie, ale především do její implementace, využití znalostního potenciálu s cílovou

orientací akceptace strategického plánu, dává podstatně vyšší předpoklady pro úspěšnost implementace.

Současně je žádoucí, aby podniková kultura vytvářela klima pro široké zapojení pracovníků do systému strategické kontroly. Cílem strategické kontroly je především identifikovat odchylky v implementaci strategie proti plánu (zejména v nedosahování strategické výkonnosti) a následně provést změny a opatření, která povedou jedním z uvedených směrů:

- k eliminaci odchylek a k následnému dodržení plánu nebo k jeho úpravě,

- ke změně v plánu implementace,

- k nové formulaci cílů a k následně k přeformulování strategie a k přepracování strategických plánů,

- k úplnému (včasnému) opuštění strategie a tím také ke zrušení strategického plánu, protože jeho další implementace by vedla k neúčelnému vynakládání zdrojů.

K tomu musí být v dostatečném předstihu vytvořena podniková kultura, která motivuje pracovníky k identifikování odchylek implementace strategie od plánu, k hledání a prezentování kreativních postupů na řešení těchto odchylek a následně k další změně, která se stává novým zákonem.

ZÁVĚR

Úspěšnost realizace strategie závisí především na úrovni podnikové kultury ve vztahu k požadavkům implementace strategie a změně. Řízení znalostí a informací představuje spojovací můstek mezi podnikovou kulturou a implementací strategie a právě podniková kultura má na řízení znalostí a informací největší vliv.

Literatura:

Bea, F., Haas, J. *Strategisches Management*. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2001.

Kim, W. Ch., Maubergue, R. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2005.

Nohria, N., Joyce, W., Roberson, B. What Really Works. *Harvard Business Review*, June 2003.

Nonaka, J., Takeuchi, H. *The [knowledge-creating] company*. New York: Oxford, 1995

Zuzák, R. Podniková kultura jako zdroj krize v podniku. *Zemědělská ekonomika*, č. 4, 2001.

Kontaktní adresa autora:

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D., Katedra řízení PEF ČZU, 165 21 Praha 6-Suchbát, e-mail zuzak@pef.czu.cz