

Nečekejte, až vás někdo změní

S Petrem Dlabalem, CEO poradenské společnosti M.C.TRITON,
o potřebě strategií a překážkách při jejich tvorbě a implementaci.
A také o tom, komu patří budoucnost a proč se nevyplácí čekat.

Začneme od základního pohledu na strategii. Svět se mění tak rychle, až by se zdálo, že dlouhodobé strategie ztrácejí smysl...

Čekáte jednoduchou odpověď, že to není pravda... Ale asi stojí za to se na toto téma podívat v širším kontextu. Docela často se setkávám v rodinných firmách s tím, že strategie je v hlavách majitelů a firmy žijí svůj denní život na úrovni operativního řízení. Jsou to i úspěšné firmy s obratem větším než 1 mld. Kč. Je to špatné? Situačním pohledem na výborné výsledky těchto firem a s respektem k majitelům, co za 20 až 30 let vybudovali, můžeme říci, že ne – respektive přesněji: Zatím ne. Pozoruji a potvrzuji, že to je prokazatelně efektivní a dynamický model v prvních etapách růstu firem. Jednoduše řečeno, majitelé mají vizi, nepochybují, jdou odvážně vpřed a firma následuje silné leadery. Nikdo nepochybuje, nezdržuje se diskuzemi a hledáním nejlepších cest. Pokud k tomu trhy rostou a nabízejí další příležitosti, je to skvělá doba růstu a dobře organizovaným firmám přináší zasloužené výsledky.

Kde tedy je problém nebo budoucí úskalí?

Ve více rovinách. Začnu v rovině leadershipu. Není náhoda, že silný leadership majitelů, kteří nepochybují a hlavní strategické směřování firmy táhnou sami, nedává prostor pro růst dalších leaderů ve firmách. A to už často není problém jen v dalším strategickém směřování firmy, ale i v řízení. Lidé ve firmě pochopitelně rostou s firmou, ale také stárnou a zvykají si na prostor, který jim je dán. Není pak překvapivé, když majitelé po 25 letech budování firmy zjistí, že nemají z pohledu dalšího budoucího směřování firmy o koho se opřít. Když k tomu dále nejsou v rodině vhodní nástupci, tak pak není nijak překvapující, že se nástupnictví a další budoucí rozvoj firmy stává problémem. Otázka Co s firmou dále? poměrně často přichází v době, kdy firma má nejlepší roky za sebou, výsledky se zhoršují a není na čem a na kom stavět dále. Další rovinou může být samotný proces strategického plánování, tedy způsob, jakým firma dojde ke strategickému plánu, jak chytře to má vymyšlené. Širší diskuze a debata přináší pochopitelně více možností. Zároveň, pokud probíhá v pravidelném rytmu a stane se součástí života firmy, je to vynikající nástroj, jak číst

to, co se děje kolem nás, a hlavně učí firmy na to dění reagovat. To je v dnešní době jednoznačně klíčová schopnost.

Když obě témata propojím, tak strategie je tím správným hřištěm, kde si mohu vybrat a kde rostou budoucí leadeři. Zároveň je to hřiště, kde si nejlepším způsobem zvážím, kam směřovat, čemu pozornost věnovat a čemu ne, protože i to má svou hodnotu. Jako nejpodstatnější vidím ale schopnost reagovat.

Jak by tedy měly firmy správně reagovat ve svých strategiích? A co zásadního se v podnikatelském prostředí děje?

Historie ukazuje, že pokud se sebeúspěšnější firma nedokáže přizpůsobit změnám, tak nepřežije. Bylo pro mne zajímavé studovat vývoj TOP světových firem od roku 1980 a je inspirativní pozorovat, jak se průběžně měnilo pořadí firem na výsluní a samozřejmě i to, že řad těchto firem už dnes nenajdete. Ještě zajímavější je myslím to, kolika dnes úspěšným firmám hrozil reálný bankrot – například Apple, IBM, Lego, Netflix, Marvel. Ale zpátky do současnosti. Jsme v roce 2025, kdy dopad například technologických inovací – stačí, když zmíním AI, blockchain, genové inženýrství, skladování energie, robotizaci – je exponenciální. Pozorujeme, jak každá nová technologie se stává stavebním kamenem pro další (AI + cloud + mobilita + big data = nové obchodní modely). Výsledkem je tedy akcelerace změn. To znamená, že firmy, které nereagují, ztrácejí relevanci mnohem rychleji než dříve.

Jak tedy reagovat?

Začněte systematicky sledovat trendy, věnujte pozornost a čas různým analýzám a modelování scénářů budoucího vývoje. Zkraťte čas strategického plánování a horizontu, na který se díváte. Dlouhodobá strategie má stále smysl, ale revize živého strategického dokumentu by měla probíhat i dvakrát ročně. Ve firmě více napojené na inovace bych přešel dokonce na kvartální rytmus. Rozhodovací procesy je nutné zrychlit, což ve větších uskupeních může vyžadovat i hlubší decentralizaci, aby firma dokázala reagovat v adekvátním čase. Je toho pochopitelně hodně a uvědomuji si, že to nejdůležitější jsme zatím nerozebírali.

HISTORIE UKAZUJE, ŽE POKUD SE SEBEÚSPĚŠNĚJŠÍ FIRMA NEDOKÁŽE PŘIZPŮSOBIT ZMĚNÁM, TAK NEPŘEŽIJE.

Ano, kamenem úrazu bude implementace strategie...

Přesně tak. Jak chytře to mám vymyšlené, to je vlastně ta jednodušší část. Ta největší výzva je v tom, jak jsem schopen strategii realizovat a do jaké míry se mi povede, že firma strategií skutečně žije a že benefituji z rychlosti a schopnosti reagovat na vývoj.

Máte radu?

Začnu tématem, který strategii přesahuje, ale s úspěšností implementace přímo souvisí. Tou je vyladění zadání a očekávání majitelů s TOP managementem právě v oblasti strategie a dalšího vývoje firmy. Je to vlastně nejdůležitější odpověď na otázku lidí ve firmě, proč tu strategii máme dělat? Jaký to dává smysl? Když je to pro lidi ve firmě srozumitelné a dává jim to výhled perspektivy, jsou připraveni se zapojit. Zde začíná reálná motivace lidí podílet se na tvorbě a implementaci. Jak to s úspěšností implementace může dopadnout, když na tyto elementární otázky nemají žádnou odpověď nebo když se toto téma přeskočí?

Dalším krokem je zapojení klíčových lidí do procesu tvorby. Je velkou pomůckou, když lidé rozumí dobře tomu, co je cílem, když mají možnost se na formulování strategie sami podílet. Mimo jiné to pomáhá lidem dobře se rozhodovat po cestě, protože rozumí v hlubším kontextu, kam směřujeme. To je docela klíčové i pro již zmíněnou rychlost reakce na změny. Přeskočím oblast nástrojů řízení a komunikace strategie. Protože je možností více, ze zkušenosti jen dodám, vyberte ty nástroje, které jsou jednoduché a pochopitelné pro širokou skupinu lidí ve firmě. Těžko budete schopni úspěšně implementovat strategii, kterou bylo schopno pochopit jen pár lidí ve firmě.

A ještě se vrátím k tématu leadership v kontextu implementace strategie. Jako leader jsem zodpovědný za to, že mám vybrané správné hráče a zároveň, že se snažím neustále firmu sjednocovat ve jménu strategie a strategických cílů. Je na mně, leaderovi, jak prosadím strategii do běžného řízení firmy a vyladím pozornost klíčových lidí mezi strategická a operativní témata. Začínám u sebe a neustále dodávám odvalu a energii partnerům ve strategii. Když někde narazíme, hledáme společně nové cesty, jak dále.

Rozumím, že to vše rozhoduje o tom, zda strategie skončí jako dokument někde v šuplíku, nebo zda se podaří vytvořit podmínky pro úspěch. Ale kde je vaše role poradenské firmy, v té komplexitě?

Často působíme v roli moderátora a business partnera zodpovědného za to, že proces strategického řízení na-startujeme. Pro nás to není jen moderace strategických workshopů, ale je to často partnerství pro transformaci. Spolupráci na strategii začínáme analýzami, společně s managementy firem formulujeme strategické vize a vybíráme priority. Přinášíme inspiraci z jiných prostředí a vlastně neseme odpovědnost za to, že ze společných diskuzí vznikne reálný strategický plán, který je možné implementovat. Někdy firmy povzbuzujeme i v odvaze, aby ve svých strategických plánech měli i nějaké odvážné, rizikovější projekty, které reagují

Foto: archiv M.C. Triton



na trendy a které mohou přinést firmám zásadní změnu v budoucnosti. Následně učíme leadery pracovat se strategií tak, aby se skutečně stala součástí běžného života firmy. Jsme samozřejmě připraveni pomoci i tam, kde při implementaci firma nemá dostatečnou odbornost, nebo kapacitu. Největší odměnou pro nás je, když jsme zváni opakovaně a vidíme, co se ve firmách podařilo realizovat.

Strategie je cestou k růstu, k budoucnosti. Co považujete za největší hrozbu nebo překážku růstu?

Myslím si, že v současném podnikatelském prostředí není největší hrozbou konkurence a ani překotný technologický vývoj, ten je spíše příležitostí. Za největší hrozbu považuji omezenou schopnost, ale i rychlost reakce na změny. Firmy, které dokáží průběžně revidovat strategii, experimentovat a rozvíjet kompetence lidí, získají zásadní konkurenční výhodu. Budoucnost patří těm, kdo změnu aktivně vytvářejí – ne těm, kdo čekají, až je změní někdo jiný. ■

Valerie Saara