

STRATÉGIA NIE JE PROBLÉM. PROBLÉM JE, ŽE JU NEMÁ KTO DOTIAHNUŤ

Vedenie väčšiny firiem už v súčasnosti vie presne povedať, kam chce ísť. Stratégia vyzerá na papieri či monitore úchvatne a úplne v poriadku – jasné priority, zrozumiteľné čísla, logický príbeh pre investorov aj zamestnancov. A napriek tomu sa rok čo rok opakuje rovnaký scenár: strategické ciele sa nakoniec nenaplnia a kľúčové iniciatívy sa zaseknú niekde v polovici, a tak sa na ďalší rok predstaví nová verzia takmer identickej stratégie, len s novými slajdmi a novým názvom.

Zdroj: Amrop, Fotografie: archív Amrop a Pressfoto by Magnific



Rastislav Mackanič
Amrop Partner

Túto scénu poznáme z mnohých predstavenstiev: nová stratégia sa prezentuje s presvedčivými číslami, všetci súhlasne prikyvujú a o dvanásť mesiacov neskôr sedí rovnaká skupina ľudí nad rovnakým problémom – tentoraz s vysvetlením, že „exekúcia zaostala za plánom“. Často sa nikto ani len neopýta, prečo vlastne zaostala. Rovno sa ide vytvoriť nový plán.

Problém však nie je v stratégii. Problém je v tom, že v organizácii chýbajú ľudia na líderských pozíciách, ktorí ju vedú do konca.

Toto je nepohodlný záver, pretože oveľa jednoduchšie je napríklad zorganizovať ďalší strategický workshop, než si priznať, že aktuálni lídri nemajú kapacitu, skúsenosť alebo rozhodovaciu silu na to, čo organizácia práve potrebuje urobiť. Prepísanie stratégie je bezpečné rozhodnutie – nikoho sa osobne nedotkne a je v tom aj určitá nádej, že tentokrát sa to podarí. Priznanie, že problém je v ľuďoch, ktorí ju majú realizovať, bezpečné nie je. Týka sa konkrétnych mien, kariér a niekedy aj samého predstavenstva či vedenia, ktoré tých ľudí do pozícií dosadilo.

Ako to vyzerá v praxi

Organizácie, ktoré majú exekučný problém, ho zvyčajne nenazývajú pravým menom. Namiesto toho hovoria o potrebe „lepšie komunikovať stratégiu“, o „silnejšej firemnej kultúre“ alebo o tom, že „trh sa mení príliš dynamicky“. Symptómy sú však veľmi často rovnaké a možno ich rozpoznať v každej organizácii, ktorá nimi trpí.

Kľúčovú iniciatívu má manažment na papieri, avšak nikto reálne „nevlastní“ jej exekúciu v okamihu, keď sa skončí úvodné stretnutie. Strategické priority sa každý kvartál či polrok prehodnocujú a preskupujú namiesto toho, aby sa jednoducho plnili. Rozhodnutia, ktoré by mal urobiť jeden človek za týždeň, sa celé mesiace presúvajú medzi oddeleniami, pretože nikto nemá jasný mandát alebo zodpovednosť urobiť ich sám – a keď sa napokon urobí, zodpovednosť za výsledok sa rozplynie medzi viacerými ľuďmi. Porady o stratégii sa postupne menia na porady o tom, prečo sa stratégiu nedarí naplňať.

Toto nie je otázka motivácie ani „správneho nastavenia mysle“, ako to radi formulujú interné komunikačné kampane. Je to otázka, či lídri, ktorí sedia na vedúcich pozíciách, boli vôbec vybraní a pripravení na to, čo firma potrebuje. Veľká časť vedúcich tímov bola budovaná v období, keď šlo predovšetkým o stabilný a postupný rast a udržanie chodu firmy. Súčasné potreby sú iné – rýchlejšie rozhodovanie v prostredí enormnej neistoty a väčšia potreba spolupráce naprieč oddeleniami, ktoré si ešte donedávna vystačili relatívne samy.

Kompetencie, ktoré organizáciu dovedli tam, kde je dnes, nie sú automaticky tie isté, ktoré ju dovedú tam, kam chce ísť ďalej alebo kde má byť o dva, päť či desať rokov.

Cena za tento stav sa väčšinou počíta len v nesplnených číslach, avšak rovnako reálna je aj cena vo vnútri organizácie. Manažéri na nižších úrovniach, ktorí tretí rok počúvajú novú verziu tej istej stratégie, postupne prestanú do nových priorít investovať naplno – naučili sa už totiž, že ďalší reštart pride skôr, než sa čokoľvek stihne dokončiť. Táto cynickosť je racionálna reakcia na skúsenosť, nie zlyhanie postoja. Navyše je oveľa ťažšie zvrátiť ju späť, než jej predísť tým, že sa exekučný problém včas pomenuje.

Zlá stratégia/zlá exekúcia

Rozlíšiť tieto dve veci je jednoduchšie, než sa zdá, ak sa položia správne otázky. Zlá stratégia znamená, že aj pri jej dokonalom vykonaní by firma nedosiahla to, čo chce, pretože bol zle odhadnutý trh, nesprávny produkt či chybná cenotvorba. Zlá exekúcia znamená niečo iné: vlastná stratégia obstojí aj pri kritickom pohľade zvonka, ale firma opakovane zlyháva pri jej transformácii na konkrétne kroky, termíny a rozhodnutia.

Praktický test je jednoduchý. Ak si vezmeme ktorúkoľvek nesplnenú prioritu z minulého roka a spýtame sa „kto presne a dokedy mal čo urobiť a čo konkrétne tomu zabránilo“, vo väčšine prípadov nedostaneme jasnú odpoveď. To je diagnóza sama osebe. Organizácia s problémom stratégie vie presne povedať, prečo zvolený smer nefungoval. Organizácia s problémom exekúcie väčšinou nevie povedať, kto konkrétne niesol zodpovednosť za to, že sa nič nestalo.

Prečo sa to ťažko priznáva

V každej organizácii existuje rovnaké pokušenie: je oveľa jednoduchšie a aj prijateľnejšie zmeniť stratégiu než zmeniť ľudí, ktorí ju majú vykonávať. Zmena stratégie sa dá spraviť počas jedného stretnutia alebo workshopu s externým facilitátorom a pôsobí to ako konanie. Zmena vedúceho tímu či seniorného manažmentu znamená náročné rozhovory, riziko, že niekto odíde, a niekedy aj tiché priznanie, že rozhodnutie o obsadení danej pozície pred niekoľkými mesiacmi alebo rokmi bolo chybné.

Predstavenstvá a generálni riaditelia preto radšej investujú do ďalšej iterácie stratégie – nového frameworku, novej prezentácie, nového interného programu – než do reálneho, často veľmi potrebného externého empirického pohľadu, či má súčasný vedenie a lídri v organizácii skutočne kapacitu a nevyhnutné predpoklady vytvorenú stratégiu



úspešne doviest' až do konca. Je to pochopiteľné: spochybniť vlastný tím znamená spochybniť aj vlastné rozhodnutia, ktorými bol tento tím zostavený. Výsledok je napriek tomu predvídateľný. O rok sa firma vráti na rovnaké miesto, len s inou terminológiou na slajdoch a o niečo unavenejšou organizáciou, ktorá už trikrát počula, že „tento rok to bude iné“.

Čo to znamená pre CEO

Exekučná schopnosť sa dá overiť skôr, než sa firma zaviazala k ambicióznym cieľom – nie až potom, čo sa ukáže, že sa nesplnili. Konkrétne to znamená štyri veci.

1. Ku každej strategickej priorite priradiť jedného menovaného vlastníka s reálnym rozhodovacím mandátom. Nie výbor, nie oddelenie – jedného človeka, ktorý zodpovedá za výsledok a ktorého meno je s danou prioritou verejne spojené.
2. Pred spustením ambiciózneho stratégie si fakticky overiť, či má riadiaci tím skúsenosť s exekúciou v potrebnom rozsahu, aký sa od neho teraz

očakáva – nielen so správou existujúceho biznisu, ale so zmenou. Toto sa dá zistiť len vtedy, ak sa o tom hovorí otvorene a konkrétne, nie cez formálne hodnotenie výkonu raz do roka, ktoré sa väčšinou vyhýba nepríjemným záverom. Práve preto sa táto téma často otvorí až v momente, keď firma robí nový nábor na kľúčovú pozíciu a musí nezriedka aj prvýkrát spísať všetko, čo daná rola skutočne vyžaduje, často aj s odborným pohľadom zvonku organizácie.

3. Akceptovať, že niektoré pozície vo vedení môžu byť správne obsadené pre včerašiu fázu firmy, ale nie pre tú, do ktorej firma práve vstupuje. To neznamená automaticky prepúšťať a rovnako nejde o impulz na hľadanie vinníka. Ide o presné pomenovanie, kde je medzera medzi tým, čo pozícia vyžaduje dnes, a tým, čo daný človek reálne vie priniesť. Niekedy je odpoveďou doplnenie tímu okolo daného človeka, inokedy zmena rozsahu jeho zodpovednosti či profesijný, resp. osobnostný rozvoj, a iba v časti prípadov aj zmena na danej pozícii. Dôležité je urobiť toto rozhodnutie vedome na základe konkrétnych faktov a požiadaviek roly, nie zo zotrvačnosti alebo lojality k tomu, ako to bolo doteraz.

4. Merať exekúciu rovnako disciplinovane ako financie. Väčšina firiem má prepracovaný systém finančného reportingu a takmer nijaký systém na sledovanie toho, či sa strategické rozhodnutia reálne premietajú do konania v stanovených termínoch a napĺňaní očakávaných strategických cieľov a ich konkrétnych efektov. Bez tohto merania sa exekučný problém odhalí vždy až spätne, keď sa už nedá nič urobiť inak než ho pomenovať ako zlyhanie stratégie.

Namiesto záveru

Ak sa vašu stratégiu tretí rok za sebou nedarí naplniť, ďalšia verzia stratégie problém nevyrieši. Skôr, než sa pustíte do plánovania stratégie na budúci rok, položte si otázku, či aktuálna organizácia a ľudia v nej majú predpoklady, skúsenosti, kompetencie a kapacitu danú stratégiu dotiahnuť do konca. Odpoveď na túto otázku vám povie o budúcom roku viac než akýkoľvek nový strategický dokument.

www.amrop.sk



Amrop

Leaders For
What's Next



Executive
Search



Leadership
Advisory



C-Suite Search
& Succession



Board
Services



Strategic Talent
Acquisition



Sustainable &
Wise Leadership